

David Esteban Cajas Orozco

María Fernanda Tobar Espinoza

**AMPLIACIÓN DE UN INSTITUTO DEDICADO A LA
ENSEÑANZA DEL IDIOMA INGLÉS**

Trabajo de Conclusión de Carrera (TCC) presentado como requisito parcial para la obtención del grado en Ingeniería Comercial de la Facultad de Negocios y Economía.

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

Cuenca, 2015

CAJAS-TOBAR, Ampliación de un instituto dedicado a la enseñanza del idioma Inglés. Cuenca: Universidad Del Pacifico, 2014, p.137, Ing. Alex Cordero (Trabajo de Conclusión de Carrera-TCC presentado a La Facultad de Negocios de La Universidad Del Pacifico).

Resumen: En este trabajo presentamos toda la información necesaria para la ampliación de un instituto que se dedica a la enseñanza del idioma inglés en la ciudad de Cuenca. Nuestro objetivo se ha completado gracias a la investigación del mercado, apoyándonos con datos de nuestros competidores directos y los futuros clientes, aportando una realidad más cercana de cómo realizar esta ampliación de clases personalizadas a un instituto con una mayor cobertura de necesidades del público creciente en el aprendizaje de idiomas.

Palabras claves: Instituto, Inglés, Ampliación, Clientes, Competidores, Necesidades.

CAJAS
TOBAR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, David Esteban Cajas Orozco y María Fernanda Tobar Espinoza, declaramos ser los autores absolutos del presente Trabajo de Conclusión de Carrera.

Todos los efectos académicos y legales que se desprendieron de la misma son de nuestra responsabilidad.

Por medio del presente documento cedemos los derechos de autor a la Universidad del Pacífico para que se pueda hacer uso del texto completo del Trabajo de Conclusión de Carrera, "Ampliación de un instituto dedicado a la enseñanza del idioma inglés" con fines académicos y/o de investigación.



David Esteban Cajas Orozco

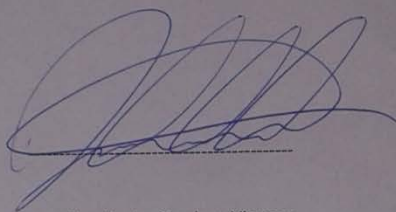


María Fernanda Tobar Espinoza

Cuenca, 2014

CERTIFICACIÓN

Yo, Ing. Alex Cordero Vinuesa, Docente de la Facultad de Negocios y Economía de la Universidad del Pacífico como Director del presente Trabajo de Conclusión de Carrera, certifico que los Srs. David Esteban Cajas Orozco y María Fernanda Tobar Espinoza, egresados de esta institución, son autores exclusivos del presente trabajo, el mismo que es auténtico, original e inédito.



Ing. Alex Xavier Cordero Vinuesa

Cuenca, 2014

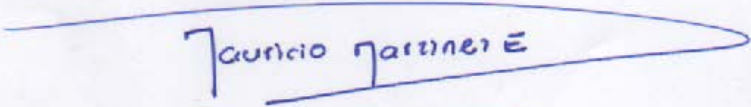
DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD

Al presentar este Trabajo de Conclusión de Carrera como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Ingeniero Comercial de la Universidad Del Pacífico, hago entrega del documento en ciernes, a la Biblioteca de la Universidad para que haga de este trabajo investigativo un documento disponible para su lectura.

El estudiante ha certificado estar de acuerdo en que se realice cualquier consulta de este Trabajo de Conclusión de Carrera dentro de las Regulaciones de la Universidad, según como lo dictamina la L.O.E.S. 2010 en su Art. 144.

Conforme a lo expresado, adjunto a la presente, se servirá encontrar cuatro copias digitales de este Trabajo de Conclusión de Carrera para que ingresen a custodia de la Universidad Del Pacífico, los mismos que podrán ser utilizados para fines académicos y de investigación.

Para constancia de esta declaración, suscribe



Econ. Abg. Mauricio Martínez Erazo
Decano Facultad de Economía y Negocios
Universidad Del Pacífico

Fecha:	Cuenca, 2014
Título de Tesis:	"Ampliación de un Instituto dedicado a la enseñanza del Idioma Inglés".
Autor:	Cajas Orozco David Esteban y Tobar Espinoza María Fernanda
Tutor:	Ingeniero Alex Cordero
Miembro del Tribunal:	Ingeniero Oswaldo Webster Coello
Fecha de sustentación y/o fecha calificación:	MBA. Nancy Palomeque Idrovo Junio 25 de 2014

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	9
RESUMEN EJECUTIVO	10
CAPÍTULO I	12
I.A. Marco teórico	12
I.B. Objetivos del Estudio	14
I.B.1. Objetivo General:.....	14
I.B.2. Objetivos Específicos:	14
I.C. Antecedentes y justificativos	15
I.D. Metodología de estudio	17
CAPÍTULO II	20
ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	20
II.A. Económico	20
II.B. Social	21
II.C. Legal	22
II.D. Tecnológico.....	23
II.E. Político.....	24
II.F. Cultural	24
II.G. Demográfico	25
CAPÍTULO III	26
III.A. ESTUDIO DEL MERCADO	26
III.A.1. Objetivo del Estudio.....	26
III.A.1.a.Objetivo general:	26
III.A.1.b.Objetivos específicos:	26
III.A.2 Segmentación	26
Figura 1 CUADRO DE EDADES POR ESTABLECIMIENTO	27
Figura 2 EDADES DE INTERÉS ESTABLECIMIENTO DE ENSEÑANZA.....	33
Figura 3 GRAFICO OBJETIVOS GRUPO FOCAL	37
Figura 4 SERVICIOS EXTRA DEL GRUPO FOCAL	37
Figura 5 COMPETIDORES	38
III.B. Muestreo	39

Figura 6 SIMULADOR MUESTRA	40
III.B.1. Tabulación y resultados	41
(PREGUNTA DISCRIMINANTE DENTRO DE LA ENCUESTA) SELECCIÓN DE ENCUESTADOS CON CONOCIMIENTO DEL TEMA.	41
Figura 7 GRÁFICO CONOCIMIENTO IDIOMA INGLES	41
Figura 8	43
Figura 9 Interés por profundizar los conocimientos.....	44
Figura 10 OBJETIVOS APRENDIZAJE INGLES.....	45
Figura 11 PREFERENCIAS TUTORIA-CURSO.....	46
Figura 12 TIEMPO DISPONIBLE PARA CLASES	47
Figura 13 INTERES DE CURSOS EN LINEA.....	48
III.C. Análisis de la demanda	49
Figura 14 Edad de establecimiento de enseñanza regular al que asiste	50
III.D. Análisis de la oferta	52
III.E. Conclusiones generales sobre las estadísticas del estudio de mercado.....	59
CAPÍTULO IV	61
IV.A PLAN ESTRATÉGICO	61
IV.B Cinco Fuerzas de Porter	61
VI.C FODA.....	63
VI.D Plan operacional.....	65
VI.D.1 Marketing Mix	65
Figura 15 TABLA DE PRECIOS	68
Figura 16 costos de publicidad.....	71
Figura17 FLUJOGRAMA.....	74
Capítulo V.....	77
V.A. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	77
Figura 18 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	77
V.A.1 Análisis y Valoración de Puestos	78
V.B Programa de formación, desempeño y motivación	81
CAPÍTULO VI.....	84
VI.A. Base Legal	84
VI.B. Análisis de Proveedores.....	91

Figura 19 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	92
V.C. Capacidad Instalada.....	92
VI.D. Ubicación.....	94
VI.E. Presupuesto.....	96
Figura 21 GASTOS ACADÉMICOS	96
Figura 22 GASTOS ACADÉMICOS	96
Figura 23 GASTOS ADMINISTRATIVOS.....	97
Figura 24 GASTOS ADMINISTRATIVOS.....	98
CAPÍTULO VII.....	99
VII.A. ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL.....	99
VII.A.1 Estrategia de implementación	99
VII.B. Personal.....	100
VII.C. El Liderazgo.....	101
Figura 25 SISTEMA DE LIDERAZGO Y EMPODERAMIENTO.....	103
TABLA Sistema de liderazgo y empoderamiento.....	103
VII.C. Medidas de Desempeño y Guía para Control.....	104
FIGURA 26 BALANCE SCORE CARD.....	105
Figura 27 PERSPECTIVAS BALANCE SCORECARD	106
VIII. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO	108
VIII.A. Inversiones del proyecto	108
Figura 28 INVERSIONES.....	108
VIII.B. Proyección de ventas mensuales.....	109
Figura 29 PROYECCIÓN DE VENTAS	110
V.III.C Proyección de ventas anuales	111
Figura 30 PROYECCION DE VENTAS ANUALES	111
VIII.D Fuentes de financiación	111
Figura 31 FUENTES DE FINANCIACIÓN.....	111
VIII.E. Inversiones en Capital de Trabajo.....	112
Figura 32 INVERSIONES EN CAPITAL DE TRABAJO	112
VIII.F. Estimación de la Tasa de Descuento.....	114
Figura 33 COSTO PROMEDIO PONDERADO CAPITAL.....	114
VIII.G. Estado de Resultados	115

Figura 34 ESTADO DE RESULTADOS	115
VIII.H Balance General Proyectado	117
Figura 35 BALANCE GENERAL	117
VIII.F. Cálculo de las Razones Financieras	118
Figura 36 ÍNDICE DE LIQUIDEZ	118
Figura 37 ÍNDICES DE RENTABILIDAD	120
VIII.G. Evaluación del Proyecto	122
Figura 38 EVALUACIÓN DEL PROYECTO	122
VIII.B. Análisis de Escenarios	123
VIII.H. Resultados y Consideraciones de la Evaluación	123
IX. RESULTADOS DE LA IMPLANTACIÓN	125
XI.A. Planeación Estratégica	125
Figura 39 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	125
IX.B. Recursos Humanos	126
IX.C. Estrategia de Implementación y control	127
CAPÍTULO X	129
X.A. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	129
X.A.1 Conclusiones	129
X.A.2 Recomendaciones	131
CAPÍTULO XI	132
X.A. BIBLIOGRAFÍA	132
CAPÍTULO XII	133
XII.A. ANEXOS	133
XII.A.1 RUC	133
XII.A.2 CUF (CERTIFICADO ÚNICO DE FUNCIONAMIENTO)	135
XII.A.3 PERMISO MUNICIPAL LETRERO	136

INTRODUCCIÓN

En un proceso de crecimiento de las naciones, el idioma ha trascendido en las relaciones principalmente de comercio en sus inicios; expandiéndose hacia una globalización cada vez más agresiva en donde encontramos un idioma común, si bien no el más hablado en el mundo pero sí el más importante y más aún en nuestro medio, en el que existe una influencia directa de uno de los países considerados como potencia económica, Estados Unidos; siendo el inglés, el idioma oficial del mundo globalizado en el que vivimos.

