



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACION DE UNA EMPRESA
DEDICADA AL SERVICIO DE ENSEÑANZA DEL IDIOMA INGLES PARA
INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS PRIVADAS**

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniera Comercial mención Negocios
Internacionales.

Profesor Guía:
Ing. Milton Rivadeneira

Autora:
Valeria Restuccia Jijón

Quito, 2009

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los trabajos de titulación”.

.....

Milton Rivadeneira

Ingeniero - MBA

1703798692

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 representaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

.....

Valeria Restuccia

1714505912

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a mis padres y hermano que siempre han sabido apoyarme, guiarme y cuidarme en todo momento sin fallar.

A mi novio Fernando por ser mi soporte diario.

A mi director de tesis, Ingeniero Milton Rivadeneira, por su tiempo, su ayuda y paciencia durante la elaboración de este trabajo.

A todos mis profesores, quienes a lo largo de mi formación académica forjaron mi vocación profesional y se convirtieron en un ejemplo vivo de ser maestros, amigos y profesionales.

A mis amigos que siempre se han preocupado por mi bienestar y por su buena predisposición a ayudarme.

A todos aquellos que hicieron posible que este proyecto suceda.

DEDICATORIA

A mis padres que siempre han estado conmigo en
cada momento de mi vida dando todo su apoyo,
impulsándome a crecer como persona y como
profesional.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se concentra en desarrollar el plan de negocio para la creación de una empresa de servicios de enseñanza del idioma inglés para instituciones educativas secundarias privadas en la ciudad de Quito. El principal objetivo de la empresa es contribuir al mejoramiento en el aprendizaje del idioma por parte de los estudiantes, potenciando su desarrollo académico en beneficio de ellos, los padres de familia y las instituciones educativas.

El análisis del entorno se concentra en el sector educativo, cuyo crecimiento bordea el 4% en el año 2008, éste muestra una intensidad competitiva mediana, con poca existencia de competidores directos y un mediano poder de negociación de proveedores y clientes. Estos factores suponen la existencia de la oportunidad de negocio para la creación de la empresa.

La investigación de mercados muestra un nivel de aceptación de la propuesta de enseñanza del 55,81% de rectores de las instituciones educativas consultadas, identificándose dos beneficios directos del servicio: mejoras en la calidad de enseñanza de inglés a los estudiantes y mejoras en la imagen, prestigio y reconocimiento de marca de las instituciones educativas que adquieran el servicio.

La empresa define su misión, visión, valores y objetivos en función de la cadena de valor, la cual está organizada de forma jerárquica y se fundamenta en el asesoramiento académico como proceso productivo central, las actividades estratégicas se orientan a mejorar la actual enseñanza de inglés y la obtención de certificaciones por parte de los estudiantes.

El plan de mercadeo de la empresa desarrolla los objetivos de posicionamiento de marca y plantea una cobertura de 4% al primer año y un crecimiento anual del 10% para un mercado potencial de 273 instituciones educativas. Las tácticas propuestas se basan en el uso de medios publicitarios ATL y

actividades de relaciones públicas que potencien la imagen de la empresa frente a alumnos, padres de familia y rectores de las instituciones educativas secundarias.

El análisis financiero muestra tres escenarios: esperado, optimista y pesimista. La opción apalancada en el escenario esperado presenta VAN de US 353.242,73 dólares y una TIR de 159,16%, superior al costo de oportunidad del proyecto que es de 17,79%, siendo una opción atractiva para el inversionista.

El plan de contingencia muestra posibles soluciones a los problemas derivados de la implementación del plan de negocio.

Finalmente, se concluye en viabilidad del plan de negocio y se exponen recomendaciones que confirman el éxito del proyecto.

ABSTRACT

The focus of this work is to develop the business plan of a company of English teaching services for private secondary educational institutions, located in Quito. The main company objective is to improve the student's English learning process, enhancing their academic development for their benefit, as well as their parents and the educational institutions.

The environmental analysis emphasizes on the educational sector, which borders the 4% growth in 2008, and shows a medium competitive intensity, low-existence of direct competitors and a medium suppliers and customers bargaining power. These factors imply the existence of the business opportunity for the creation of the company.

Market research shows a level of acceptance of the proposed teaching method of 55,81% by the directors of the educational institutions consulted; having identified two direct service benefits: quality teaching English to students, and image improvement, prestige and brand recognition for educational institutions who acquire the service.

The company mission, vision, values and objectives are defined in terms of its value chain, which is organized in a hierarchical manner and is based on an academic advising process. The strategic activities are aimed to improve the current English teaching method and the certification of the students.

The company's marketing develops the brand positioning objectives and proposes a 4% of share market at the end of the first year, and an annual growth of 10% for a potential market of 273 educational institutions. The proposed techniques are based in the use of advertising media such as ATL, and public relations activities that enhance for students, parents and directors of secondary educational institutions, the company's image.

The financial analysis shows three scenarios: expected, optimistic and pessimistic. The leveraged option in the expected scenario has a NPV of U.S. \$ 353.242,73 and an TIR of 159,16%, above the opportunity cost of 17,79%, being an attractive option for investors.

The contingency plan shows possible solutions for the problems caused by the implementation of the business plan.

The conclusion is the viability of the business plan, and recommendations are exposed to confirm the project's success.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	V
ABSTRACT.....	VII
RESUMEN EJECUTIVO.....	V
ABSTRACT.....	VII
ÍNDICE	IX
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XIV
ÍNDICE DE CUADROS	XV
ÍNDICE DE ANEXOS	XVI
CAPITULO I.....	1
ASPECTOS GENERALES	1
1.1 JUSTIFICACIÓN DEL NEGOCIO.....	1
1.2 OBJETIVOS	2
1.2.1 Objetivo General Objetivos generales	2
1.2.2 Objetivos específicos	2
CAPÍTULO II.....	3
ANÁLISIS DEL SECTOR, INDUSTRIA Y NEGOCIO	3
2.1 SECTOR DE LA ENSEÑANZA EN EL ECUADOR.....	3
2.1.1 Situación actual.....	3
2.1.2 Situación futura	5
2.1.3 Conclusiones del análisis del sector	5
2.2 LA INDUSTRIA: La Educación Secundaria Pública y Privada	5
2.2.1 Situación actual.....	6
2.2.2 Situación futura	7
2.2.3 Conclusiones del análisis de la industria	7
2.3 EL NEGOCIO	7
2.4 FACTORES QUE AFECTAN AL NEGOCIO	8

2.4.1	Factores económicos	8
2.4.1.1	Producto Interno Bruto	8
2.4.1.2	Inflación	9
2.4.1.3	Tasas de interés	9
2.4.1.4	Riesgo País	10
2.4.2	Factores sociales y culturales	11
2.4.2.1	Ingresos de la población.....	11
2.4.2.2	Desempleo	12
2.4.3	Factores políticos	13
2.4.4	Factores tecnológicos	13
2.5	ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER	14
2.5.1	Amenaza de nuevos competidores (Intensidad baja)	14
2.5.2	Amenaza de productos sustitutos (Intensidad alta)	16
2.5.3	Poder de negociación que ejercen los clientes o compradores. (Intensidad baja)	16
2.5.4	Poder de negociación que ejercen los proveedores (Intensidad media)	17
2.5.5	Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales. (Intensidad baja)	18
CAPÍTULO III	20
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	20
3.1	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA GERENCIAL	20
3.2	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	20
3.3	OBJETIVOS	21
3.3.1	Objetivo general	21
3.3.2	Objetivos específicos	21
3.4	PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS	21
3.5	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	22
3.5.1	Investigación Cualitativa	22
3.5.1.1	Entrevistas.....	22
3.5.1.2	Entrevista a Colegio Atenas	23
3.5.1.3	Focus Group.....	24
3.5.2	Investigación Cuantitativa	26

3.5.3	Resultados de la encuesta.....	28
3.6	DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .	40
CAPÍTULO IV.....		41
DATOS DE LA EMPRESA		41
4.1	NOMBRE DE LA EMPRESA.....	41
4.2	MISIÓN	41
4.3	VISIÓN.....	41
4.4	VALORES DE LA EMPRESA.....	41
4.5	OBJETIVOS	42
4.5.1	Objetivos estratégicos.....	42
4.6	CADENA DE VALOR	45
4.6.1	Actividades Primarias	46
4.6.1.1	Logística de entrada.....	46
4.6.1.2	Operaciones	46
4.6.1.3	Logística de Salida	47
4.6.1.4	Marketing y Ventas.....	47
4.6.1.5	Servicio.....	48
4.6.2	Actividades de Apoyo	48
4.6.2.1	Recursos Humanos.....	48
4.6.2.2	Tecnologías de la Información para el desarrollo académico....	48
4.6.2.3	Infraestructura	49
4.7	ESCALA ESTRATÉGICA.....	50
4.8	AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	51
4.9	ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	52
4.10	MATRIZ FODA	53
CAPÍTULO V.....		55
MARKETING.....		55
5.1	INTRODUCCIÓN	55
5.1.1	Situación	55
5.1.2	Objetivos y metas	55

5.2	MARKETING ESTRATÉGICO	55
5.2.1	Consumidor	55
5.2.2.1	Perfil del cliente	56
5.2.2.2	Segmentación	56
5.2.3	Mercado	57
5.2.3.1	Tamaño del mercado	57
5.2.3.2	Nivel de demanda	57
5.2.3.3	Competidores	57
5.2.4	Aspectos legales	58
5.2.5	Posicionamiento del Servicio	59
5.2.5.1	Desarrollo del servicio	59
5.2.5.2	Diferenciación	59
5.3	MARKETING TÁCTICO	60
5.3.1	Producto/Servicio	60
5.3.1.1	Calidad servicio	62
5.3.1.2	Instalaciones	62
5.3.2	Promoción en el ciclo de vida	62
5.3.2.1	Promoción y publicidad	63
5.3.2.2	Imagen Corporativa	64
5.3.3	Precios	68
5.3.4	Plaza	68
5.4	MARKETING TÁCTICO	69
5.5	PROYECCIÓN DE VENTAS	70
5.5.1	Proyección de ventas	71
CAPÍTULO VI		72
ANÁLISIS FINANCIERO		72
6.1	SUPUESTOS	72
6.2	EVALUACIÓN FINANCIERA	74
CAPITULO VII		76
POSIBLES RIESGOS DEL NEGOCIO Y SUS SOLUCIONES		76

7.1	PROBLEMA 1.....	76
7.2	PROBLEMA 2.....	76
7.3	PROBLEMA 3.....	77
7.4	PROBLEMA 4.....	77
7.5	PROBLEMA 5.....	77
7.6	PROBLEMA 6.....	78
7.7	PROBLEMA 7.....	78
	CAPÍTULO VIII.....	79
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	79
8.1	CONCLUSIONES	79
8.2	RECOMENDACIONES	81
	BIBLIOGRAFÍA	83
	ANEXOS	85

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1: Definición del negocio	3
Gráfico 2.2: PIB de la Educación en el Ecuador	4
Gráfico 2.3: Número de Planteles de educación media	6
Gráfico 2.4: Producto Interno Bruto	8
Gráfico 2.5: Índice de Inflación	9
Gráfico 2.6: Evolución de las Tasa de Interés Activa y Pasiva	10
Gráfico 2.7: Evolución del Riesgo País	11
Gráfico 2.8: Índice de desempleo	12
Gráfico 2.9: Fuerzas de Porter	14
Gráfico 5.1: Logotipo	64
Gráfico 5.2: Papelería corporativa	65
Gráfico 5.3: Promocionales	66
Gráfico 5.4: Anuncio para revista	67

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 3.1: Esquema de desarrollo de la Investigación	20
Cuadro 4.1: Objetivos estratégicos área de Finanzas y Contabilidad	43
Cuadro 4.2: Objetivos estratégicos de Asesoría Académica / Servicios ..	43
Cuadro 4.3: Objetivos estratégicos Recursos Humanos	44
Cuadro 4.4: Objetivos estratégicos área Marketing	44
Cuadro 4.5: Cadena de Valor de EFS – English for School	45
Cuadro 4.7: Escala Estratégica	50
Cuadro 4.8: Estructura del Ambiente Organizacional.....	51
Cuadro 4.9: Organigrama de la empresa.....	52
Cuadro 4.10: Matriz FODA	53
Cuadro 5.1: Segmentación	56
Cuadro 5.2: Estructura del programa EFS – English for School.....	62
Cuadro 5.3: Plan de Medios Publicitarios	63
Cuadro 5.4: Marketing Táctico EFS – English for School.....	69
Cuadro 5.5: Proyección de ventas	71
Cuadro 6.1: Estructura de Capital.....	73
Cuadro 6.2: Evaluación Financiera	74
Cuadro 6.3: Rentabilidad sobre ventas	75

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 - Proyecto cradle	86
Anexo 2 - Objetivo, hipótesis, preguntas	91
Anexo 3 - Esquema de preguntas focus group y entrevistas	92
Anexo 4 - Encuesta para rectores de instituciones educativas	98
Anexo 5 - Plan de capacitación docentes EFS	104
Anexo 6 - Características del sistema de enseñanza de inglés	106
Anexo 7 – Plan de medios	109
Anexo 8 - Costos y precio del servicio de efs - English for School.....	110
Anexo 9 - Inversiones activos fijos y diferidos.....	111
Anexo 10 - Capital de trabajo	113
Anexo 11 - Depreciación y amortización de activos	114
Anexo 12 - Proyección de costos	115
Anexo 13 - Nómina	116
Anexo 14 - Gastos generales	121
Anexo 15 - Flujos no apalancados.....	122
Anexo 16 - Flujos apalancados	125
Anexo 17 - Punto de equilibrio.....	128
Anexo 18 - Costo de oportunidad	129
Anexo 19 - Tabla de amortización.....	130
Anexo 20 - Betas	131

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL NEGOCIO

Las condiciones de aprendizaje del idioma inglés en las instituciones educativas secundarias en general no han cumplido con el objetivo de desarrollar la habilidad de dominio del idioma en sus estudiantes; la idea de negocio seleccionada pretende solucionar el ineficiente sistema de enseñanza de inglés de algunos de los planteles privados de la ciudad de Quito, pertenecientes al nivel socioeconómico medio. Las principales necesidades a solucionar son:

- Los sistemas pedagógicos con deficientes resultados en la lectura, escritura, gramática y habla del idioma Inglés.
- Deficiente especialización de profesores en la enseñanza.
- Ausencia de un pènsum debidamente estructurado para el aprendizaje en sistema multinivel donde cada alumno sin importar el curso correspondiente en el que se encuentre, pueda ubicarse en un nivel de inglés adecuado a su conocimiento y facilidad de aprendizaje.
- Poco reconocimiento de los padres de familia, universidades y empresas a las instituciones educativas secundarias producto de las deficiencias en la enseñanza del idioma.

El negocio a crear proporciona servicios de enseñanza a las instituciones educativas secundarias partiendo del sistema actual de enseñanza y los recursos utilizados modificándolos y adaptándolos al uso de software pedagógicos y a una malla curricular que incrementa el número de horas de clase de inglés para los alumnos y les permite avanzar de acuerdo al nivel de conocimientos que cada uno posee.

La entrega del servicio empleará a los profesores de las instituciones educativas y asesores externos utilizando las aulas y laboratorios computacionales como infraestructura principal; además de operar en instalaciones propias destinadas a actividades de refuerzo en el proceso de enseñanza para los estudiantes que así lo requieran.

La inversión para la puesta en marcha del proyecto es mediana y se obtendrá a través de un crédito bancario y aportes de socios.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General Objetivos generales

- Determinar la factibilidad de la creación de una empresa de servicios de enseñanza del idioma inglés para instituciones educativas secundarias privadas de nivel medio en la ciudad de Quito.

1.2.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis del micro y macroentorno del sector de la educación formal en el país en el área de idioma inglés.
- Determinar si las características del mercado brindan la oportunidad para la creación de una institución de servicios de enseñanza del idioma inglés en las instituciones educativas secundarias privadas de nivel medio en la ciudad de Quito.
- Establecer los recursos técnicos, económicos y humanos para la puesta en marcha de este plan de negocios en la ciudad de Quito.
- Desarrollar el plan de marketing para la introducción de los servicios de enseñanza en el segmento de instituciones educativas secundarias.
- Determinar la viabilidad financiera de la creación de la empresa.
- Establecer un plan de contingencia que permita prevenir posibles problemas derivados de la implementación del proyecto.

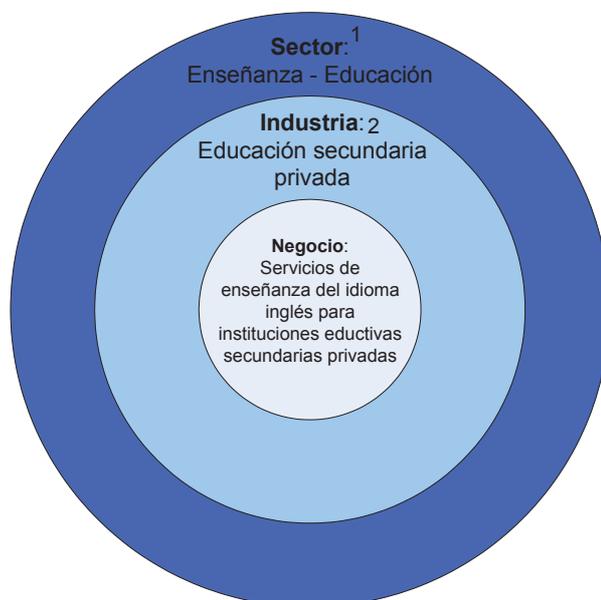
CAPÍTULO II

ANÁLISIS DEL SECTOR, INDUSTRIA Y NEGOCIO

2.1 SECTOR DE LA ENSEÑANZA EN EL ECUADOR

De acuerdo al Código Industrial Internacional Uniforme – CIIU – en su tercera revisión adoptada a partir del año 1999, las actividades en las que se enmarca el negocio a crear se encuentran tipificadas dentro de la clasificación correspondiente a enseñanza.

Gráfico 2.1: Definición del negocio



Fuente: Servicio de Rentas Internas – SRI – Análisis del sector, industria, negocio.

Elaboración: Autora

2.1.1 Situación actual

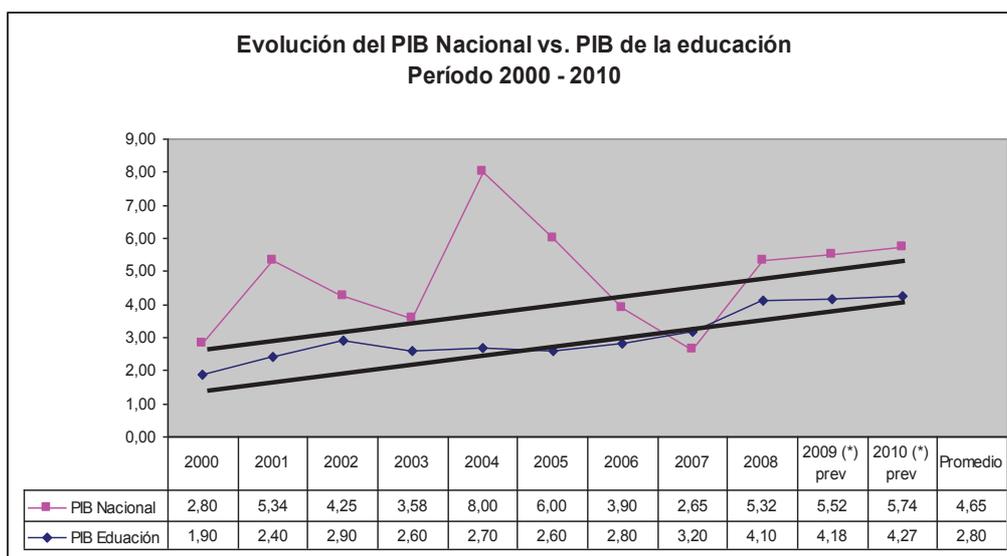
Actualmente el Ecuador ocupa el penúltimo puesto de la región en inversión en educación respecto del gasto público, únicamente sobre Nicaragua³.

¹ CIIU: Clasificación M, Código 80, Sector Enseñanza

² CIIU: Clasificación M, Código 8021.00, Industria Educación secundaria privada

Según el Banco Central del Ecuador el presupuesto destinado al sector educación ha crecido de USD 307,5 millones en el año 2000⁴ a USD 933,5 millones en el año 2008⁵. La participación del sector en el PIB nacional fue regular entre los años 2000 al 2007 con un promedio aproximado del 2,50%; al año 2008 se experimenta un incremento sustancial en la participación llegando al 4% como consecuencia del aumento del presupuesto destinado a la inversión social (48,80%) en el mismo año, resultado del aumento del precio del petróleo en los mercados internacionales y a la disminución del pago de la deuda externa, como se muestra en el gráfico 2.2⁶.

Gráfico 2.2: PIB de la Educación en el Ecuador



Fuente: FUNDACIÓN JOSÉ PERALTA (2008) - Ecuador Su realidad
Elaboración: Autora

La economía ecuatoriana muestra un crecimiento promedio del 4,83% del PIB en la última década, la participación del PIB de la educación en el PIB nacional

³ Tomado de: <http://www.hoy.com.ec/especiales/2008/ecuadorsi-2008/ecuadorsi.htm> (Consultado el 5/04/09)

⁴ CONTRATO SOCIAL POR LA EDUCACIÓN (2006): Agenda ciudadana por la educación en el Ecuador, septiembre 2006, Pág. 3

⁵ Tomado de: <http://www.hoy.com.ec/especiales/2008/ecuadorsi-2008/ecuadorsi.htm> (Consultado el 5/04/09)

⁶ UNICEF (2008): Coordinación de desarrollo Social

ha sido del 3,06 % en el mismo período, el mayor incremento se registra al año 2008 (4,10%) a causa de la atención gubernamental recibida.

2.1.2 Situación futura

Los intentos por mejorar la situación de la educación han sido varios, un total de 18 reformas se han realizado en el sector, la más reciente como resultado de la aprobación de la nueva constitución. Los dos aspectos que resaltan en beneficio del plan de negocios son los siguientes⁷:

- Lograr una participación en el PIB del 10% anual para el año 2012; y,
- Reforma curricular para el Área Idiomática (Reforma Curricular de Inglés).

2.1.3 Conclusiones del análisis del sector

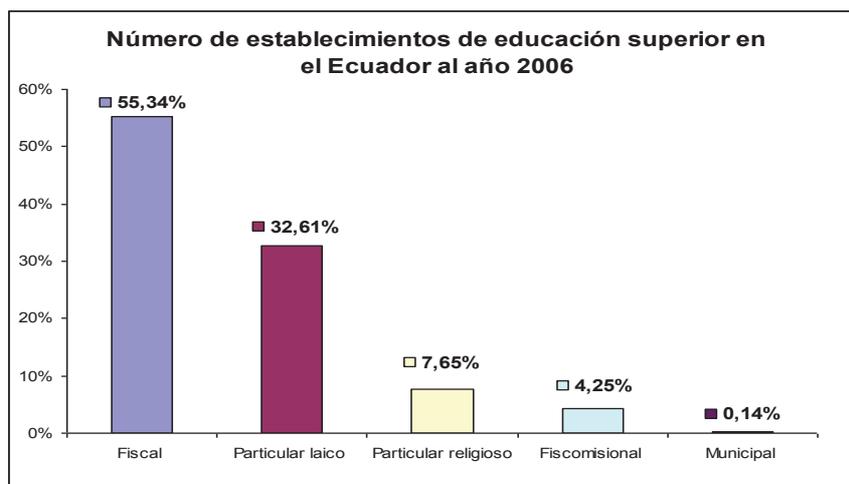
Analizados los principales factores de la situación actual de la educación en el Ecuador, el sector presenta un crecimiento de la inversión estatal del 4% al 2008. Los factores como el analfabetismo (7,20%); escolaridad (7,3 años) y deserción escolar (4%)⁸, muestran que existe una deficiencia en los servicios de enseñanza; estas condiciones ofrecen oportunidades de desarrollo de negocios que satisfagan las necesidades de los alumnos e instituciones educativas respecto de las mallas curriculares, en especial del idioma Inglés.

2.2 LA INDUSTRIA: La Educación Secundaria Pública y Privada

La educación media en el país se encuentra organizada en un sistema mixto, con participación de los sectores público y privado, tanto en el financiamiento como en la producción de servicios.

⁷ ELICE (2008): La educación en el Ecuador: Balance y Perspectivas; Pág. 2

⁸ Op. Cit. CONTRATO SOCIAL POR LA EDUCACIÓN (2006): Agenda ciudadana por la educación en el Ecuador, Pág. 8

Gráfico 2.3: Número de Planteles de educación media

Fuente: FLACSO: Educación secundaria en el Ecuador
Elaboración: Autora

El 59,74% de establecimientos son públicos, fiscales, fiscomisionales o municipales, mientras un 40,26% es privado laico o religioso, mercado al que se orientarán los servicios de la empresa a crear.

2.2.1 Situación actual

La situación actual de la educación secundaria en el Ecuador es deficiente, a pesar del crecimiento del índice de escolaridad de 55% al 57% entre 1990 y 2001⁹, en primero, segundo y tercer año de bachillerato alcanza el 58,40%; es decir de cada 100 jóvenes y adolescentes 41 se encuentran fuera del sistema educativo.

Las falencias en la educación media se extienden al desempeño profesional y no solamente a los conocimientos de materias regulares; en el caso del dominio del idioma inglés datos estadísticos recolectados de la División de Idiomas extranjeros indican que 9 de cada 10 niños no desarrollan destrezas relacionadas con el dominio del idioma¹⁰.

⁹ Op. Cit. ONUDI: Competitividad Industrial en el Ecuador, Pág. 79

¹⁰ MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA (2007): Evaluación de la división de idioma extranjero.

Aunque el problema es más evidente en instituciones públicas, las falencias se extienden a todos los establecimientos educativos. Las condiciones han llevado al Gobierno Nacional a firmar convenios de cooperación con la comunidad internacional como el PROYECTO CRADLE¹¹. (Ver Anexo Nro. 1).

2.2.2 Situación futura

La educación media evidencia un crecimiento en su cobertura del 2% por cada década, este incremento es resultado de los planes de desarrollo del gobierno; sin embargo, no se ha solucionado la baja calidad de la educación.

Se ha propuesto reformar la educación a nivel curricular con el fin de mantener el crecimiento en la cobertura. La reforma a la malla curricular de inglés es una de las principales, incluye el desarrollo de actividades en torno a todo el pènsum y la extensión de la duración del PROYECTO CRADLE hasta el año 2015.

2.2.3 Conclusiones del análisis de la industria

Las condiciones actuales y futuras de la educación media convierten a estudiantes e instituciones educativas en potenciales consumidores de servicios de enseñanza del idioma inglés, dejando clara la oportunidad para la creación de una empresa que oferte este tipo de servicios y contribuya al desarrollo del plan de mejoramiento del área del idiomas auspiciado por el gobierno.

2.3 EL NEGOCIO

La situación actual tanto del sector como de la industria muestra circunstancias positivas para la creación de negocios educativos; el crecimiento en la inversión en la educación y el crecimiento en el acceso a la educación media,

¹¹ Proyecto de cooperación entre el Gobierno Británico y el Ecuador para el mejoramiento del aprendizaje de inglés en los estudiantes ecuatorianos.

son los factores más resaltables. De acuerdo a este entorno las instituciones educativas se ven obligadas a implementar planes y programas de mejoramiento del área de inglés, lo que potencia el consumo de servicios de enseñanza idiomática. En concordancia con esto se define el negocio de la empresa como: Servicios de Enseñanza del idioma Inglés para instituciones educativas secundarias privadas.

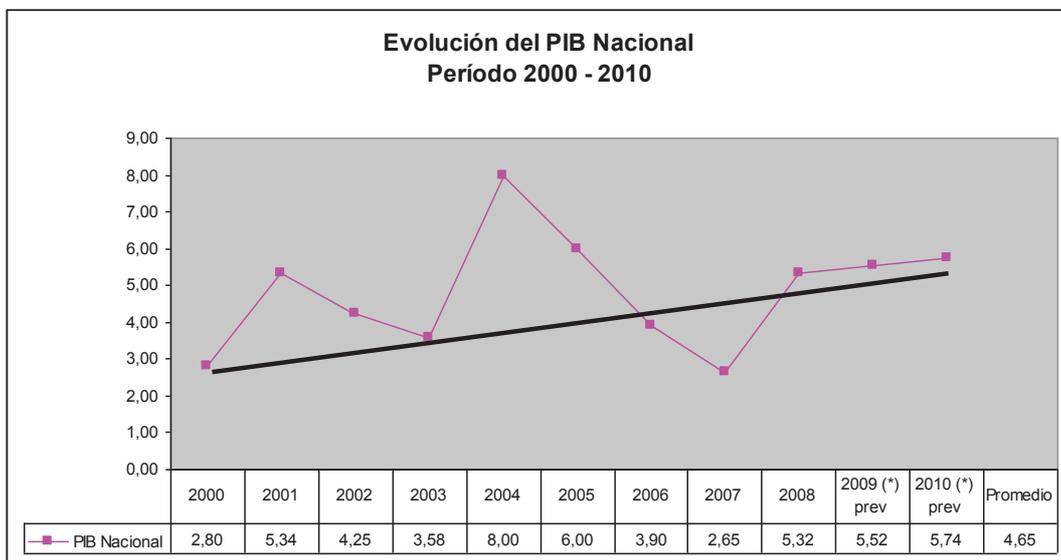
2.4 FACTORES QUE AFECTAN AL NEGOCIO

2.4.1 Factores económicos

2.4.1.1 Producto Interno Bruto

El indicador más relevante para la economía de un país es el PIB, este mide la cantidad de productos y servicios producidos dentro de un periodo de tiempo.

Gráfico 2.4: Producto Interno Bruto



Fuente: Banco Central del Ecuador

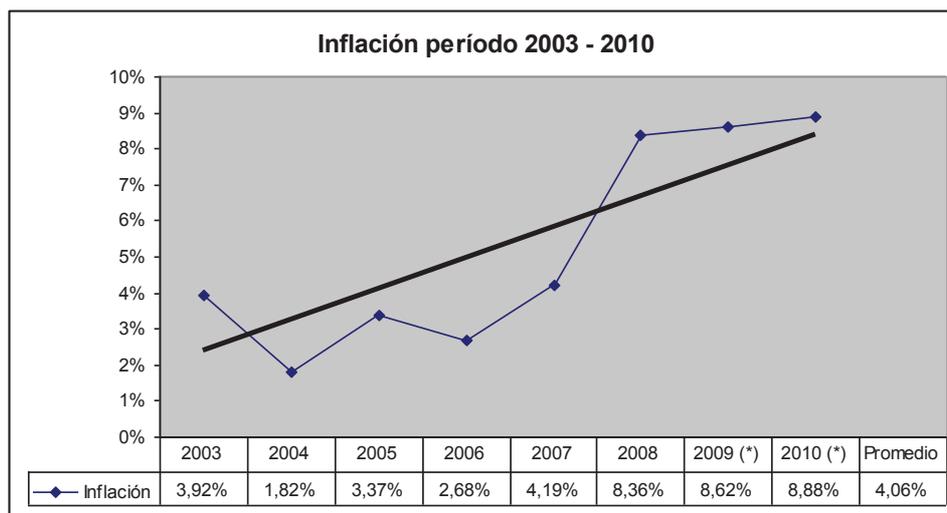
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

La economía nacional crece según el PIB y goza de mayores ingresos lo que permite el consumo de varios servicios, entre ellos el de enseñanza del idioma

inglés. Según la tendencia en los últimos 10 años ha crecido en promedio un 4,65% como se muestra en el gráfico 2.4.

2.4.1.2 Inflación

Gráfico 2.5: Índice de Inflación



(*) Previsiones

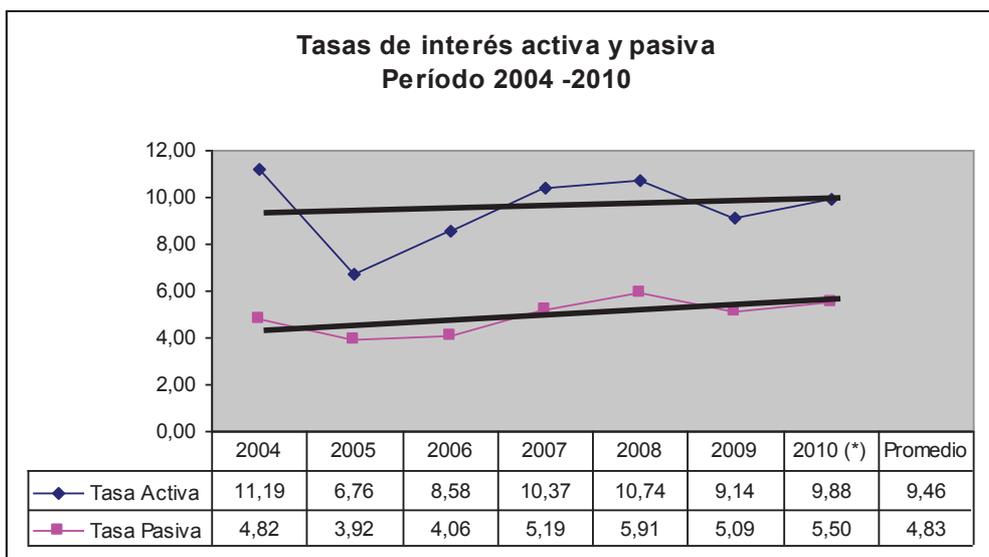
Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Autora

En el año 2008 se registró la inflación anual más alta en los últimos 5 años 8,36%, casi el doble del promedio anual entre el año 2003 y 2007 (4,06%), este incremento ocasiona de forma directa una reducción en el consumo de servicios de enseñanza del idioma inglés debido a la reorientación del gasto familiar a productos de primera necesidad, obligando a la industria crear estrategias para incentivar la compra.

2.4.1.3 Tasas de interés

El crecimiento del crédito para los sectores productivos ha sido del 75% desde el año 2002 al 2008¹², causa principal de la reducción de las tasas de interés como lo muestra el gráfico 2.6.

¹² Tomado de: <http://www.cig.org.ec/uploads/pdf/documentos/315.pdf> (Consultado el 20/03/09)

Gráfico 2.6: Evolución de las Tasa de Interés Activa y Pasiva

(*) Previsiones

Fuente: Banco Central del Ecuador

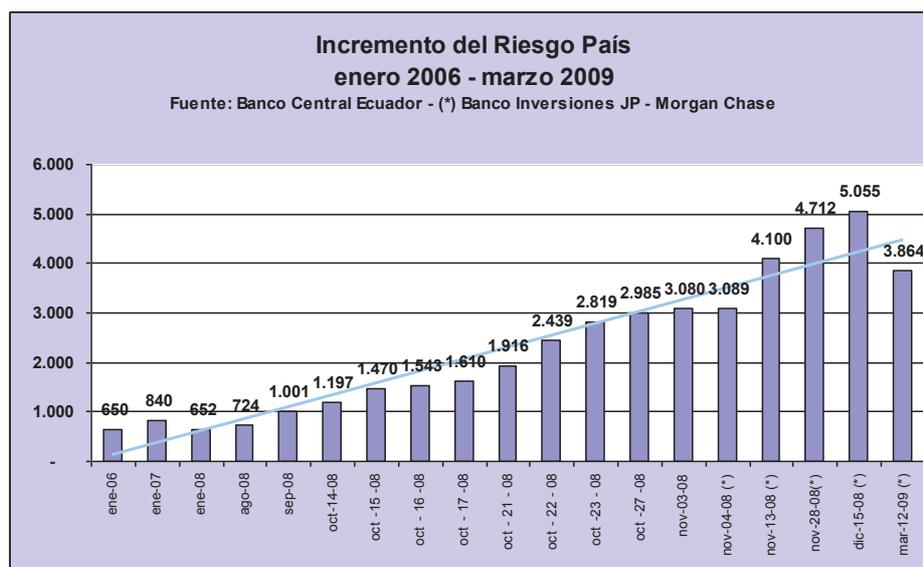
Elaboración: Autora

La necesidad de capital es uno de los principales condicionantes para la creación del negocio, el promedio de la tasa de interés activa entre el año 2004 y 2009 es de 9,46%, la tendencia relativamente estable entre el 9 y 10% permite la obtención de capital a través de crédito, con un costo financiero previsible.

2.4.1.4 Riesgo País

La tendencia del riesgo país ha sido a la alza en los dos últimos años, esto ha frenado el ingreso de la inversión extranjera al país.

Gráfico 2.7: Evolución del Riesgo País



Fuente: Diario Hoy
Elaboración: Autora

Al mes de Marzo del 2009, el riesgo país bordeaba los 3.864 puntos, por efecto de las medidas tomadas por el Gobierno Central respecto a la declaratoria de mora sobre los Bonos Global 2012 y 2030. Este incremento es una desventaja directa para la obtención de créditos con capitales extranjeros para la inversión en el negocio; por otro lado, disminuye la amenaza del ingreso de competidores extranjeros de servicios de enseñanza de inglés al país.

2.4.2 Factores sociales y culturales

Las condiciones socio-culturales de la población son condicionantes que influyen en la selección de servicios de enseñanza, entre los factores más determinantes están: los ingresos y el desempleo.

2.4.2.1 Ingresos de la población

La remuneración mínima para trabajadores en general es de 220,00 dólares¹³. La educación como parte de la canasta básica (\$513,27) a febrero del año

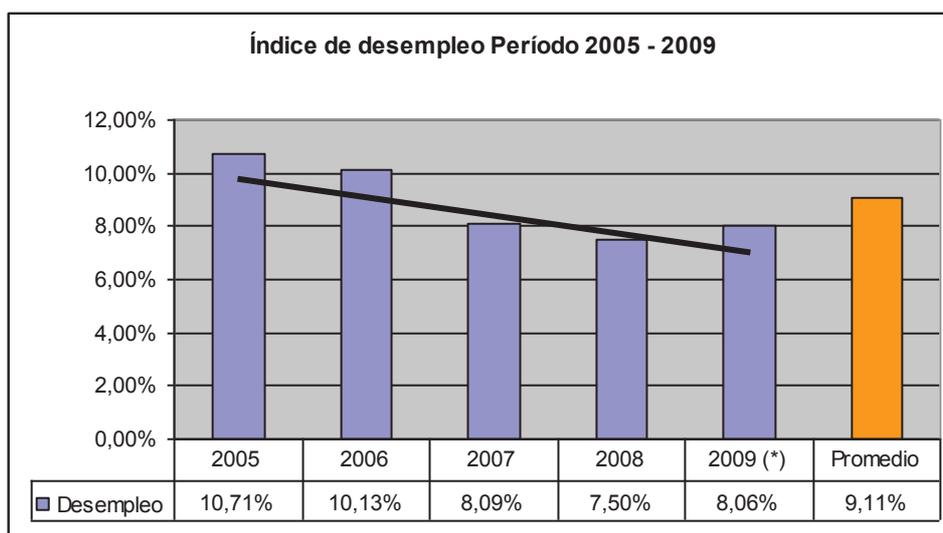
¹³ MINISTERIO DETRBAJO Y EMPLEO (2009): Tablas salariales

2009, dividida en gastos de matriculación, gastos de pensión mensual y gastos de útiles escolares representa el 3%¹⁴, un total de 15,40 dólares; lo que indica que el consumo de servicios de enseñanza formal y de inglés es directamente proporcional al ingreso de los hogares con población en edad escolar.

2.4.2.2 Desempleo

La tendencia del desempleo ha sido a la baja desde el año 2005, según datos del Ministerio de Trabajo y Empleo el nivel de educación es un factor que afecta al mercado laboral¹⁵.

Gráfico 2.8: Índice de desempleo



(*) Previsiones

Fuente: Banco Central del Ecuador - INEC

Elaboración: Autora

El promedio del índice de desempleo entre los años 2005 y 2008 es de 9,11%, cifra que muestra la disponibilidad de mano de obra para la operación del negocio evidenciando una brecha importante entre la oferta del mercado laboral y la demanda, favoreciendo las actividades de contratación de personal.

¹⁴ INEC (2009): Canasta Familiar Básica a Febrero

¹⁵ Op. Cit. ELICE (2008): La educación en el Ecuador: Balance y Perspectivas

2.4.3 Factores políticos

Los factores políticos actuales en el país giran en torno a la crisis financiera mundial, la caída del precio del petróleo, el incremento del gasto público, la aprobación del impuesto a la salida de capitales y la restricción de importaciones; lo que afecta a la inversión interna, sin embargo el reciente aumento de la inversión en educación y la decisión política de aplicar reformas, muestran un entorno positivo para la creación de una empresa relacionadas con el sector educativo.

2.4.4 Factores tecnológicos

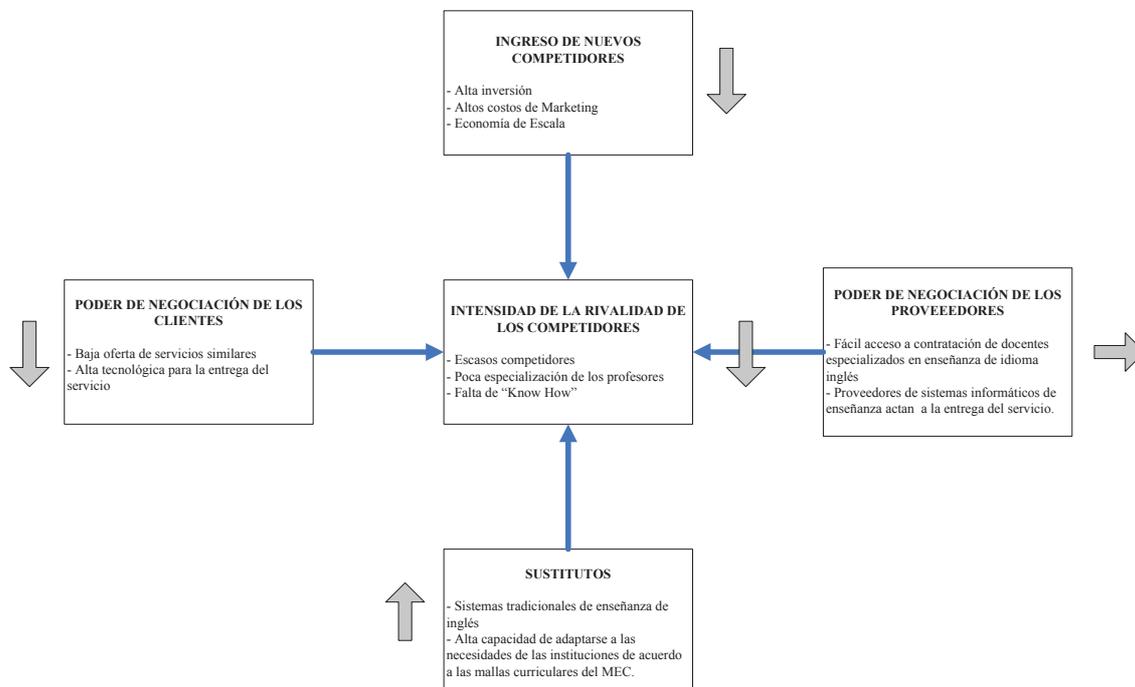
Las tecnologías de la información utilizadas en favor de los servicios de la educación generan ventajas en el aprendizaje, estas son: Ahorro de tiempo, acceso a nuevas formas de investigación, disminución de la probabilidad de error en el aprendizaje, mayor aprovechamiento y motivación para las actividades. El Ecuador en comparación con otros países de Latinoamérica, se encuentra en uno de los puestos más bajos respecto a la disponibilidad de computadores personales, en el año 2007 la media de acceso de la región sobrepasó los 90 computadores; el Ecuador registró un total promedio de 65 por cada mil habitantes¹⁶.

La propuesta de servicios de enseñanza del idioma inglés para instituciones educativas busca a través del uso de tecnologías de la información la optimización del aprendizaje; la existencia de sistemas informáticos para la educación de idiomas implementados por empresas privadas presentes en el mercado ecuatoriano (Ej.: Wall Street Institute), son claros modelos interesantes a seguir para los procesos del negocio en el ámbito educativo.

¹⁶ Op. Cit. ONUDI: Competitividad Industrial en el Ecuador, Pág. 105

2.5 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER

Gráfico 2.9: Fuerzas de Porter



Elaboración: Autora

2.5.1 Amenaza de nuevos competidores (Intensidad baja ↓)

- Requisitos de capital.

La infraestructura de las empresas de servicios de enseñanza de inglés en la ciudad de Quito va de 5 a 6 sucursales por competidor; sin embargo; la ventaja de establecer un modelo de enseñanza *'in house'*, reduce la inversión en espacio físico. El capital que nuevos competidores necesitarán para el ingreso al segmento de enseñanza en establecimientos secundarios es alta, toda vez que la adaptación del sistema tradicional de enseñanza a las condiciones de las instituciones educativas requiere de la reformulación de la metodología, capacitación a profesores y adaptación de libros en función de las reformas curriculares de Inglés realizadas por el Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador.

- **Economías de escala.**

Las economías de escala se refieren a las reducciones en los costos unitarios de un producto o servicio. Las empresas del sector dedicadas a la venta de servicios de enseñanza del idioma inglés son susceptibles de aplicar economías de escala, incrementando los horarios de atención con el fin de traer más volumen de inscritos para generar mayores ingresos con costos menores. Con esta estrategia las barreras de entrada se incrementan obligando a los nuevos competidores a ingresar al mercado con su mismo tamaño y capacidad instalada. Desde la perspectiva del segmento de instituciones educativas las economías a escala permiten reducir los precios de los servicios de enseñanza por alumno incentivando el consumo y haciendo atractiva la propuesta.

- **Identificación de marca**

Los servicios de enseñanza de inglés buscan diferenciarse por la identificación de marca de quienes los producen y la lealtad de los clientes; el cumplimiento de estos objetivos son la razón principal de los altos montos de inversión realizados en publicidad por estas empresas. Es regular también que empresas de servicios de enseñanza realicen cobertura a través de fuerza de ventas en colegios con el fin de incentivar el consumo de sus programas de inglés, estas estrategias de marketing directo obligan a los nuevos competidores a crear esquemas similares que les permitan luchar por una cuota de mercado, convirtiendo a la identificación de marca en una barrera alta para el ingreso al mercado.

- **Acceso a los canales de distribución**

Los competidores utilizan como medio de comercialización vendedores de cobertura y corporativos; es importante la necesidad para estos de crear fuerzas de ventas especializadas en enseñanza de inglés a instituciones secundarias.

La intensidad del ingreso de nuevos competidores es baja para la empresa a crear, las barreras de ingreso al mercado de servicios de enseñanza de inglés en el segmento de instituciones secundarias son altas para los nuevos competidores en función de los requisitos de capital, las economías a escala, la inversión publicitaria y la especialización requerida en el canal de distribución.

2.5.2 Amenaza de productos sustitutos (Intensidad alta ↑)

En el mercado de servicios de enseñanza son considerados como sustitutos toda empresa que brinde los servicios de capacitación, asistencia y asesoría idiomática; así como también las diferentes técnicas o sistemas de aprendizaje utilizados por los competidores. Para el caso de los servicios de enseñanza del idioma inglés; se convierten en sustitutos, todos los sistemas que puedan adaptarse a la malla curricular de inglés solicitada por el Ministerio de Educación y Cultura y que puedan generar documentos de seguimiento sobre el progreso de los estudiantes; esta condición hace que se incremente la amenaza de los productos sustitutos.

2.5.3 Poder de negociación que ejercen los clientes o compradores. (Intensidad baja ↓)

- Tamaño de los consumidores

La cantidad de alumnos en los colegios puede forzar a las empresas a reducir sus precios y bajar la rentabilidad esperada; sin embargo, la escasa presencia de competidores especializados en servicios de enseñanza de idiomas para instituciones de educación secundaria, disminuye el poder de negociación de los consumidores.

- Conocimiento del cliente sobre el mercado

El nivel de conocimiento de los clientes sobre el mercado es mediano, las instituciones educativas poseen unidades destinadas a la enseñanza del idioma inglés con métodos pedagógicos propios; en comparación a la

estructura actual, la empresa a crear pretende introducir un nuevo sistema de enseñanza no tradicional, que garantice los resultados en el aprendizaje del idioma inglés para alumnos, padres de familia e instituciones, lo que disminuye el poder de negociación de los clientes (instituciones educativas secundarias).

Las condiciones para la creación de la empresa muestran un poder de negociación bajo de los clientes en relación a la poca existencia de empresas especializadas en el servicio y la dificultad de adoptar por si solos sistemas no tradicionales que les proporcionen mejores resultados en la enseñanza del idioma inglés.

2.5.4 Poder de negociación que ejercen los proveedores (Intensidad media \Rightarrow)

El poder de negociación de los proveedores es la relación con personas o empresas que oferten productos o servicios necesarios para la normal entrega del servicio de enseñanza. La mano de obra de profesores de enseñanza del idioma inglés en el mercado laboral, donde es evidente que la demanda de puestos de trabajo es mayor a la oferta, posee un poder de negociación bajo. La maquinaria y equipo para entrega del servicio no requiere características tecnológicas específicas, lo que minimiza el poder de los proveedores entorno a ese tipo de bienes.

Los proveedores de sistemas pedagógicos e informáticos de enseñanza del idioma inglés poseen el mayor poder de negociación, puesto que cualquier conflicto generado en torno al licenciamiento, capacitación, usos adecuados y cumplimiento afecta de forma directa al resultado de aprendizaje esperado por la institución, los alumnos, padres de familia y profesores.

De acuerdo al análisis el poder de negociación de los proveedores tiene una intensidad media, en especial por la necesidad de contratar proveedores de sistemas pedagógicos de enseñanza del idioma.

2.5.5 Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales. **(Intensidad baja ↓↓)**

Esta fuerza consiste en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales.

- Concentración de los competidores

El mercado de la comercialización de servicios de enseñanza del idioma inglés concentra gran variedad de competidores orientados a varios segmentos de mercado; entre las empresas más reconocidas se puede nombrar: Wall Street Institute, Berlitz, EF, Benedict, Harvard Institute, Lincoln College y el Centro de Educación Continua de la Politécnica Nacional¹⁷. El competidor directo de servicios enseñanza del idioma inglés para instituciones educativas secundarias es el Instituto Lincoln College, que brinda sus servicios al Colegio Albernia como sustituto del área de inglés¹⁸. Estas condiciones muestran una escasa concentración de competidores para la oferta de servicios de enseñanza de inglés para instituciones educativas.

- Capacidad Instalada y Mercadeo

La capacidad instalada de las empresas en el sector es alta, las empresas de enseñanza del idioma inglés se ven obligadas a realizar actividades agresivas de publicidad frente a los competidores con el objetivo de obtener mayores cuotas de mercado y llenar su capacidad instalada; esto obliga a los nuevos competidores a destinar gran parte de su capital para la inversión en infraestructura y actividades de marketing.

Adicionalmente es necesaria la especialización de profesores en los sistemas de enseñanza para las instituciones educativas, obligando a los competidores a invertir en capacitación para sus profesores, además de incrementar la necesidad del “Know How”, que les permita adaptar sus actuales esquemas de

¹⁷ MANAGEMENT ALTERNATIVE (2007): Estudio de mercado de la Oferta de servicios de enseñanza del idioma inglés en la ciudad de Quito.

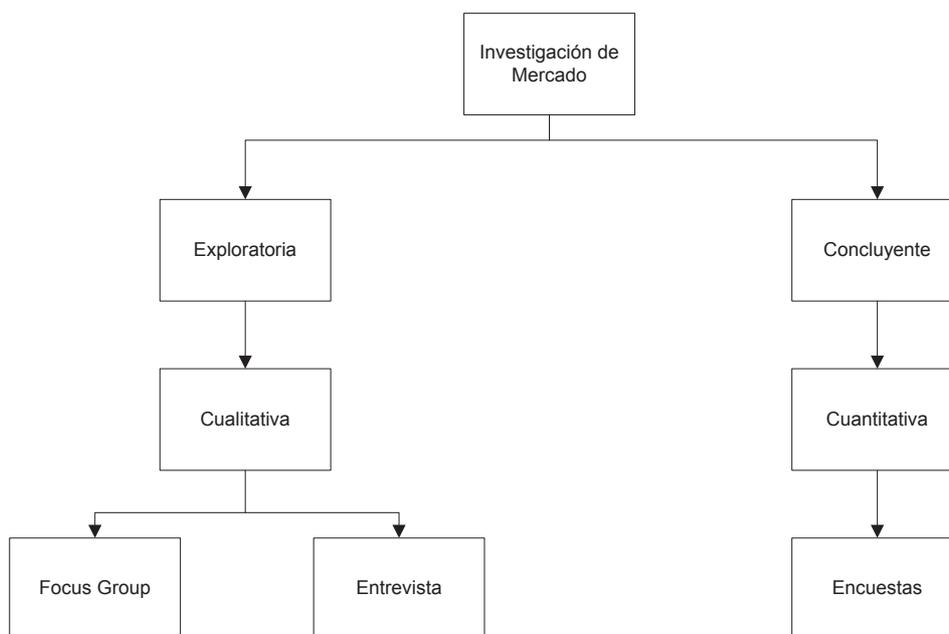
¹⁸ Lcdo. Ricardo Encalada – Gerente propietario de Lincoln College

enseñanza a los requeridos por los colegios motivo por el cual se incrementa la barrera de ingreso al mercado.

Se puede concluir que la intensidad competitiva de los competidores es baja para negocio, conforme a los análisis realizados.

CAPÍTULO III INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Cuadro 3.1: Esquema de desarrollo de la Investigación



Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Autora

3.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA GERENCIAL

Qué hacer para que la empresa de servicios de enseñanza del idioma inglés para instituciones privadas de educación secundaria de Quito tenga un alto grado de aceptación.

3.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Determinar las necesidades de las instituciones secundarias de Quito para obtener buen dominio del idioma inglés a través de un sistema computarizado de aprendizaje de manera individual.

3.3 OBJETIVOS

3.3.1 Objetivo general

Obtener información relevante sobre la aceptación por parte de las instituciones educativas del proyecto en curso.

3.3.2 Objetivos específicos

- Determinar la potencialidad del mercado de instituciones educativas secundarias respecto del servicio de enseñanza del idioma inglés para sus estudiantes.
- Identificar los principales condicionantes de compra de los servicios de enseñanza.
- Cuantificar la demanda potencial de los servicios de enseñanza de idioma inglés.
- Establecer los requisitos que debe cumplir el servicio para satisfacer las necesidades de las instituciones y los alumnos.
- Conocer el grado de aceptación de alumnos, padres de familia, profesores, encargados de área y rectores de las instituciones.

3.4 PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS

La necesidad de mejoramiento en la enseñanza del idioma inglés explica la predisposición a la contratación del servicio.

3.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.5.1 Investigación Cualitativa

3.5.1.1 Entrevistas

Las entrevistas se realizaron al Rector, al Director de área de idiomas y a un Profesor de inglés del Colegio Julio Verne; y, al Rector el Colegio Atenas¹⁹. (Ver Anexo Nro. 3).

- Objetivos de la entrevista a rectores, encargados de área y profesores de inglés en colegios no bilingües

- Obtener información sobre las condiciones actuales del aprendizaje del idioma inglés en las instituciones educativas secundarias.
- Identificar los aspectos a mejorar en la enseñanza del idioma.
- Conocer la percepción de las instituciones sobre los institutos privados de enseñanza de idioma inglés y su contribución al aprendizaje de los estudiantes secundarios.
- Registrar los criterios de profesores, encargados de áreas de inglés y rectores de las instituciones educativas sobre la creación de una institución de servicios de enseñanza del idioma inglés especializada en estudiantes secundarios.

- Conclusiones de las entrevistas

- Existen deficiencias en la enseñanza del idioma inglés en las instituciones secundarias.
- Las instituciones educativas que ofrecen un buen nivel de inglés son más costosas.

¹⁹ Institución educativa que actualmente tiene implementado un sistema de enseñanza con la empresa Wall Street.

- El segmento de la institución en proyecto son los colegios privados dirigidos a las clases socioeconómicas media baja, media y media alta.
- El estudiante normalmente toma el inglés como una asignatura sin importancia.
- La voluntad propia de aprender, sin sentirse obligado (ingresar a cursos particulares por opción propia), marca una diferencia motivacional, potencialmente explotable en beneficio de la institución.
- El buen aprendizaje del inglés requiere como mínimo 10 horas por semana (colegios reconocidos como bilingües)
- El nivel de conocimiento de inglés del estudiante no necesariamente corresponde al ciclo cursado.
- Es necesario una mayor diferenciación ante los estudiantes de un mismo nivel.
- Los profesores que vayan a ser delegados por la institución a crear, deben formar parte de la institución educativa y deben tener un grado de preparación óptima.
- Hay un beneficio económico, académico y de imagen para las instituciones educativas secundarias que contraten el servicio quedando en evidencia la factibilidad positiva de la creación del negocio.

3.5.1.2 Entrevista a Colegio Atenas²⁰

- Objetivo de la entrevista

- Conocer los aciertos y conflictos de la aplicación de un sistema de enseñanza de inglés especializado en una institución educativa.
- Establecer el nivel de participación de autoridades, profesores, alumnos y padres de familia.

²⁰ El Colegio Atenas es una institución educativa que actualmente trabaja con un sistema de enseñanza del idioma inglés a través de la empresa Wall Street

- Identificar los aspectos a mejorar con la propuesta en concordancia con la experiencia investigada.

- **Conclusiones de la entrevista**

- El sistema de enseñanza implementado con Wall Street Institute adaptó su estructura a la solicitada por el colegio.
- La duración del contrato fue de 6 años, con un tiempo de implementación promedio de 1 año.
- El sistema requiere de un proceso no menor a 6 años para evaluar los resultados; sin embargo anualmente se realizan ajustes a la planificación.
- Entre los aciertos se resalta que el alumno puede avanzar de acuerdo a su nivel y ritmo de aprendizaje sin experimentar retrasos; en contraposición los conflictos se relacionan con la motivación de los alumnos a mejorar el nivel.
- El costo promedio cobrado a los padres es de 29 dólares mensuales.

3.5.1.3 Focus Group

- **Objetivos del Focus Group**

- Conocer la percepción tanto de alumnos como de padres de familia sobre los resultados y beneficios obtenidos en el proceso de aprendizaje de inglés en los colegios secundarios.
- Identificar los aspectos positivos y negativos del aprendizaje del idioma inglés en las instituciones secundarias.
- Conocer la opinión de los padres respecto de los institutos y centros de enseñanza de inglés.
- Identificar la predisposición de alumnos y padres entorno a la propuesta de cambio metodológico en la enseñanza.

Se realizaron dos grupos focales (Ver Anexo nro. 3), alumnos y padres; conformados por más de 8 personas cada uno, tuvieron una duración aproximada de 45 minutos, las conclusiones obtenidas de este proceso son:

- **Conclusiones de Focus Group Alumnos**

- Las horas impartidas para el aprendizaje del idioma inglés en las instituciones educativas secundarias no son suficientes.
- El avance en el aprendizaje de inglés es deficiente, los alumnos están conscientes de que terminan la secundaria con serias limitaciones.
- Los alumnos consideran al inglés como una 'materia más'.
- El sistema de enseñanza es monótono y carente de motivación para el alumno, no perciben ningún aporte o mejoramiento por parte de los planteles respecto a este tema.
- Los cursos privados son una opción buena pero costosa de mejoramiento, no todos pueden acceder a ella.
- Muestran un alto grado de aceptación a la propuesta de cambio de metodología de enseñanza de inglés.

- **Conclusiones de Focus Group Padres de Familia**

- Los padres califican a la enseñanza del idioma inglés como mala, puesto que al término de la educación secundaria en la mayoría de los casos no es evidente su aprendizaje.
- Los padres de familia están dispuestos a participar del proceso de enseñanza de inglés.
- El nivel de enseñanza del idioma no es un factor decisivo al momento de seleccionar la institución educativa para sus hijos en el segmento medio y medio bajo, debido al poco énfasis que tiene en la malla curricular de los colegios secundarios.

- Los padres al momento prefieren contratar instituciones o profesores privados para que sus hijos aprendan inglés, a pesar de que consideran que el costo es elevado.
- Estarían de acuerdo en que se modifique el sistema de enseñanza, aunque el cambio genere valores adicionales por concepto de pensión, el rango sugerido es entre 10 y 20 dólares mensuales.

3.5.2 Investigación Cuantitativa

- Objetivos de la encuesta

- Identificar la percepción de las autoridades de instituciones educativas secundarias respecto de la contratación de servicios especializados de enseñanza del idioma inglés.
- Cuantificar la demanda de estos servicios en las instituciones educativas secundarias de la ciudad de Quito.
- Identificar las condiciones y comportamiento de consumo de las instituciones educativas secundarias a través de su máximo representante.
- Definir el esquema de co-participación con las instituciones educativas dispuestas a implementar un sistema de inglés especializado para los alumnos secundarios en cuanto al precio, modelo de enseñanza y recursos.

- Universo

El universo seleccionado para la investigación es la totalidad de instituciones educativas secundarias particulares de la ciudad de Quito, 527 planteles²¹. (Ver Anexo Nro. 4)

²¹ GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA – Diagnóstico Sectorial “La Educación” año 2006, Pág. 73.

- Muestra

El tipo de muestra a seleccionar es aleatoria simple, su cálculo se obtiene de la aplicación de la fórmula para poblaciones finitas ya que el universo es menor a 30.000 individuos.

Fórmula²²;

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

Donde;

N: Universo – 527 Planteles.

Z: coeficiente de confianza - 90% (1,64).

p: probabilidad a favor – 80%.

q: probabilidad en contra – 20%.

e: margen de error de estimación – 10%.