El hablarlo, o por lo menos entenderlo puede hacer una gran diferencia en muchos aspectos como entender algunas funciones de dispositivos electrónicos, ó hasta tener una mejor posibilidad laboral, incluso un mejor sueldo desempeñando el mismo cargo.

Se pretende crear un instituto de enseñanza del idioma Inglés, enfocado a la enseñanza a niños, adolescentes y universitarios; sin dejar de lado a la creciente demanda de traducciones y afines por el incremento de residentes provenientes de otros países; los cuales, en su mayoría hablan inglés, y se les dificulta al momento de cualquier tipo de contratación, materias legales, de salud; entre las más importantes. La enseñanza estará a cargo de personal calificado, especializado en la materia, con profesores nacionales e internacionales.

Una vez identificadas las razones que nos llevaron al emprendimiento, podemos hablar de una continuación con los pasos a seguir, tales como: los planes estratégicos, los elementos

diferenciadores que nos darán esa ventaja competitiva en el sector; en donde, es de vital importancia tener todos los aspectos en consideración y mejora constante para poder captar el sector de la demanda creciente que no está atendida; y así poder comprobar la hipótesis y demostrar que es un negocio rentable con una inversión relativamente baja.

RESUMEN EJECUTIVO

El Trabajo de Conclusión de Carrera propuesto tiene como su principal objetivo el desarrollar un modelo de gestión óptimo para la ampliación de un instituto dedicado a la enseñanza del idioma inglés, en donde encontramos un mercado como en crecimiento, en razón de la trascendencia del idioma en diferentes ámbitos como: estudiantiles, de negocio y de relaciones interpersonales.

La empresa llamada London English Center desarrollará sus actividades en la Av. 10 de Agosto 2-36 y Francisco estrella; sector en donde se ofrecerán programas completos para la enseñanza, nivelación y cursos especializados para profesionales, encontrando nuestra ventaja competitiva en el bajo número de alumnos por curso. Los días viernes lo dedicaremos a brindar un servicio adicional sin costo de tareas dirigidas. Además de contar con un proyecto innovador y pionero que consiste en implementar una plataforma virtual para que los alumnos puedan asistir a sus clases vía internet.

Contamos con el personal calificado que nos ayudará durante el proceso de crecimiento de nuestra empresa; por lo que, los perfiles están establecidos dentro de nuestros planes estratégicos que incluyen las competencias y las obligaciones de cada uno.

En lineamiento con nuestra visión y misión empresarial (**Misión:** Capacitar a los estudiantes de una manera entretenida y a la vez útil, brindándoles todas las competencias necesarias para un

correcto desenvolvimiento en el idioma. **Visión:** Ser una escuela de idiomas, reconocida a nivel nacional tanto por sus estudiantes como por sus servicios brindados a los mismos), deseamos satisfacer una demanda en constante crecimiento, apoyados en nuestro plan estratégico. El presupuesto como apoyo a la valoración del proyecto resulta favorablemente con un VAN de \$ 27.127,08 y un TIR del 29% en base a una inversión de \$ 36.598, que se espera recuperar en 3 años 2 meses.

CAPÍTULO I

I.A. Marco teórico

SECTOR TERCIARIO: Es el sector económico dedicado a las actividades productoras de servicios como el comercio, hotelería, turismo, comunicaciones, sector bancario y financiero, seguros. En este sector se encuentra todo lo relacionado con el ámbito servicio y de comercio.

London English Center se encuentra en este sector; ya que, la enseñanza del inglés es el servicio que se oferta.(es.mimi.hu 1)

SECTOR EDUCATIVO: Es el sector económico dedicado al análisis y control de los procesos de socialización e instrucción de las personas a través de los cuales se desarrollan capacidades físicas e intelectuales, habilidades, destrezas, técnicas de estudio y formas de comportamiento ordenadas con un fin social.

London English Center forma parte del sector educativo; ya que, es una escuela especializada en la cual se dictan clases de inglés. (es.wikipedia.org 2)

MÉTODOS Y TÉCNICAS DE ENSEÑANZA: Constituyen recursos necesarios de la enseñanza; son los vehículos sistematizados, ordenados, metódicos y adecuados que tienen como objetivo hacer más eficiente la dirección del aprendizaje. Gracias a ellos pueden ser elaborados los conocimientos, adquiridas las habilidades e incorporados con menor esfuerzo los ideales y actitudes que la escuela pretende proporcionar a sus alumnos.

London English Center pretende penetrar en el mercado mediante el uso de métodos y técnicas de enseñanza novedosa, creativa e interactiva. (monografías.com 3)

PRONÓSTICO: Proceso de estimación de un acontecimiento futuro, proyectando hacia el futuro datos del pasado. Los datos del pasado se combinan sistemáticamente en forma predeterminada para hacer una estimación del futuro. (webdelprofesor.ula.ve 4)

MARKETING: Es un proceso que comprende la identificación, comportamiento de los mercados y de los consumidores mediante investigación y gestión comercial de la empresa con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades. (elnortedecastilla.es 5)

SERVICIOS: Son las actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades. (promonegocios.net 6)

London English Center busca brindar un servicio de calidad que fidelice a sus clientes.

OFERTA: Se define la oferta como aquella cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a vender a los distintos precios de mercado. Hay que diferenciar la oferta del término cantidad ofrecida, que hace referencia a la cantidad que los productores están dispuestos a vender a un determinado precio. (es.wikipedia.org 2.1)

DEMANDA: La demanda se define como la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por un consumidor. (es.wikipedia.org 2.2)

CONSUMIDOR: Se entiende por consumidor al individuo que requiere satisfacer cierta necesidad a través de la compra u obtención de determinados productos, para lo cual debe llevar a cabo algún tipo de operación económica.(definicionabc.com 7)

MERCADO: El mercado es el conjunto de: 1) compradores reales y potenciales que tienen una determinada necesidad y/o deseo, dinero para satisfacerlo y voluntad para hacerlo, los cuales constituyen la demanda, y 2) vendedores que ofrecen un determinado producto para satisfacer las necesidades y/o deseos de los compradores mediante procesos de intercambio, los cuales constituyen la oferta. Ambos, la oferta y la demanda son las principales fuerzas que mueven el mercado. (promonegocios.net 6.1)

I.B. Objetivos del Estudio

I.B.1. Objetivo General:

- Desarrollar un estudio para determinar la viabilidad de la creación y funcionamiento de un Instituto de Inglés en la ciudad de Cuenca.

I.B.2. Objetivos Específicos:

Los objetivos específicos del presente estudio son los siguientes:

1. Realizar un análisis estratégico del entorno.
2. Realizar un estudio de mercado para analizar la viabilidad comercial de este tipo de negocio.
3. Desarrollar un estudio técnico para determinar las condiciones de operación de la organización.
4. Diseñar un plan operacional en base a los resultados del análisis de la empresa y del entorno.

5. Efectuar un estudio económico y financiero para establecer el nivel de rentabilidad económica de la empresa.

I.C. Antecedentes y justificativos

Al tener una relación comercial muy estrecha desde la antigüedad con Estados Unidos y la creciente influencia en el proceso de globalización, se fue volviendo cada vez más necesario hablar el idioma llamado universal; por lo que tanto en la formación básica como profesional, se incluye la aprobación de niveles de inglés en las diversas unidades educativas o universidades, convirtiéndose en un idioma de vital importancia en el mundo estudiantil, profesional, de negocios y de relaciones sociales y culturales; de ahí nace la idea para la realización del proyecto; en el cuál, con diferentes ventajas competitivas, se busca satisfacer al mercado que se encuentra en constante crecimiento. Por esta razón, el idioma se imparte tanto a los niños como a profesionales, para que puedan adaptarse a este mundo globalizado y tecnológico donde el inglés es la base para su desarrollo.

En la ciudad de Cuenca existen varios institutos de inglés, pero ninguno es especializado, todos se enfocan en la enseñanza de inglés en general. Es por esta razón que, London English Center pretende convertirse un instituto especializado que no sólo esté enfocado a los niños y adolescentes sino también a los universitarios que pretenden superar exámenes de suficiencia; es así que tomando en cuenta que en el sector que nos desenvolvemos, como es el de servicios, necesitamos el personal idóneo, para brindar excelencia en atención al cliente, marcando la diferencia en los programas que ofrecemos como en la organización de los mismos.

De esta manera obtendremos los resultados correspondientes a las proyecciones para generar un negocio rentable a partir de la oportunidad encontrada en un sector con una demanda creciente y solo parcialmente cubierta.

London English Center, es un instituto dedicado a la enseñanza del idioma inglés, que inició sus actividades en el año 2009. La idea de la creación de este centro de estudios nace de la Sra. Gabriela Tobar quien estudió, en los Estados Unidos, y obtuvo una maestría en la enseñanza de la lengua inglesa, razón por la cual decidió abrir un centro dedicado netamente a tutorías de nivelación de inglés.

Desde el inicio el centro de estudios funcionó como una sede de tutorías; en el cual, solo se aceptaba un alumno por aula y los estudiantes no seguían ningún curso; ya que, venían para nivelarse y mejorar su rendimiento en los diferentes colegios y escuelas. Debido a que London English Center no manejaba un gran volumen de alumnos, no fue necesario adquirir otros permisos de funcionamiento; ya que, el centro no funcionaba como una academia de inglés.

La razón por la cual se abrió un RUC como London English Center, fue por motivos legales y tributarios para que la Sra. Gabriela Tobar pueda facturar por las nivelaciones, emitir certificados para los colegios que exigen nivelaciones a sus alumnos y para realizar traducciones. London English Center comenzó operando en una pequeña aula que como se indica en el RUC, se encontraba en el domicilio de la Sra. Gabriela Tobar en la Av. 12 de Octubre y funcionó en esta aula hasta el año 2012.

En el año 2009 se contaban con 10 alumnos que asistían a tutorías regularmente, hoy en día se cuentan con 50 alumnos que asisten a nivelaciones, a tutorías de preparación para exámenes y a tutorías para el aprendizaje de inglés; y debido a que, actualmente el gobierno se encuentra otorgando becas de estudio en el extranjero hay una gran demanda de jóvenes que desean tomar cursos de inglés o cursos de preparación para exámenes como IELTS o TOEFL.

London English Center alcanzó un crecimiento considerable y es por este motivo que se ha decidido formular un plan de negocios para que London English Center deje de ser un centro

en el cual solo existan clases de nivelación; y, se ve la necesidad de que sea mucho más rentable iniciar cursos de inglés en el cual participen por lo menos 4 personas.

Fernanda Tobar y David Cajas, promotores de este proyecto, decidieron aprovechar el potencial que tiene London English Center y por este motivo resolvieron ejecutar la reapertura del Instituto en una nueva sede; en la cual, se cuentan con todas las instalaciones necesarias para dictar los distintos cursos de inglés; los cuales, serán: aprendizaje del idioma, preparación de exámenes y se también se pretende dictar una nueva modalidad de nivelaciones en las que se agruparán estudiantes de la misma edad que estudien el mismo contenido.