Aplicando la fórmula;

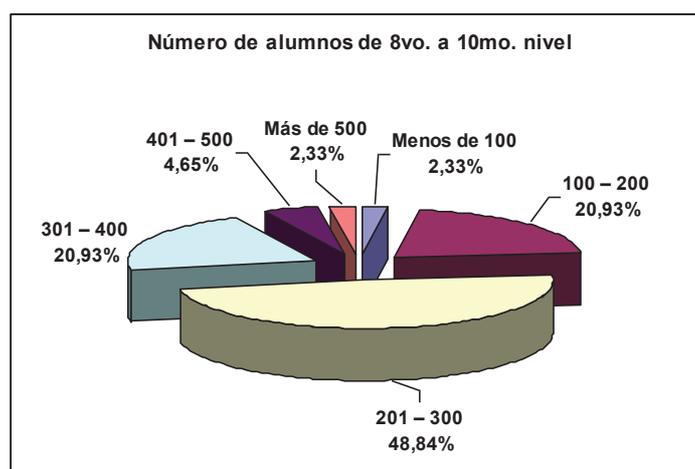
$$\begin{aligned} n &= \frac{(1,64)^2 * 527 * 0,80 * 0,20}{(0,10)^2 * (527-1) + (1,64)^2 * 0,80 * 0,20} \\ &= \frac{2,6896 * 527 * 0,16}{0,01 * (526) + 2,6896 * 0,16} = \frac{226,7870}{5,3030} = \mathbf{43 \text{ elementos}} \end{aligned}$$

²² FISHER, Laura “Investigación de Mercados”, 1996 Pág. 58

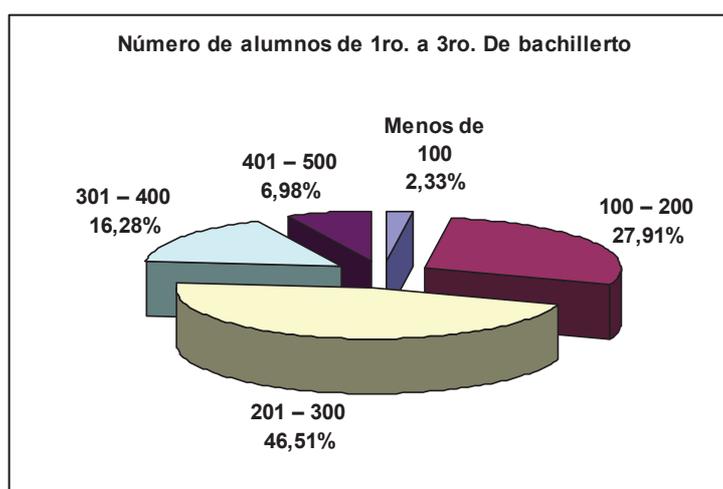
3.5.3 Resultados de la encuesta

a) Datos de información

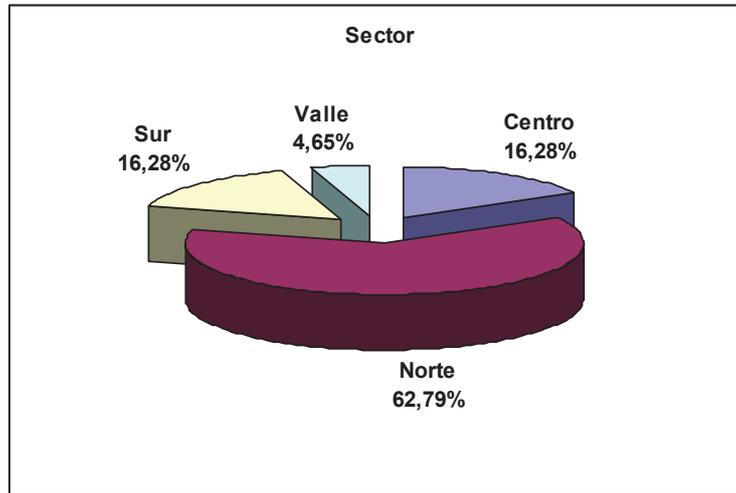
- Número de Alumnos de 8vo a 10mo nivel



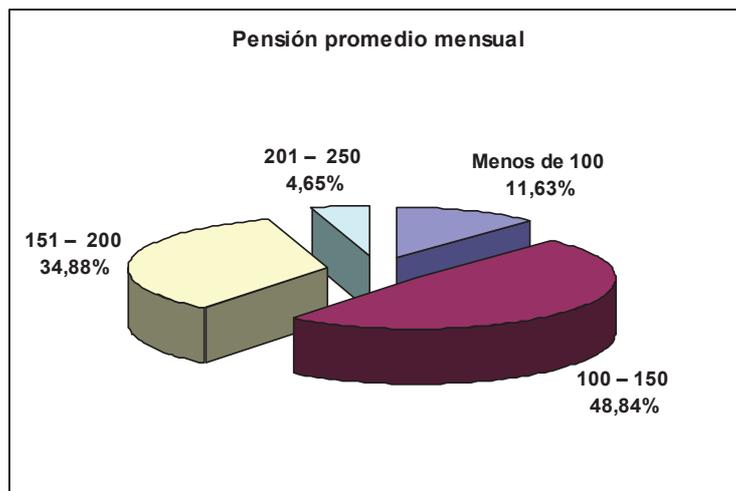
- Número de Alumnos de 1ro a 3ro de bachillerato



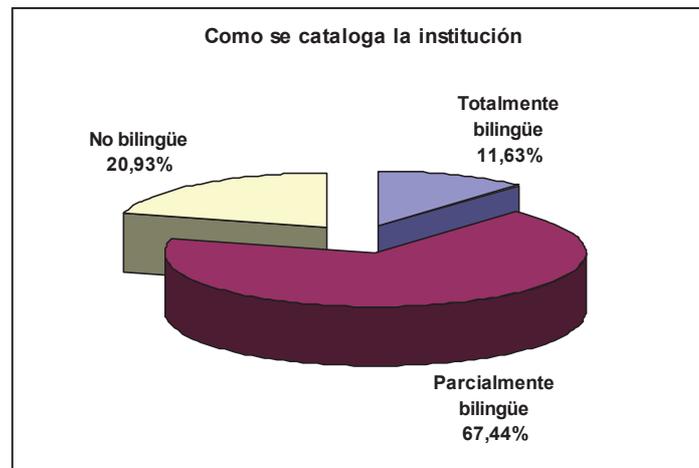
- Sector



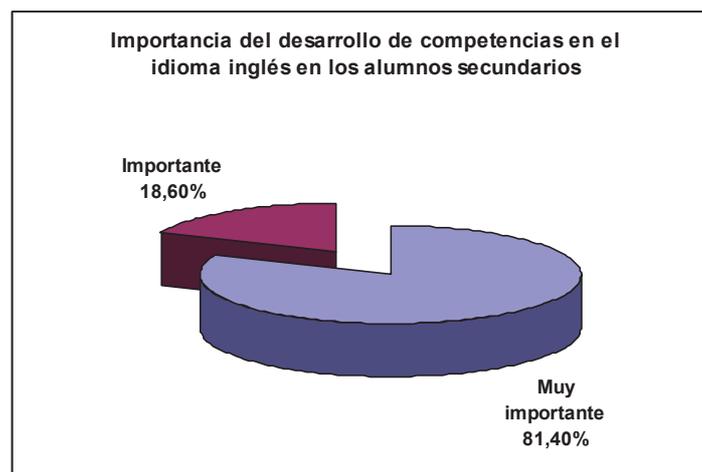
- Pensión promedio mensual



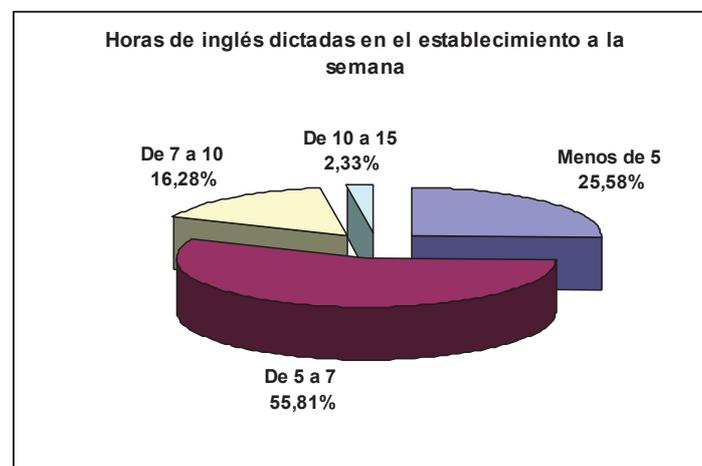
1. La institución podría catalogarse como:



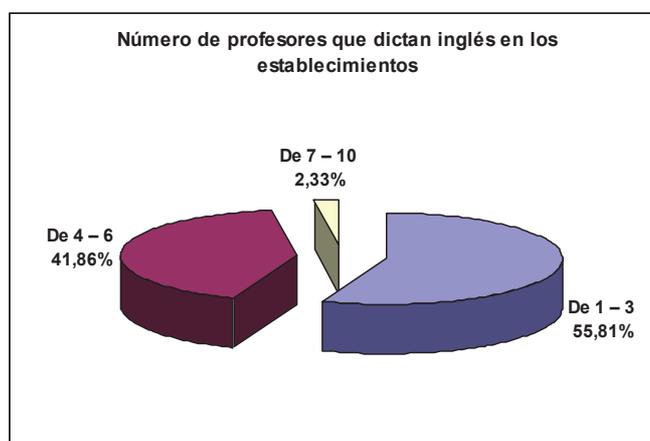
2. ¿A su criterio el desarrollo de competencias en el aprendizaje del idioma inglés en los alumnos secundarios es?



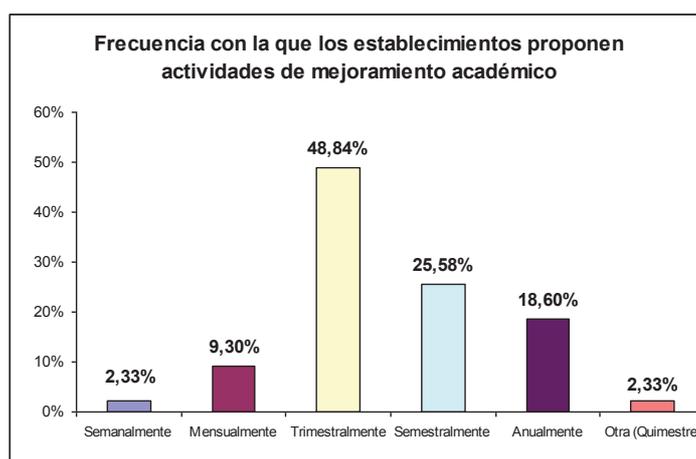
3. ¿Cuántas horas se dicta semanalmente de inglés en el establecimiento?



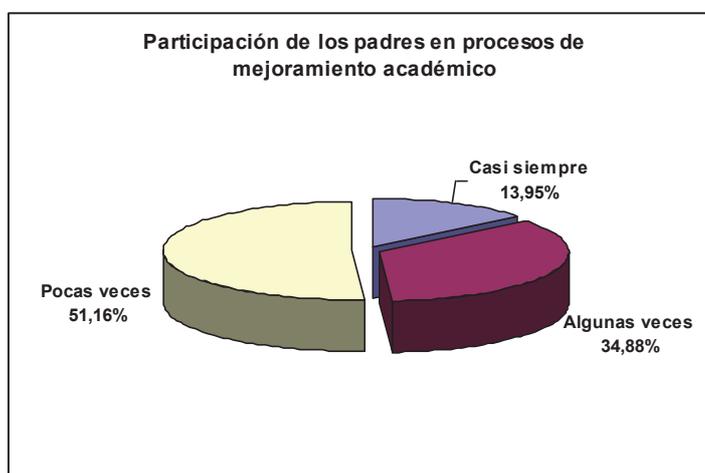
4. ¿Cuántos profesores dictan clases de enseñanza de inglés en el establecimiento?



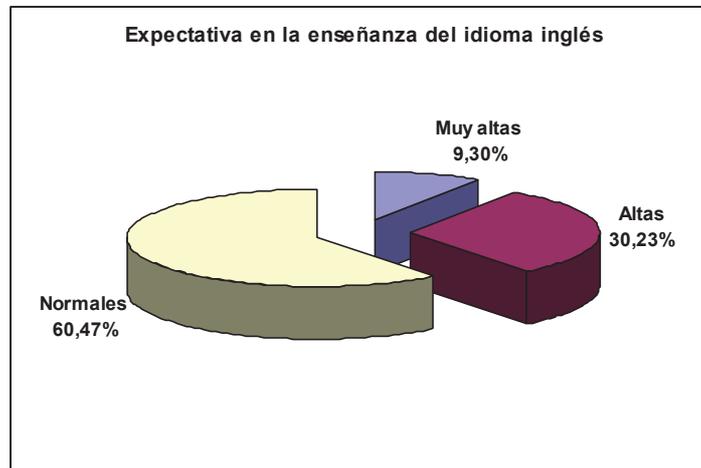
5. El colegio propone actividades de mejoramiento académico



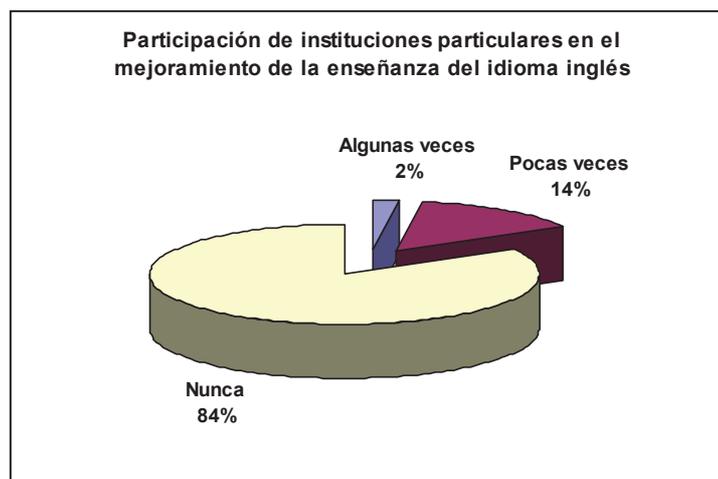
6. ¿Los proyectos de mejoramiento académico que impulsa el colegio son consultados con los padres?



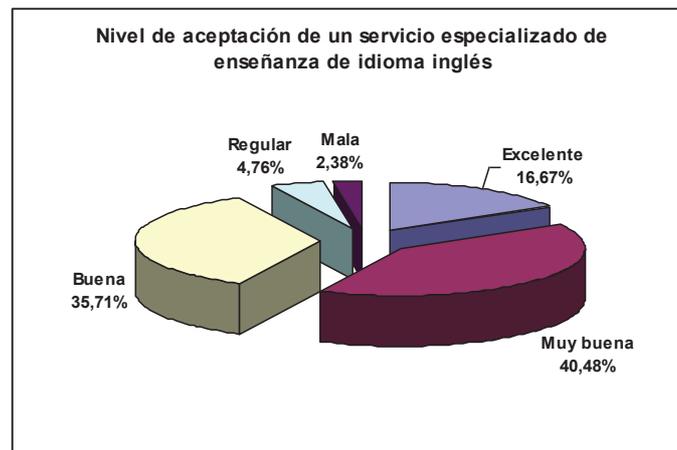
7. ¿Qué expectativas existen para el mejoramiento de la enseñanza del idioma inglés?



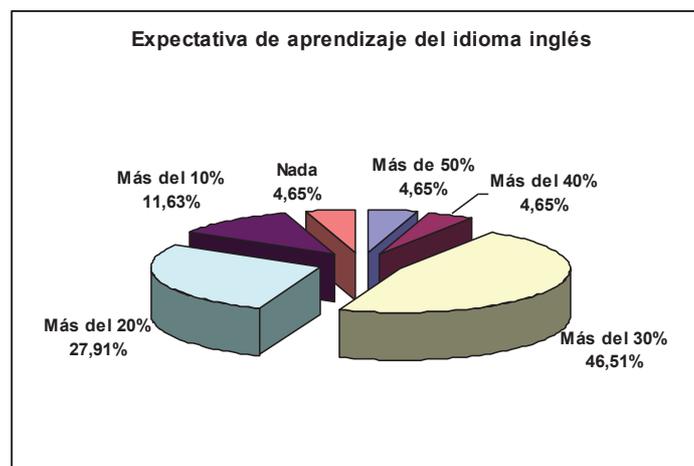
8. ¿Ha utilizado servicios de instituciones particulares de inglés para mejorar el nivel de la enseñanza de este idioma impartida en el plantel educativo?



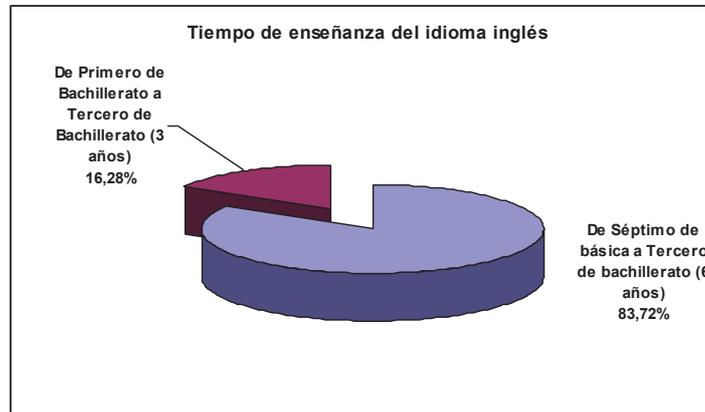
9. Siendo 5 excelente y 1 mala, califique su aceptación a obtener un servicio de enseñanza del idioma inglés especializado para instituciones educativas secundarias como parte del pensum regular de estudio.



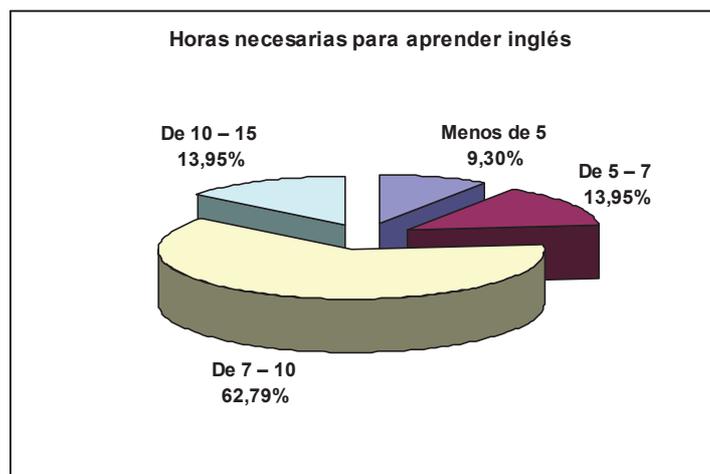
10. ¿Qué porcentaje requiere que se incremente el nivel de aprendizaje de inglés en su institución?



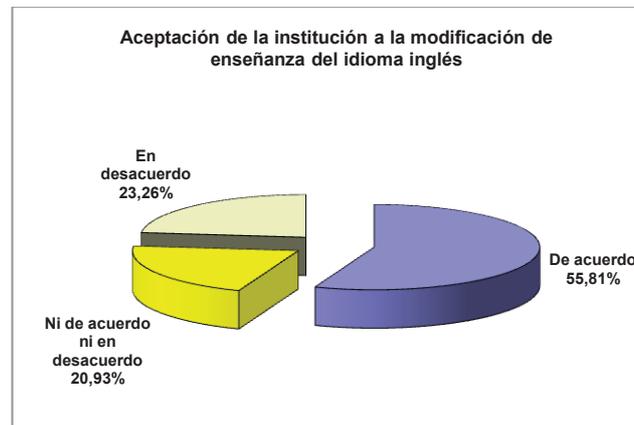
11. A su criterio la duración del servicio de enseñanza del idioma inglés para estudiantes secundarios debería de ser:



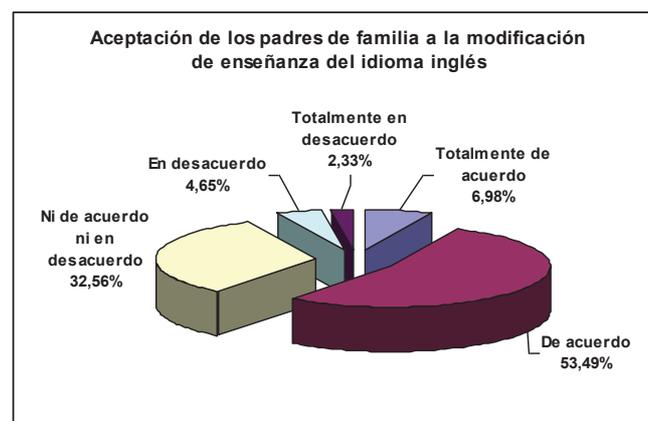
12. ¿Cuántas horas a la semana de inglés considera necesarias para lograr un buen resultado de aprendizaje?



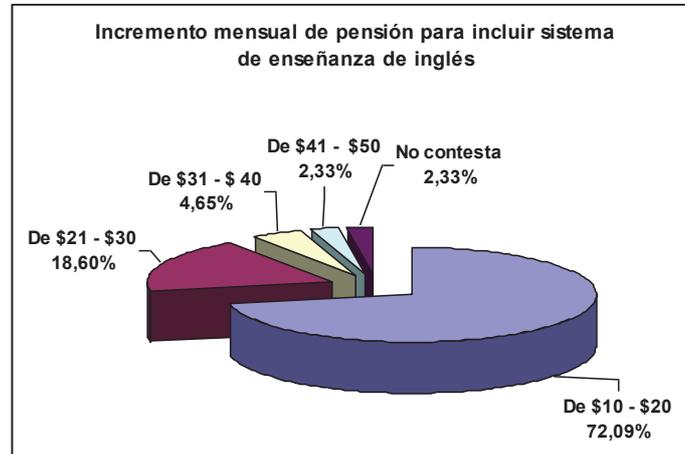
13. ¿Estaría de acuerdo en modificar el sistema actual de enseñanza de idiomas a fin de obtener el beneficio de que los estudiantes dominen inglés?



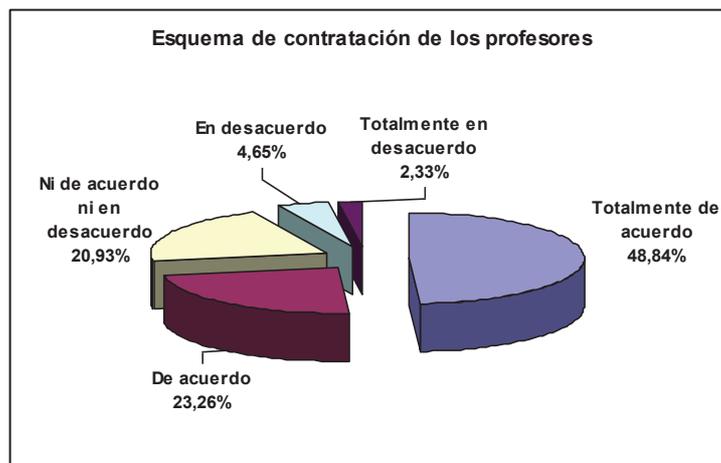
14. ¿Cuál sería la aceptación de los padres de familia al modificar el sistema de enseñanza de inglés?



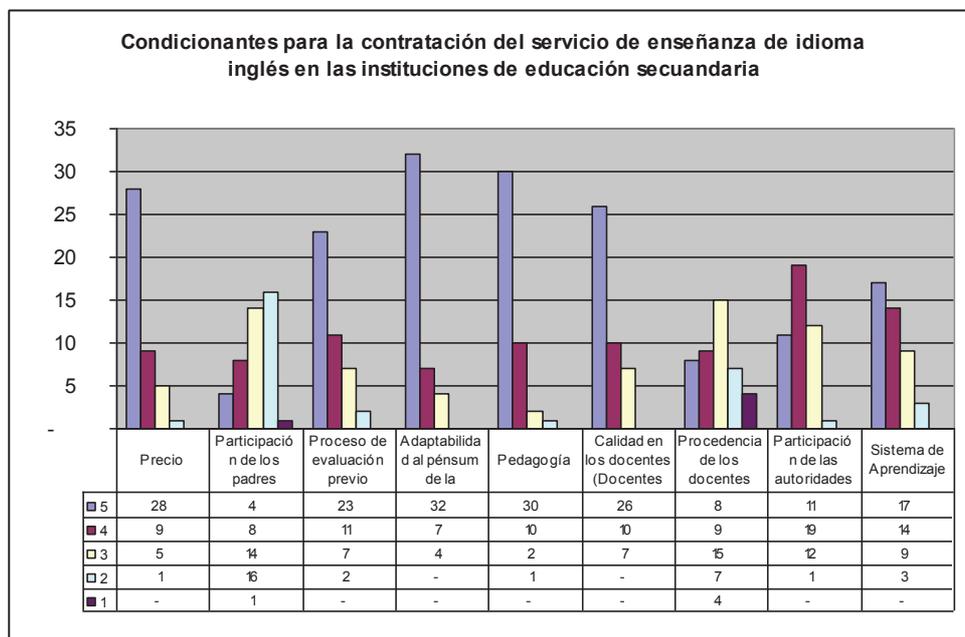
15. ¿En cuánto estaría dispuesto incrementar el valor de la pensión mensual, para incluir un sistema de enseñanza de inglés especializado que mejore el rendimiento del idioma?



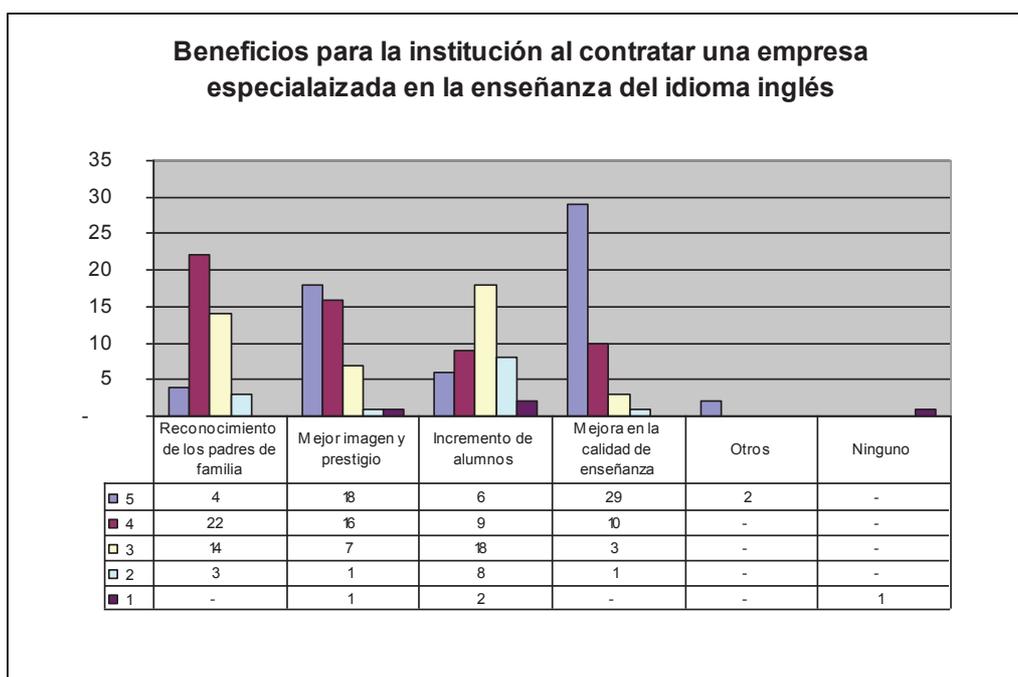
16. ¿Estaría de acuerdo en que los profesores actuales de la institución formen parte del servicio brindado por la empresa pero que sigan perteneciendo a su nómina?



17. Siendo 5 muy importante y 1 nada importante, califique el orden de importancia de los siguientes criterios al momento de contratar un servicio de enseñanza del idioma inglés.



18. Siendo 5 muy importante y 1 nada importante, califique qué beneficio obtendría la institución al contratar una empresa de servicio de enseñanza del idioma inglés.



- **Conclusión de las encuestas**

- El 69,77% de establecimientos educativos, tiene entre 201 y 300 y de 301 a 400 alumnos en total en octavo, noveno y décimo grado de educación básica; de primero a tercer año de bachillerato los rangos son similares en 62,79% de instituciones.
- El valor por concepto de pensión se ubica en los rangos de 100 a 150 y 151 a 200 dólares en el 83,72% de las instituciones.
- El 55,81% de los colegios se consideran parcialmente bilingües.
- En el 81,39% de los establecimientos dictan 7 horas o menos por semana de inglés, con un equipo de 1 hasta 6 profesores como máximo en el 97,67% de las instituciones.
- Los planes de mejoramiento académico se revisan trimestralmente y semestralmente en un 74,42% de las instituciones educativas, los padres participan en actividades puntuales en su planificación, diseño y evaluación.
- Un 60,47% de los rectores tienen aspiraciones normales de mejora en el área de inglés.
- Un 83,72% de los rectores reconocen nunca haber sido asesorados por organizaciones para la implementación de mejoras en los procesos de enseñanza de idioma inglés.
- EL 92,80% de las autoridades encuestadas califica la propuesta de apoyarse en un sistema externo de enseñanza de inglés en un rango entre buena y excelente.

- El 85,05% de las instituciones educativas la necesidad de un incremento de entre el 10% y 30% en el aprendizaje de inglés.
- El 83,72% de los rectores responden que la duración de un sistema de enseñanza especializado en el idioma inglés debe ser de 6 años.
- El promedio esperado de horas por semana de inglés para los alumnos es de 7 a 15 en el 76,74% de los colegios.
- El 55,81% de rectores están de acuerdo con modificar el sistema actual de enseñanza de inglés.
- El incremento de 10 a 20 dólares en la pensión por concepto del servicio de enseñanza especializada de idiomas es el monto más sugerido por los rectores, 71,09%.
- Los condicionantes principales para la contratación del servicio de enseñanza especializada de inglés son:
 1. La adaptabilidad al pènsum de la institución (74%)
 2. Pedagogía (70%)
 3. Precio (65%)
 4. Calidad en los docentes (60%)
- Los principales beneficios identificados por los rectores con su implementación son:
 1. Mejora en la calidad de enseñanza (67%)
 2. Mejora de la imagen y prestigio (42%)

3.6 DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

El sector de la educación se muestra como uno de los de mayor crecimiento en el último año con un PIB sectorial del 4%, este en conjunto con el crecimiento económico general, la intensidad competitiva baja y las barreras de entrada altas para nuevos competidores, incentivan la oportunidad de crear un negocio de servicios especializados de enseñanza del idioma inglés para instituciones educativas secundarias privadas.

Según los resultados de la investigación, las condiciones actuales de aprendizaje del idioma inglés en las instituciones particulares son deficientes y no otorgan ningún valor a los alumnos. Lo que motiva a los rectores a considerar que contratar los servicios de una institución especializada es una actividad acertada; un 55,81% estarían de acuerdo en contratar el servicio.

Los rectores buscan en el servicio adaptabilidad al pènsum curricular, condicionando su compra a factores como la pedagogía, el precio, la calidad de los docentes, la duración del proceso y una ventaja competitiva en costos. Los beneficios que se pueden obtener por parte de las instituciones son la mejora en la enseñanza y en su imagen y prestigio.

Tanto alumnos como padres de familia muestran su predisposición para la implementación de estos sistemas como mejora académica; pudiendo, los últimos, pagar hasta 20 dólares adicionales mensualmente con el fin de que sus hijos aprendan inglés en las instituciones educativas.

En conclusión, de acuerdo a la información recolectada a nivel primario y secundario existe la oportunidad de crear el negocio para satisfacer la demanda de las instituciones educativas secundarias privadas de servicios de enseñanza de inglés.

CAPÍTULO IV

DATOS DE LA EMPRESA

4.1 NOMBRE DE LA EMPRESA

El nombre de la empresa se define como **EFS - English for School**, cuya traducción al idioma español es 'Inglés para escuelas'.

4.2 MISIÓN

EFS – English for School es una institución que se encarga de brindar servicios de enseñanza del idioma inglés orientada a satisfacer las necesidades de los alumnos, padres de familia y rectores de instituciones educativas secundarias bajo parámetros de calidad, desarrollo pedagógico y garantía en el aprendizaje con profesores calificados, uso de tecnología de punta y respaldo académico.

4.3 VISIÓN

Lograr en cinco años el primer lugar en el negocio de servicios de enseñanza del idioma inglés especializado en instituciones educativas no bilingües en la ciudad de Quito.

4.4 VALORES DE LA EMPRESA

Los valores se definen como la forma de actuar de quienes conforman la organización, su objetivo es transmitir a las instituciones educativas la cultura empresarial y el compromiso de cumplimiento con sus necesidades y resultados; entre los valores que se busca fomentar a través del talento humano de la organización están:

- **Vocación de Servicio:** Atender las necesidades de los alumnos y sus instituciones permitiéndoles satisfacer sus expectativas en torno al aprendizaje de inglés en la formación regular.
- **Honestidad:** Obrar con la verdad al momento de entregar el servicio transmitiendo seguridad y confianza para cada alumno, rector y padre de familia que se convierta en parte de **EFS – English for School**.
- **Trabajo en Equipo:** Complementar y potenciar las iniciativas tanto de docentes, autoridades y estudiantes en lo que respecta a los conocimientos del idioma inglés, vinculando el cumplimiento del servicio con la satisfacción de los objetivos personales y profesionales.
- **Competitividad:** Ofrecer servicios y productos de calidad, con eficiencia, eficacia y a precios competitivos.
- **Responsabilidad:** El servicio se impartirá con total responsabilidad y criterio humanístico, brindando a los alumnos una formación integral apegada a la ética, moral y buenas costumbres.
- **Adaptabilidad:** La capacidad de adaptarse a los valores de las instituciones y a su disciplina son necesidades básicas para el buen funcionamiento del servicio; la institución buscará por todos los medios satisfacer a las instituciones desde la filosofía de aprendizaje concebida por sus autoridades y miembros.

4.5 OBJETIVOS

4.5.1 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se han dividido en función de cada una de las áreas que integrarán la organización, a continuación se detallan:

- **Finanzas – Contabilidad**

Cuadro 4.1: Objetivos estratégicos área de Finanzas y Contabilidad

Objetivo	Tiempo	Estrategias	Políticas
Garantizar la operación del negocio a partir del primer año a través de la obtención de una línea de crédito por el 50% de la inversión requerida.	6 años	Apalancamiento.	Crédito a través de instituciones financieras.
Llevar registros contables.	Mensual	Control y seguimiento financiero.	Desarrollar un sistema de información financiera gerencial (contabilidad por transacción).
Garantizar una utilidad mínima esperada del 30% anual.	Anual	Control y seguimiento financiero.	Realizar un seguimiento anual de los ingresos y egresos generados.
Controlar el cumplimiento de los presupuestos departamentales con una variabilidad no mayor al 0% por cada área.	Anual	Controlar y seguimiento presupuestario.	Realizar la evaluación de los gastos realizados vs. el presupuesto asignado.
Optimizar los costos en un 5% año tras año.	Anual	Analizar la estructura de costos.	Establecer un rango de variabilidad de los costos en función de la inflación y condiciones del sector educativo privado en Quito.

Elaboración: Autora

- **Asesoría Académica / Servicios**

Cuadro 4.2: Objetivos estratégicos de Asesoría Académica / Servicios

Objetivo	Tiempo	Estrategias	Políticas
Garantizar en un mínimo del 95% la calidad del servicio de enseñanza del idioma inglés prestado a las instituciones educativas.	Mensual	Obtener la certificación de calidad ISO 9001:2008.	Diseñar el sistema de gestión de la calidad a través de la descripción de los procesos departamentales y sus indicadores.
Mantener un nivel de satisfacción en los clientes de al menos el 90% por cada año cursado.	Anual	Controlar el cumplimiento de los requisitos de los productos/servicios.	Diseñar herramientas para la evaluación del servicio para alumnos, autoridades y padres de familia.
Desarrollar el esquema inclusivo para el talento humano propio y de las instituciones educativas que garantice una comunicación 100% efectiva.	Trimestral	Capacitación y Seguimiento.	Desarrollar un plan de vinculación, capacitación y retención para los profesores que formarán parte del proceso de aprendizaje con la contratación de los servicios. (Ver Anexo nro.5)

Elaboración: Autora

- **Recursos Humanos**

Cuadro 4.3: Objetivos estratégicos Recursos Humanos

Objetivo	Tiempo	Estrategias	Políticas
Crear la cultura del mejoramiento continuo en mínimo el 80% del personal de la institución.	Mensual	Plan de capacitación.	Diseñar el plan de capacitación organizacional.
Garantizar un mínimo de eficiencia del 90% en el desempeño de los colaboradores de la institución.	Mensual	Plan de carrera.	Diseñar el plan de carrera que incluya ascensos y remuneraciones.
Mantener un nivel de rotación de personal no mayor al 2%.	Semestral	Medición de Clima laboral.	Diseñar e implementar cuestionarios de clima laboral, para implementar acciones de mejora respecto del plan de carrera.

Elaboración: Autora

- **Marketing y Ventas**

Cuadro 4.4: Objetivos estratégicos área Marketing

Objetivo	Tiempo	Estrategias	Políticas
Vincular la marca y servicios con el mercado formando parte de las 10 marcas más relevantes en enseñanza del idioma inglés en Quito.	Anual	Campaña publicitaria.	Participar en medios especializados y ferias con alta frecuencia en los meses de Junio, Julio y Agosto.
Incrementar gradualmente la cuota de mercado, 10% por cada año, en el segmento de instituciones educativas no bilingües en Quito.	Anual	Desarrollo de canales de comercialización.	Formar una fuerza de ventas directas especializada.
Gestionar un mínimo de 2 certificaciones internacionales que avalen la entrega de servicios de enseñanza de idiomas para los alumnos de las instituciones.	Anual	Crear Alianzas	Vincularse directamente con las instituciones encargadas de otorgar las Certificación TOEFL, FCE.
Generar un 100% de confianza en el segmento de instituciones educativas no bilingües.	Anual	Relaciones Públicas	Realizar un promedio de 2 eventos de relaciones públicas orientados a la comercialización, contribución académica y posicionamiento de marca de la institución y sus servicios.

Elaboración: Autora

4.6 CADENA DE VALOR

Cuadro 4.5: Cadena de Valor de EFS – English for School

LOGÍSTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGÍSTICA DE SALIDA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIOS AL CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de aprendizaje del idioma inglés. - Talento humano administrativo, docente y comercial. - Computadores, textos guías, servicios de capacitación. - Infraestructura Física para oficina de funcionamiento de la empresa EFS. - Servicios Básicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico del nivel de conocimiento de los alumnos (Desde Octavo de Básica hasta Tercero de Bachillerato). - Estructura académica del programa a implementar. - Diseño de actividades académicas formales y optativas en el proceso de aprendizaje. - Diseño de medios de evaluación y certificación del aprendizaje de inglés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los alumnos dominan las 4 áreas básicas de aprendizaje del idioma inglés (escritura, lectura, gramática y habla) con un promedio no menor al 90%. - Los estudiantes de las instituciones educativas se gradúan con certificación TOEFL y/o FCE - Los alumnos están en capacidad de rendir exámenes en países anglosajones aprobando con éxito. - Instituciones educativas secundarias mejoran su prestigio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Campaña Publicitaria. - Acuerdos, avales y certificaciones obtenidas a través de instituciones para validar el aprendizaje de los alumnos de las instituciones educativas. - Eventos de relaciones públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fuerza de ventas directa, Asesores académicos y Profesores de la Institución.

RECURSOS HUMANOS
TICS PARA USO ACADÉMICO
INFRAESTRUCTURA

Elaboración: Autora

4.6.1 Actividades Primarias

4.6.1.1 Logística de entrada

La logística de entrada para la empresa EFS está determinada por el sistema de aprendizaje a utilizarse, definido hasta el momento como “Tell more PRO” (Ver Anexo Nro. 6), su uso requiere de la selección y contratación de recurso humano especializado tanto de la organización como de la institución educativa cuyo personal perteneciente al área de idiomas tendrá que ser evaluado y capacitado como parte del equipo de docentes que trabajaran en el esquema de enseñanza propuesto.

Entre los insumos necesarios se encuentran los libros textos, que para el caso serán proporcionados por la empresa Argentina Tecnología Educativa, dueña de los derechos del software y complementados con la serie de libros “Interchange” proporcionado por la empresa English Book Centre.

Adicionalmente, será necesario que la infraestructura tanto de las instituciones educativas como de la empresa cuente con todos los servicios básicos incluidos Internet como medio de comunicación.

4.6.1.2 Operaciones

Las operaciones de la empresa para la entrega de los servicios de enseñanza a los alumnos de las instituciones educativas se dividen en:

- Diagnóstico del nivel de conocimiento de los alumnos desde Octavo año de educación básica hasta Tercero de bachillerato en las áreas básicas de aprendizaje del idioma inglés.
- Diseño e implementación de la estructura académica para la institución educativa secundaria no bilingüe para un tiempo de 6 años.
- Diseño de cronograma de actividades de aprendizaje regular y optativo por cada año lectivo.

- Definición y puesta a punto de herramientas de medición como pruebas, exámenes y tareas para cada año.
- Medición de resultados anuales.

4.6.1.3 Logística de Salida

Los resultados de la implementación del sistema de enseñanza especializada buscan el dominio en los alumnos de las 4 áreas básicas de aprendizaje del idioma inglés (escritura, lectura, gramática y habla), conocimiento que facilite la obtención de certificaciones como TOEFL²³ y/o FCE²⁴ previo a la terminación del tercer año de bachillerato.

Estas condiciones contribuirán a que el alumno egresado de las instituciones educativas que contrataron el servicio pueda acceder a programas de becas y de intercambio a países anglosajones con total normalidad, aprobando los niveles de inglés requeridos.

Por otro lado, los resultados contribuyen a las instituciones educativas secundarias a mejorar su prestigio en el mercado.

4.6.1.4 Marketing y Ventas

Por las características del servicio de enseñanza de inglés que oferta la empresa, es vital la participación de agentes vendedores especializados cuya labor se concentra primordialmente en la visita a las autoridades de las instituciones educativas. Estas actividades tendrán soporte en las campañas publicitarias direccionadas y los eventos de relaciones públicas con objeto de posicionar la marca, obtener una cuota de mercado importante y contribuir a la fidelización del cliente.

²³ Test Of English as a Foreign Language

²⁴ First Certificate in English

4.6.1.5 Servicio

El servicio al cliente en orden de importancia estará a cargo de: Asesores Académicos, cuya función es la coordinación de todos los aspectos relacionados a los procesos que la empresa mantiene sus clientes; Profesores propios y de las instituciones, encargados de la formación y cumplimiento de objetivos académicos de los estudiantes y Agentes Vendedores, encargados de generar negocios para la compañía. El servicio se fundamentará en los valores de la organización y en el índice de satisfacción del cliente.

4.6.2 Actividades de Apoyo

4.6.2.1 Recursos Humanos

La creación de valor del negocio se apoya en el recurso humano para lo cual se diseñará los siguientes planes:

- a. Plan de Carrera: incluye los pasos para realizar las actividades de reclutamiento, criterios de ascenso y remuneraciones.
- b. Plan de Capacitación: todas las actividades relacionadas con la formación de los colaboradores trimestralmente y en concordancia con las actividades y áreas a las que pertenecen. (Ver Anexo Nro. 5)
- c. Estudios de clima laboral: orientados a mejorar el bienestar del personal de la organización y fomentar la pertenencia hacia la empresa.

4.6.2.2 Tecnologías de la Información para el desarrollo académico

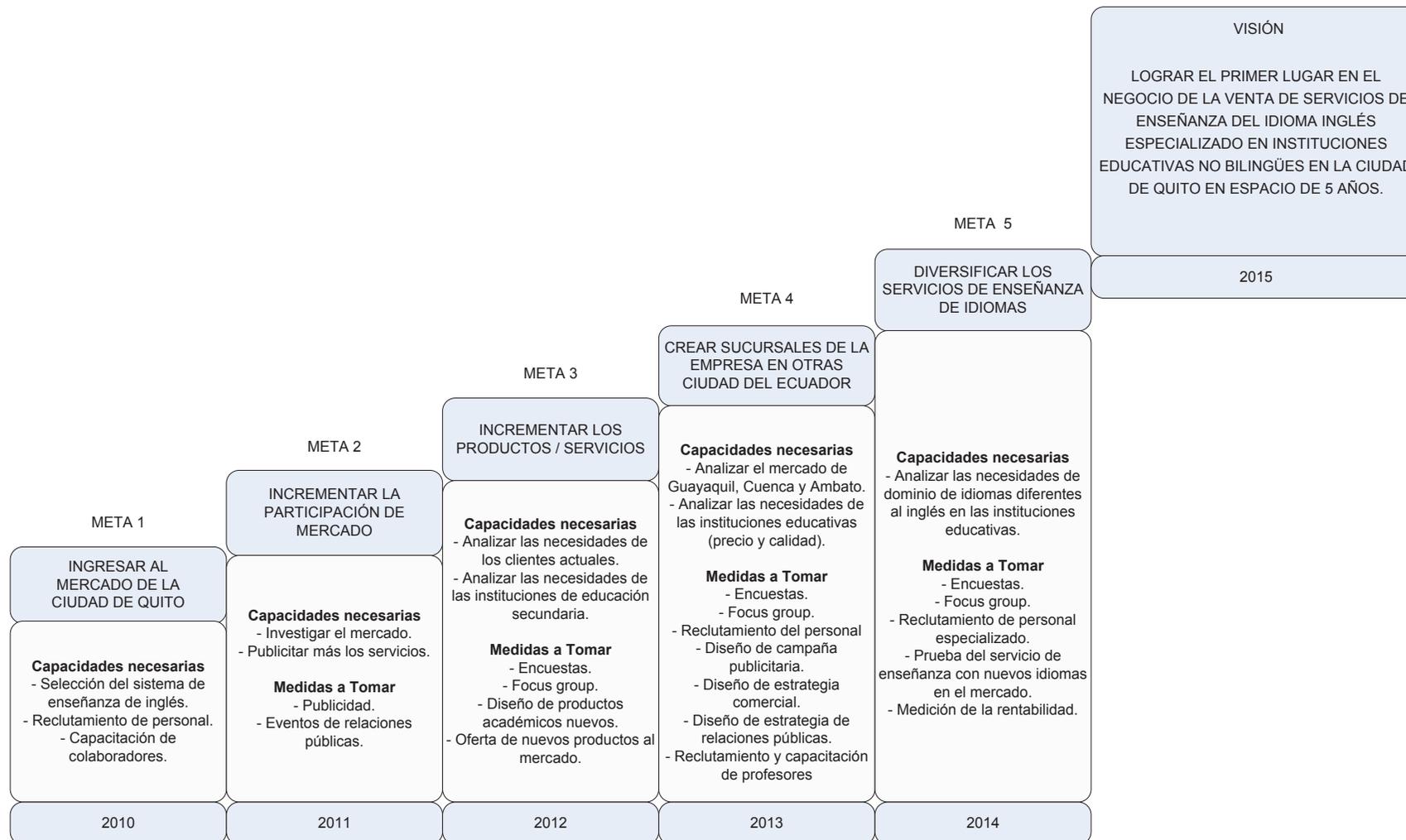
La empresa procurará mantenerse a la vanguardia en el uso de herramientas tecnológicas para impartir las clases, así como también para realizar el seguimiento del progreso de los alumnos, lo que pretende generar más valor para el cliente.

4.6.2.3 Infraestructura

Las actividades académicas necesitan un espacio físico interno en las instituciones educativas secundarias (cliente) y externa (propias de la empresa) con todos los servicios básicos, con el fin de entregar el servicio de forma regular y permitir el cumplimiento de los objetivos del programa.

4.7 ESCALA ESTRATÉGICA

Cuadro 4.7: Escala Estratégica



Elaboración: Autora

4.8 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Cuadro 4.8: Estructura del Ambiente Organizacional²⁵

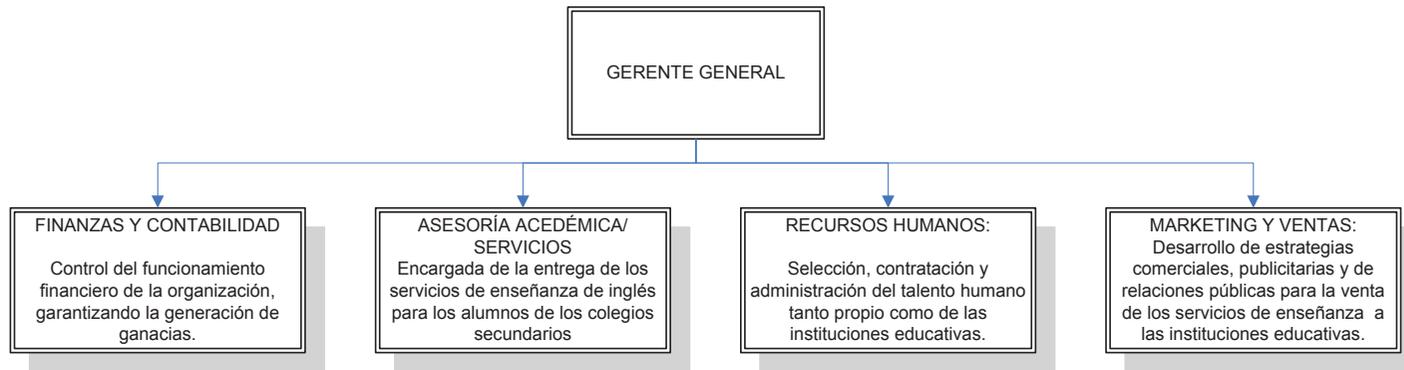


Elaboración: Autora

²⁵ MARKIDES, Constantinos; "En la estrategia esta el éxito", Editorial Norma, Bogotá año 2000, Pág., 164-165.

4.9 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

Cuadro 4.9: Organigrama de la empresa



Elaboración: Autora

4.10 MATRIZ FODA

Cuadro 4.10: Matriz FODA

		Fortalezas	Debilidades
		F1. Estructura del negocio fundamentada en una necesidad real de mercado.	D1. No existe posicionamiento en el mercado.
		F2. Administración de talento humano basada en resultados, motivada a través de incentivos y plan de carrera.	D2. Poca experiencia en procesos de implementación del sistema en las instituciones secundarias.
		F3. Software de enseñanza del idioma inglés apoyado en el uso de tecnologías de la información, adaptable a las necesidades de las instituciones educativas y al progreso de los alumnos.	D3. Los resultados del proceso de implementación del sistema se obtienen al término de 6 años.
		F4. Misión, Visión y Valores claramente definidos.	
		F5. Objetivos estratégicos orientados al crecimiento de la empresa.	
		F6. Sistema de gestión de la calidad para conseguir la satisfacción del Cliente.	
Oportunidades	Estrategias f/o	Estrategias d/o	
O1. Baja intensidad competitiva en el sector, ausencia de competidores directos.	O1 - F1: Potencial para el incremento de la cuota de mercado de la empresa en el segmento de instituciones educativas secundarias privadas.	O1, O2 - D1: El mercado muestra gran aceptación y bajo número de competidores, las estrategias de marketing directo a través de vendedores especializados contribuirán a posicionar la empresa y sus servicios en las instituciones educativas.	
O2. Gran aceptación de la propuesta de servicios de enseñanza en el mercado de Instituciones educativas secundarias privadas (55,81%)	O2 - F2, F3, F4, F5, F6: La empresa podrá posicionarse de forma rápida entre las instituciones educativas secundarias privadas de la ciudad de Quito, debido su estructura.	O2 - D2, D3: El servicio de enseñanza ofertado permite trabajar en equipo tanto a autoridades, profesores, alumnos y a la empresa EFS, el sistema computacional, la calidad del servicio y el recurso humano contrastado con el nivel de aceptación de la propuesta minimiza el impacto de la falta de experiencias y permite la adaptabilidad de la propuesta en el tiempo.	
O3. Posibilidad de introducir el sistema en otros nichos como la Educación Superior.	O3 - F3: La garantía de implementación del sistema de aprendizaje y la gestión de calidad pedagógica propuesta por la empresa, posterior a los resultados obtenidos en las instituciones secundarias facilitará su promoción en instituciones educativas superiores.		
O4. Expansión geográfica de la empresa a nivel nacional proporcionando el servicio en diferentes ciudad del Ecuador	O5 - F2,F3,F5: Al estar presente en un mercado con baja intensidad competitiva y con un reducido número de competidores es potencial la creación de sucursales en las ciudades más importantes del país que satisfagan la necesidad de mejorar el nivel de inglés de los alumnos en instituciones educativas secundarias privadas.		

Fortalezas		Debilidades
F1. Estructura del negocio fundamentada en una necesidad real de mercado.		D1. No existe posicionamiento en el mercado
F2. Administración de talento humano basada en resultados, motivada a través de incentivos y plan de carrera.		D2. Poca experiencia en procesos de implementación del sistema en las instituciones secundarias
F3. Software de enseñanza del idioma inglés apoyado en el uso de tecnologías de la información, adaptable a las necesidades de las instituciones educativas y al progreso de los alumnos.		D3. Los resultados del proceso de implementación del sistema se obtienen al término de 6 años.
F4. Misión, Visión y Valores claramente definidos.		
F5. Objetivos estratégicos orientados al crecimiento de la empresa.		
F6. Sistema de gestión de la calidad para conseguir la satisfacción del Cliente.		
Amenazas	Estrategias f/a	Estrategias d/a
A1. Empresas de enseñanza regular de idiomas que desarrollen sustitutos para el servicio a prestar por la empresa.	A1 - F3, F5, F6: La especialización de la empresa en la enseñanza de inglés para instituciones educativas secundarias minimiza el riesgo del apareamiento de sustitutos, las empresas de educación regular deberán invertir recursos en modificar sus sistemas de enseñanza para adaptarlos a la realidad de la educación formal.	A1 - D1,D2: El desarrollo de actividades de mercado directo a través de vendedores, eventos de relaciones públicas y publicidad, buscarán generar posicionamiento de una forma acelerada lo que permitiendo a la empresa obtener una cuota de mercado importante en los primeros meses de funcionamiento.
A2. Creación, reforma y/o aprobación de leyes que cambien las mallas curriculares o modifiquen los esquemas de contratación de los servicios de enseñanza de inglés para instituciones educativas secundarias privadas.	A2 - F2, F3: La capacidad del software de enseñanza de idiomas de adaptarse a esquemas educativos diferentes y la ventaja de contar con el talento humano capacitado y motivado hace que la empresa pueda modificar el servicio de acuerdo a los cambios políticos y curriculares.	A2 - D3: La capacidad de adaptabilidad del servicio permitirá durante el proceso de 6 años mantener el nivel de calidad y resultados esperados en el aprendizaje de los alumnos.

Elaboración: Autora

CAPÍTULO V

MARKETING

5.1 INTRODUCCIÓN

5.1.1 Situación

Diseñada la estructura del negocio en función de la oportunidad de mercado identificada en capítulos anteriores es menester desarrollar el plan de marketing que permita el ingreso al mercado de **EFS - English for School**.

5.1.2 Objetivos y metas

- Posicionar a la empresa **EFS - English for School**, en el mercado de la ciudad de Quito, ubicándola entre los 10 primeros lugares del “top of mind” de los institutos que brindan servicios de enseñanza del idioma inglés.
- Incrementar gradualmente la cuota de mercado, 10% por cada año, en el segmento de instituciones educativas
- Diseñar una campaña publicitaria, orientada a los directivos de instituciones educativas secundarias privadas en la ciudad de Quito.
- Generar confianza en el mercado de instituciones educativas a través de la participación y organización de eventos de relaciones públicas orientados al segmento.

5.2 MARKETING ESTRATÉGICO

5.2.1 Consumidor

El consumidor que utilizará los servicios de enseñanza de **EFS - English for School** son los alumnos de instituciones educativas secundarias privadas de nivel medio, que a través de la aceptación y contratación del sistema por parte de las autoridades de los planteles accederán a mejorar su conocimiento del idioma inglés.

5.2.2.1 Perfil del cliente

Las instituciones educativas secundarias privadas orientadas a proveer de servicios de educación formal a personas de nivel socioeconómico medio con un promedio de 200 a 400 alumnos, entre 100 y 200 dólares de pensión mensual y con una cantidad menor a 7 horas semanales impartidas para el aprendizaje del idioma inglés, cuyas autoridades consideren necesario el apoyo de una institución privada especializada en la enseñanza de idiomas con un contenido académico adaptable a la malla curricular impuesta por el Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador; y que, garantice resultados en función del dominio del idioma inglés para sus estudiantes y prestigio para la institución.

5.2.2.2 Segmentación

Cuadro 5.1: Segmentación

MERCADO OBJETIVO	
Segmentación Geográfica	
País	Ecuador
Región	Sierra
Provincia	Pichincha
Cantón	Quito
Densidad	Urbana
Segmentación Demográfica	
Tipo de institución	Instituciones educativas secundarias privadas
Número de alumnos	Entre 200 y 400 por institución
Horas promedio dictadas de inglés	Menos de 7 semanales
Segmentación Psicográfica	
Estatus Socioeconómico del alumnado:	Medio
Pensión promedio:	Entre 100 y 200 dólares
Segmentación Conductista	
Beneficios Buscados	Mejora en la calidad de enseñanza en el alumnado, Mejora en la imagen de la institución educativa en el mercado
Status	Usuario Potencial
Etapa de Disposición	Sin conocimiento de la empresa y el servicio

Elaboración: Autora

5.2.3 Mercado

5.2.3.1 Tamaño del mercado

Según los registros del Consejo Provincial de Pichincha, en el Cantón Quito se encuentran registrados un total de 527 planteles de educación secundaria privada²⁶, cantidad que se constituye en el mercado total de instituciones potencialmente consumidoras del servicio de la empresa **EFS - English For School**.

5.2.3.2 Nivel de demanda

La demanda se obtiene a través de aproximaciones sucesivas basadas en los resultados de la investigación primaria; así, del tamaño del mercado, 527 instituciones educativas secundarias privadas, el 92,80% de los rectores encuestados califican entre buena y excelente la propuesta de contratación de una empresa de servicios especializados de enseñanza del idioma inglés, de estas 55,81% estarían dispuestos a modificar el sistema actual de enseñanza para facilitar la aplicación de un nuevo modelo. Se propone cubrir un promedio anual del 10% de ellas.

Los resultados de la investigación aplicada a autoridades, padres, alumnos y profesores muestran que la aceptación y expectativas de la entrega del servicio son altas y que todos los actores estarían dispuestos a participar de las actividades de mejoramiento inclusive con un incremento en el pago de las pensiones de 20 dólares en promedio.

5.2.3.3 Competidores

En el mercado de servicios de enseñanza de idioma inglés especializado en instituciones educativas existen dos competidores primarios, Wall Street Institute y Lincoln College; ambos actualmente se encuentran entregando el

²⁶ GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA – Diagnóstico Sectorial “La Educación” año 2006, Pág. 73.

servicio a instituciones educativas, a Colegio Atenas (Ambato) el primero y Colegio Alvernia el segundo.

Ambos competidores han realizado actividades de mercadeo y promoción a través de personal especializado. En función de los resultados obtenidos en la investigación primaria se puede analizar que los resultados percibidos por la institución en el caso de Colegio Atenas no permiten cuantificar la efectividad del sistema aplicado, debido que no tienen todavía registros de una promoción estudiantil que haya terminado el sistema.

Es importante concluir que los competidores mencionados fueron constituidos como institutos de inglés con oferta continua para público en general o empresas; y que como una línea de negocio en desarrollo han incursionado en la adaptación de sus programas de enseñanza a las necesidades de las instituciones educativas.

No se muestran sustitutos que oferten este tipo de servicio.

5.2.4 Aspectos legales

EFS - English for School para poder ofertar el servicio de enseñanza del idioma inglés para instituciones educativas secundarias deberá cumplir con los siguientes requisitos legales según el Ministerio de Educación y Cultura²⁷:

- Acta de constitución de la Institución Notariada
- Nombramiento del representante legal protocolizado
- Permiso de funcionamiento del Ministerio de Educación
 - Solicitudes
 - Directora de Educación Popular Permanente
 - Jefe de la División de Educación Popular
 - Estudio socio-económico y ocupacional
 - Diseño de trabajo a realizarse

²⁷ MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA, Dirección de educación popular permanente.

- Programas analíticos por cursos
- Documentos de idoneidad de los profesionales
- Presupuesto: Ingresos y Egresos
- Contratos de trabajo legalizados
- Contratos de arrendamiento-legalizado

5.2.5 Posicionamiento del Servicio

5.2.5.1 Desarrollo del servicio

Los servicios de enseñanza de inglés se entregarán apoyados en un sistema de aprendizaje personalizado sobre la base del nivel de conocimiento de los estudiantes, profesores especializados y herramientas de medición que faciliten el control del avance de aprendizaje.

La comercialización del servicio se realizará con apoyo de asesores académicos encargados de visitar a los rectores de las instituciones educativas para conocer sus necesidades y levantar requerimientos que serán solucionados con la implementación del sistema.

5.2.5.2 Diferenciación

La diferenciación del servicio a ofertar por parte de **EFS - English for School** se concentrará en los siguientes aspectos:

- La capacidad de adaptación del sistema de enseñanza especializado que oferta EFS a las condiciones actuales de la institución educativa.
- El alumno aprenderá según el nivel de conocimiento que posee con actividades orientadas a desarrollar las 4 habilidades básicas del idioma progresivamente.
- La oferta de certificaciones (TOEFL, FCE) que avalen el conocimiento impartido a los alumnos como parte de la educación formal.

- Enseñanza del idioma inglés específico según las especializaciones de bachillerato que oferta la institución educativa.
- Sistema de enseñanza personalizado con grupos de entre 6 y 10 alumnos como máximo por cada nivel.
- El mensual pagado por los servicios será considerablemente menor al de institutos privados de enseñanza del idioma inglés.
- Sistema de gestión por procesos concentrada en generar valor y medir la satisfacción al cliente en el aprendizaje del idioma.
- Uso de computadores que facilitarán el desenvolvimiento de los alumnos al momento de practicar el idioma inglés.

De lo anterior se deriva la ventaja competitiva de **EFS - English for School** sobre las instituciones que actualmente ofertan servicios similares, teniendo en cuenta que los sistemas de enseñanza que estas comercializan son adaptaciones de un esquema estándar que es ofertado para el mercado en general.

La construcción de esa ventaja también tiene que ver con la co-participación con autoridades, profesores, padres de familia y alumnos en los procesos de implementación del sistema de aprendizaje lo que permitirá que los resultados finales sean medidos en función del beneficio común de los involucrados.

5.3 MARKETING TÁCTICO

5.3.1 Producto/Servicio

El servicio de enseñanza de idioma inglés para los alumnos de las instituciones educativas secundarias está estructurado de la siguiente manera:

- **Metodología**

La metodología del sistema está basada en el enfoque natural, poniendo énfasis en el desarrollo del idioma en sus cuatro áreas: hablar, escuchar, leer y escribir.

- **Participantes**

El esquema de trabajo se lo desarrollará con grupos de 6 a 10 alumnos, que previamente fueron evaluados y comparten un similar nivel de conocimientos.

- **Materiales de estudio**

El material de apoyo para la clase presencial está compuesto de texto del estudiante, libro de actividades de video, cuaderno de trabajo, CD Room y CD de audio; los libros serán la serie Interchange Full contact, los cuales están diseñados para el aprendizaje de inglés.

El sistema informático "Tell more Pro" se utilizará como sustento del aprendizaje de las cuatro áreas para lo cual el alumno asistirá a un laboratorio computacional.

- **Criterios de acreditación**

La calificación y aprobación de nivel se determinará en conjunto con la institución educativa secundaria incluyendo: Asistencia, Entrega de tareas, aprobación de exámenes de medio ciclo, aprobación del examen de final de nivel.

Con este resultado el estudiante será promovido al siguiente nivel, caso contrario será reprobado.

- **Evaluación y reportes**

Las evaluaciones a aplicarse son:

- Exámenes de ubicación para determinar el grado de conocimiento de inglés de los alumnos.
- Evaluaciones diarias y semanales
- Tres evaluaciones formales, una por trimestre.
- Evaluación final

- **Estructura del programa**

El sistema está diseñado de la siguiente manera:

Cuadro 5.2: Estructura del programa EFS – English for School

Descripción	Cantidad
Duración del proceso de enseñanza	6 años
Niveles	Básico 1 y 2 – Intermedio 1 y 2 – Avanzado 1 y 2
Total Horas por semana	De 15 a 20
Número mínimo de participantes por aula	6
Número máximo de participantes por aula	10

Elaboración: Autora

5.3.1.1 Calidad servicio

La calidad en el servicio de enseñanza estará garantizada por el diseño e implementación del sistema de gestión de procesos, entre los estándares de calidad están:

- Satisfacción al cliente no menor al 90%.
- Índice de repetición de nivel menor al 5%.
- Certificaciones TOEFL y FCE aprobadas en mínimo el 90% de los alumnos de la institución educativa.
- Nivel de rotación de personal propio no mayor al 2%.