Esta nueva sede se encuentra localizada en la Av. 10 de Agosto 2-36 y Francisco Estrella, ubicación que se considera conveniente; ya que, es de fácil acceso y alto tráfico durante el día, cuenta con parqueadero propio y los estudiantes: David Cajas y Fernanda Tobar han realizado los trámites iniciales como la obtención del Certificado Único de Funcionamiento otorgado por la Municipalidad de Cuenca; el cual, permite que London English Center puedan funcionar como un Instituto de Enseñanza del Idioma Inglés. Además, han iniciado el proceso de calificación para que London English Center sea reconocido como un Instituto por el Ministerio de Educación y pueda emitir certificados con el sello del Ministerio.

I.D. Metodología de estudio

Nuestro emprendimiento posee la característica de complementarse, tanto de la teoría como de la práctica; por lo que, necesitamos realizar el uso de los siguientes tipos de metodología acorde a la etapa del emprendimiento:

- Investigación documental y bibliográfica
- Investigación empírica

La recolección de datos de fuentes secundarias mediante un método investigativo documental y bibliográfico, permitirá tener la estructura y las bases para una selección correcta de fuentes y realizar un análisis de mejor manera; dentro del campo de desarrollo del proyecto también necesitamos información de primer orden, la cual podemos obtener de observaciones y encuestas necesarias para el estudio de mercado con una metodología empírica.

Asimismo utilizaremos varias herramientas de investigación como:

- Análisis PEST (Político, Económico, Social, Tecnológico)
- Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)
- 5 Fuerzas de Porter
- Estudio de Mercado.

Dentro de las principales herramientas nombradas encontramos que conforme vaya avanzando el desarrollo del proyecto, iremos utilizando información secundaria, como las fuentes externas, las cuales podemos citar: La Cámara de Comercio, el INEC, el Banco Central del Ecuador, en donde nos apoyaremos para un criterio más acertado y complementarlo con la consulta de libros y fuentes electrónicas. Para sacar provecho al máximo de las herramientas nombradas anteriormente; en cuanto al estudio de mercado también se realiza y se completa con información de primer orden, en donde nos dará una idea más clara y real acerca del proyecto, por lo que, la toma adecuada de una muestra de la población involucrada en nuestro proyecto y el número adecuado lo utilizaremos mediante fórmulas con bajo margen de error para que sea lo más acertado posible; además, se realizó una prueba piloto para determinar el número de encuestas

que son necesarias, para de esta manera, tener una muestra representativa del universo y poder así generalizar los resultados.

La información que será recopilada en el transcurso del proyecto será minuciosamente estudiada; ya que, en base a ésta, se tomarán las decisiones sobre las actividades y estrategias que se desarrollarán para lograr un correcto funcionamiento de la empresa.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DEL ENTORNO

II.A. Económico

Ecuador está en el grupo de países que mayor evolución económica registró en Suramérica; ya que, el crecimiento de la economía ecuatoriana registró un 5,2 % de crecimiento interanual. Este crecimiento fue el resultado de un incremento en inversiones y consumos realizados por los hogares. Según un estudio del Banco Mundial realizado en 2013, “La movilidad económica y el crecimiento de la clase media en América Latina”, en los diez últimos años, la clase media de Ecuador pasó del 14 al 35 por ciento, superando el promedio de Latinoamérica. Son más de 5 millones de personas que conforman familias más pequeñas, con mayores ingresos, mejor educación y que ya demandan un nuevo estilo de vida. La clase media del Ecuador creció más que el promedio regional y a la par de países como: Brasil, México y Perú; Lo cual, es un factor positivo para la apertura de nuestro instituto; ya que, las familias tienen un mayor nivel adquisitivo y la demanda de un nuevo estilo de vida es una oportunidad para que nuestros cursos de inglés sean promocionados debido a que el inglés es una herramienta que permite formar parte de un mundo globalizado y de ese modo las familias podrán alcanzar el nuevo estilo de vida que desean.

Sin embargo, la economía ecuatoriana sigue dependiendo de las exportaciones de materias primas como el petróleo, que es la principal fuente de riqueza del país, pero actualmente el estado intenta convertirse en una economía del conocimiento y valor agregado y por esta razón ha realizado una gran inversión en el sector educativo. Hoy en día, se está becando a jóvenes

para que puedan estudiar en universidades de prestigio en el primer mundo y se está elevando el nivel académico de las universidades ecuatorianas con la Ley Orgánica de Educación Superior.

Durante el año 2012, la economía del país se vio fuertemente influenciada por el gasto e inversión pública, lo cual ha permitido que el País avance 15 puestos en la cola de los países más competitivos.

Uno de los sectores más importantes en los que el gobierno ha invertido es el sector educativo; según informes del ministerio de educación, el presidente de Ecuador, Rafael Correa, informó en el Enlace Ciudadano número 293, que el Ecuador es el país de Latinoamérica que mayor porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB), con 1,86%, le dedica a la educación superior. En el mundo, Dinamarca es la nación que más invierte, con 2,19%. Sin embargo, la inversión extranjera es pobre; ya que, el panorama político y económico no es atractivo para los inversionistas debido a la inestabilidad política y económica.

II.B. Social

En el mundo globalizado en el que vivimos, el inglés es el idioma utilizado universalmente. He ahí el motivo principal del por qué es importante. Hoy en día todos los institutos de enseñanza incluyen en su pènsuim de estudio el idioma inglés; sin embargo, el nivel no permite que los estudiantes alcancen un alto nivel que les permita comunicarse fluidamente, por esta razón buscan institutos que les permitan profundizar los conocimientos en este idioma.

Al analizar el sector laboral, el inglés se ha convertido en una herramienta muy necesaria, ya que hoy en día las empresas llegan a mercados extranjeros.

Aprender este idioma se ha convertido en una herramienta que ha permitido eliminar barreras, tanto a nivel laboral como educativo. El hablarlo puede ser la diferencia entre cerrar o no un

negocio, el conseguir o no un puesto laboral y por último, el poder ganar un mejor salario que el resto, dentro de una misma empresa. Aparte, la mayoría de los estudios y textos científicos de importancia están escritos en este idioma. Y para qué hablar de la computación con todos sus términos y hasta la documentación de todos los aparatos electrónicos que utilizamos en el hogar.

II.C. Legal

En el Ecuador existen normas y leyes laborales de acuerdo al sector y al tipo de negocio que se pretende implantar. En la ciudad de Cuenca la constitución legal para el funcionamiento de este tipo de negocio, no es muy complicada; ya que, no existen varias barreras legales pero los requisitos para renovar los permisos son más exigentes, uno de los principales problemas en el aspecto legal es la obtención del certificado del Ministerio de Educación que, en un inicio, se otorgaba a todos los institutos que presenten un informe con toda la información, tanto académica como económica, éste permiso es de suma importancia; ya que, el diploma de ningún instituto es válido para trabajar en un puesto público; sólo es válido el diploma otorgado por el Ministerio de Educación. El adquirir el permiso es en cierto modo complicado; ya que, existen varios requisitos que deben ser cumplidos y a partir del 2011 el Ministerio de Educación restringió la emisión de estos diplomas; lo cual, es de gran ventaja para nuestro instituto; ya que, el certificado del Ministerio solo puede ser renovado, pero los nuevos competidores no podrán adquirir esta certificación porque nunca fue un requisito obligatorio para los centros de capacitación.

Los permisos y documentos obligatorios que necesitamos para abrir “London English Center” fueron los siguientes:

- Constitución como una compañía Limitada
- Certificado RUC de la compañía
- Autorización de la máquina registradora por parte del SRI
- Permiso de funcionamiento otorgado por la Dirección de Control Municipal (CUF)
- Licencia urbana o permiso para la afección
- Requisitos específicos, según el sector en el que se encuentra el Centro de Capacitación

II.D. Tecnológico

Hoy en día la tecnología se ha convertido en herramienta de vital importancia, tanto para el aprendizaje, como para la administración. A nivel educativo, la tecnología ofrece: materiales didácticos, información ilimitada y una fácil y rápida comunicación. Además, en el aspecto administrativo la tecnología facilita el trabajo; ya que, mediante sistemas de contabilidad y base de datos, las empresas pueden tener un mayor control de los recursos y obtener información actualizada en poco tiempo. La tecnología está estrechamente vinculada con el idioma inglés; así que, este crecimiento tecnológico acelerado a nivel mundial obliga a los usuarios a actualizarse constantemente; para lo cual, necesitan manejar un nivel de inglés que les permita entender como operar adecuadamente la tecnología.

En el centro de capacitación “London English Center” se utilizarán computadoras con internet, una televisión y un DVD en la sala de videos, una computadora en la recepción y radios grabadoras en cada aula para realizar ejercicios de audio. El proyecto a largo plazo incluye clases on-line, por lo que “London English Center” contará con un laboratorio de cómputo

especializado, que se encargará del manejo, actualizaciones y mantenimiento de los equipos que servirán para que se realicen las video- conferencias.

II.E. Político

En estos últimos años el gobierno ha realizado cambios en la educación, uno de los principales proyectos es brindar el apoyo necesario para que los ecuatorianos que se han preparado en el exterior regresen al país y contribuyan con sus conocimientos al desarrollo del Ecuador. Además, a nivel nacional el gobierno ha aumentado requisitos a los docentes para mejorar el nivel de educación de los estudiantes. Según los planes del gobierno se pretende alcanzar un 23% de formación técnica hasta el 2016, que es el promedio de la mayoría de países desarrollados, para ésto, 40 institutos serán construidos; los cuales, tendrán capacidad de educar a un promedio de 3.300 alumnos cada uno, es decir, a más de 120.000 estudiantes por año. Además existen becas que permiten que los ecuatorianos tengan acceso a universidades de alto nivel en el exterior, la inversión del gobierno en la educación es muy ventajosa para nuestro instituto; ya que, motivará a los estudiantes a expandir sus fronteras e involucrarse en el mundo globalizado; por lo que, el inglés se convertirá en una necesidad básica de formación académica.

II.F. Cultural

El idioma español es la lengua más hablada en el Ecuador, pero como se dijo anteriormente, la globalización ha influenciado directamente en la vida de las personas y el inglés es un idioma usado a nivel mundial; por lo tanto, su aprendizaje cada vez es más importante; ya que, el entorno tiene una fuerte carga cultural. La mayoría de canciones populares, películas y series de televisión están en inglés y por esta razón la gente se ha involucrado e interesado más en

aprender este idioma que se ha convertido en una herramienta de estudio, comunicación y trabajo, por esta razón la mayoría de ecuatorianos conocen por lo menos una palabra en inglés.

Además, en el Ecuador la migración aumentó a partir del año 1990, el idioma y nuestra cultura comenzó a adoptar tendencias de Estados Unidos a todo nivel; ya que, en un inicio el destino principal de migración fue los Estados Unidos; por lo cual, celebraciones como "Halloween" se hicieron populares, en poco tiempo algunos términos en inglés comenzaron a formar parte del lenguaje de los jóvenes.