5.3.1.2 Instalaciones

Las instalaciones del instituto estarán ubicadas en la zona Centro Norte de la ciudad de Quito, en el Sector de la Carolina, cuya distribución física tendrá: Oficinas administrativas, dos aulas para asesoría presencial y un laboratorio para uso del sistema “Tell more Pro”.

Las instalaciones requeridas en las instituciones educativas serán similares, aunque el número de aulas variará en función de la cantidad de alumnos ya el resultado de la división de los alumnos en grupos de conocimiento.

5.3.2 Promoción en el ciclo de vida

Las actividades promocionales en el ciclo de vida del servicio varían en intensidad y tipo; en la fase de introducción EFS - English For School se

concentrará en actividades publicitarias y de relaciones públicas (campaña en medios ATL²⁸ y eventos feriales) que generen confianza y permitan la introducción de los servicios en el segmento estimulando la demanda primaria.

Durante la etapa de crecimiento se concentrará las actividades promocionales en el mercadeo directo con el objetivo de incrementar la cuota de mercado y la expansión geográfica con la apertura de sucursales dentro y fuera de Quito, manteniendo actividades de mercado agresivas en el segmento con mayor participación en ferias y medios ATL con testimoniales y entrevistas. En la etapa de madurez el instituto se concentrará en mantener la ventaja competitiva a través de la oferta de nuevos idiomas (Francés, Alemán o Mandarín), desarrollando actividades de investigación y diversificando sus servicios.

5.3.2.1 Promoción y publicidad

La promoción de los servicios de la institución utilizarán medios masivos especializados para llegar a los rectores de las instituciones educativas, en el siguiente cuadro muestra el plan de medios a implementar. (Ver anexo Nro. 7)

Cuadro 5.3: Plan de Medios Publicitarios

	Medio	Cantidad	Duración	Costo	Anual
REVISTAS	Revista Gestión - 1 página	3	3 meses	\$ 1.280,00	\$ 3.840,00
	Revista Vanguardia - 1/2 página	6	3 meses	\$ 750,00	\$ 4.500,00
	Revista Ministerio de Educación	12	12 meses	\$ 230,00	\$ 2.760,00
PRENSA	Publicación - Diario El Comercio - Sección Educación 14.1 x 17,6	6	6 meses	\$ 966,00	\$ 5.796,00
MATERIAL POP	Impresos para comercialización	5000	12 meses	\$ 0,08	\$ 400,00
MEDIOS ELECTRÓNICOS	Desarrollo Web	1	---	\$ 200,00	\$ 200,00
	CD Interactivo	1	---	\$ 700,00	\$ 700,00
TOTAL					\$ 18.196,00

Fuente: SERPIN PUBLICIDAD

Elaboración: Autora

²⁸ Allow the line: Medios de comunicación masivos- Prensa, Radio, Televisión, Revistas

5.3.2.2 Imagen Corporativa

- Logotipo

Gráfico 5.1: Logotipo

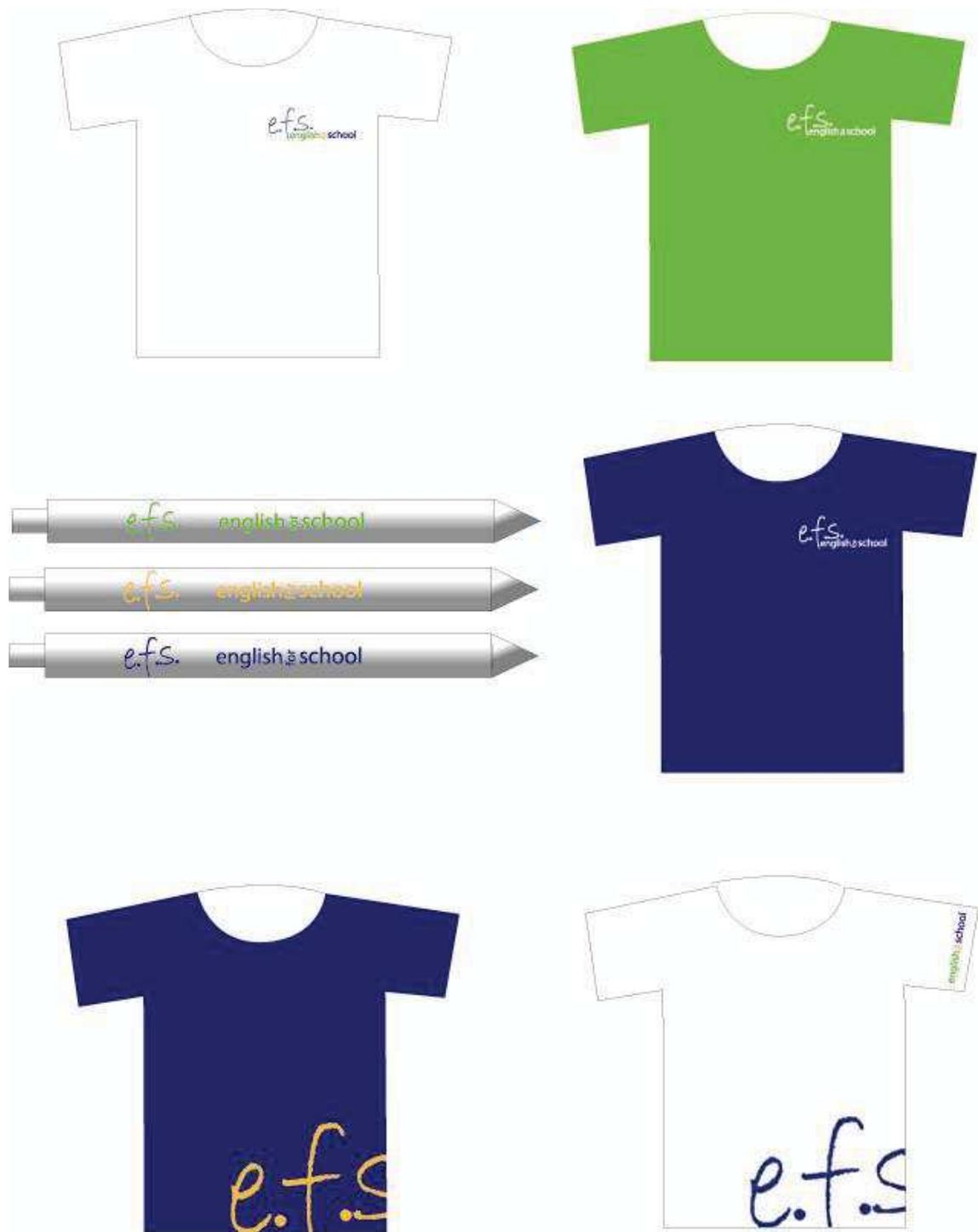


Elaborado por: Ivento Desing

Gráfico 5.2: Papelería corporativa

Elaborado por: Ivento Desing

Gráfico 5.3: Promocionales



Elaborado por: Ivento Desing

Gráfico 5.4: Anuncio para revista

**Todavía sufren sus alumnos
para aprender inglés?**



english for school

Enseñanza del idioma inglés especializada para
instituciones secundarias

- Personal altamente calificado.
- Clases personalizadas y en grupos reducidos.
- Certificación TOEFL y FCE para los alumnos al terminar la secundaria.
- No requiere de cambios en la estructura del área de idiomas de la institución.
- Sistema presencial y computacional adaptable a la malla curricular de MEC y la institución.

e.f.s.
english school

Dirección: República del Salvador N34 - 115 - Edif. Prisma Norte
Teléfonos: 243 - 5553 / 60 - 05464
www.efs.com.ec

Elaborado por: Ivento Desing

5.3.3 Precios

El precio de los servicios de enseñanza del idioma inglés se definen en función de los costos de materiales, hora de enseñanza y gastos administrativos es importante mencionar que el precio será pagado mensualmente como un adicional a la pensión del plantel por los padres de familia. El precio calculado para los servicios es de 18,07 dólares, tomando como referencia una institución educativa con 300 alumnos en la totalidad de la sección secundaria. (Ver Anexo Nro. 8)

5.3.4 Plaza

La entrega del servicio se dará en las instalaciones de la institución educativa secundaria contratante como parte del horario regular de clases de los estudiantes, para lo cual deberá contar con aulas y laboratorios informáticos de no ser suficientes **EFS – English For School** brindará soporte incrementando el número de máquinas con el fin de cubrir la demanda.

En caso de ser necesario un mayor refuerzo en horarios fuera de las clases regulares para determinados grupos de estudiantes **EFS** pondrán a disposición de los alumnos sus instalaciones con laboratorios informáticos y aulas para la entrega del servicio.

5.4 MARKETING TÁCTICO

Cuadro 5.4: Marketing Táctico EFS – English for School

	INTRODUCCIÓN	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLIVE
SERVICIO	El servicio de la empresa se concentra en el dominio en el estudiante de las 4 áreas básicas del idioma inglés, no existe mayor cantidad de ejercicios o esquemas académicos especializados salvo los programados.	Los servicios de enseñanza de idiomas para las instituciones desarrollan clubes y demás servicios adicionales que mejoran el rendimiento del alumno.	Se diversifica el sistema de enseñanza con la introducción nuevos idiomas.	EFS orienta su servicio a nuevos segmentos (Instituciones de educación superior).
PRECIO	Los precios se fijan de acuerdo a los costos y al valor de mercado. (Ver Anexo Nro. 8)	El precio se incrementa en función de la inflación.	El precio se mantiene para el servicio de enseñanza de inglés pero cambia de acuerdo a los nuevos idiomas introducidos.	Se redefinen las políticas de fijación de precios en función de las necesidades de los nuevos segmentos.
PLAZA	El servicio se dicta en la institución educativa secundaria, las instalaciones de la empresa no son utilizadas mayormente en actividades académicas.	Se incrementa el uso de las instalaciones de la institución.	Es necesaria la apertura de otras sucursales.	Las sucursales se mantienen solo se establecen modificaciones en función de los nuevos nichos.
PROMOCIÓN	Se estimula la demanda a través de acciones agresivas publicitarias a través de medios especializados ATL.	Se mantiene la participación en medios pero se incrementa el uso de eventos como ferias o seminarios para la promoción de los servicios a los representantes de las instituciones educativas secundarias.	Se utiliza los medios de publicidad y los eventos de relaciones públicas para ganar posicionamiento de marca, retener y fidelizar a las instituciones educativas (clientes).	La publicidad se orientará al nuevo segmento de mercado desarrollado.

Elaboración: Autora

5.5 PROYECCIÓN DE VENTAS

La proyección de ventas se fundamenta en los siguientes criterios:

- Población Objetivo

- 527 instituciones educativas secundarias en la ciudad de Quito.
- 273 instituciones interesadas en modificar su sistema de enseñanza con el apoyo de una empresa especializada según la investigación primaria (55,81%).

- Estimación de la participación

La participación anual de acuerdo a los objetivos es del 4% fundamentada en la tasa de crecimiento poblacional de la población juvenil en la ciudad de Quito según el Municipio de la ciudad²⁹, lo que da como resultado una participación esperada de 11 instituciones educativas secundarias por año.

- Crecimiento anual

El crecimiento anual propuesto es del 10% en función de la participación esperada de la educación en el PIB Nacional al año 2012³⁰.

- Precio

El precio definido para la proyección de ventas es de 18,07 dólares mensuales por cada estudiante, en una institución educativa secundaria promedio de 300 alumnos.

²⁹ Dirección Metropolitana de Planificación Territorial y Servicios públicos

³⁰ Tomado de:

<http://archivo.eluniverso.com/2007/08/09/001/9/06675d6595574dffadfe170cc1496350.aspx>

5.5.1 Proyección de ventas

Cuadro 5.5: Proyección de ventas

ESCENARIO ESPERADO

4%

AÑOS	# de instituciones educativas	Precio mensual por alumno	# de meses de estudio	Cantidad de alumnos	Ventas
Año 1	11	\$ 18,07	9	300	\$ 536.688,37
Año 2	12	\$ 18,07	9	300	\$ 585.478,22
Año 3	13	\$ 18,07	9	300	\$ 634.268,07
Año 4	15	\$ 18,07	9	300	\$ 731.847,78
Año 5	16	\$ 18,07	9	300	\$ 780.637,63

ESCENARIO OPTIMISTA

6%

AÑOS	# de instituciones educativas	Precio mensual por alumno	# de meses de estudio	Cantidad de alumnos	Ventas
Año 1	16	\$ 18,07	9	300	\$ 780.637,63
Año 2	18	\$ 18,07	9	300	\$ 878.217,33
Año 3	19	\$ 18,07	9	300	\$ 927.007,18
Año 4	21	\$ 18,07	9	300	\$ 1.024.586,89
Año 5	23	\$ 18,07	9	300	\$ 1.122.166,59

ESCENARIO PESIMISTA

3%

AÑOS	# de instituciones educativas	Precio mensual por alumno	# de meses de estudio	Cantidad de alumnos	Ventas
Año 1	8	\$ 18,07	9	300	\$ 390.318,81
Año 2	9	\$ 18,07	9	300	\$ 439.108,67
Año 3	10	\$ 18,07	9	300	\$ 487.898,52
Año 4	11	\$ 18,07	9	300	\$ 536.688,37
Año 5	12	\$ 18,07	9	300	\$ 585.478,22

Elaboración: Autora

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS FINANCIERO

6.1 SUPUESTOS

- El proyecto se realizará en la ciudad de Quito en un período de evaluación financiera de 5 años.
- El proyecto se ha desarrollado sobre la base de tres escenarios: esperado, optimista y pesimista.
- Los escenarios se han calculado en función de la participación de mercado esperada para el funcionamiento de EFS, de acuerdo a la cantidad de instituciones educativas dispuestas a contratar los servicios de enseñanza del idioma inglés para sus estudiantes en la sección secundaria.
- Se estima un crecimiento de ventas del 10% anual, en función del incremento esperado del sector de la Educación en el PIB Nacional al año 2012.
- La empresa se constituirá como una compañía limitada con el aporte de dos accionistas.
- La inversión para operación de EFS se ha calculado en 18.203,98 dólares, lo que incluye los activos fijos y diferidos. (Ver Anexo Nro. 9).
- El capital de trabajo ha sido calculado para la operación de 3 meses. (Ver Anexo Nro. 10)
- La depreciación de activos se realiza de forma lineal en correspondencia a lo exigido por la ley. (Ver Anexo Nro. 11)

- La amortización de diferidos se realizó a 5 años, de acuerdo a la ley y en función del horizonte planteado para la evaluación del plan. Esta incluye gastos de constitución y compra del Software “Tell more Pro”. (Ver Anexo Nro. 11)
- La estructura del capital se ha considerado con y sin apalancamiento:

Cuadro 6.1: Estructura de Capital

Inversión sin apalancamiento		
Accionistas	Monto	Porcentaje
Socio 1	\$ 57.020,59	50,00%
Socio 2	\$ 57.020,59	50,00%
Total	\$ 114.041,19	100%

Inversión apalancada		
Descripción	Valor	Porcentaje de Participación
Capital Socios	\$ 57.020,59	50,00%
Socio 1 (50%)	\$ 28.510,30	
Socio 2 (50%)	\$ 28.510,30	
Capital crédito³¹	\$ 57.020,59	50,00%

Elaboración: Autora

- La proyección de ingresos ha sido calculada en función del precio fijado en el capítulo 5 (\$18,07), para los tres escenarios propuestos, con una participación de mercado de: Esperado (4%), Optimista (6%), Pesimista (3%).
- Los costos de entrega del servicio se calcularon para un año lectivo de 9 meses, con 5 asesores académicos por institución educativa secundaria con un promedio de 8 horas de clases semanales cada uno, un total de 40 horas por mes. (Ver Anexo Nro. 12)
- Los costos e ingresos se consideran en valores constantes del año 2009, sin tomar en cuenta la inflación.

³¹ Ver Anexo nro. 19

- Las remuneraciones se proyectan en función de lo establecido por la ley; y, adicional a las disposiciones legales se realiza un incremento del 5% anual. (Ver Anexo Nro.13)
- Los gastos generales se calcularon como parte del costo de entrega del servicio en las instalaciones de la empresa. (Ver Anexo Nro. 14)
- Se han proyectado flujos de efectivo para los tres escenarios en función de los datos propuestos (Ver Anexo Nro.15 y Nro. 16)
- El punto de equilibrio obtenido para el proyecto implica la oferta de los servicios en 5 instituciones educativas secundarias por año, con un total promedio de 300 alumnos cada una. (Ver Anexo Nro. 17)
- El costo de oportunidad obtenido es de 17,79%. (Ver Anexo Nro. 18)

6.2 EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación del proyecto se ha realizado a través del VAN y TIR en función de los flujos de efectivo calculados, los resultados son:

Cuadro 6.2: Evaluación Financiera

Proyecto no apalancado		
Escenario	VAN	TIR
Esperado	\$ 295.300,81	94,11%
Optimista	\$ 459.231,93	134,86%
Pesimista	\$ 202.985,64	70,94%

Proyecto apalancado		
Escenario	VAN	TIR
Esperado	\$ 353.242,73	159,16%
Optimista	\$ 517.173,85	232,52%
Pesimista	\$ 260.927,56	119,37%

Elaboración: Autora

La creación de **EFS – English For School** es viable en los tres escenarios puesto que la tasa interna de retorno es superior al costo de oportunidad del

proyecto. La estructura de capital apalancada es la mejor opción para la implementación, ya que muestra indicadores más altos y positivos que la no apalancada.

Con respecto al VAN se puede ver que es positivo en todos los escenarios, demostrando que el proyecto es rentable. El TIR en los escenarios apalancados es considerablemente superior, debido al financiamiento solicitado lo que potencialmente hace que esta sea la opción óptima para la puesta en marcha de EFS, pues se reduce el riesgo del uso de capitales de los accionistas y se genera un mayor beneficio en el corto plazo.

Cuadro 6.3: Rentabilidad sobre ventas

Proyecto no apalancado					
Escenarios	Años				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Esperado	17,69%	17,74%	17,77%	18,14%	18,14%
Optimista	17,86%	17,90%	17,91%	18,16%	18,16%
Pesimista	17,50%	17,58%	17,64%	18,11%	18,12%

Proyecto apalancado					
Escenarios	Años				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Esperado	17,32%	24,47%	17,77%	23,10%	18,14%
Optimista	17,60%	22,38%	17,91%	21,71%	18,16%
Pesimista	16,98%	26,55%	17,64%	24,88%	18,12%

Elaboración: Autora

La rentabilidad sobre la ventas tanto para la figura de apalancamiento como no apalancamiento son atractivas de acuerdo a los resultados obtenidos.

Se puede concluir entonces que el proyecto es rentable para los accionistas y posibles inversionistas interesados en implementarlo.

CAPITULO VII

POSIBLES RIESGOS DEL NEGOCIO Y SUS SOLUCIONES

7.1 PROBLEMA 1

Ingreso de nuevos competidores al mercado de enseñanza de inglés para alumnos de instituciones educativas secundarias.

Plan de Contingencia

- Mantener e incrementar el valor agregado a los alumnos brindándoles acceso a certificaciones internacionales y opciones de becas o pasantías internacionales en alianza con empresas relacionadas.
- Marcar un nivel de diferenciación a través de la inversión en medios publicitarios y la realización de actividades de relaciones públicas como: Concursos intercolegiales de Oratoria, Redacción, Actuación y Música; que con la participación de instituciones educativas clientes o no, permitan incrementar el 'branding' de EFS – English for School.

7.2 PROBLEMA 2

Cambios en las mallas curriculares de enseñanza del idioma inglés que modifiquen el sistema de enseñanza actual y el propuesto por EFS.

Plan de Contingencia:

- Realizar un monitoreo periódico de los cambios y/o modificaciones que se generen en las mallas curriculares desarrolladas por el Ministerio de Educación.
- Mantener una estrecha relación con las autoridades de educación y de las instituciones educativas secundarias a fin de tomar participación en los posibles proyectos generados desde el Gobierno central a través de la Dirección Nacional de Idiomas Extranjeros del Ministerio de Educación.

7.3 PROBLEMA 3

Incremento sustancial en la demanda de las instituciones educativas secundarias que sobrepase la capacidad instalada de la empresa y su capacidad de reacción frente a los nuevos clientes.

Plan de Contingencia:

- Ampliación de la infraestructura física de EFS a través de sucursales para atender geográficamente el mercado de la ciudad de Quito.
- Incremento en el número de colaboradores de la empresa para atender de forma temporal o permanente los nuevos clientes.

7.4 PROBLEMA 4

Conflictos con los profesores de las instituciones educativas secundarias producto del cambio de empleador al que se tendrán que someter con la contratación de los servicios de EFS – English For School.

Plan de Contingencia:

- Implementación de talleres de formación previa a la aplicación del sistema de enseñanza de EFS, con la participación de autoridades, representantes de la empresa y profesionales de recursos humanos.
- Promoción y comunicación interna sobre el plan de carrera diseñado para los colaboradores de la organización.
- Supervisión a los profesores de las instituciones educativas para garantizar su adaptación y formación en las competencias que el programa de enseñanza de EFS exige.

7.5 PROBLEMA 5

Incumplimiento de los volúmenes de ventas esperados para la empresa EFS – English For School.

Plan de Contingencia

- Incrementar la participación en medios publicitarios e incentivar el consumo a través de eventos de relaciones públicas.
- Análisis de mercado para identificar posibles nichos opcionales como pueden ser instituciones educativas primarias, empresas con necesidad de implementación de esquemas de aprendizaje de inglés para sus empleados, entre otros.

7.6 PROBLEMA 6

Poca aceptación de la propuesta entre las instituciones educativas secundarias de la ciudad de Quito.

Plan de Contingencia:

- Identificación de nuevas plazas a nivel nacional como: Guayaquil, Ambato, Cuenca y Manta.
- Reorientación del negocio en la ciudad de Quito, hacia otros nichos de mercado como universidades o institutos superiores.

7.7 PROBLEMA 7

Negativa por parte de las autoridades de las instituciones educativas a realizar un contrato mínimo de 6 años para observar el resultado del sistema de enseñanza promocionado por EFS.

Plan de Contingencia:

- Presentar un esquema contractual que obligue tanto a la institución educativa como a EFS a realizar evaluaciones generales del sistema de aprendizaje con frecuencia anual y permita mejorar el sistema adaptándolo a las exigencias actuales.
- Definir un contrato con una cláusula de revisión trianual.

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 CONCLUSIONES

- El sector de la educación históricamente presenta una participación del 2,50% en el PIB hasta el año 2007, para el 2008 experimenta un incremento sustancial de su participación llegando al 4%, como consecuencia del incremento del presupuesto estatal en este rubro, lo que muestra un entorno positivo para la creación de la empresa.
- La intensidad competitiva del mercado es mediana, casi todos los competidores se concentran en ofertar servicios de enseñanza de inglés para el mercado en general, desarrollando pocas propuestas para instituciones educativas y únicamente como un servicio marginal fundamentado en los sistemas pedagógicos tradicionales.
- La enseñanza del idioma inglés en las instituciones educativas ha sido por muchos años deficiente; la carencia de compromiso, de un sistema pedagógico participativo, motivador sumado a la poca atención dada a las instituciones secundarias son según la información recolectada a través de los focus group aplicados a los padres de familia las causas para que los estudiantes no obtengan resultados en su aprendizaje a pesar de los largos períodos de estudio.
- La idea de negocio se concentra en crear una institución que oferte servicios de enseñanza del idioma inglés para instituciones educativas secundarias privadas de nivel medio en la ciudad de Quito satisfaciendo sus necesidades en torno al pénsum, cumplimiento de mallas curriculares, resultados del dominio del idioma en el alumnado y certificaciones que faciliten el desenvolvimiento del estudiante a nivel universitario y profesional.

- El mercado de instituciones educativas secundarias en Quito se muestra idóneo para la creación del negocio en total el 55,81% de los rectores encuestados consideran la propuesta como positiva y estarían dispuestos a implementarla.
- EFS – English For School otorga cuatro valores importantes a sus clientes: dominio del idioma inglés, obtención de certificaciones internacionales, facilidad de ingreso a universidades e instituciones internacionales e incremento del prestigio de la institución educativa secundaria.
- Las estrategias de mercadeo de la empresa se fundamentan en una fuerte participación en medios publicitarios ATL y actividades de relaciones públicas orientadas a estudiantes, padres de familia y rectores.
- La demanda futura proyectada es de 273 instituciones educativas, de las cuales se estima una participación del 4%, al primer año en un escenario esperado y un incremento anual del 10%, equivalente al aumento de la participación esperada del sector de la educación en el PIB Nacional al año 2012.
- El precio determinado para los servicios de enseñanza de la empresa EFS – English For School, es de US 18,07 dólares por alumno, tomando en cuenta una institución educativa secundaria de 300 estudiantes; este precio será parte integral de la pensión mensual.
- Los resultados financieros en todos los escenarios son positivos. El plan de negocios es rentable y factible, la mejor opción para el inversionista es la apalancada por evidenciar un VAN de US 353.242,73 dólares y una TIR de 159,16%, superior al costo de oportunidad del proyecto que es de 17,79%.

8.2 RECOMENDACIONES

- Desarrollar un Sistema de Información de Mercados (SIM) que permita mantener informados a los directivos y colaboradores de la empresa sobre la evolución de las fuerzas de mercado y las condiciones del macro y micro entorno, recopilando información acerca de competidores, instituciones de control y clientes para contribuir a la toma de decisiones estratégicas para el negocio.
- Diseñar un proceso de investigación y desarrollo que aporte con mejoras al sistema de enseñanza de EFS – English for School, su relación con las instituciones educativas secundarias, padres de familia y alumnos. El proceso deberá fundamentarse en la cadena de valor y expresarse en planes y programas estratégicos de mediano plazo que fortalezcan al servicio en su etapa de crecimiento.
- Proyectar en el corto plazo la obtención de una certificación de calidad ISO 9001:2000, que otorgue mayor valor a los clientes, incremente el posicionamiento de marca e incentive el consumo del servicio garantizando la satisfacción de las instituciones educativas y la creación de una ventaja competitiva de mercado por sobre otras empresas y potenciales nuevos competidores.
- Desarrollar un cronograma de auditorías académicas para alumnos de las instituciones educativas secundarias y docentes de EFS, que permitan realizar acciones preventivas en los procesos de enseñanza y seguimiento, dichas acciones deberán documentarse en registros verificados que sirvan de materia prima para el proceso de investigación y desarrollo.
- Realizar análisis de mercados alternativos como Guayaquil, Ambato, Cuenca y Manta a fin de establecer la oportunidad de introducción del servicio de EFS – English for School en las instituciones educativas

secundarias privadas de cada ciudad como estrategia para el crecimiento de la empresa a crear a implementarse en el largo plazo.

- Realizar un análisis de precio del servicio previo a la implementación en las instituciones educativas secundarias con menos de 300 estudiantes a fin de que el costo no supere los rangos establecidos por padres de familia y rectores en la investigación de mercado.
- Implementar el proyecto sobre la base de lo descrito en el documento y en el escenario financiero apalancado a fin de que los resultados expuestos se cumplan a cabalidad para el inversionista.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

COCHRAN, W., Técnicas de Muestro, México, Compañía Editorial Continental, 1990.

FISHER, Laura, Investigación de Mercados, Prentice Hall, 1996 Pág. 58

GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA, Diagnóstico Sectorial “La Educación”, 2006, Pág. 73.

KOTLER P., **ARMSTRONG G.**, Marketing, Pearson Prentice Hall, Décima edición, Madrid. 2004.

MALHOTRA, Naresh, Investigación de Mercados, Prentice Hall, España, 2008.

MARKIDES, Constantinos, En la estrategia esta el éxito, Editorial Norma, Bogotá, 2000, Pág.164-165.

PORTER, Michael E., Ventaja Competitiva, México, Compañía Editorial Continental, 2001.

PORTER, Michael E., Estrategia Competitiva, México, Compañía Editorial Continental, 2004.

Revistas:

CONTRATO SOCIAL POR LA EDUCACIÓN, Agenda ciudadana por la educación en el Ecuador, Septiembre 2006 Nro. 9, Pág. 3

ELICE, La educación en el Ecuador: Balance y Perspectivas, Julio Nro. XXI, 2009.

MANAGEMENT ALTERNATIVE, Estudio de mercado de la Oferta de servicios de enseñanza del idioma inglés en la ciudad de Quito, Informe, 2007.

ONUDI, Competitividad Industrial en el Ecuador, Septiembre, 2005, Pág. 79

Documento de Internet:

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR 2008, www.bce.fin.ec, (Consultado el 15-06-09).

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, Informe mensual de Inflación Enero, Junio 2009, www.bce.fin.ec , (Consultado el 06-09-09).

MINISTERIO DE TRABAJO Y EMPLEO, Tablas salariales,

www.minitrab.gov.ec, 2009 (consultado el 16/08/09)

MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA, Dirección de educación popular permanente.

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS, CIIU: Clasificación M, Código 80, Sector Enseñanza, 2009. (consultado 04/04/09)

DIARIO EL HOY, <http://www.hoy.com.ec/especiales/2008/ecuadorsi-2008/ecuadorsi.htm> (Consultado el 5/04/09)

DIARIO HOY, <http://www.hoy.com.ec/especiales/2008/ecuadorsi-2008/ecuadorsi.htm> (Consultado el 5/04/09)

Otras fuentes:

www.bce.fin.ec

www.damodaran.com

www.cesla.com

www.bloomberg.com

ANEXOS

ANEXO 1 - PROYECTO CRADLE

BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO DE REFORMA CURRICULAR DE INGLÉS, CRADLE, DESARROLLADO EN EL MARCO EL CONVENIO DE COOPERACIÓN TÉCNICA BILATERAL ECUATORIANO-BRITÁNICO

El Proyecto de Reforma Curricular de Inglés (CRADLE) se inicia en el mes de julio de 1992, luego de la firma del convenio de cooperación técnica bilateral ecuatoriano-británico, por parte de las autoridades ecuatorianas: Lic. Raúl Vallejo Corral, Ministro de Educación y Cultura y Sr. Diego Cordovéz, Ministro de Relaciones Exteriores y del Embajador Frank Wheeler, en representación del gobierno británico.

Este convenio tiene como antecedente el Acuerdo Complementario de Cooperación Técnica entre los Gobiernos de Gran Bretaña e Irlanda del Norte y de la República del Ecuador, firmado el 2 de marzo de 1989 por el Sr. Embajador Michael William Atkinson por el Gobierno del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte y del Sr. Ministro de Relaciones Exteriores por el Gobierno del Ecuador, cuyo objetivo principal es el de "lograr un mejoramiento sustancial y duradero de la enseñanza del idioma Inglés a nivel secundario en el sector fiscal".

Se definieron los siguientes objetivos del Proyecto:

OBJETIVOS GENERALES

- Innovar y fortalecer el proceso de enseñanza- aprendizaje del idioma Inglés con el fin de desarrollar en los alumnos la competencia comunicativa necesaria a través de las competencias lingüísticas de escuchar, leer, hablar y escribir. Este proceso está sujeto a un sistema de indicadores de desempeño (estándares) y promueve el uso de valores.
- Dotar de la infraestructura adecuada para el desarrollo del nuevo currículo de inglés.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Producir el plan de estudios y el programa de Inglés reformados para los años octavo, noveno y décimo de la Educación Básica (Ciclo Básico) y primero, segundo y tercero de Bachillerato (Ciclo Diversificado).
- Revisar los mismos de acuerdo con los resultados de la experimentación.
- Producir materiales didácticos para la enseñanza-aprendizaje de inglés (serie de 6 textos para el alumno y guías didácticas para el profesor). Luego de la validación correspondiente, revisar la serie de textos **Our World Through English**, producidos en la primera Fase del Proyecto para los años octavo, noveno y décimo de la Educación Básica (Ciclo Básico) y primero, segundo y tercero de Bachillerato (Ciclo Diversificado) y publicarlos.

- Unificar los sistemas de evaluación para el aprendizaje del Inglés en los años octavo, noveno y décimo de la Educación Básica (Ciclo Básico) y primero, segundo y tercero de Bachillerato (Ciclo Diversificado), particularmente la aplicación del Examen Nacional de Inglés. Luego de la etapa de experimentación, consolidar los nuevos mecanismos.
- Producir y ejecutar módulos de capacitación para profesores de inglés y consolidar los ya existentes.
- Interactuar con las universidades que forman y capacitan profesores de inglés.
- Formar una red provincial de coordinadores para la implementación de la reforma curricular de inglés en el país en forma desconcentrada. Luego de su capacitación dentro y fuera del país, multiplicar esos conocimientos entre los profesores de inglés. Además, cumplirán tareas de administradores de las centrales pedagógicas a través de la autogestión y de consejeros pedagógicos de los profesores de inglés.
- Mantener en el Ministerio de Educación y Cultura, Dirección Nacional de Currículo, División de Idiomas Extranjeros, al equipo nacional de desarrollo del currículo de Inglés y otros idiomas extranjeros compuesto por tres especialistas en lengua inglesa, con personal de apoyo para servicios secretariales; y en cada provincia nombrar, capacitar y mantener al menos un especialista como Coordinador Provincial de Idiomas Extranjeros, responsable ante la División de Idiomas Extranjeros del desarrollo del currículo de Inglés en la provincia, incluidos la capacitación y el perfeccionamiento de profesores, la evaluación y el seguimiento del proceso de cambio del currículo.
- Coordinar la reforma del currículo del Inglés con otros proyectos de reforma y cambio curricular del Ministerio de Educación.

EXPERIMENTACIÓN Y EJECUCIÓN

La planificación en áreas estratégicas de trabajo permitió la producción de instrumentos técnicos para poner en práctica la experimentación de la propuesta, la misma que se llevó a cabo a partir del año escolar 1993-94 en las regiones sierra y oriente y 1994-95 en la costa y Galápagos. Se preparó los planes y programas estudio, los textos para el alumno y las guías didácticas para el profesor, los materiales para exámenes, y se dió paso al pilotaje de los mismos. Se organizaron varias reuniones de trabajo con las universidades que forman profesores de inglés a fin de que se concrete la coordinación necesaria con el Proyecto.

Al mismo tiempo se preparó los instrumentos técnicos para evaluar los materiales de enseñanza y el proyecto en sí mismo. Se trabajó sobre varios acuerdos ministeriales que darían la base legal necesaria a la reforma curricular de inglés, como parte de la reforma curricular general de la educación.

EVALUACIÓN

La necesidad de evaluar el impacto de la reforma curricular de inglés en el Ecuador, motivó al gobierno Británico a integrar una comisión mixta formada por profesionales del Ministerio de Educación, de la Universidad Católica conjuntamente con la Consejera Principal en Educación del Departamento de Ultramar del Gobierno Británico. Este ejercicio se lo lleva a cabo del 23 de febrero al 7 de marzo de 1998, antes de finalizar la Fase I del Proyecto.

Entre los insumos que alimentaron este proceso se puede mencionar: reuniones con autoridades del Ministerio de Educación y Cultura, observación de clases, asistencia de los evaluadores a la Sexta Reunión Anual de coordinadores nacionales, provinciales y facilitadores del Proyecto CRADLE, reuniones con autoridades de las universidades que forman profesores de Inglés, reuniones con las coordinadoras nacionales el Proyecto.

La escala utilizada fue la siguiente:

Escala de logros alcanzados
La siguiente escala debe ser usada para evaluar los logros en relación a los objetivos planteados:
1= completamente logrado
2= altamente logrado
3= parcialmente logrado
4= logrado a un cierto límite
5= no puede ser logrado
x= demasiado temprano para juzgar el logro

Entre los logros obtenidos en la primera fase del proyecto se evidenciaron los siguientes:

- a) un nuevo plan y programas de estudio con cinco horas de clase de Inglés a la semana para todos los años de educación media preparado e implementado en un 95% de los colegios estatales y fisco-misionales y un 60% de colegios particulares en todas las veintiún provincias del país;
- b) se incluye la enseñanza del inglés como materia opcional en los años primero a séptimo de la Educación Básica;

- c) seis textos de Inglés de bajo costo con sus respectivas guías didácticas y material de audio, técnicamente diseñados, escritos, editados ilustrados, coloreados digitalmente, publicados y distribuidos a tiempo para todo el país, por el equipo ecuatoriano de la DIEX, con el apoyo técnico británico, utilizados aproximadamente por 500.000 estudiantes y sus 5.000 profesores.
- d) cinco miembros del equipo de coordinación nacional capacitados en cursos de maestría y treinta y dos del equipo provincial en cursos de postgrado en el Reino Unido de Gran Bretaña;
- e) 50 de los miembros provinciales del equipo capacitados en cursos de mejoramiento del idioma y de metodología para multiplicadores y entrenadores de profesores en el Consejo Británico con el auspicio del Ministerio de Educación en el Ecuador;
- f) sistemas unificados de operación del Proyecto desarrollados por la red de coordinación nacional y provincial en la forma del "Manual de Procedimientos del Proyecto CRADLE", publicado para uso de los coordinadores del Proyecto;
- g) módulos de capacitación para profesores producidos en la DIEX: cursos de Orientación sobre el nuevo currículo de Inglés; Módulos de Mejoramiento del idioma Inglés; módulos de Metodología de la enseñanza del idioma Inglés; módulos de lectura, de evaluación y un Taller sobre el Examen Nacional de Inglés. Estos módulos han sido implementados en todas las provincias del país;
- h) examen Nacional de Inglés para los años décimo de la Educación Básica y tercero de Bachillerato desarrollados y piloteados en un significativo número de colegios en el país;
- i) 5.000 profesores de Inglés de todas las provincias capacitados por el equipo provincial y nacional mediante los módulos de capacitación.
- j) 25 centrales y 2 mini-centrales pedagógicas en funcionamiento en el país con biblioteca especializada y equipamiento adecuado, producto de donaciones británicas y autogestión;
- k) creación de la División Nacional de Idiomas Extranjeros en el Ministerio de Educación y Cultura con tres técnico docentes especializados en el desarrollo nacional de currículo responsables de todo el proceso de reforma del currículo de Inglés, incluyendo los programas de estudio, producción de materiales didácticos, capacitación de profesores de Inglés, evaluación del currículo y de los nexos con universidades que forman profesores de Inglés; establecimiento de una red provincial de coordinadores, responsable del desarrollo del currículo incluyendo la capacitación de profesores, administración de las centrales pedagógicas y evaluación de la reforma curricular, en coordinación con el equipo nacional y el Director del Proyecto;

- l) capacitación del equipo de coordinadores provinciales por este equipo en Reuniones Generales anuales residenciales;
- m) contactos establecidos con universidades con el fin de ayudar en la formación de profesores y establecer procedimientos para el mejoramiento de la calidad académica del recurso humano; realización de dos consultorías para el establecimiento de dos nuevos programas de licenciatura; participación del equipo provincial en el programa de licenciatura en cinco universidades;
- n) bases legales establecidas para el proceso de cambio a través de resoluciones y acuerdos ministeriales arriba mencionados.
- o) cooperación del sector privado para la publicación y distribución de materiales didácticos, publicaciones de revistas informativas, folletos publicitarios sin costo para el Ministerio de Educación.

La calificación dada a este ejercicio de evaluación fue de **2**, o sea **objetivos altamente logrados**.

ANEXO 2 - OBJETIVO, HIPOTESIS, PREGUNTAS

OBJETIVO	HIPÓTESIS	PREGUNTAS
1. ¿Cuál es el estado de la enseñanza del idioma inglés en las instituciones educativas?	El estado actual de la enseñanza de inglés en la instituciones educativas facilita la creación de empresas privadas especializadas en esos servicios	<p>¿Cuál es la opinión sobre el estado de la enseñanza del idioma inglés en los colegios secundarios?</p> <p>¿Cuáles son los principales aciertos y conflictos de la enseñanza del idioma inglés en los colegios secundarios de la ciudad de Quito?</p> <p>¿Qué factores o herramientas influyen positivamente al aprendizaje del idioma inglés en los estudiantes secundarios?</p> <p>¿Quiénes son los actores responsables de la calidad de la enseñanza de inglés en los colegios secundarios?</p> <p>¿Cuál es la percepción de los alumnos en cuanto al aprendizaje del idioma inglés en los colegios secundarios?</p> <p>¿Cuál es la opinión de alumnos y padres sobre los maestros de inglés y su aporte en el proceso de aprendizaje?</p>
2. ¿Cuál será el servicio a ofertar?	Servicios de enseñanza del idioma inglés especializados para instituciones educativas secundarias	<p>¿Cuántos alumnos hay en secundaria en la institución?</p> <p>¿Qué opinión tiene sobre la oferta de empresas, institutos y centros de estudio no formales del idioma inglés en la ciudad de Quito?</p> <p>¿Ha utilizado servicios de instituciones particulares de inglés para mejorar el nivel de la enseñanza de este idioma en el plantel educativo?</p> <p>¿Estaría dispuesto a implementar sistemas de enseñanza no tradicional garantizada de inglés en los colegios secundarios?</p> <p>¿Qué expectativas existen para el mejoramiento de la enseñanza del idioma inglés?</p> <p>¿Qué porcentaje requiere que se incremente el nivel de aprendizaje de inglés en su institución?</p> <p>¿Qué duración, pedagogía, número de horas semanales y organización debería tener el servicio?</p>
3. ¿Grado de necesidad de contratar los servicios?	Las instituciones educativas necesitan contratar a una empresa especializada en la enseñanza del idioma inglés	<p>¿Qué aceptación tendrá el servicio de enseñanza del idioma inglés especializado para instituciones educativas secundarias como parte del pensum regular de estudio?</p>
4. ¿Qué beneficios tienen las instituciones educativas con los servicios?	Las instituciones están dispuestas a comprar los servicios de la empresa a crear.	<p>¿En cuánto estaría dispuesto incrementar el valor de la pensión mensual, para incluir un sistema de enseñanza de inglés especializado que mejore el rendimiento del idioma?</p> <p>¿Qué criterios utilizaría al momento de contratar una empresa de servicios de enseñanza especializada del idioma inglés para la institución secundaria?</p> <p>¿Qué beneficio obtendría la institución al contratar una empresa de servicio de enseñanza del idioma inglés?</p>
5. ¿Quiénes participan en el proceso de entrega de servicio?	Se necesita la participación de autoridades, padres, profesores y alumnos para la implementación de un sistema de enseñanza especializado de inglés en las instituciones educativas	<p>¿Las autoridades están dispuestas a contratar e implementar un sistema de aprendizaje de inglés especializado?</p> <p>¿Qué grado de participación tienen en los proyectos de mejoramiento los profesores, padres y alumnos?</p> <p>¿Con quién se consultan las decisiones de mejora académica?</p>

ANEXO 3 - ESQUEMA DE PREGUNTAS FOCUS GROUP Y ENTREVISTAS

ENTREVISTA 1

RECTORES

TEMA:	Diagnóstico, resultados y estrategias en torno a la enseñanza del idioma inglés en las instituciones educativas secundarias de la ciudad de Quito.
POBLACIÓN:	Rectores de colegios secundarios privados de nivel medio en la ciudad de Quito
TOTAL DE ENTREVISTADOS:	1

OBJETIVOS	PREGUNTAS
<p>- Obtener datos sobre la percepción de los rendimientos de la educación del idioma inglés en los establecimientos secundarios de la ciudad de Quito.</p> <p>- Registrar el criterio de los rectores sobre la implementación de un sistema de enseñanza no tradicional para el aprendizaje del idioma inglés en los alumnos de los colegios que dirigen.</p>	¿Qué opinión tiene sobre el estado actual de la educación de idiomas (específicamente del idioma inglés) en los establecimientos secundarios?
	¿Cuáles son a su juicio los principales aciertos y conflictos de la enseñanza del idioma inglés en los colegios secundarios de la ciudad de Quito?
	¿Qué factores o herramientas influyen positivamente al aprendizaje del idioma inglés en los estudiantes secundarios?
	¿Quiénes son los actores responsables de la calidad de la enseñanza de inglés en los colegios secundarios?
	¿Cuál es su percepción sobre los resultados del aprendizaje del idioma inglés en los estudiantes secundarios?
	¿Cómo evaluaría los resultados en el aprendizaje del idioma inglés en su institución desde la perspectiva de los alumnos?
	¿Cómo evaluaría los resultados en el aprendizaje del idioma inglés en sus alumnos?
	¿Qué estrategias ha adoptado su institución entorno al área de aprendizaje del idioma inglés en sus estudiantes?
	¿Qué opinión tiene sobre la oferta de empresas, institutos y centros de estudio no formales del idioma inglés en la ciudad de Quito?
¿Qué opina acerca de un servicio de enseñanza del idioma inglés para las instituciones de educación secundaria privada mediante el uso de herramientas novedosas, dinámicas, sofisticadas y tecnificadas?	

ENTREVISTA 2

ENCARGADOS DE ÁREAS/DEPARTAMENTOS DE INGLÉS

TEMA:	Diagnóstico, resultados y estrategias en torno a la enseñanza del idioma inglés en las instituciones educativas secundarias de la ciudad de Quito.
POBLACIÓN:	Encargados de los departamentos o áreas de enseñanza de idioma extranjero inglés en las instituciones secundarias privadas de la ciudad de Quito.
TOTAL DE ENTREVISTADOS:	1

OBJETIVOS	PREGUNTAS
- Obtener datos sobre la percepción de los rendimientos de la educación del idioma inglés en los establecimientos secundarios de la ciudad de Quito - Registrar el criterio de los encargados del área de enseñanza del idiomas, sobre la implementación de un sistema de enseñanza no tradicional para el aprendizaje de inglés en los colegios.	¿Qué opinión tiene sobre el estado actual de la educación de idiomas (específicamente del idioma inglés) en los establecimientos secundarios?
	¿Cuáles son a su juicio los principales aciertos y conflictos de la enseñanza del idioma inglés en los colegios secundarios de la ciudad de Quito?
	¿Qué factores o herramientas influyen positivamente al aprendizaje del idioma inglés en sus estudiantes secundarios?
	¿Cuál es su percepción sobre los resultados del aprendizaje del idioma inglés en sus estudiantes?
	¿Con que frecuencia la participación de los directivos de la institución realiza nuevas formulaciones de planes, programas y actividades para el desarrollo del área de idiomas en su institución?
	¿Cómo evaluaría la participación de los padres de familia en el proceso de aprendizaje de inglés de los estudiantes?
	¿Qué opinión tiene sobre las de empresas, institutos y centros de estudio no formales del idioma inglés en la ciudad de Quito?
¿Qué opina acerca de un servicio de enseñanza del idioma inglés para las instituciones de educación secundaria privada mediante el uso de herramientas novedosas, dinámicas, sofisticadas y tecnificadas?	

ENTREVISTA 3**PROFESORES DOCENTES DEL IDIOMA INGLÉS**

TEMA:	Diagnóstico, resultados y estrategias en torno a la enseñanza del idioma inglés en las instituciones educativas secundarias de la ciudad de Quito.
POBLACIÓN:	Profesores docentes del idioma extranjero inglés en las instituciones secundarias privadas de la ciudad de Quito.
TOTAL DE ENTREVISTADOS:	2

OBJETIVOS	PREGUNTAS
<p>- Obtener datos sobre la percepción de los rendimientos de la educación del idioma inglés en los establecimientos secundarios de la ciudad de Quito</p> <p>- Registrar el criterio de los encargados del área de enseñanza del idiomas, sobre la implementación de un sistema de enseñanza no tradicional para el aprendizaje de inglés en los colegios.</p>	¿Qué opinión tiene sobre el estado actual de la educación de idiomas (específicamente del idioma inglés) en los establecimientos secundarios?
	¿Cuáles son a su juicio los principales aciertos y conflictos de la enseñanza del idioma inglés en los colegios secundarios de la ciudad de Quito?
	¿Qué factores o herramientas influyen positivamente al aprendizaje del idioma inglés en sus estudiantes secundarios?
	¿Cómo evaluaría la participación y desenvolvimiento por parte de los estudiantes en el proceso de aprendizaje del idioma inglés?
	¿Considera que el tiempo brindado para impartir la enseñanza del idioma inglés es suficiente para que los alumnos lleguen a tener los conocimientos necesarios?
	¿Cuáles son las herramientas que se utilizan en el impartir el idioma inglés a los estudiantes?
	¿Considera que existe una debida y adecuada coordinación entre los profesores de los distintos niveles educativos (cursos) en la educación secundaria del platel?
	¿Qué percepción tiene acerca de la evolución de los estudiantes durante sus estudios de nivel secundario, y los resultados de estos al culminar la educación colegial?
¿Qué opinión tiene sobre las empresas, institutos y centros de estudio no formales del idioma inglés en la ciudad de Quito?	

ENTREVISTA 4

RECTOR COLEGIO ATENAS

TEMA:	Percepción y evaluación de los resultados obtenidos en el Colegio Atenas con la implementación del sistema de enseñanza del idioma inglés
POBLACIÓN:	Rector/a Colegio Atenas
TOTAL DE ENTREVISTADOS:	1

OBJETIVOS	PREGUNTAS
<p>- Obtener datos sobre los resultados de la aplicación de un sistema de enseñanza del idioma inglés asistido por una empresa especializada en el Colegio Atenas</p>	¿Posee su institución educativa un sistema de aprendizaje del idioma inglés asistido por una empresa especializada?
	¿Cuáles son sus impresiones sobre el resultado que han obtenido?
	¿Usted fue parte del proceso de implementación? - ¿Cuánto tiempo tardó?
	¿Por qué se tomo la decisión de implementar un sistema de enseñanza apoyado en una empresa externa?
	¿Qué ventajas descubrieron al seleccionar a dicha empresa?
	¿Quiénes participaron en el proceso de implementación del sistema de enseñanza (profesores/alumnos/padres/autoridades)?
	¿Cuáles son a su criterio los aciertos y conflictos de implementar un sistema de enseñanza de este tipo?
	¿Cuál sería a su criterio el mayor beneficio de haber implementado el sistema de aprendizaje?
	¿Puede precisar el sistema pedagógico que utiliza la empresa para enseñar a los estudiantes?
	¿Desde qué curso los estudiantes participan del sistema de enseñanza apoyado por la empresa?
	¿Cuántas horas por semana se dictan de inglés?
	¿Los estudiantes se agrupan por nivel de conocimiento o se mantiene la estructura de enseñanza por curso (primero de básica, segundos de básica... etc.)?
	¿El sistema hace partícipes a los profesores de la institución o acuden profesores externos?
	¿La empresa posee algún aval del Ministerio de Educación u otra institución nacional o internacional para la entrega de certificados o documentación?
¿Usted recomendaría a otras instituciones el aplicar un sistema de enseñanza del idioma inglés similar?	

FOCUS GROUP

GRUPO FOCAL 1

ALUMNOS

Objetivo

- Obtener datos sobre la percepción de los beneficios obtenidos en el aprendizaje del idioma inglés en los establecimientos educativos de cada estudiante

TEMA:	Diagnóstico, resultados y estrategias en torno a la enseñanza del idioma inglés en las instituciones educativas secundarias de la ciudad de Quito.
GRUPO OBJETIVO:	Alumnos de colegios secundarios (representantes del consejo estudiantil)
PARTICIPANTES:	8 - 10 alumnos
EDAD:	Entre los 15 y 18 años
ESTATUS SOCIOECONÓMICO:	Medio - Medio alto

Temas a desarrollar
Opinión sobre el estado de la enseñanza del idioma inglés en los colegios secundarios
Percepción sobre los avances que se obtiene durante toda la educación secundaria
Opinión sobre los maestros de inglés y su aporte en el proceso de aprendizaje
Opinión sobre los directivos de las instituciones y su aporte en el mejoramiento de los sistemas pedagógicos
Opinión sobre las empresas, institutos y centros de enseñanza de inglés privados no formales
Percepción de la necesidad de aprender el idioma inglés
Predisposición hacia el cambio de metodología de enseñanza

GRUPO FOCAL 2**PADRES DE FAMILIA****Objetivo**

- Obtener datos sobre la percepción y resultados en el aprendizaje del idioma inglés de sus hijos en los establecimientos educativos secundarios

TEMA:	Diagnóstico, resultados y estrategias en torno a la enseñanza del idioma inglés en las instituciones educativas secundarias de la ciudad de Quito.
GRUPO OBJETIVO:	Padres de familia con alumnos cursando niveles de bachillerato en colegios privados secundarios de la ciudad de Quito.
PARTICIPANTES:	8 - 10 Padres de familia
ESTATUS SOCIOECONÓMICO:	Medio - Medio alto

Temas a desarrollar
Opinión sobre el estado de la enseñanza del idioma inglés en los colegios secundarios
Opinión sobre lo que reciben sus hijos como parte de la materia de inglés
Percepción en cuanto al aprendizaje del idioma inglés de sus hijos en los colegios secundarios
Opinión sobre los maestros de inglés y su aporte en el proceso de aprendizaje
Opinión sobre los directivos de las instituciones y su aporte en el mejoramiento de los sistemas pedagógicos
Opinión sobre las empresas, institutos y centros de enseñanza de inglés privados no formales
Opinión sobre la compra de servicios de enseñanza del idioma inglés fuera de los colegios
Predisposición a la compra de esos servicios
Opinión sobre la implementación de sistemas de enseñanza no tradicional garantizada de inglés en los colegios secundarios

ANEXO 4 - ENCUESTA PARA RECTORES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Soy estudiante de la Universidad de la Américas, le solicito su colaboración respondiendo esta encuesta, la misma que tiene únicamente fines académicos.

Su identidad no es imprescindible.

a) Datos de información

- Número de Alumnos de 8vo a 10mo nivel

- Menos de 100
- 100 – 200
- 201 – 300
- 301 – 400
- 401 – 500
- Más de 500

- Número de Alumnos de 1ro a 3ro de bachillerato

- Menos de 100
- 100 – 200
- 201 – 300
- 301 – 400
- 401 – 500
- Más de 500

- Sector

- Centro
- Norte
- Sur
- Valle
-

Especifique _____

Otro Especifique _____

- Pensión promedio mensual

- Menos de 100
- 100 – 150
- 151 – 200
- 201 – 250
- 251 – 300
- Más de 300

1. La institución podría catalogarse como:

- Totalmente bilingüe
- Parcialmente bilingüe
- No bilingüe

2. ¿A su criterio el desarrollo de competencias en el aprendizaje del idioma inglés en los alumnos secundarios es?

- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- Nada Importante

3. ¿Cuántas horas se dicta semanalmente de inglés en el establecimiento?

- Menos de 5
- De 5 a 7
- De 7 a 10
- De 10 a 15
- Más de 15

Especifique _____

4. ¿Cuántos profesores dictan clases de enseñanza de inglés en el establecimiento?

- De 1 – 3
- De 4 – 6
- De 7 – 10
- Más de 10 Especifique _____

5. El colegio propone actividades de mejoramiento académico

- Nunca
- Semanalmente
- Mensualmente
- Trimestralmente
- Semestralmente
- Anualmente
- Otra Especifique _____

6. ¿Los proyectos de mejoramiento académico que impulsa el colegio son consultados con los padres?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Pocas veces
- Nunca

7. ¿Qué expectativas existen para el mejoramiento de la enseñanza del idioma inglés?

- Muy altas
- Altas
- Normales
- Bajas
- Ninguna

8. ¿Ha utilizado servicios de instituciones particulares de inglés para mejorar el nivel de la enseñanza de este idioma impartida en el plantel educativo?

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Pocas veces

Nunca

9. Siendo 5 muy importante y 1 nada importante, califique su aceptación a obtener un servicio de enseñanza del idioma inglés especializado para instituciones educativas secundarias como parte del pensum regular de estudio.

5 4 3 2 1

10. ¿Qué porcentaje requiere que se incremente el nivel de aprendizaje de inglés en su institución?

Más de 50%

Más del 40%

Más del 30%

Más del 20%

Más del 10%

Nada

11. A su criterio la duración del servicio de enseñanza del idioma inglés para estudiantes secundarios debería de ser:

De Séptimo de básica a Tercero de bachillerato (6 años)

De Primero de Bachillerato a Tercero de Bachillerato (3 años)

Únicamente Tercero de Bachillerato (1 año)

12. Cuantas horas a la semana de inglés considera necesarias para lograr un buen resultado de aprendizaje.

Menos de 5

De 5 – 7

De 7 – 10

De 10 – 15

Más de 15

13. ¿Estaría de acuerdo en modificar el sistema actual de enseñanza de idiomas a fin de obtener el beneficio de que los estudiantes dominen inglés?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

14. ¿Cuál sería la aceptación de los padres de familia al modificar el sistema de enseñanza de inglés?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

15. ¿En cuánto estaría dispuesto incrementar el valor de la pensión mensual, para incluir un sistema de enseñanza de inglés especializado que mejore el rendimiento del idioma?

De \$10 - \$20

De \$21 - \$30

De \$31 - \$ 40

De \$41 - \$50

Más de \$50

16. ¿Estaría de acuerdo en que los profesores actuales de la institución formen parte del servicio brindado por la empresa pero que sigan perteneciendo a su nómina?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

17. Siendo 5 muy importante y 1 nada importante, califique el orden de importancia de los siguientes criterios al momento de contratar un servicio de enseñanza del idioma inglés.

Criterios	5	4	3	2	1
Precio					
Participación de los padres					
Proceso de evaluación previo (diagnóstico del conocimiento del estudiante)					
Adaptabilidad al pènsum de la institución					
Pedagogía					
Calidad en los docentes (Docentes capacitados)					
Procedencia de los docentes (Docentes nativos)					
Participación de las autoridades y profesores en el proceso					
Sistema de Aprendizaje					

18. Siendo 5 muy importante y 1 nada importante, califique que beneficio obtendría la institución al contratar una empresa de servicio de enseñanza del idioma inglés.

Criterios	5	4	3	2	1
Reconocimiento de los padres de familia					
Mejor imagen y prestigio					
Incremento de alumnos					
Mejora en la calidad de enseñanza					
Otros (Especifique _____)					

ANEXO 5 - PLAN DE CAPACITACIÓN DOCENTES EFS

GRUPO 1 DOCENTES DE INSTITUCIONES SECUNDARIAS

	OBJETIVO	EJE	DURACIÓN	TIPO DE CAPACITACIÓN
FASE 1	Diagnosticar el nivel de conocimiento de los docentes de las instituciones educativas previo a la implementación del sistema de EFS	Inducción y Evaluación	16 horas	SEMINARIO
	Capacitar a los docentes de las instituciones educativas en el sistema de enseñanza EFS	Jornadas de adaptación al sistema de aprendizaje EFS	16 horas	SEMINARIO
FASE 2	Nivelar los conocimientos de los docentes en las competencias exigidas por EFS en la entrega del servicio	Conocimiento del idioma inglés	40 horas / año	SEMINARIO, CURSO, BECAS CON INSTITUCIONES DE INGLÉS
	Actualizar los conocimientos de los docentes en materia de pedagogía para la enseñanza de idiomas	Técnicas pedagógicas	16 horas /año	SEMINARIO, CURSO, BECAS CON INSTITUCIONES EDUCATIVAS SUPERIORES
FASE 3	Evaluar las competencias desarrolladas por los docentes en el proceso de capacitación	Retroalimentación	16 horas / año	N/A

GRUPO 2 DOCENTES CONTRATADOS POR EFS

PERFIL

Edad	<i>de 25 a 45 años</i>
Instrucción	<i>Superior en pedagogía</i>
Especialización	<i>Nivel de lengua Inglesa equivalente a TOEFL 620 pts. O nativos que dominen el idioma español (certificado)</i>
Experiencia	<i>Al menos 3 años en instituciones educativas de nivel secundario o superior</i>

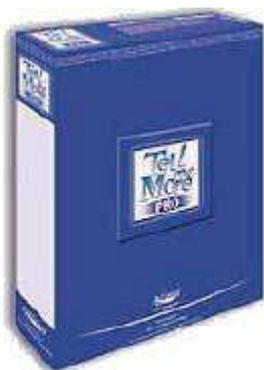
COMPETENCIAS

Calidad humana y buen trato a las personas
 Dominio de herramientas pedagógicas
 Experiencia en la elaboración de exámenes
 Capacidad analítica

	OBJETIVO	EJE	DURACIÓN	TIPO DE CAPACITACIÓN
FASE 1	Capacitar a los docentes de las instituciones educativas en el sistema de enseñanza EFS	Jornadas de adaptación al sistema de aprendizaje EFS	16 horas	SEMINARIO
FASE 2	Nivelar los conocimientos de los docentes en las competencias exigidas por EFS en la entrega del servicio	Conocimiento del idioma inglés	40 horas / año	SEMINARIO, CURSO, BECAS CON INSTITUCIONES DE INGLÉS
	Actualizar los conocimientos de los docentes en materia de pedagogía para la enseñanza de idiomas	Técnicas pedagógicas	16 horas /año	SEMINARIO, CURSO, BECAS CON INSTITUCIONES EDUCATIVAS SUPERIORES
FASE 3	Evaluar las competencias desarrolladas por los docentes en el proceso de capacitación	Retroalimentación	16 horas / año	N/A

ANEXO 6 - CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE ENSEÑANZA DE INGLÉS “TELL MORE PRO”

EMPRESA: TECNOLOGÍA EDUCATIVA S.A.
UBICACIÓN: ARGENTINA



Los cursos de inglés americano están organizados en tres packs, que contienen un conjunto de CD's, y que se diferencian en el nivel de dominio del idioma a alcanzar:

- **Pack 1:** Principiante, Intermedio, Intermedio+
- **Pack 2:** Avanzado, Avanzado+
- **Pack 3:** Negocios, Negocios+, Negocios++
- También puede adquirir en conjunto los tres packs

Los diferentes niveles tienen las siguientes orientaciones:

- **Principiante:**
Para aprender o repasar los conocimientos básicos y comunicarse en situaciones elementales.
- **Intermedio, Intermedio+:**
Mejorar los conocimientos adquiridos y comunicarse fácilmente en un país extranjero.
- **Avanzado, Avanzado+:**
Para perfeccionar el dominio del idioma y comunicarse con fluidez en la vida cotidiana y en las situaciones profesionales más corrientes.
- **Comercial, Comercial+, Comercial ++:**
Para dominar perfectamente el lenguaje comercial y desenvolverse en la vida profesional.

Contenido de los packs:

	BEGINNER	LEISURE Interm A+B	EVERYDAY LIFE Interm B+C
PACK 1	Describing oneself How to count Nouns and adj Introductions Renting a Villa Buying food	The Weather By the seaside The USA adventure A place to live in Holidays At the garage	Shopping Buying Food On the Phone Medical Assistance Sending Letters Dealing with Money
	ADVANCED A+B	SPORTS Advanced C+D	
PACK 2	At the airport The seminar Andrew and Co. The training course The insurance agent The market survey	By the Seaside Sports A Dive in the Sea Skiing Sailing Mountaineering	
	BUSINESS: Business A+B	BUSINESS: SERVICES C+D	SPECIALISED BUSINESS E+F
PACK 3	First Contacts At the Trade Fair	The Receptionist The Waiter	A New Product On the Road

Taking a First Order
Handling Complaints
Overdue Invoices
Arranging a Visit

The Department Store
The Bank
Travel Agency
Announcements

Dispatch
A Cyber-Café
A Contract
Finance and Economy

¿Qué posibilidades le ofrece Tell me More PRO?