II.G. Demográfico

Según el último censo de población y vivienda realizado por el INEC Ecuador al 2010 tenía 14.483.500 habitantes, los cuales se encuentran distribuidos de manera casi equitativamente entre Sierra y Costa, a pesar de que los ecuatorianos hace tan sólo un siglo se concentraban con más alta frecuencia en la región Sierra, así también se refleja una mejora y tendencia de comportamiento a tener una demografía propia de un país desarrollado, como el mayor acceso a tecnologías, cambios en la pirámide poblacional con menor número de hijos por pareja, mayor porcentaje de adultos mayores; y, una población que en la actualidad su mayoría está en edad de trabajar, siendo el resultado de un crecimiento de la clase media en el país para tener mayor cantidad de posibles consumidores, siendo beneficioso para nuestro instituto.

CAPÍTULO III

III.A. ESTUDIO DEL MERCADO

En todo proyecto es de vital importancia el estudio de mercado; en el cual, nos podremos dar cuenta de las variables que pueden afectar o favorecer y el grado de riesgo que éstas pueden implicar, dándonos una visión clara y lo más acertada posible en cuanto a los servicios que vamos a ofrecer.

III.A.1. Objetivo del Estudio

III.A.1.a.Objetivo general:

Analizar la respuesta del mercado ante la creación de un nuevo centro de enseñanza del idioma Inglés.

III.A.1.b.Objetivos específicos:

- Establecer productos de acuerdo a las necesidades.
- Tomar decisiones estratégicas conforme a los datos recogidos.
- Determinar pautas para la creación de los horarios de atención.

III.A.2 Segmentación

En la segmentación es necesario obtener datos globales para tener una idea más clara de el mercado potencial al qué se está dirigiendo nuestro emprendimiento. Según el último censo de población y vivienda, realizado en 2010 se obtuvieron los siguientes datos para la segmentación:

- POBLACIÓN TOTAL DE ECUADOR: 14´483.499

➤ POBLACIÓN TOTAL DEL AZUAY: 712.127

➤ POBLACIÓN TOTAL DE CUENCA: 505.585

Figura 1 CUADRO DE EDADES POR ESTABLECIMIENTO

Edad	Establecimiento de enseñanza regular al que asiste				
	Fiscal (Estado)	Particular (Privado)	Fiscomisional	Municipal	Total
5	6234	2389	410	9	9042
6	6543	2427	396	5	9371
7	6786	2441	395	12	9634
8	7175	2357	420	8	9960
9	6983	2386	429	5	9803
10	7397	2491	416	3	10307
11	6977	2545	459	4	9985
12	6194	2731	488	9	9422
13	5781	2715	520	10	9026
14	5378	2906	483	8	8775
15	5115	2876	444	11	8446

16	4795	2922	397	11	8125
17	4315	3161	364	18	7858
18	3808	3059	208	16	7091
19	3089	2865	177	21	6152
20	2601	2638	150	13	5402
21	2129	2461	142	13	4745
22	1938	2299	141	10	4388
23	1512	1812	114	11	3449
24	1137	1561	103	12	2813
25	896	1341	93	19	2349
26	659	1107	83	12	1861
27	589	902	58	4	1553
28	465	755	55	1	1276
29	380	664	43	7	1094
30	358	587	46	3	994
31	264	510	36	5	815

32	240	434	27	5	706
33	210	386	29	9	634
34	183	326	21	3	533
35	185	289	22	4	500
36	158	278	21	1	458
37	161	275	16	1	453
38	161	247	15	8	431
39	140	250	13	4	407
40	129	204	11	2	346
41	117	210	8	9	344
42	102	148	17	2	269
43	108	183	13	2	306
44	96	155	10	2	263
45	117	135	9	3	264
46	110	122	8	2	242
47	110	119	9	6	244

48	98	89	4	4	195
49	90	100	3	1	194
50	76	85	5	1	167
51	68	78	3	3	152
52	72	55	2	3	132
53	62	56	4	2	124
54	57	54	2	1	114
55	71	50	6	1	128
56	39	44	4	2	89
57	50	32	3	3	88
58	34	42	1	1	78
59	35	33	1	1	70
60	38	20	3	1	62
61	32	20	2	3	57
62	44	20	2	2	68
63	37	27	4	1	69

64	26	20	-	3	49
65	33	13	-	3	49
66	31	8	1	1	41
67	23	11	-	2	36
68	29	10	1	4	44
69	17	10	2	1	30
70	53	29	5	2	89
71	11	2	-	-	13
72	10	5	1	1	17
73	13	6	-	2	21
74	7	4	1	1	13
75	12	4	-	-	16
76	11	3	1	2	17
77	7	1	-	1	9
78	4	1	-	-	5
79	6	3	-	-	9

80	7	3	1	1	12
81	1	-	-	-	1
82	2	-	-	1	3
83	4	-	-	-	4
84	-	2	-	-	2
85	2	-	-	-	2
86	4	2	-	-	6
87	4	1	-	1	6
88	3	1	-	1	5
89	3	-	-	-	3
90	1	-	-	-	1
91	1	-	-	-	1
92	1	-	-	-	1
94	1	-	-	-	1
96	1	-	-	-	1
103	1	-	-	-	1

Total	103057	61613	7381	380	172431
--------------	--------	-------	------	-----	--------

FUENTE: INEC

De este cuadro seleccionaremos para las proyecciones de demanda y el universo para sacar el muestreo mediante las diferentes herramientas que nos ayudarán en el desarrollo óptimo de la planificación para la empresa en lo que se basarán todas las demás proyecciones y resultados; así tenemos:

Figura 2 EDADES DE INTERÉS ESTABLECIMIENTO DE ENSEÑANZA

ÁREA # 0101 CUENCA					
Edad	Establecimiento de enseñanza regular al que asiste				
	Fiscal (Estado)	Particular (Privado)	Fiscomisional	Municipal	Total
5	6234	2389	410	9	9042
6	6543	2427	396	5	9371
7	6786	2441	395	12	9634
8	7175	2357	420	8	9960
9	6983	2386	429	5	9803
10	7397	2491	416	3	10307
11	6977	2545	459	4	9985

12	6194	2731	488	9	9422
13	5781	2715	520	10	9026
14	5378	2906	483	8	8775
15	5115	2876	444	11	8446
16	4795	2922	397	11	8125
17	4315	3161	364	18	7858
18	3808	3059	208	16	7091
19	3089	2865	177	21	6152
20	2601	2638	150	13	5402
21	2129	2461	142	13	4745
22	1938	2299	141	10	4388
23	1512	1812	114	11	3449
24	1137	1561	103	12	2813
25	896	1341	93	19	2349
26	659	1107	83	12	1861
27	589	902	58	4	1553

28	465	755	55	1	1276
29	380	664	43	7	1094
	TOTAL	55811			
	"1,5%"	837			

FUENTE:INEC

Dentro del target encontramos que la mayoría de estudiantes de institutos de inglés asisten a escuelas y colegios privados; por lo que, por motivos de escenarios balanceados hemos decidido tomar público de 5 a 29 años que asisten a escuelas privadas, apuntando como iniciación a un 1,5% de captación para complementar esta información dentro de las encuestas en el siguiente punto del muestreo. Hemos tomado como referencia 3 grupos focales divididos en niños, personas asistentes a cursos regulares y personas interesadas en clases específicas o aprobar exámenes; cada grupo compuesto por 20 personas; ayudándonos a tener ideas concretas para la formulación del cuestionario dentro de la investigación de mercado, rescatando resultados útiles, representados en los siguientes gráficos.

GRUPO FOCAL

Hemos decidido realizar una encuesta piloto a grupos focales, en los cuales hemos seleccionado las principales ideas para hacer una encuesta previa y hemos obtenido los siguientes resultados que nos ayudarán a elaborar de mejor manera la encuesta final que será utilizada en el estudio de mercado; para una mejor visualización de los datos representamos en gráficos de barras; los cuales, al tener varias respuestas, tabulamos porcentajes totales en cada barra sin ser el 100% del universo encuestado, sino mas bien respetando las respuestas sin ponderación con cada elección

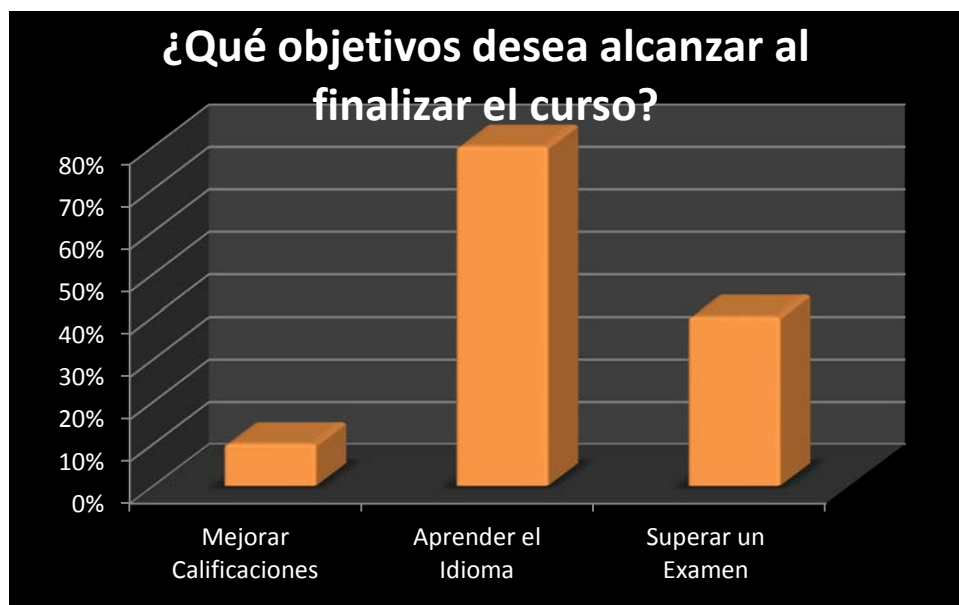
representada; es así que, cada participante según el caso tendría derecho a usar tres elecciones siendo posible ninguna, solo una, dos o las tres expresadas en el gráfico a manera de una mejor visualización de resultados sin dar jerarquías.

Dentro del grupo focal fueron surgiendo ideas que luego las eliminamos de los resultados para establecerlas como preguntas de la encuesta final; por lo que, consideramos como resultados presentar tres preguntas que nos pueden ayudar al momento de la proyección o decisiones a futuro.

1 ¿Qué objetivos desea alcanzar al finalizar el curso?

Los resultados obtenidos en esta pregunta nos han permitido conocer que el target de “London English Center” está dividido en dos, ya que una parte está conformada por los estudiantes de las escuelas y colegios y su objetivo es mejorar sus calificaciones en el colegio. El segundo grupo de nuestro target está conformado por los estudiantes universitarios y personas que han terminado sus estudios, estas personas tienen como objetivo aprender bien el idioma para ser capaces de hablarlo fluidamente y a la vez estar preparados para rendir exitosamente exámenes de suficiencia, y obtener becas.