Es un sistema elaborado para enseñar idiomas que le permite combinar diferentes métodos de enseñanza dependiendo del grado de personalización que pretende para cada alumno:

- Auto-aprendizaje con un método multimedia
- Auto-aprendizaje con servicios de tutoría vía e-mail interno
- Auto-aprendizaje + servicios de tutoría vía e-mail interno+ clases presenciales...
- Gracias a sus herramientas elaboradas de enseñanza, Tell me More se puede usar por profesores internos para crear orientaciones pedagógicas personalizadas para los alumnos que requieren más atención.

Tres enfoques pedagógicos diferentes

- **Modo dinámico** para analizar el progreso del estudiante en tiempo real: luego de cada actividad el programa analiza los resultados directamente, y propone la actividad más apropiada en relación a las necesidades y objetivos del estudiante.
- **Modo guiado** que ofrece un programa de trabajos individuales basados en los objetivos del estudiante y la cantidad de tiempo que tiene disponible.
- **Modo libre**, en el que el estudiante puede organizar su propio programa seleccionando actividades de los diferentes talleres.

La tecnología más avanzada



- **Tecnología de reconocimiento de voz:** Gracias a la tecnología de reconocimiento de voz, Tell me More reconoce lo que se dice, evalúa la pronunciación y corrige los errores.

- **Gráfico oral y curva del tono fundamental:** Los alumnos pueden comparar su pronunciación y su entonación con el modelo, que tienen que imitar lo mejor posible.



- **Tecnología S.E.T.S. (Spoken Error Tracking System):** Los errores de pronunciación en las frases aparecen subrayados automáticamente gracias a la tecnología exclusiva S.E.T.S.
- **Animaciones fonéticas en 3D:** Para visualizar la articulación de las palabras

Herramientas para la administración de grupos y el seguimiento de alumnos:

- **Creación de orientaciones pedagógicas y ajuste de los parámetros de las actividades:** el formador puede crear sus propios programas de trabajo y adaptar Tell me More al nivel de cada alumno modificando ciertos parámetros.
- **Seguimiento detallado del alumno:** El formador tiene acceso a las respuestas de los alumnos en cada ejercicio. También puede consultar una evaluación detallada que incluye una síntesis de los resultados. También puede seguir la evolución del curso, orientar de nuevo el aprendizaje si es necesario y evaluar los progresos realizados.
- **Comunicación alumno-formador vía e-mail interno:** Un simple clic pone al alumno en contacto con el formador vía e-mail interno. De esta manera, puede plantear una pregunta, pedir la corrección de los ejercicios... El formador también puede proponerle actividades adicionales.
- **Administración de los grupos:** El formador inscribe todos los alumnos y puede organizar los grupos en función del idioma aprendido, del nivel o de cualquier otro criterio que juzgue pertinente.

Variedad de actividades que mantendrán el interés de los alumnos



Diálogos interactivos

Ejercicios lúdicos (juegos educativos como "el ahorcado", crucigramas, sopa de letras)



Ejercicios pedagógicos (de vocabulario, orden de palabras, rellenar huecos y dictado) relacionados con el tema del diálogo

ANEXO 7 – PLAN DE MEDIOS

FLOW DE INVERSION 2.009



CLIENTE
PRODUCTO
FECHA ELAB.

EFS
CAMPAÑA CURSOS INGLES
Agosto 15, 2009

Campaña de Introducción												Nº	TOTAL		SHARE	
MEDIO	2009												AVISOS	INVERSION		%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	11				
Medio																
Revista Gestión - 1 página													3	\$	3.840,00	
Revista Vanguardia - 1/2 página													6	\$	4.500,00	
Revista Ministerio de Educación													12	\$	2.760,00	
Publicación - Diario El Comercio - Sección Educación 14.1 x 17,6													6	\$	5.796,00	
													5000	\$	400,00	2%
	#iREF!											SUBTOTAL	\$	17.296,00	100%	
												IVA 12%				
												TOTAL	\$	17.296,00		

OBSERVACIONES: NO incluye costo de Impresiones POP ni desarrollo web	
Impresos para comercialización	\$ 400,00
Desarrollo Web	\$ 200,00
CD Interactivo	\$ 700,00
INVERSION TOTAL INCLUYENDO PUBLICACIONES HOY Y METRO HOY	\$ 18.396,00

DPTO. DE MEDIOS

APROBACION CLIENTE

ANEXO 8 - COSTOS Y PRECIO DEL SERVICIO DE EFS - English for School

Costos	Precio unitario	Unidad		Total
Mano de obra directa (Asesores + Beneficios)	\$ 6,00	1800	Horas	\$ 24.120,81
Material didáctico	\$ 10,00	300	Alumnos	\$ 3.000,00
Gastos Administrativos	\$ 20,25	300	Alumnos	\$ 6.074,90
Gastos de Ventas por colegio	\$ 1.654,18	300	Grupo	\$ 1.654,18
Total costos anuales por institución	\$ 1.690,43			\$ 34.849,89

COSTO POR ALUMNO (año)	\$ 116,17	Mensual	\$ 12,91
UTILIDAD	40%		
PRECIO DE VENTA	\$ 162,63		
PRECIO EN LA PENSIÓN MENSUAL	\$ 18,07		

Gastos	Mensuales	Año
Nómina	\$ 3.412,83	\$ 40.953,94
Electricidad	\$ 50,00	\$ 600,00
Agua	\$ 40,00	\$ 480,00
Teléfono	\$ 60,00	\$ 720,00
Publicidad	\$ 1.515,83	\$ 18.189,96
Suministros de oficina	\$ 40,00	\$ 480,00
Suministros de limpieza	\$ 25,00	\$ 300,00
Arriendo	\$ 400,00	\$ 4.800,00
Otros gastos	\$ 25,00	\$ 300,00
TOTAL	\$ 5.568,66	\$ 66.823,90
	Por institución	Año
Publicidad	\$ 1.654,18	\$ 18.196,00

* Remuneraciones + Beneficios

ANEXO 9 - INVERSIONES ACTIVOS FIJOS Y DIFERIDOS

Equipos de oficina			
Descripción	Costo unitario	Cantidad	Valor
Counter para recepción	\$ 230,00	1	\$ 230,00
Sofá triple sala de espera	\$ 145,00	2	\$ 290,00
Mesa de sala de espera	\$ 45,00	1	\$ 45,00
Escritorio ejecutivo L	\$ 189,00	1	\$ 189,00
Escritorios modulares	\$ 128,00	6	\$ 768,00
Mesa par reunió + 6 sillas	\$ 283,00	1	\$ 283,00
Sillas secretaria	\$ 37,00	2	\$ 74,00
Sillas escritorios modulares	\$ 33,00	6	\$ 198,00
Sillas visita sin brazos	\$ 28,00	32	\$ 896,00
Mesas de trabajo (incluye silla)	\$ 48,00	16	\$ 768,00
Mesas para laboratorio	\$ 35,00	4	\$ 140,00
Central telefónica 4 líneas + PBX	\$ 700,00	1	\$ 700,00
Teléfonos	\$ 32,00	7	\$ 224,00
Telefax con película	\$ 134,00	2	\$ 268,00
TOTAL			\$ 5.073,00

Adecuación oficina			
Descripción	Costo unitario	Cantidad	Valor
Baños	\$ 69,98	1	\$ 69,98
Pintura	\$ 3,50	90	\$ 315,00
Divisiones modulares	\$ 18,00	45	\$ 810,00
Instalaciones de red (puntos)	\$ 8,00	12	\$ 96,00
Imprevistos	\$ 100,00	1	\$ 100,00
TOTAL			\$ 1.390,98

Equipos de computación			
Descripción	Costo unitario	Cantidad	Valor
Computadora Intel dual Core 2 GHz	\$ 650,00	7	\$ 4.550,00
Computadora Intel dual Core 2 GHz laboratorio	\$ 650,00	8	\$ 5.200,00
IMPRESORA Laser HP 2300 Blanco y Negro	\$ 340,00	1	\$ 340,00
IMPRESORA Lexmark escritorio	\$ 60,00	2	\$ 120,00
Router 16 puertos	\$ 230,00	1	\$ 230,00
TOTAL			\$ 10.440,00

Software			
Descripción	Costo unitario	Cantidad	Valor
Software TELL MORE PRO	\$ 900,00	1	\$ 900,00
TOTAL			\$ 900,00

Constitución de la empresa			
Descripción	Costo unitario	Cantidad	Valor
Constitución de la empresa	\$ 400,00	1	\$ 400,00
TOTAL			\$ 400,00

INVERSIONES		CRÉDITO		RECURSOS PROPIOS	
Rubros	VALOR	Porcentaje	Monto	Porcentaje	Monto
Equipo de Oficina	\$ 5.073,00	100%	\$ 5.073,00	0%	\$ 0,00
Adecuaciones de local	\$ 1.390,98	100%	\$ 1.390,98	0%	\$ 0,00
Equipo de Computación	\$ 10.440,00	100%	\$ 10.440,00	0%	\$ 0,00
Software	\$ 900,00	100%	\$ 900,00	0%	\$ 0,00
Constitución de la empresa	\$ 400,00	100%	\$ 400,00	0%	\$ 0,00
Capital de Trabajo	\$ 95.837,21	41%	\$ 38.816,61	59%	\$ 57.020,60
TOTAL	\$ 114.041,19		\$ 57.020,59		\$ 57.020,60

ANEXO 10 - CAPITAL DE TRABAJO

Rubros	Año 1	Total meses	Capital de Trabajo*
Mano de obra directa	\$ 265.328,94	3	\$ 66.332,23
Mano de obra indirecta	\$ 40.953,94	3	\$ 10.238,48
Gastos generales	\$ 25.869,96	3	\$ 6.467,49
Gastos de ventas	\$ 18.196,00	3	\$ 4.549,00
Materiales	\$ 33.000,00	3	\$ 8.250,00
Total	\$ 383.348,84	-	\$ 95.837,21

Capital de Trabajo 3 meses	\$ 95.837,21
-----------------------------------	---------------------

* El capital de trabajo se ha calculado en función del escenario esperado.

ANEXO 11 - DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS

Depreciaciones	
Descripción	Tasa
Equipos de Oficina	10%
Adecuación Oficina	10%
Equipos de Computación	33%

Amortización	
Descripción	Tasa
Activos diferidos	20%

VALORES DE RESCATE		
Equipos de Oficina	\$ 5.073,00	\$ 507,30
Adecuaciones Local	\$ 1.390,98	\$ 139,10
Equipo de Computación	\$ 10.440,00	\$ 1.044,00
Total	\$ 16.903,98	\$ 1.690,40

Depreciaciones		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Descripción	Valor					
Equipos de Oficina	\$ 5.073,00	\$ 507,30	\$ 507,30	\$ 507,30	\$ 507,30	\$ 507,30
Adecuaciones Local	\$ 1.390,98	\$ 139,10	\$ 139,10	\$ 139,10	\$ 139,10	\$ 139,10
Equipo de Computación	\$ 10.440,00	\$ 3.480,00	\$ 3.480,00	\$ 3.480,00	\$ -	\$ -
Total	\$ 16.903,98	\$ 4.126,40	\$ 4.126,40	\$ 4.126,40	\$ 646,40	\$ 646,40

Amortización		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Descripción	Valor					
Software	\$ 900,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00
Constitución Empresa	\$ 400,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00
Total	\$ 1.300,00	\$ 260,00				

Total Depreciaciones + Amortizaciones	\$ 4.386,40	\$ 4.386,40	\$ 4.386,40	\$ 906,40	\$ 906,40
----------------------------------------------	--------------------	--------------------	--------------------	------------------	------------------

ANEXO 12 - PROYECCIÓN DE COSTOS

ESCENARIO ESPERADO

4%

AÑOS	# de instituciones educativas	Costo mensual por alumno	# de meses de estudio	Cantidad de alumnos	Ventas
Año 1	11	\$ 12,91	9	300	\$ 383.348,84
Año 2	12	\$ 12,91	9	300	\$ 418.198,73
Año 3	13	\$ 12,91	9	300	\$ 453.048,62
Año 4	15	\$ 12,91	9	300	\$ 522.748,41
Año 5	16	\$ 12,91	9	300	\$ 557.598,31

ESCENARIO OPTIMISTA

6%

AÑOS	# de instituciones educativas	Costo mensual por alumno	# de meses de estudio	Cantidad de alumnos	Ventas
Año 1	16	\$ 12,91	9	300	\$ 557.598,31
Año 2	18	\$ 12,91	9	300	\$ 627.298,09
Año 3	19	\$ 12,91	9	300	\$ 662.147,99
Año 4	21	\$ 12,91	9	300	\$ 731.847,78
Año 5	23	\$ 12,91	9	300	\$ 801.547,56

ESCENARIO PESIMISTA

3%

AÑOS	# de instituciones educativas	Costo mensual por alumno	# de meses de estudio	Cantidad de alumnos	Ventas
Año 1	8	\$ 12,91	9	300	\$ 278.799,15
Año 2	9	\$ 12,91	9	300	\$ 313.649,05
Año 3	10	\$ 12,91	9	300	\$ 348.498,94
Año 4	11	\$ 12,91	9	300	\$ 383.348,84
Año 5	12	\$ 12,91	9	300	\$ 418.198,73

ANEXO 13 - NÓMINA

SUPUESTOS	
Aporte IESS	9,35%
Décimo cuarto sueldo	218,00
Incremento de sueldos por año	5,00%
Aporte Patronal al IESS	12,15%

ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES					
AÑO 1							AÑO 1					
CARGO	SBU mensual	Ingreso anual	Aporte individual IESS	Total Ingreso	Impuesto renta	Líquido a pagar	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Fondo de reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Jefes												
Gerente General	\$1.000,00	\$12.000,00	\$1.122,00	\$10.878,00	\$195,80	\$10.682,20	\$1.000,00	\$218,00	\$0,00	\$453,25	\$1.458,00	\$3.129,25
Jefe Administrativo	\$650,00	\$7.800,00	\$729,30	\$7.070,70	\$0,00	\$7.070,70	\$650,00	\$218,00	\$0,00	\$294,61	\$947,70	\$2.110,31
TOTAL	\$1.650,00	\$19.800,00	\$1.851,30	\$17.948,70	\$195,80	\$17.752,90	\$1.650,00	\$436,00	\$0,00	\$747,86	\$2.405,70	\$5.239,56
Operativos												
Servicios Generales	\$218,00	\$2.616,00	\$244,60	\$2.371,40	\$0,00	\$2.371,40	\$218,00	\$218,00	\$0,00	\$98,81	\$317,84	\$852,65
Asistente de RRHH	\$300,00	\$3.600,00	\$336,60	\$3.263,40	\$0,00	\$3.263,40	\$300,00	\$218,00	\$0,00	\$135,98	\$437,40	\$1.091,38
Asistente de MKT	\$300,00	\$3.600,00	\$336,60	\$3.263,40	\$0,00	\$3.263,40	\$300,00	\$218,00	\$0,00	\$135,98	\$437,40	\$1.091,38
Secretaria	\$218,00	\$2.616,00	\$244,60	\$2.371,40	\$0,00	\$2.371,40	\$218,00	\$218,00	\$0,00	\$98,81	\$317,84	\$852,65
TOTAL	\$1.036,00	\$12.432,00	\$1.162,39	\$11.269,61	\$0,00	\$11.269,61	\$1.036,00	\$872,00	\$0,00	\$469,57	\$1.510,49	\$3.888,06
Productivos												
Jefe de Asesoría Académica	\$650,00	\$7.800,00	\$729,30	\$7.070,70	\$0,00	\$7.070,70	\$650,00	\$218,00	\$0,00	\$294,61	\$947,70	\$2.110,31
Asesor Académico 1	\$240,00	\$2.880,00	\$269,28	\$2.610,72	\$0,00	\$2.610,72	\$240,00	\$218,00	\$0,00	\$108,78	\$349,92	\$916,70
Asesor Académico 2	\$240,00	\$2.880,00	\$269,28	\$2.610,72	\$0,00	\$2.610,72	\$240,00	\$218,00	\$0,00	\$108,78	\$349,92	\$916,70
Asesor Académico 3	\$240,00	\$2.880,00	\$269,28	\$2.610,72	\$0,00	\$2.610,72	\$240,00	\$218,00	\$0,00	\$108,78	\$349,92	\$916,70
Asesor Académico 4	\$240,00	\$2.880,00	\$269,28	\$2.610,72	\$0,00	\$2.610,72	\$240,00	\$218,00	\$0,00	\$108,78	\$349,92	\$916,70
Asesor Académico 5	\$240,00	\$2.880,00	\$269,28	\$2.610,72	\$0,00	\$2.610,72	\$240,00	\$218,00	\$0,00	\$108,78	\$349,92	\$916,70
TOTAL	\$1.850,00	\$22.200,00	\$2.075,70	\$20.124,30	\$0,00	\$20.124,30	\$1.850,00	\$1.308,00	\$0,00	\$838,51	\$2.697,30	\$6.693,81
TOTAL	\$4.536,00	\$54.432,00	\$5.089,39	\$49.342,61	\$195,80	\$49.146,81	\$4.536,00	\$2.616,00	\$0,00	\$2.055,94	\$6.613,49	\$15.821,43

Nómina sin Relación Patronal				
	Número de personas	IVA	Total Mes	Total Anual
Contador	1	\$60,00	\$560,00	\$6.720,00
TOTAL		\$65.074,75		
Jefes		\$27.306,76		
Operativos		\$13.647,18		
Productivos		\$24.120,81		

ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES					
AÑO 2							AÑO 2					
CARGO	BU mensual	Ingreso anual	Aporte individual IESS	Total Ingreso	Impuesto renta	Liquidado a pagar	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Fondo de reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Gerente General	\$1.050,00	\$12.600,00	\$1.178,10	\$11.421,90	\$250,19	\$11.171,71	\$1.050,00	\$218,00	\$951,83	\$1.050,00	\$1.530,90	\$4.800,73
Jefe Administrativo	\$682,50	\$8.190,00	\$765,77	\$7.424,24	\$0,00	\$7.424,24	\$682,50	\$218,00	\$618,69	\$682,50	\$995,09	\$3.196,77
TOTAL	\$1.732,50	\$20.790,00	\$1.943,87	\$18.846,14	\$250,19	\$18.595,95	\$1.732,50	\$436,00	\$1.570,51	\$1.732,50	\$2.525,99	\$7.997,50
Operativos												
Servicios Generales	\$228,90	\$2.746,80	\$256,83	\$2.489,97	\$0,00	\$2.489,97	\$228,90	\$218,00	\$207,50	\$228,90	\$333,74	\$1.217,03
Asistente de RRHH	\$315,00	\$3.780,00	\$353,43	\$3.426,57	\$0,00	\$3.426,57	\$315,00	\$218,00	\$285,55	\$315,00	\$459,27	\$1.592,82
Asistente de MKT	\$315,00	\$3.780,00	\$353,43	\$3.426,57	\$0,00	\$3.426,57	\$315,00	\$218,00	\$285,55	\$315,00	\$459,27	\$1.592,82
Secretaria	\$228,90	\$2.746,80	\$256,83	\$2.489,97	\$0,00	\$2.489,97	\$228,90	\$218,00	\$207,50	\$228,90	\$333,74	\$1.217,03
TOTAL	\$1.087,80	\$13.053,60	\$1.220,51	\$11.833,09	\$0,00	\$11.833,09	\$1.087,80	\$872,00	\$986,09	\$1.087,80	\$1.586,01	\$5.619,70
Productivos												
Jefe de Asesoría Académica	\$682,50	\$8.190,00	\$765,77	\$7.424,24	\$0,00	\$7.424,24	\$682,50	\$218,00	\$618,69	\$682,50	\$995,09	\$3.196,77
Asesor Académico 1	\$252,00	\$3.024,00	\$282,74	\$2.741,26	\$0,00	\$2.741,26	\$252,00	\$218,00	\$228,44	\$114,22	\$367,42	\$1.180,07
Asesor Académico 2	\$252,00	\$3.024,00	\$282,74	\$2.741,26	\$0,00	\$2.741,26	\$252,00	\$218,00	\$228,44	\$114,22	\$367,42	\$1.180,07
Asesor Académico 3	\$252,00	\$3.024,00	\$282,74	\$2.741,26	\$0,00	\$2.741,26	\$252,00	\$218,00	\$228,44	\$114,22	\$367,42	\$1.180,07
Asesor Académico 4	\$252,00	\$3.024,00	\$282,74	\$2.741,26	\$0,00	\$2.741,26	\$252,00	\$218,00	\$228,44	\$114,22	\$367,42	\$1.180,07
Asesor Académico 5	\$252,00	\$3.024,00	\$282,74	\$2.741,26	\$0,00	\$2.741,26	\$252,00	\$218,00	\$228,44	\$114,22	\$367,42	\$1.180,07
TOTAL	\$1.942,50	\$23.310,00	\$2.179,49	\$21.130,52	\$0,00	\$21.130,52	\$1.942,50	\$1.308,00	\$1.760,88	\$1.253,60	\$2.832,17	\$9.097,14
TOTAL	\$4.762,80	\$57.153,60	\$5.343,86	\$51.809,74	\$250,19	\$51.559,55	\$4.762,80	\$2.616,00	\$4.317,48	\$4.073,90	\$6.944,16	\$22.714,34

Nómina sin Relación Patronal				
Número de personas		IVA	Total Mes	Total Anual
Contador	1	\$61,20	\$571,20	\$6.854,40
TOTAL	\$69.866,64			
Jefes	\$29.351,35			
Operativos	\$14.880,69			
Productivos	\$25.634,61			

ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES					
AÑO 3							AÑO 3					
CARGO	SBU mensual	Ingreso anual	Aporte individual IESS	Total Ingreso	Impuesto renta	Líquido a pagar	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Fondo de reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Gerente General	\$1.102,50	\$13.230,00	\$1.237,01	\$11.993,00	\$307,30	\$11.685,70	\$1.102,50	\$218,00	\$999,42	\$1.102,50	\$1.607,45	\$5.029,86
Jefe Administrativo	\$716,63	\$8.599,50	\$804,05	\$7.795,45	\$0,00	\$7.795,45	\$716,63	\$218,00	\$649,62	\$716,63	\$1.044,84	\$3.345,71
TOTAL	\$1.819,13	\$21.829,50	\$2.041,06	\$19.788,44	\$307,30	\$19.481,14	\$1.819,13	\$436,00	\$1.649,04	\$1.819,13	\$2.652,28	\$8.375,57
Operativos												
Servicios Generales	\$240,35	\$2.884,14	\$269,67	\$2.614,47	\$0,00	\$2.614,47	\$240,35	\$218,00	\$217,87	\$240,35	\$350,42	\$1.266,99
Asistente de RRHH	\$330,75	\$3.969,00	\$371,10	\$3.597,90	\$0,00	\$3.597,90	\$330,75	\$218,00	\$299,82	\$330,75	\$482,23	\$1.661,56
Asistente de MKT	\$330,75	\$3.969,00	\$371,10	\$3.597,90	\$0,00	\$3.597,90	\$330,75	\$218,00	\$299,82	\$330,75	\$482,23	\$1.661,56
Secretaria	\$240,35	\$2.884,14	\$269,67	\$2.614,47	\$0,00	\$2.614,47	\$240,35	\$218,00	\$217,87	\$240,35	\$350,42	\$1.266,99
TOTAL	\$1.142,19	\$13.706,28	\$1.281,54	\$12.424,74	\$0,00	\$12.424,74	\$1.142,19	\$872,00	\$1.035,40	\$1.142,19	\$1.665,31	\$5.857,09
Productivos												
Jefe de Asesoría Académica	\$716,63	\$8.599,50	\$804,05	\$7.795,45	\$0,00	\$7.795,45	\$716,63	\$218,00	\$649,62	\$716,63	\$1.044,84	\$3.345,71
Asesor Académico 1	\$264,60	\$3.175,20	\$296,88	\$2.878,32	\$0,00	\$2.878,32	\$264,60	\$218,00	\$239,86	\$119,93	\$385,79	\$1.228,18
Asesor Académico 2	\$264,60	\$3.175,20	\$296,88	\$2.878,32	\$0,00	\$2.878,32	\$264,60	\$218,00	\$239,86	\$119,93	\$385,79	\$1.228,18
Asesor Académico 3	\$264,60	\$3.175,20	\$296,88	\$2.878,32	\$0,00	\$2.878,32	\$264,60	\$218,00	\$239,86	\$119,93	\$385,79	\$1.228,18
Asesor Académico 4	\$264,60	\$3.175,20	\$296,88	\$2.878,32	\$0,00	\$2.878,32	\$264,60	\$218,00	\$239,86	\$119,93	\$385,79	\$1.228,18
Asesor Académico 5	\$264,60	\$3.175,20	\$296,88	\$2.878,32	\$0,00	\$2.878,32	\$264,60	\$218,00	\$239,86	\$119,93	\$385,79	\$1.228,18
TOTAL	\$2.039,63	\$24.475,50	\$2.288,46	\$22.187,04	\$0,00	\$22.187,04	\$2.039,63	\$1.308,00	\$1.848,92	\$1.316,27	\$2.973,77	\$9.486,59
TOTAL	\$5.000,94	\$60.011,28	\$5.611,05	\$54.400,23	\$307,30	\$54.092,93	\$5.000,94	\$2.616,00	\$4.533,35	\$4.277,59	\$7.291,37	\$23.719,25

Nómina sin Relación Patronal

Número de personas		IVA	Total Mes	Total Anual
Contador	1	\$62,42	\$582,62	\$6.991,49
TOTAL				\$72.978,94
Jefes				\$30.546,88
Operativos				\$15.581,12
Productivos				\$26.850,94

ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES					
AÑO 4							AÑO 4					
CARGO	SBU mensual	Ingreso anual	Aporte individual IESS	Total Ingreso	Impuesto renta	Líquido a pagar	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Fondo de reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Gerente General	\$1.157,63	\$13.891,50	\$1.298,86	\$12.592,64	\$367,26	\$12.225,38	\$1.157,63	\$218,00	\$1.049,39	\$1.157,63	\$1.687,82	\$5.270,45
Jefe Administrativo	\$752,46	\$9.029,48	\$844,26	\$8.185,22	\$0,00	\$8.185,22	\$752,46	\$218,00	\$682,10	\$752,46	\$1.097,08	\$3.502,10
TOTAL	\$1.910,08	\$22.920,98	\$2.143,11	\$20.777,86	\$367,26	\$20.410,60	\$1.910,08	\$436,00	\$1.731,49	\$1.910,08	\$2.784,90	\$8.772,55
Operativos												
Servicios Generales	\$252,36	\$3.028,35	\$283,15	\$2.745,20	\$0,00	\$2.745,20	\$252,36	\$218,00	\$228,77	\$252,36	\$367,94	\$1.319,44
Asistente de RRHH	\$347,29	\$4.167,45	\$389,66	\$3.777,79	\$0,00	\$3.777,79	\$347,29	\$218,00	\$314,82	\$347,29	\$506,35	\$1.733,74
Asistente de MKT	\$347,29	\$4.167,45	\$389,66	\$3.777,79	\$0,00	\$3.777,79	\$347,29	\$218,00	\$314,82	\$347,29	\$506,35	\$1.733,74
Secretaria	\$252,36	\$3.028,35	\$283,15	\$2.745,20	\$0,00	\$2.745,20	\$252,36	\$218,00	\$228,77	\$252,36	\$367,94	\$1.319,44
TOTAL	\$1.199,30	\$14.391,59	\$1.345,61	\$13.045,98	\$0,00	\$13.045,98	\$1.199,30	\$872,00	\$1.087,16	\$1.199,30	\$1.748,58	\$6.106,34
Productivos												
Jefe de Asesoría Académica	\$752,46	\$9.029,48	\$844,26	\$8.185,22	\$0,00	\$8.185,22	\$752,46	\$218,00	\$682,10	\$752,46	\$1.097,08	\$3.502,10
Asesor Académico 1	\$277,83	\$3.333,96	\$311,73	\$3.022,23	\$0,00	\$3.022,23	\$277,83	\$218,00	\$251,85	\$125,93	\$405,08	\$1.278,69
Asesor Académico 2	\$277,83	\$3.333,96	\$311,73	\$3.022,23	\$0,00	\$3.022,23	\$277,83	\$218,00	\$251,85	\$125,93	\$405,08	\$1.278,69
Asesor Académico 3	\$277,83	\$3.333,96	\$311,73	\$3.022,23	\$0,00	\$3.022,23	\$277,83	\$218,00	\$251,85	\$125,93	\$405,08	\$1.278,69
Asesor Académico 4	\$277,83	\$3.333,96	\$311,73	\$3.022,23	\$0,00	\$3.022,23	\$277,83	\$218,00	\$251,85	\$125,93	\$405,08	\$1.278,69
Asesor Académico 5	\$277,83	\$3.333,96	\$311,73	\$3.022,23	\$0,00	\$3.022,23	\$277,83	\$218,00	\$251,85	\$125,93	\$405,08	\$1.278,69
TOTAL	\$2.141,61	\$25.699,28	\$2.402,88	\$23.296,39	\$0,00	\$23.296,39	\$2.141,61	\$1.308,00	\$1.941,37	\$1.382,09	\$3.122,46	\$9.895,52
TOTAL	\$5.250,99	\$63.011,84	\$5.891,61	\$57.120,24	\$367,26	\$56.752,97	\$5.250,99	\$2.616,00	\$4.760,02	\$4.491,47	\$7.655,94	\$24.774,41

Nómina sin Relación Patronal			
Número de personas	IVA	Total Mes	Total Anual
Contador	1	\$63,67	\$7.131,32
TOTAL		\$76.242,75	
Jefes		\$31.798,08	
Operativos		\$16.316,58	
Productivos		\$28.128,09	

ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES					
AÑO 5							AÑO 5					
CARGO	SBU	Ingreso	Aporte individual	Total	Impuesto	Liquidado a	Décimo tercer	Décimo cuarto	Fondo de	Vacaciones	Aporte	Total
Jefes	mensual	anual	IESS	Ingreso	renta	pagar	sueldo	sueldo	reserva		Patronal	Provisiones
Gerente General	\$1.215,51	\$14.586,08	\$1.363,80	\$13.222,28	\$430,23	\$12.792,05	\$1.215,51	\$218,00	\$1.215,51	\$550,93	\$1.772,21	\$4.972,15
Jefe Administrativo	\$790,08	\$9.480,95	\$886,47	\$8.594,48	\$0,00	\$8.594,48	\$790,08	\$218,00	\$790,08	\$358,10	\$1.151,94	\$3.308,20
TOTAL	\$2.005,59	\$24.067,02	\$2.250,27	\$21.816,76	\$430,23	\$21.386,53	\$2.005,59	\$436,00	\$2.005,59	\$909,03	\$2.924,14	\$8.280,35
Operativos												
Servicios Generales	\$264,98	\$3.179,76	\$297,31	\$2.882,46	\$0,00	\$2.882,46	\$264,98	\$218,00	\$264,98	\$120,10	\$386,34	\$1.254,40
Asistente de RRHH	\$364,65	\$4.375,82	\$409,14	\$3.966,68	\$0,00	\$3.966,68	\$364,65	\$218,00	\$364,65	\$165,28	\$531,66	\$1.644,24
Asistente de MKT	\$364,65	\$4.375,82	\$409,14	\$3.966,68	\$0,00	\$3.966,68	\$364,65	\$218,00	\$364,65	\$165,28	\$531,66	\$1.644,24
Secretaria	\$264,98	\$3.179,76	\$297,31	\$2.882,46	\$0,00	\$2.882,46	\$264,98	\$218,00	\$264,98	\$120,10	\$386,34	\$1.254,40
TOTAL	\$1.259,26	\$15.111,17	\$1.412,89	\$13.698,28	\$0,00	\$13.698,28	\$1.259,26	\$872,00	\$1.259,26	\$570,76	\$1.836,01	\$5.797,30
Productivos												
Jefe de Asesoría Académica	\$790,08	\$9.480,95	\$886,47	\$8.594,48	\$0,00	\$8.594,48	\$790,08	\$218,00	\$790,08	\$358,10	\$1.151,94	\$3.308,20
Asesor Académico 1	\$291,72	\$3.500,66	\$327,31	\$3.173,35	\$0,00	\$3.173,35	\$291,72	\$218,00	\$291,72	\$132,22	\$425,33	\$1.359,00
Asesor Académico 2	\$291,72	\$3.500,66	\$327,31	\$3.173,35	\$0,00	\$3.173,35	\$291,72	\$218,00	\$291,72	\$132,22	\$425,33	\$1.359,00
Asesor Académico 3	\$291,72	\$3.500,66	\$327,31	\$3.173,35	\$0,00	\$3.173,35	\$291,72	\$218,00	\$291,72	\$132,22	\$425,33	\$1.359,00
Asesor Académico 4	\$291,72	\$3.500,66	\$327,31	\$3.173,35	\$0,00	\$3.173,35	\$291,72	\$218,00	\$291,72	\$132,22	\$425,33	\$1.359,00
Asesor Académico 5	\$291,72	\$3.500,66	\$327,31	\$3.173,35	\$0,00	\$3.173,35	\$291,72	\$218,00	\$291,72	\$132,22	\$425,33	\$1.359,00
TOTAL	\$2.248,69	\$26.984,24	\$2.523,03	\$24.461,21	\$0,00	\$24.461,21	\$2.248,69	\$1.308,00	\$2.248,69	\$1.019,22	\$3.278,59	\$10.103,18
TOTAL	\$5.513,54	\$66.162,44	\$6.186,19	\$59.976,25	\$430,23	\$59.546,02	\$5.513,54	\$2.616,00	\$5.513,54	\$2.499,01	\$8.038,74	\$24.180,82