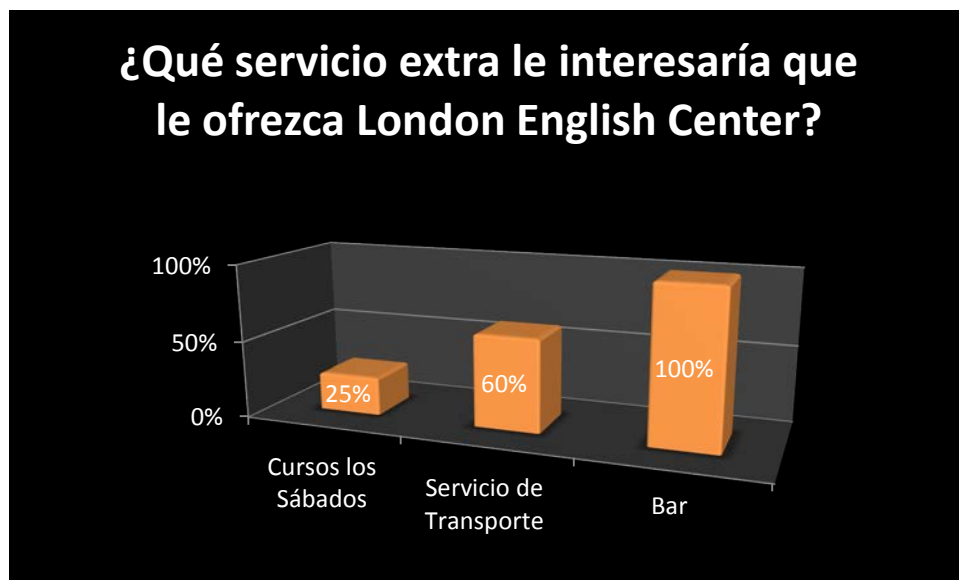
Figura 3 GRAFICO OBJETIVOS GRUPO FOCAL



REALIZACIÓN: CAJAS-TOBAR

2 ¿Qué servicio extra le interesaría que le ofrezca London English Center?

Figura 4 SERVICIOS EXTRA DEL GRUPO FOCAL

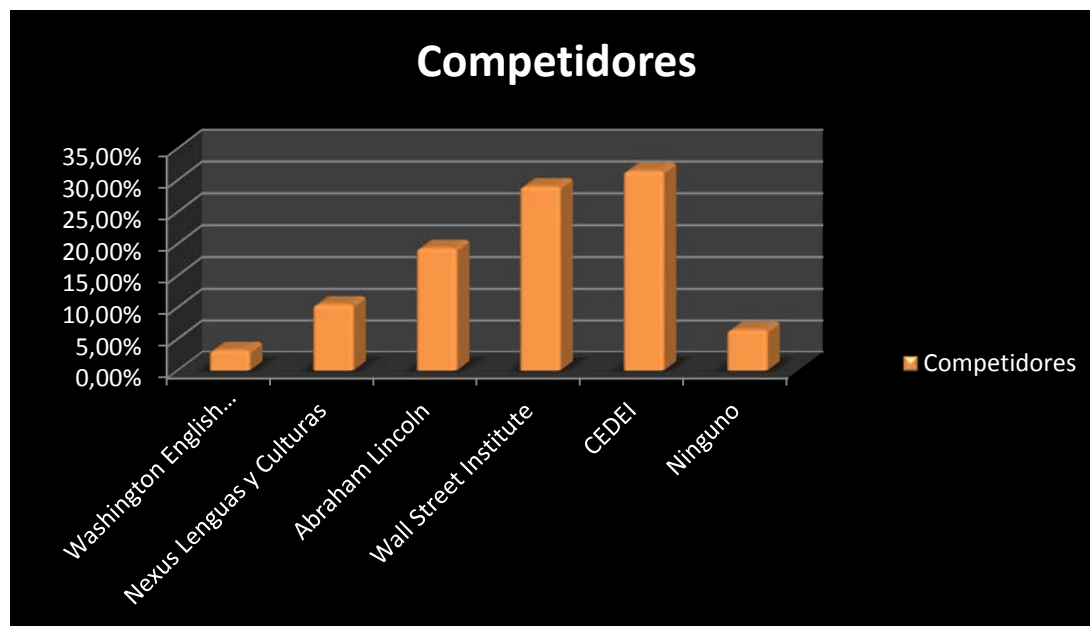


REALIZACIÓN: CAJAS-TOBAR

Tomamos como puntos a considerar para una estrategia a futuro, debido a que el modelo propuesto establece que estas exigencias no son las estándar dentro del mercado en el que nos desenvolvemos; por lo que, conforme el instituto vaya creciendo, tenemos una proyección clara de servicios que la gente considera secundarios pero garantizarían una mayor satisfacción.

3¿Cuál es el mejor instituto de inglés en la ciudad de Cuenca?

Figura 5 COMPETIDORES



REALIZACIÓN:CAJAS-TOBAR

La importancia de tener claros nuestros competidores directos radica en la planificación estratégica de precios, campañas de marketing y complementos, estando al nivel dentro de la industria, buscando la diferenciación y ventajas competitivas, siendo de suma importancia dentro de un mercado en etapa de madurez.

III.B. Muestreo

En el análisis de datos de fuentes primarias, se estableció un nivel de confianza del 95% que nos da un +/- 5% de error en los resultados de las encuestas obtenidos, los mismos que serán tabulados.

Para obtener la desviación estándar se realizó un muestreo piloto de 100 encuestas, utilizando las siguientes preguntas de discrimen:

Pregunta realizada a padres de familia:

¿Estaría dispuesto a inscribirle en un instituto de inglés sí a su hijo o hija se le ofrece ayudar con sus tareas o lecciones en inglés de la escuela?

La encuesta se aplicó a personas en diferentes zonas de la ciudad, principalmente en zonas residenciales con gran número de familias.

En donde se obtuvo 90 positivas y 10 negativas, teniendo un 90% de aceptación y tan solo el 10% que no; de donde pudimos sacar los datos necesarios para el muestreo.

$$S^2 = (p * q)$$

$$S^2 = (0,9 * 0,1)$$

$$p = \text{Probabilidad de ocurrencia} = 0,9 \text{ (36 si)}$$

q = Probabilidad de no ocurrencia = 0,1 (4 no)

r = Número de encuestas = 100

Con estos datos y tomando en cuenta que el error aceptable es del 5%, se calcula el tamaño de la muestra para aplicar la encuesta.

Figura 6 SIMULADOR MUESTRA

The screenshot shows a sample size calculator interface with the following components:

- Tamaño de una muestra por niveles de confianza:**
 - Certeza **0,95**
 - $Z = 1,96$
 - $Z^2 = 3,84$
 - $e = 0,050$
 - $e^2 = 0,0025$
 - $e = \mathbf{0,00}$
- Tamaño de la Muestra FINITA:**
 - Formula: $n = \frac{(Z^2 \times N \times p \times q)}{(e^2 \times (N-1)) + (Z^2 \times p \times q)}$
 - Inputs: $p = 0,9$, $q = 0,1$
 - Population Size: **$N = 800$**
 - Result: **$n = 118$**
 - Label: Población Finita - 100.000 habitantes
- Tamaño de la Muestra INFINITA:**
 - Formula: $n = \frac{Z^2(p \times q)}{e^2}$
 - Result: **$n = 0$**
 - Label: Población Infinita + 100.000 habitantes

A small 'VGP' logo is visible in the bottom right corner of the interface.

Fuente: simulador creado por Ing. Vicente Carrasco

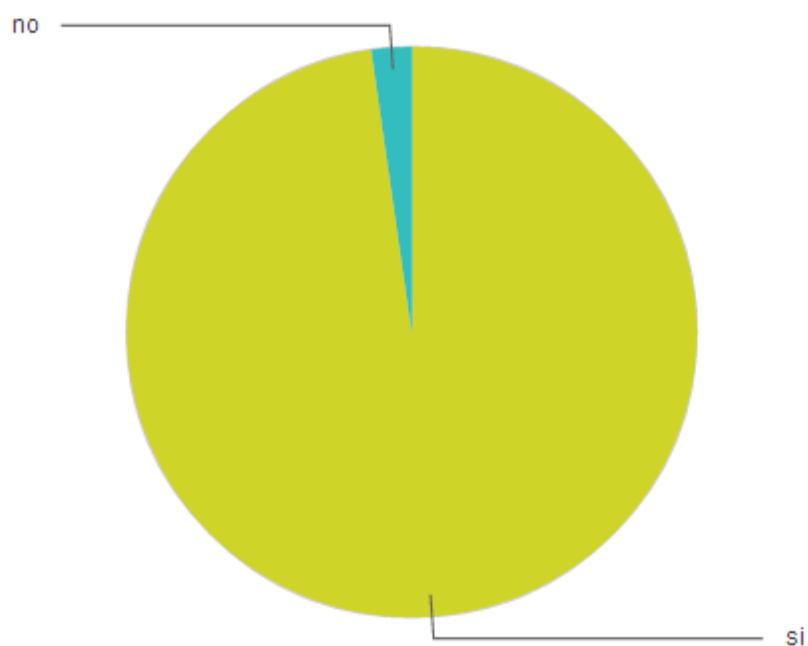
Con los datos ingresados pudimos determinar que 118 encuestas son necesarias para que nuestro estudio de mercado tenga un nivel de confianza del 95%

III.B.1. Tabulación y resultados

(PREGUNTA DISCRIMINANTE DENTRO DE LA ENCUESTA) SELECCIÓN DE ENCUESTADOS CON CONOCIMIENTO DEL TEMA.

¿Tiene conocimientos del idioma inglés?

Figura 7 GRÁFICO CONOCIMIENTO IDIOMA INGLES



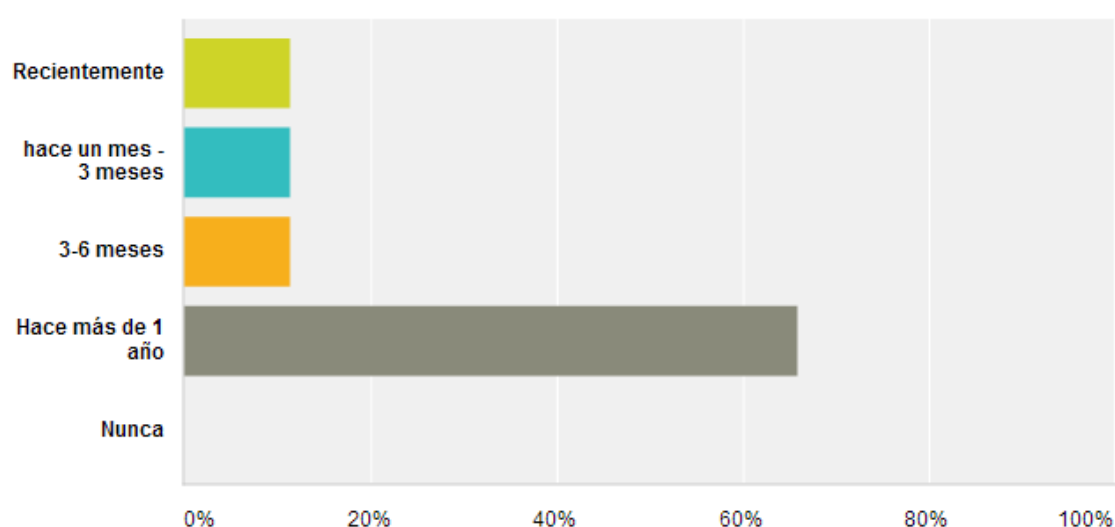
Opciones de respuesta	Respuestas	
si	97,73%	115
no	2,27%	3
Total		118

REALIZACIÓN: CAJAS-TOBAR

Al tener una idea de que la mayoría de las personas tienen conocimientos en el idioma inglés nos da la idea cuán importante es el saber el idioma en el medio; por lo que, nuestra propuesta hacia la enseñanza, perfeccionamiento, complementos o especializaciones van de la mano con nuestro potencial mercado; demostrando así, que la importancia del idioma ha hecho que la mayoría tenga conocimientos así sean mínimos, demostrando la influencia directa del inglés en nuestro medio.

¿Cuándo fue la última vez que asistió a una clase de inglés?

Figura 8



Opciones de respuesta	Respuestas
Recientemente	11,36% 13
hace un mes - 3 meses	11,36% 13
3-6 meses	11,36% 13
Hace más de 1 año	65,91% 79
Nunca	0% 0
Total	118

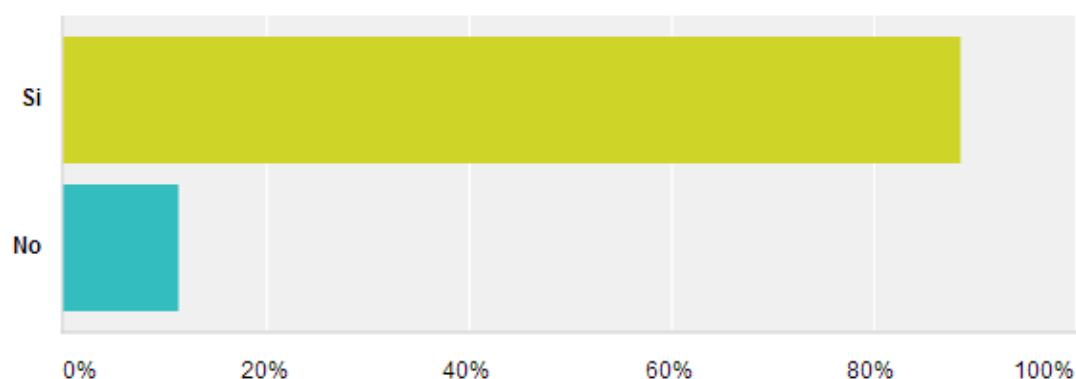
REALIZACIÓN: CAJAS-TOBAR

En un 65%, establecido por la mayoría, vemos que hace más de un año no ha asistido a una clase de inglés; por lo que, dentro del focus group se determinó que el horario, los costos o la falta de

ofertas convincentes habían creado una brecha en donde podíamos sacar nuestro potencial mercado que iremos sacando más estadísticas conforme avance la encuesta.

¿Estaría interesado en profundizar sus conocimientos?

Figura 9 Interés por profundizar los conocimientos



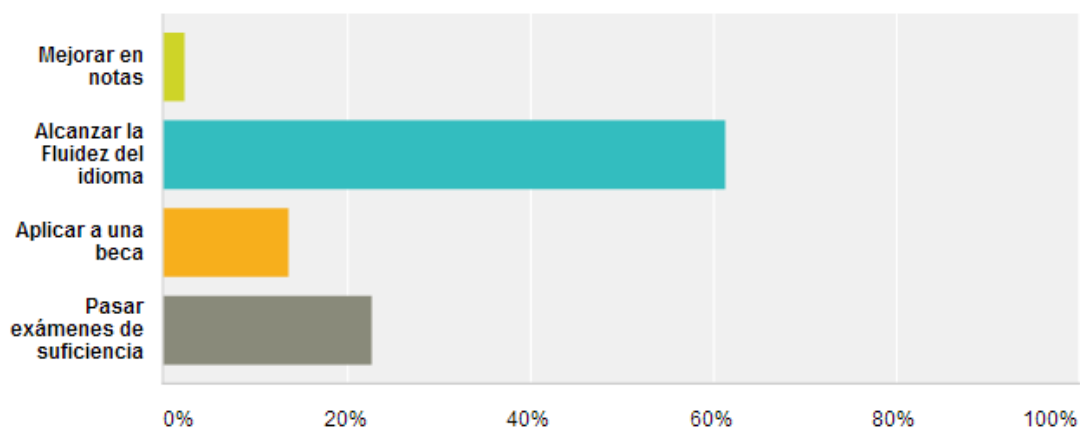
Opciones de respuesta	Respuestas	
Si	88,64%	105
No	11,36%	13
Total	118	

REALIZACIÓN: CAJAS-TOBAR

La pregunta es un complemento importante para la pregunta anterior, en donde seguimos obteniendo información necesaria para sacar un potencial mercado, donde estamos sugeridos que más del 50% de personas que han asistido a clases ya hace más de un año necesitan, por diversas razones, profundizar sus conocimientos; lo cual, con una propuesta que se adapte a sus necesidades se puede captar un mercado potencial insatisfecho.

Si en la pregunta anterior su respuesta fue positiva. Indique ¿Cuál sería su principal objetivo?

Figura 10 OBJETIVOS APRENDIZAJE INGLES



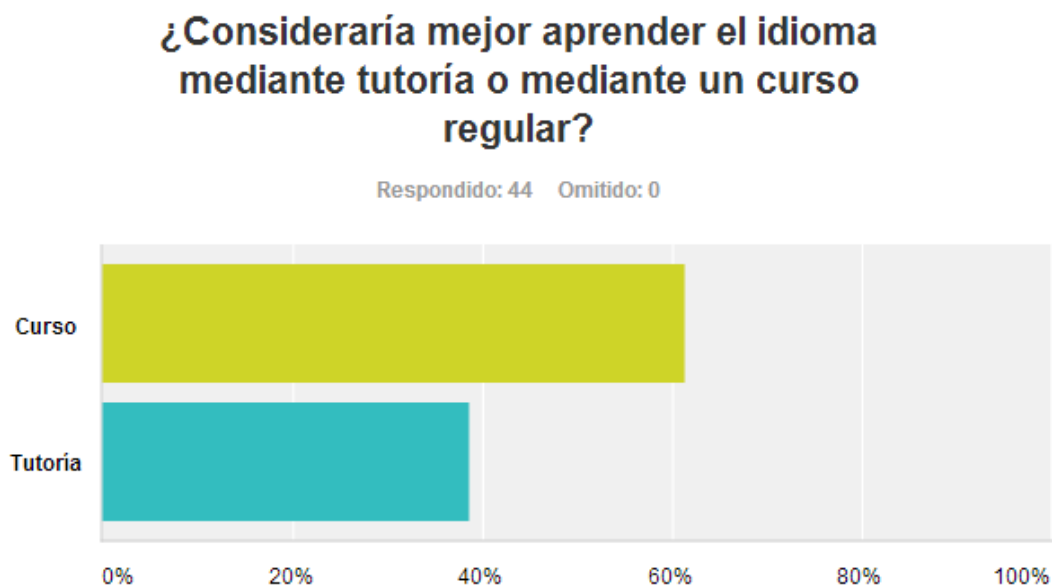
Opciones de respuesta	Respuestas	
Mejorar en notas	2,27%	3
Alcanzar la Fluidez del idioma	61,36%	72
Aplicar a una beca	13,64%	16
Pasar exámenes de suficiencia	22,73%	27
Total		118

REALIZACIÓN: CAJAS-TOBAR

Con la información recopilada en esta pregunta, partimos de una planificación en el que la mayoría buscan seguir un curso; el cual, permita tener los conocimientos necesarios y alcanzar el nivel requerido para tener un correcto desempeño en el manejo del idioma, así también no

dejando de lado a los porcentajes minoritarios que se pueden abarcar con cursos específicos o tutorías.

Figura 11 PREFERENCIAS TUTORIA-CURSO



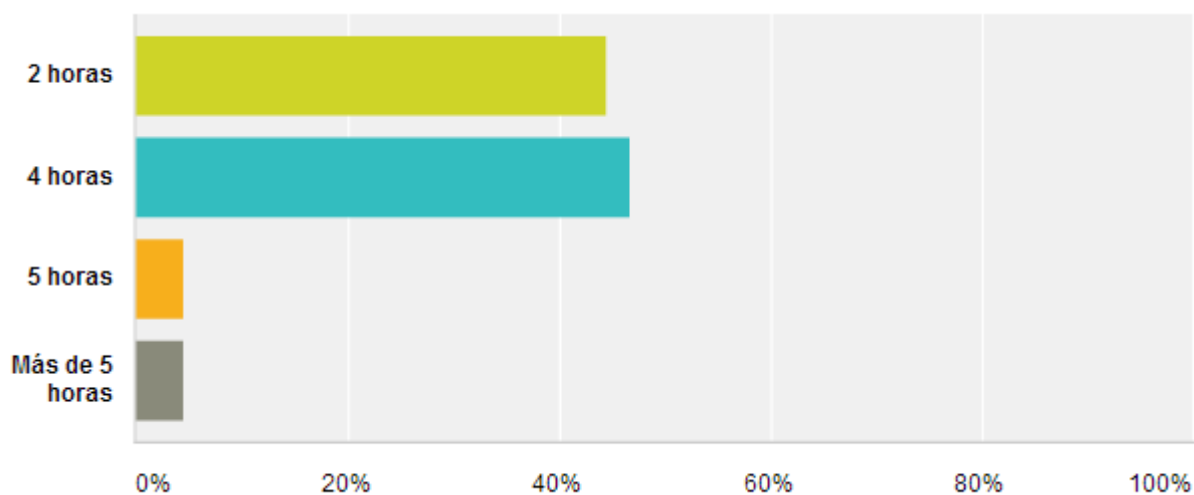
Opciones de respuesta	Respuestas	
Curso	61,36%	72
Tutoría	38,64%	46
Total	118	

REALIZACIÓN: CAJAS-TOBAR

En esta pregunta nos podemos dar cuenta y constatar que las personas buscan un curso; en el cual, en un tiempo determinado le demuestre los resultados esperados y el otro porcentaje necesita el inglés solo como requisito preferiría una tutoría.

¿Cuanto tiempo dispone usted en la semana para asistir a una clase de inglés?