Nómina sin Relación Patronal				
Número de personas		IVA	Total Mes	Total Anual
Contador	1	\$64,95	\$606,16	\$7.273,94
TOTAL		\$77.448,51		
Jefes		\$32.011,09		
Operativos		\$16.400,31		
Productivos		\$29.037,12		

ANEXO 14 - GASTOS GENERALES

Gastos					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nómina	\$ 40.953,94	\$ 44.232,03	\$ 46.128,00	\$ 48.114,66	\$ 48.411,40
Electricidad	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Agua	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00
Teléfono	\$ 720,00	\$ 720,00	\$ 720,00	\$ 720,00	\$ 720,00
Publicidad	\$ 18.189,96	\$ 18.189,96	\$ 18.189,96	\$ 18.189,96	\$ 18.189,96
Suministros de oficina	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00
Suministros de limpieza	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Arriendo	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00
Otros gastos	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
TOTAL	\$ 66.823,90	\$ 70.101,99	\$ 71.997,96	\$ 73.984,62	\$ 74.281,36

ANEXO 15 - FLUJOS NO APALANCADOS

ESCENARIO ESPERADO

Rubros	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		\$ 536.688,37	\$ 585.478,22	\$ 634.268,07	\$ 731.847,78	\$ 780.637,63
TOTAL INGRESOS		\$ 536.688,37	\$ 585.478,22	\$ 634.268,07	\$ 731.847,78	\$ 780.637,63
EGRESOS						
Costos		\$ 383.348,84	\$ 418.198,73	\$ 453.048,62	\$ 522.748,41	\$ 557.598,31
Depreciaciones y Amortizaciones		\$ 4.386,40	\$ 4.386,40	\$ 4.386,40	\$ 906,40	\$ 906,40
TOTAL EGRESOS		\$ 387.735,23	\$ 422.585,13	\$ 457.435,02	\$ 523.654,81	\$ 558.504,70
Beneficios antes de Participación		\$ 148.953,14	\$ 162.893,09	\$ 176.833,05	\$ 208.192,97	\$ 222.132,92
Part. Trabajadores 15%		\$ 22.342,97	\$ 24.433,96	\$ 26.524,96	\$ 31.228,94	\$ 33.319,94
Total antes imp. Renta		\$ 126.610,17	\$ 138.459,13	\$ 150.308,09	\$ 176.964,02	\$ 188.812,99
imp. a la Renta 25%		\$ 31.652,54	\$ 34.614,78	\$ 37.577,02	\$ 44.241,01	\$ 47.203,25
Beneficio Neto		\$ 94.957,62	\$ 103.844,35	\$ 112.731,07	\$ 132.723,02	\$ 141.609,74
Pago dividendos acciones preferentes		\$ -				
Depreciaciones y Amortizaciones		\$ 4.386,40	\$ 4.386,40	\$ 4.386,40	\$ 906,40	\$ 906,40
Inversiones	-\$ 18.203,98	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de trabajo	-\$ 95.837,21					\$ 95.837,21
Valor de Rescate						\$ 1.690,40
Total	-\$ 114.041,19	\$ 99.344,02	\$ 108.230,75	\$ 117.117,47	\$ 133.629,41	\$ 240.043,74

Valor Actual Neto	\$ 295.300,81
Tasa Interna de Retorno	94,11%

ÍNDICES DE RENTABILIDAD						
Utilidad neta después impuesto / Ventas		17,69%	17,74%	17,77%	18,14%	18,14%
Retorno sobre la Inversión Total		83,27%	91,06%	98,85%	116,38%	124,17%

ESCENARIO OPTIMISTA

Rubros	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		\$ 780.637,63	\$ 878.217,33	\$ 927.007,18	\$ 1.024.586,89	\$ 1.122.166,59
TOTAL INGRESOS		\$ 780.637,63	\$ 878.217,33	\$ 927.007,18	\$ 1.024.586,89	\$ 1.122.166,59
EGRESOS						
Costos		\$ 557.598,31	\$ 627.298,09	\$ 662.147,99	\$ 731.847,78	\$ 801.547,56
Depreciaciones y Amortizaciones		\$ 4.386,40	\$ 4.386,40	\$ 4.386,40	\$ 906,40	\$ 906,40
TOTAL EGRESOS		\$ 561.984,70	\$ 631.684,49	\$ 666.534,39	\$ 732.754,17	\$ 802.453,96
Beneficios antes de Participación		\$ 218.652,92	\$ 246.532,84	\$ 260.472,80	\$ 291.832,71	\$ 319.712,63
Part. Trabajadores 15%		\$ 32.797,94	\$ 36.979,93	\$ 39.070,92	\$ 43.774,91	\$ 47.956,89
Total antes imp. Renta		\$ 185.854,99	\$ 209.552,91	\$ 221.401,88	\$ 248.057,81	\$ 271.755,73
imp. a la Renta 25%		\$ 46.463,75	\$ 52.388,23	\$ 55.350,47	\$ 62.014,45	\$ 67.938,93
Beneficio Neto		\$ 139.391,24	\$ 157.164,69	\$ 166.051,41	\$ 186.043,35	\$ 203.816,80
Depreciaciones y Amortizaciones		\$ 4.386,40	\$ 4.386,40	\$ 4.386,40	\$ 906,40	\$ 906,40
Inversiones	-\$ 18.203,98	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de trabajo	-\$ 95.837,21					\$ 95.837,21
Valor de Rescate						\$ 1.690,40
Total	-\$ 114.041,19	\$ 143.777,64	\$ 161.551,08	\$ 170.437,81	\$ 186.949,75	\$ 302.250,80

Valor Actual Neto	\$459.231,93
Tasa Interna de Retorno	134,86%

ÍNDICES DE RENTABILIDAD						
Utilidad neta después impuesto / Ventas		17,86%	17,90%	17,91%	18,16%	18,16%
Retorno sobre la Inversión Total		122,23%	137,81%	145,61%	163,14%	178,72%

ESCENARIO PESIMISTA

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		\$ 390.318,81	\$ 439.108,67	\$ 487.898,52	\$ 536.688,37	\$ 585.478,22
TOTAL INGRESOS		\$ 390.318,81	\$ 439.108,67	\$ 487.898,52	\$ 536.688,37	\$ 585.478,22
EGRESOS						
Costos		\$ 278.799,15	\$ 313.649,05	\$ 348.498,94	\$ 383.348,84	\$ 418.198,73
Depreciaciones y Amortizaciones		\$ 4.386,40	\$ 4.386,40	\$ 4.386,40	\$ 906,40	\$ 906,40
TOTAL EGRESOS		\$ 283.185,55	\$ 318.035,44	\$ 352.885,34	\$ 384.255,23	\$ 419.105,13
Beneficios antes de Participación		\$ 107.133,26	\$ 121.073,22	\$ 135.013,18	\$ 152.433,14	\$ 166.373,09
Part. Trabajadores 15%		\$ 16.069,99	\$ 18.160,98	\$ 20.251,98	\$ 22.864,97	\$ 24.955,96
Total antes imp. Renta		\$ 91.063,27	\$ 102.912,24	\$ 114.761,20	\$ 129.568,17	\$ 141.417,13
imp. a la Renta 25%		\$ 22.765,82	\$ 25.728,06	\$ 28.690,30	\$ 32.392,04	\$ 35.354,28
Beneficio Neto		\$ 68.297,46	\$ 77.184,18	\$ 86.070,90	\$ 97.176,12	\$ 106.062,85
Depreciaciones y Amortizaciones		\$ 4.386,40	\$ 4.386,40	\$ 4.386,40	\$ 906,40	\$ 906,40
Inversiones	-\$ 18.203,98	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de trabajo	-\$ 95.837,21					\$ 95.837,21
Valor de Rescate						\$ 1.690,40
Total	-\$ 114.041,19	\$ 72.683,85	\$ 81.570,58	\$ 90.457,30	\$ 98.082,52	\$ 204.496,85

Valor Actual Neto	\$ 202.985,64
Tasa Interna de Retorno	70,94%

ÍNDICES DE RENTABILIDAD						
Utilidad neta después impuesto / Ventas		17,50%	17,58%	17,64%	18,11%	18,12%
Retorno sobre la Inversión Total		59,89%	67,68%	75,47%	85,21%	93,00%

ANEXO 16 - FLUJOS APALANCADOS

ESCENARIO ESPERADO

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		\$ 536.688,37	\$ 585.478,22	\$ 634.268,07	\$ 731.847,78	\$ 780.637,63
TOTAL INGRESOS		\$ 536.688,37	\$ 585.478,22	\$ 634.268,07	\$ 731.847,78	\$ 780.637,63
EGRESOS						
Costos		\$ 383.348,84	\$ 418.198,73	\$ 453.048,62	\$ 522.748,41	\$ 557.598,31
Depreciaciones y Amortizaciones		\$ 4.386,40	\$ 4.386,40	\$ 4.386,40	\$ 906,40	\$ 906,40
TOTAL EGRESOS		\$ 387.735,23	\$ 422.585,13	\$ 457.435,02	\$ 523.654,81	\$ 558.504,70
Beneficio Bruto		\$ 148.953,14	\$ 162.893,09	\$ 176.833,05	\$ 208.192,97	\$ 222.132,92
Intereses		\$ 3.176,05	-\$ 61.827,69	\$ -	-\$ 57.020,59	\$ -
Beneficio antes de Participaciones		\$ 145.777,09	\$ 224.720,79	\$ 176.833,05	\$ 265.213,56	\$ 222.132,92
Part. Trabajadores 15%		\$ 21.866,56	\$ 33.708,12	\$ 26.524,96	\$ 39.782,03	\$ 33.319,94
Total antes imp. Renta		\$ 123.910,53	\$ 191.012,67	\$ 150.308,09	\$ 225.431,53	\$ 188.812,99
imp. a la Renta 25%		\$ 30.977,63	\$ 47.753,17	\$ 37.577,02	\$ 56.357,88	\$ 47.203,25
Beneficio neto		\$ 92.932,89	\$ 143.259,50	\$ 112.731,07	\$ 169.073,65	\$ 141.609,74
Depreciaciones y Amortizaciones		\$ 4.386,40	\$ 4.386,40	\$ 4.386,40	\$ 906,40	\$ 906,40
Inversiones	-\$ 18.203,98	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de trabajo	-\$ 95.837,21					\$ 95.837,21
Principal Deuda	\$ 57.020,59	\$ 27.737,80	\$ 29.282,79		\$ -	\$ -
Valor de Rescate						\$ 1.690,40
Total	-\$ 57.020,59	\$ 69.581,49	\$ 118.363,10	\$ 117.117,47	\$ 169.980,04	\$ 240.043,74

Valor Actual Neto	\$353.242,73
Tasa Interna de Retorno	159,16%

ÍNDICES DE RENTABILIDAD						
Utilidad neta después impuesto / Ventas		17,32%	24,47%	17,77%	23,10%	18,14%
Retorno sobre la Inversión Total		162,98%	251,24%	197,70%	296,51%	248,35%

ESCENARIO OPTIMISTA

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		\$ 780.637,63	\$ 878.217,33	\$ 927.007,18	\$ 1.024.586,89	\$ 1.122.166,59
TOTAL INGRESOS		\$ 780.637,63	\$ 878.217,33	\$ 927.007,18	\$ 1.024.586,89	\$ 1.122.166,59
EGRESOS						
Costos		\$ 557.598,31	\$ 627.298,09	\$ 662.147,99	\$ 731.847,78	\$ 801.547,56
Depreciaciones y Amortizaciones		\$ 4.386,40	\$ 4.386,40	\$ 4.386,40	\$ 906,40	\$ 906,40
TOTAL EGRESOS		\$ 561.984,70	\$ 631.684,49	\$ 666.534,39	\$ 732.754,17	\$ 802.453,96
Beneficio Bruto		\$ 218.652,92	\$ 246.532,84	\$ 260.472,80	\$ 291.832,71	\$ 319.712,63
Intereses		\$ 3.176,05	-\$ 61.827,69	\$ -	-\$ 57.020,59	\$ -
Beneficio antes de Participaciones		\$ 215.476,88	\$ 308.360,53	\$ 260.472,80	\$ 348.853,31	\$ 319.712,63
Part. Trabajadores 15%		\$ 32.321,53	\$ 46.254,08	\$ 39.070,92	\$ 52.328,00	\$ 47.956,89
Total antes imp. Renta		\$ 183.155,35	\$ 262.106,45	\$ 221.401,88	\$ 296.525,31	\$ 271.755,73
imp. a la Renta 25%		\$ 45.788,84	\$ 65.526,61	\$ 55.350,47	\$ 74.131,33	\$ 67.938,93
Beneficio neto		\$ 137.366,51	\$ 196.579,84	\$ 166.051,41	\$ 222.393,98	\$ 203.816,80
Depreciaciones y Amortizaciones		\$ 4.386,40	\$ 4.386,40	\$ 4.386,40	\$ 906,40	\$ 906,40
Inversiones	-\$ 18.203,98	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de trabajo	-\$ 95.837,21					\$ 95.837,21
Principal Deuda	\$ 57.020,59	\$ 27.737,80	\$ 29.282,79	\$ -	\$ -	\$ -
Valor de Rescate						\$ 1.690,40
Total	-\$ 57.020,59	\$ 114.015,11	\$ 171.683,44	\$ 170.437,81	\$ 223.300,38	\$ 302.250,80

Valor Actual Neto	\$ 517.173,85
Tasa Interna de Retorno	232,52%

ÍNDICES DE RENTABILIDAD						
Utilidad neta después impuesto / Ventas		17,60%	22,38%	17,91%	21,71%	18,16%
Retorno sobre la Inversión Total		240,91%	344,75%	291,21%	390,02%	357,44%

ESCENARIO PESIMISTA

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		\$ 390.318,81	\$ 439.108,67	\$ 487.898,52	\$ 536.688,37	\$ 585.478,22
TOTAL INGRESOS		\$ 390.318,81	\$ 439.108,67	\$ 487.898,52	\$ 536.688,37	\$ 585.478,22
EGRESOS						
Costos		\$ 278.799,15	\$ 313.649,05	\$ 348.498,94	\$ 383.348,84	\$ 418.198,73
Depreciaciones y Amortizaciones		\$ 4.386,40	\$ 4.386,40	\$ 4.386,40	\$ 906,40	\$ 906,40
TOTAL EGRESOS		\$ 283.185,55	\$ 318.035,44	\$ 352.885,34	\$ 384.255,23	\$ 419.105,13
Beneficio Bruto		\$ 107.133,26	\$ 121.073,22	\$ 135.013,18	\$ 152.433,14	\$ 166.373,09
Intereses		\$ 3.176,05	-\$ 61.827,69	\$ -	-\$ 57.020,59	\$ -
Beneficio antes de Participaciones		\$ 103.957,22	\$ 182.900,91	\$ 135.013,18	\$ 209.453,73	\$ 166.373,09
Part. Trabajadores 15%		\$ 15.593,58	\$ 27.435,14	\$ 20.251,98	\$ 31.418,06	\$ 24.955,96
Total antes imp. Renta		\$ 88.363,63	\$ 155.465,78	\$ 114.761,20	\$ 178.035,67	\$ 141.417,13
imp. a la Renta 25%		\$ 22.090,91	\$ 38.866,44	\$ 28.690,30	\$ 44.508,92	\$ 35.354,28
Beneficio neto		\$ 66.272,73	\$ 116.599,33	\$ 86.070,90	\$ 133.526,75	\$ 106.062,85
Depreciaciones y Amortizaciones		\$ 4.386,40	\$ 4.386,40	\$ 4.386,40	\$ 906,40	\$ 906,40
Inversiones	-\$ 18.203,98	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de trabajo	-\$ 95.837,21					\$ 95.837,21
Principal Deuda	\$ 57.020,59	\$ 27.737,80	\$ 29.282,79	\$ -	\$ -	\$ -
Valor de Rescate						\$ 1.690,40
Total	-\$ 57.020,59	\$ 42.921,32	\$ 91.702,94	\$ 90.457,30	\$ 134.433,15	\$ 204.496,85

Valor Actual Neto	\$ 260.927,56
Tasa Interna de Retorno	119,37%

ÍNDICES DE RENTABILIDAD						
Utilidad neta después impuesto / Ventas		16,98%	26,55%	17,64%	24,88%	18,12%
Retorno sobre la Inversión Total		116,23%	204,49%	150,95%	234,17%	186,01%

ANEXO 17 - PUNTO DE EQUILIBRIO

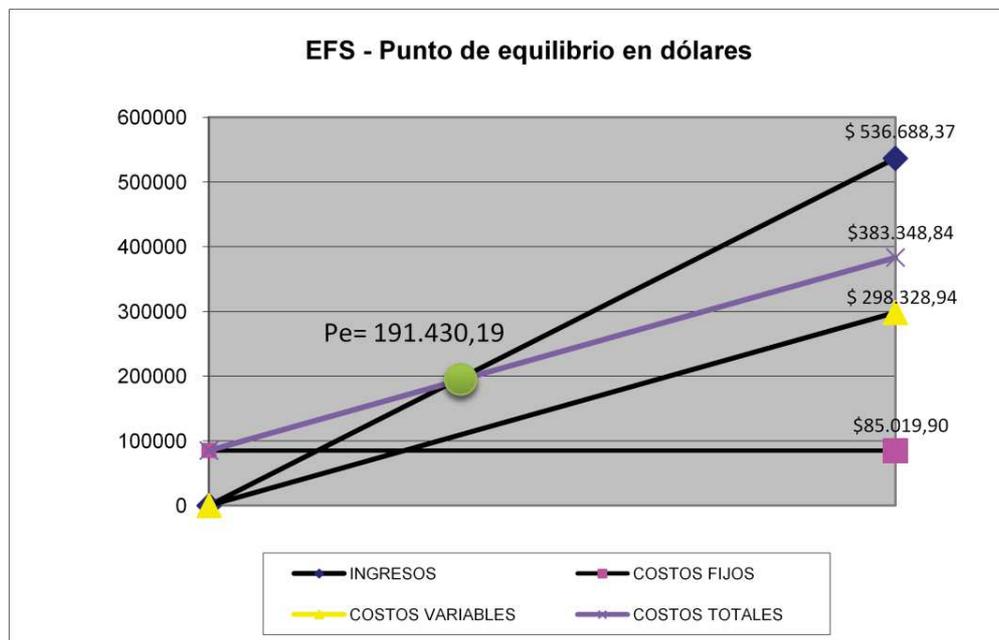
Servicios de enseñanza de inglés	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio	\$ 18,07	\$ 18,07	\$ 18,07	\$ 18,07	\$ 18,07
Costo Unitario	\$ 12,91	\$ 12,91	\$ 12,91	\$ 12,91	\$ 12,91
Costo Fijo	\$ 85.019,90	\$88.297,99	\$ 90.193,96	\$ 92.180,62	\$ 92.477,36

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Punto de equilibrio anual (alumnos)	16.467	17.102	17.469	17.854	17.912
Punto de equilibrio Instituciones educativas	6	6	6	7	7

PUNTO DE EQUILIBRIO DÓLARES

PE	CF	\$ 85.019,90
	$1-(CV/INGRESOS)$	0,44

PE	CF	\$ 191.430,19
	$1-(CV/INGRESOS)$	



ANEXO 18 - COSTO DE OPORTUNIDAD

DETERMINACION DE LA TASA DE DESCUENTO DEL VAN - CPPC

Datos	Valor	Fuente
Tasa libre de riesgo (Bonos Tesoro 5 años) 9 de septiembre de 2009	2,38%	www.bloomberg.com
Beta (promedio beta de Education services)	0,89	www.damodaran.com
Riesgo de mercado de países latinoamericanos	9,15%	www.cesla.com (Tendencias países)
EMBI - CESLA 29-09-09	9,38%	www.cesla.com

rf (tasa libre de riesgo)	2,38%
Bd (beta promedio) VER ANEXO 20	0,89
Rm (Riesgo de mercado)	9,15%
Rp EMBI (riesgo país) 29-09-09	9,38%
Costo de oportunidad	17,79

$$R = R_f + b (R_m - R_f) + R_p$$

$$R = 2,38\% + 89\%(9,15\% - 2,38\%) + 9,38\%$$

$$R = 17,79$$

ANEXO 19 - TABLA DE AMORTIZACIÓN

Número de Pagos	Cuota	Interés	Principal	Monto
0				\$57.020,59
1	-\$ 30.913,85	\$ 3.176,05	-\$ 27.737,80	\$29.282,79
2	-\$ 30.913,85	\$ 1.631,05	-\$ 29.282,79	\$0,00
	-\$ 61.827,69	\$ 4.807,10	-\$ 57.020,59	

Pago	-\$30.913,85
Interés Banco	11,14%
Número pagos Anual	2
N	2
Años	1
VA	\$57.020,59

Gastos Anuales	Gastos Anuales
Por Interés	Por Capital
\$ 3.176,05	\$ 27.737,80
\$ 1.631,05	\$ 29.282,79

ANEXO 20 - BETAS

Industry Name	Number of Firms	Average Beta	Market D/E Ratio	Tax Rate	Unlevered Beta	Cash/Firm Value	Unlevered Beta corrected for cash
Advertising	30	1.43	126.31%	18.90%	0.71	18.50%	0.87
Aerospace/Defense	66	1.27	27.21%	24.10%	1.06	11.65%	1.20
Air Transport	44	1.15	78.21%	23.00%	0.72	16.66%	0.86
Apparel	53	1.14	44.32%	17.21%	0.83	10.44%	0.93
Auto & Truck	20	1.49	183.75%	24.39%	0.62	17.62%	0.76
Auto Parts	54	1.56	94.19%	19.61%	0.89	19.54%	1.10
Bank	477	0.71	91.52%	25.91%	0.43	9.32%	0.47
Bank (Canadian)	8	0.86	10.36%	15.08%	0.79	4.60%	0.83
Bank (Midwest)	39	0.91	68.98%	26.81%	0.60	9.10%	0.66
Beverage	41	0.95	19.02%	16.46%	0.82	3.25%	0.85
Biotechnology	108	1.25	9.98%	3.59%	1.14	10.62%	1.27
Building Materials	52	1.39	103.11%	18.44%	0.76	5.88%	0.80
Cable TV	25	1.56	88.77%	22.97%	0.92	2.80%	0.95
Canadian Energy	12	1.22	35.70%	27.82%	0.97	1.82%	0.99
Chemical (Basic)	19	1.26	29.11%	19.29%	1.02	7.52%	1.10
Chemical (Diversified)	33	1.21	26.70%	25.47%	1.01	7.86%	1.10
Chemical (Specialty)	88	1.18	35.74%	18.99%	0.92	5.81%	0.98
Coal	18	1.98	48.02%	10.52%	1.39	3.13%	1.43
Computer Software/Svcs	322	1.22	7.77%	12.65%	1.15	13.87%	1.33
Computers/Peripherals	125	1.29	18.36%	9.90%	1.11	19.90%	1.39
Diversified Co.	113	1.25	160.98%	20.23%	0.55	9.62%	0.60
Drug	342	1.16	14.51%	5.96%	1.02	10.70%	1.14
E-Commerce	54	1.50	11.43%	13.09%	1.36	22.76%	1.76
Educational Services	34	0.84	2.29%	20.89%	0.82	7.63%	0.89
Electric Util. (Central)	24	0.82	107.83%	33.02%	0.48	2.36%	0.49
Electric Utility (East)	26	0.74	73.30%	32.09%	0.50	1.36%	0.50
Electric Utility (West)	16	0.79	90.70%	30.47%	0.48	2.81%	0.50
Electrical Equipment	83	1.37	23.53%	14.23%	1.14	9.31%	1.26
Electronics	173	1.31	45.62%	11.87%	0.94	24.12%	1.23
Entertainment	84	1.66	79.23%	17.17%	1.00	7.87%	1.09
Entertainment Tech	33	1.45	11.54%	13.67%	1.31	43.50%	2.33
Environmental	79	1.11	49.86%	15.45%	0.78	2.26%	0.80
Financial Svcs. (Div.)	296	1.27	261.38%	17.93%	0.40	9.97%	0.45
Food Processing	109	0.80	35.15%	21.67%	0.63	3.31%	0.65
Food Wholesalers	18	0.73	59.50%	27.39%	0.51	5.66%	0.54
Foreign Electronics	10	1.18	42.29%	37.04%	0.94	33.20%	1.40
Furn/Home Furnishings	34	1.29	65.75%	23.99%	0.86	8.42%	0.94
Grocery	14	0.84	13.91%	32.96%	0.77	1.19%	0.78
Healthcare Information	29	1.05	19.87%	16.47%	0.90	13.72%	1.04
Heavy Construction	14	1.48	9.49%	34.26%	1.40	19.62%	1.74
Homebuilding	32	1.36	162.15%	6.13%	0.54	17.07%	0.65
Hotel/Gaming	68	1.70	142.62%	17.97%	0.78	6.66%	0.84
Household Products	26	1.08	23.21%	29.87%	0.93	2.36%	0.95
Human Resources	31	1.44	18.42%	29.77%	1.28	20.47%	1.51
Industrial Services	167	1.20	43.98%	19.26%	0.88	10.12%	0.98
Information Services	34	1.22	21.88%	20.44%	1.04	16.64%	1.24
Insurance (Life)	35	1.17	21.71%	25.86%	1.01	20.42%	1.27
Insurance (Prop/Cas.)	78	0.91	1.89%	20.26%	0.90	2.22%	0.92
Internet	208	1.41	4.07%	7.50%	1.36	18.01%	1.66
Investment Co.	17	0.83	14.84%	0.00%	0.72	20.10%	0.90
Investment Co (Foreign)	16	1.31	5.16%	2.11%	1.24	8.72%	1.36
Machinery	124	1.39	55.77%	22.71%	0.97	10.40%	1.08
Manuf. Housing/RV	18	1.32	50.13%	14.98%	0.92	32.93%	1.38
Maritime	56	1.30	186.73%	7.08%	0.48	7.94%	0.52
Medical Services	160	1.10	54.66%	18.36%	0.76	15.06%	0.90
Medical Supplies	252	1.17	13.28%	12.51%	1.05	7.61%	1.13
Metal Fabricating	35	1.56	25.44%	20.43%	1.29	16.61%	1.55
Metals & Mining (Div.)	78	1.69	21.94%	9.29%	1.41	5.10%	1.48
Natural Gas (Div.)	34	1.20	58.57%	24.19%	0.83	2.26%	0.85
Natural Gas Utility	25	0.69	85.33%	24.52%	0.42	2.20%	0.43
Newspaper	16	1.16	86.43%	23.53%	0.70	2.94%	0.72
Office Equip/Supplies	26	1.11	60.35%	22.76%	0.76	9.73%	0.84
Oil/Gas Distribution	19	0.89	81.95%	9.48%	0.51	2.27%	0.53
Oilfield Svcs/Equip	112	1.56	42.35%	22.07%	1.17	7.56%	1.27
Packaging & Container	33	1.27	84.83%	24.65%	0.77	5.19%	0.81
Paper/Forest Products	38	1.20	118.10%	13.66%	0.60	6.15%	0.64
Petroleum (Integrated)	25	1.34	14.67%	33.79%	1.22	6.00%	1.30
Petroleum (Producing)	188	1.24	37.57%	13.96%	0.94	2.85%	0.97
Pharmacy Services	19	0.94	23.50%	21.13%	0.79	2.38%	0.81
Power	66	1.63	107.88%	6.25%	0.81	14.62%	0.95
Precious Metals	75	1.41	11.77%	5.94%	1.27	7.13%	1.37
Precision Instrument	90	1.47	22.65%	14.38%	1.23	22.69%	1.59
Property Management	17	1.36	282.91%	19.27%	0.42	9.70%	0.46
Publishing	27	1.24	137.13%	20.73%	0.59	3.74%	0.62
R.E.I.T.	144	1.35	53.19%	1.21%	0.88	4.13%	0.92
Railroad	15	1.25	41.53%	30.62%	0.97	2.38%	0.99
Recreation	64	1.41	62.58%	19.12%	0.94	7.32%	1.01
Reinsurance	11	0.91	11.37%	8.87%	0.82	17.91%	1.00
Restaurant	68	1.26	24.97%	20.10%	1.05	3.28%	1.09
Retail (Special Lines)	155	1.26	26.07%	23.08%	1.05	14.13%	1.22
Retail Automotive	16	1.31	66.88%	34.23%	0.91	2.13%	0.93
Retail Building Supply	8	1.01	26.35%	28.12%	0.85	1.09%	0.86
Retail Store	38	1.01	30.29%	25.68%	0.82	4.79%	0.86
Securities Brokerage	32	1.37	462.27%	22.16%	0.30	19.25%	0.37
Semiconductor	122	1.81	13.32%	10.48%	1.62	23.52%	2.11
Semiconductor Equip	16	1.78	13.62%	22.03%	1.61	27.00%	2.20
Shoe	19	1.23	3.66%	30.35%	1.20	13.98%	1.39
Steel (General)	20	1.71	32.18%	29.15%	1.39	9.06%	1.53
Steel (Integrated)	14	1.96	64.96%	29.90%	1.34	12.42%	1.54
Telecom. Equipment	110	1.49	12.71%	12.08%	1.34	28.43%	1.87
Telecom. Services	140	1.43	51.32%	15.90%	1.00	5.73%	1.06
Textile	234	0.66	9.71%	17.04%	0.61	11.49%	0.69
Tobacco	12	0.71	8.84%	20.25%	0.67	3.10%	0.69
Toiletries/Cosmetics	23	0.95	38.50%	23.28%	0.74	7.15%	0.79
Trucking	33	1.17	126.80%	33.19%	0.63	4.98%	0.66
Utility (Foreign)	5	1.23	62.82%	15.01%	0.80	5.51%	0.85
Water Utility	16	0.86	82.79%	35.46%	0.56	0.87%	0.57
Wireless Networking	57	1.54	36.37%	14.08%	1.17	8.39%	1.28
Public/Private Equity	10	2.08	391.15%	6.70%	0.45	7.49%	0.48
Funeral Services	6	1.41	67.25%	33.26%	0.97	4.84%	1.02
Grand Total	6870	1.19	48.81%	16.67%	0.84	9.28%	0.93