Figura 12 TIEMPO DISPONIBLE PARA CLASES



Opciones de respuesta	Respuestas	
2 horas	44,44%	53
4 horas	46,67%	55
5 horas	4,44%	5
Más de 5 horas	4,44%	5
Total		118

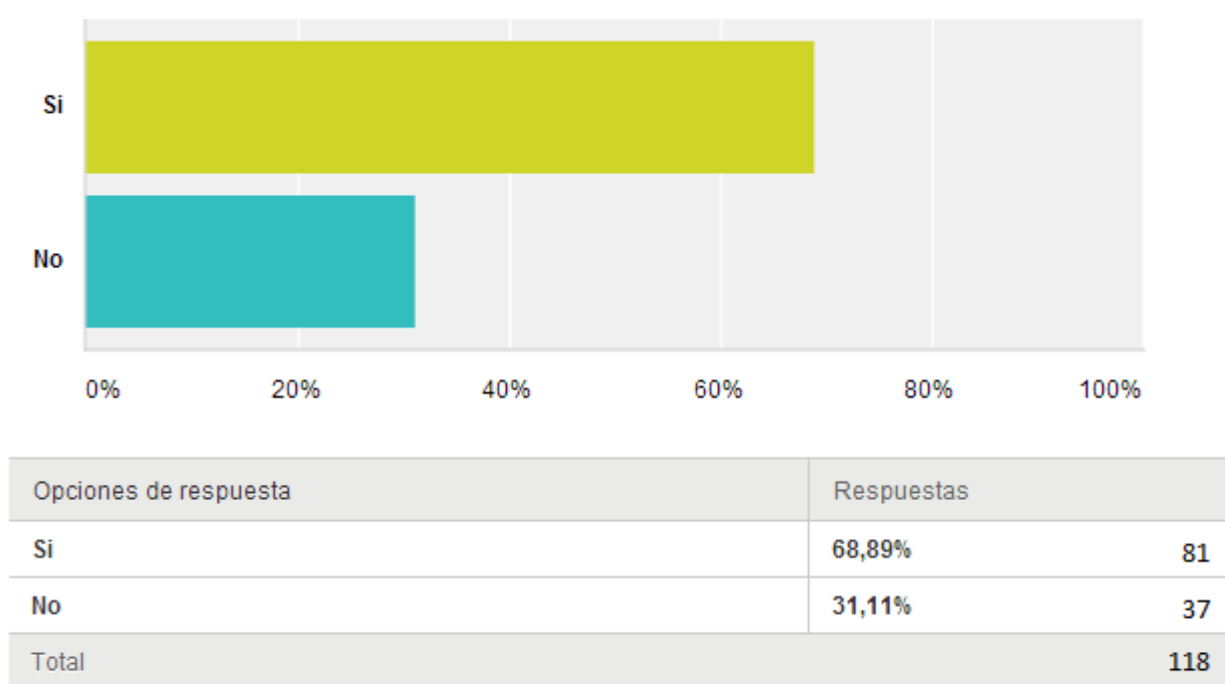
REALIZACIÓN: CAJAS-TOBAR

En cuanto a los tiempos nos referimos como una base para la planificación posterior de los cursos a ofrecer tomando en cuenta los horarios de las personas, con un contexto pedagógico, medido por resultados para así tener horarios que se ajusten a las necesidades y sean aptos para la enseñanza, siempre enfocados y teniendo claro que más de dos horas diarias no es

pedagógicamente adecuado en donde se podrán coordinar y elaborar nuevas técnicas para la enseñanza y el aprovechamiento de las horas clase.

¿Le interesaría recibir un curso de inglés vía Internet?

Figura 13 INTERES DE CURSOS EN LINEA



REALIZACIÓN: CAJAS-TOBAR

Como un extra se ha incluido una innovación en cuanto al campo tecnológico mezclado con la enseñanza, pues de no estar seguros no podríamos lanzarnos a la creación de una plataforma virtual; lo cual, sería un elemento más de diferenciación y ventaja competitiva, dándonos una gran aceptación y un paso más para la estructuración de nuestros productos.

III.C. Análisis de la demanda

La demanda es la expresión de una conversión entre un deseo, necesidad y la capacidad de adquirir o contratar el bien o servicio requerido; es así que, partiendo de uno de los principios básicos como es que el consumidor tiene deseos ilimitados y recursos limitados, hemos determinado la demanda, analizando los siguientes puntos:

En la ciudad en la que vamos a desarrollar el proyecto, vemos una influencia marcada del idioma inglés, en razón de ser desde la antigüedad una de las ciudades con mayor índice de migración; además, nuestra ciudad está considerada una de las favoritas para los retiros de extranjeros y al ser el inglés la lengua universal nos motiva desde conocer nuevas personas hasta ofrecer un mejor servicio para los turistas o personas que vienen a vivir aquí y con las nuevas reformas a la ley de educación, además de ofertas para becas y demás planes del gobierno, el idioma se ha convertido de un taller o una materia de complemento; en una materia de igual importancia como las demás y en niveles superiores incluso en requisitos indispensables para egresar, graduarse; asimismo, en el área laboral el conseguir un empleo o a su vez un mejor empleo.

Es así que muchas de las personas que además de su formación personal y profesional le han exigido ciertos niveles de inglés, no se queda ahí el aprendizaje sino que se lleva a niveles mayores para poder tener como respaldo una segunda lengua y, sobre todo, entenderla y hablarla con fluidez.

El proyecto pretende entonces direccionarse hacia la enseñanza a niños y adultos en general; ya que, se constituye en un mercado amplio y fluido, sobre todo por su disponibilidad de tiempo y

voluntad de alcanzar un objetivo; por lo que, tenemos las siguientes cifras de nuestra potencial demanda.

Figura 14 Edad de establecimiento de enseñanza regular al que asiste

AREA # 0101

CUENCA

Edad de Establecimiento de enseñanza regular al que asiste

		Particular			
	Fiscal (Estado)	(Privado)	Fiscomisional	Municipal	Total
5	6234	2389	410	9	9042
6	6543	2427	396	5	9371
7	6786	2441	395	12	9634
8	7175	2357	420	8	9960
9	6983	2386	429	5	9803
10	7397	2491	416	3	10307
11	6977	2545	459	4	9985
12	6194	2731	488	9	9422
13	5781	2715	520	10	9026
14	5378	2906	483	8	8775

15	5115	2876	444	11	8446
16	4795	2922	397	11	8125
17	4315	3161	364	18	7858
18	3808	3059	208	16	7091
19	3089	2865	177	21	6152
20	2601	2638	150	13	5402
21	2129	2461	142	13	4745
22	1938	2299	141	10	4388
23	1512	1812	114	11	3449
24	1137	1561	103	12	2813
25	896	1341	93	19	2349
26	659	1107	83	12	1861
27	589	902	58	4	1553
28	465	755	55	1	1276
29	380	664	43	7	1094
TOTAL		55811			
"1,5%"		837			

Para motivos de estudio y desarrollo del proyecto nos centramos en los establecimientos de enseñanza particular, en razón de enfocarnos más en un potencial mercado que destina un porcentaje de sus ingresos en educación, sin descuidar los demás sectores; tomando como referencia estas cifras para la obtención de las fuentes primarias posteriores y tener diferentes escenarios para una presupuestación más acertada y dentro del estudio de mercado encontrar respuestas más confiables para tomar decisiones más acertadas.

III.D. Análisis de la oferta

En cuanto a la oferta empezaremos por lo que somos: una empresa de servicio dedicada a la enseñanza del idioma Inglés, principalmente a niños y adolescentes conjuntamente con profesionales. La enseñanza será impartida por parte de personal calificado y especializado en la materia, con profesores nacionales e internacionales.

Dentro de la oferta nombramos algunos de nuestros principales competidores:

Washington English Institute: es una empresa conocida a nivel nacional; ya que, existe también en Quito y Guayaquil,

Ubicación: MJ Calle y C Merchán.

Número de Niveles:

Niños pequeños: 2 niveles

Niños: 8 niveles

Adultos: 4 niveles

Mercado:

Niños a partir de los 5 años.

Adolescentes.

Adultos

Horas por ciclo: 70 horas.

Cursos:

Regulares (4 meses)

Intensivos (2 meses)

Tutorías

Clases: lunes a jueves para niños y adolescentes.

Lunes a viernes para Adultos.

Sábados

Costo: Depende del nivel en el que se le ubique (alrededor de \$260) incluyendo libros.

Wall Street Institute: con un método en el cuál el estudiante reparte su tiempo para la aprobación de módulos en los cuales permanece el tiempo q desee en frente a un computador para poder completar las lecciones que después serán revisadas por un profesor.

Ubicación: Av. del Estadio y Roberto Crespo.

Número de Niveles:

Cada nivel comprende 4 unidades cada uno

Survival

Weystage

Upper Weystage

Mile stand

Maestría

Mercado:

Niños a partir de los 12 años.

Adolescentes

Adultos

Horas por ciclo: No existe un mínimo de horas, sino el alumno distribuye su tiempo para aprobar cada unidad.

Cursos:

Flexibilidad de Horario, depende del tiempo con el que dispone el cliente para realizar las actividades escritas, comprensión oral y cumplir con las pruebas y asesorías de cada unidad.

Clases: en este caso, atención de lunes a viernes.

Costo: alrededor de \$200, depende del nivel en el que se ubique y el tiempo en que se pretenda terminar el curso. Incluye material didáctico.

CEDEI: Además de ser un instituto de inglés, cuenta con el servicio de CEDEI school; es decir, es una escuela. Comienza su enseñanza con niños de kínder y actualmente tienen hasta 4to de básica. No solo se dedican a la enseñanza del inglés, sino que a partir de 2do de básica los niños aprenden francés.

Ubicación: Av. Federico Proaño y Aurelio Aguilar.

Número de Niveles:

Niños: 12 niveles

Adultos: 15 niveles

4 niveles Básico

4 niveles intermedio

4 niveles avanzado

3 niveles conversación

Mercado:

Niños a partir de los 12 años

Adolescentes

Adultos

Horas por ciclo: 40

Cursos:

Regulares (2 y medio meses)

Intensivos (1 mes y medio) adultos y adolescentes.

Tutorías

Clases: lunes a jueves preferentemente para niños y adolescentes.

Lunes a viernes adultos.

Sábados

Costo: \$279,50 incluye libros.

Abraham Lincoln: Por ser un instituto que está varios años en el mercado es conocido por la mayor parte de la población cuencana.

Ubicación: A Borrero 5-18 y H Vázquez.

Número de Niveles:

Niños: 5 niveles

Adultos: 10 niveles

Mercado:

Niños a partir de los 10 años

Adolescentes

Adultos

Horas por ciclo: 50

Cursos:

Regulares (3 meses)

Intensivos (1 mes y medio)

Tutorías

Clases: lunes a jueves preferentemente para niños y adolescentes.

Lunes a viernes adultos.

Costo: \$175, sin libros de enseñanza

Libros: alrededor de \$50 a \$70.

Sustitutos:

Dentro de la oferta se pueden considerar sustitutos de los institutos de enseñanza de inglés a los establecimientos que se dedican a la enseñanza de otros idiomas y los que se dedican a lo que hoy se conoce como Control de Tareas.

Alianza Francesa: Establecimiento de enseñanza del idioma Francés, por ser propiedad de la Embajada Francesa le da una buena reputación en el mercado.

Dante: Centro de Enseñanza del idioma Italiano, sus profesores son extranjeros especializados en la enseñanza del Italiano, o con nacionalidad Italiana.

Nexus Lenguas y Culturas: Además de la enseñanza del idioma inglés ofrece alemán y español.

Ubicación: Calle Paseo 3 de Noviembre Esq., Jacaranda y los Cedros.

Número de Niveles: 8 niveles de enseñanza, tanto para niños como para adultos.

Mercado:

Niños a partir de los 8 años.

Adolescentes.

Adultos

Horas por ciclo: 60 horas.

Cursos:

Regulares (2 y medio meses)

Intensivos (1 mes y medio)

Tutorías

Clases: lunes a jueves para niños y adolescentes.

Lunes a viernes para adultos.

Costo: Depende del nivel en el que se le ubique, (alrededor de \$290) incluyendo libros.

Enseñanza de otros idiomas como: alemán, español.

Control de tareas: Establecimientos que se dedican a ayudar a los niños con todas las tareas y lecciones de la escuela, además que muchos de ellos ofrecen el servicio de recibir a los niños desde el momento que salen de la escuela y les proporcionan el almuerzo.

III.E. Conclusiones generales sobre las estadísticas del estudio de mercado

Hemos rescatado información clara en cuanto al mercado y el direccionamiento posterior de las estrategias posibles a tomar, teniendo como bases del instituto el mercado potencial insatisfecho, en donde podemos recalcar la apertura de cursos regulares con un plan establecido en tiempos y costos hacia los resultados que diversos clientes buscan; lo cual, ayudaría a la captación que según las encuestas hay un porcentaje importante de más de un 60%, que a pesar de que necesitan y quisieran aumentar sus conocimientos por diversos motivos que pudimos notar en el focus group, no pueden hacerlo debido a que en la actualidad no existe un instituto en el que se

dediquen a cumplir sus metas, sino más bien todos ofrecen cursos con un mismo objetivo. Aquí nos pudimos dar cuenta que nuestra ventaja competitiva está en dar el servicio conforme a sus necesidades y aspiraciones

Tenemos como un plan a futuro y puesto a consideración dentro del estudio económico la posibilidad de la formación de una plataforma virtual en la que se puedan conectar nuestros estudiantes a las diferentes clases, teniendo un alcance cada vez mayor debido a que el internet es una herramienta mucho más global, poniendo un direccionamiento posterior a una captación mundial de cursos en línea.

En cuanto a la ubicación y servicios, usando el marketing mix como nuestro mejor aliado, nos alineamos a los requerimientos y aprovechar la obtención de datos seguros, confiables y evitando cualquier tipo de distorsión y sesgo, enfocándonos a estudiar y analizar nuestro segmento para después poder realizar las expansiones conforme vaya reaccionando el mercado; dándonos resultados favorables en cuanto al aprovechamiento de una vía de alta transitoriedad como es la avenida 10 de agosto y en nuestros productos enfocarnos más hacia las necesidades de los clientes, esto nos permitió aprovechar el tiempo y los esfuerzos, de manera que las metas se fueron formulando con mayor claridad, a favor de cumplir con la premisa de que un buen estudio de mercado puede ser el despunte o el declive de una empresa.

CAPÍTULO IV

IV.A PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico es un documento de vital importancia; ya que, en él se establece lo que se pretende alcanzar y conseguir como empresa y de esta manera transformar los proyectos en acciones. En este documento se concretarán decisiones importantes para que nuestro centro de capacitación, “London English Center”, brinde un servicio de calidad y se convierta en la mejor alternativa para las personas que deseen aprender inglés y servicios afines al idioma en la ciudad de Cuenca.

IV.B Cinco Fuerzas de Porter

Poder de Negociación de los clientes

En la ciudad de Cuenca existen varios centros de enseñanza del idioma inglés; por lo tanto, “London English Center”, pretende brindar facilidades a sus clientes, empezando por abaratar los costos, brindando facilidades de pago y ofreciendo descuentos a los clientes que formen parte del instituto por al menos un año y a los clientes que atraigan más clientes. El poder de negociación de nuestros clientes es alto debido a la competencia. Sin embargo, “London English Center”, pretende fidelizarlos, brindando un servicio de calidad que sea dinámico, novedoso y ofrezca facilidades de pago.

Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

El poder de negociación que se tiene con los proveedores es alto; ya que, los libros que son utilizados por nuestro centro de capacitación se lo pueden comprar en varios lugares de la ciudad de Cuenca; además, cada distribuidor ofrece diferentes descuentos y beneficios.

Amenaza de nuevos entrantes

A pesar de que existen varios centros de capacitación que también se dedican a la enseñanza de inglés, hoy en día la apertura de estos centros es menos frecuente; debido a que, el gobierno ha implementado requisitos que dificultan la obtención de todos los permisos de funcionamiento; los cuales, se aplican de diferente manera, dependiendo del sector en el cual se encuentre ubicado el centro de capacitación. Además, los trámites que se deben realizar, no solo toman mucho tiempo, sino que también son cada vez más costosos y las regulaciones más específicas.

Actualmente nuestros competidores directos son: CEDEI, Abraham Lincon, Nexus y Wall Street; ya que estos centros de capacitación ofrecen servicios similares a los ofrecidos por nosotros, pero nuestro instituto “London English Center” se diferenciará por ofrecer precios más económicos y una educación más personalizada.

Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos son los centros de enseñanza de otros idiomas, los centros que ofrecen estos servicios son: “Alianza Francesa”, el Instituto de italiano “ Dante Alighieri”, “Nexus” Insitute que ofrece alemán, español e inglés y los centros de control de tareas.

Alianza Francesa: Establecimiento de enseñanza del idioma Francés, por ser propiedad de la Embajada Francesa le da una buena reputación en el mercado.

Dante: Centro de Enseñanza del idioma Italiano, sus profesores son extranjeros y especializados en la enseñanza del Italiano o con nacionalidad Italiana.

Nexus Lenguas y Culturas: Además de la enseñanza del idioma inglés ofrece alemán y español.

Control de tareas: Establecimientos que se dedican a ayudar a los niños con todas las tareas y lecciones de la escuela; además, que muchos de ellos ofrecen el servicio de recibir a los niños desde el momento que salen de la escuela y les proporcionan el almuerzo.

Rivalidad entre los competidores

El mercado no está totalmente explotado, porque a pesar de que existen varios competidores, el número de personas que se ven obligados a aprender aumenta cada vez más debido a los requisitos laborales y estudiantiles, hoy en día todos los estudiantes se ven obligados a tener un cierto nivel de inglés y como se mencionó anteriormente, la globalización ha obligado que en el campo laboral el inglés se convierta en una herramienta de trabajo.

VI.C FODA

FORTALEZAS
➤ Infraestructura adecuada y nueva.
➤ Uso de materiales didácticos.
➤ Sistema académico con certificación Europea.
➤ Los horarios de atención son flexibles.
➤ La empresa se prepara haciendo convenios con las escuelas y universidades.
➤ El cliente se siente cómodo y recibe una atención de primera.
➤ Los clientes pueden comunicarse con los representantes en un horario muy extenso a partir de las 10 am hasta las 10 pm.
➤ Los profesores cuentan con varios títulos en pedagogía y lenguas.
➤ London English Center se adapta al material que utilicen los estudiantes en sus escuelas colegios y universidades.
➤ El equipo de profesores está formado, tanto por extranjeros como por profesores nacionales.

OPORTUNIDADES
➤ Incremento de la necesidad de esta lengua extranjera a nivel mundial.
➤ Necesidad del idioma para cumplir con los requisitos universitarios.
➤ Necesidad del idioma para la obtención de becas auspiciadas por el Estado.
➤ Necesidad del idioma en el campo laboral.
➤ La competencia se limita a descuentos y promociones en locales asociados.
➤ Los equipos tecnológicos se manejan generalmente en inglés.
➤ Aumento de programas de intercambio en los adolescentes.
DEBILIDADES
➤ Difícil parqueo.
➤ Su ubicación se ve afectada por la contaminación causada por la ferretería ubicada a un lado.
➤ No se cuenta con un sistema de contabilidad; ya que, todo se realiza en excel.
➤ No se brinda servicio de transporte.
➤ El material que se utiliza en las clases es costoso.
AMENAZAS
➤ Ley de Educación.
➤ Incremento en el pago de los impuestos a los artículos importados (Libros).
➤ Dificultad para obtener trámites.
➤ Los proveedores no son puntuales en las entregas de los libros.
➤ Dificultad para renovar los permisos de funcionamiento cada año.

- Alza de los costos en los permisos de funcionamiento.

VI.D Plan operacional

VI.D.1 Marketing Mix

Basados en los análisis previos optamos por un plan de marketing mix en donde el producto será presentado como nuestra oferta educativa en los diferentes cursos y horarios, así como también hablaremos de los grupos proyectados y planificados.

Se ofrecerán 3 tipos de cursos:

Regular: tres meses y dos semanas, clases de lunes a jueves, una hora diaria.

Primer período: Octubre – Enero

Segundo período: Enero – Abril

Tercer período: Abril – Julio

Intensivos: dos meses, de lunes a jueves dos horas diarias.

Primer período: Octubre y Noviembre

Segundo período: Diciembre y Enero

Tercer período: Febrero y Marzo.

Cuarto período: Abril y Mayo.

Quinto período: Junio y Julio.

Cursos Vacacionales: en el período regular, intensivo: en el caso de existir demanda.

Julio – Septiembre.

A los estudiantes se les clasificará en 4 grupos:

Para determinar el nivel y grupo que le corresponderá a cada alumno, se le tomará un examen de ubicación, tenga o no conocimiento del idioma.

Niños pequeños: Conformarán este grupo los niños de 5 a 7 años de edad. Este grupo tendrá que aprobar dos niveles de inglés, cada uno de 56 horas; es decir, una hora diaria de lunes a jueves, por 3 meses y dos semanas.

El nivel de niños pequeños recibirá clases didácticas visuales; ya que, la mayoría está en proceso de aprendizaje de la lecto-escritura.

Para los 3 grupos siguientes se deberá cumplir un total de 56 horas por cada nivel.

Niños: Lo conformarán niños a partir de los 8 años de edad, quienes deberán aprobar 8 niveles de inglés. Los cursos se ofrecerán en un período regular trimestral.

Adolescentes- Adultos: Este grupo deberá aprobar 6 niveles de inglés y 2 de conversación.

Los cursos se ofrecerán en el período regular trimestral, intensivo.

Adultos – Profesionales:

Para este grupo habrá flexibilidad en el horario. Se ofrecerá 3 opciones de clase:

Clases en la mañana, en un horario establecido por los interesados, en el curso regular o intensivo, de la misma manera clases en la tarde, con las mismas características que el anterior.

Clases en la noche, en un horario establecido por los interesados, en el curso regular o intensivo.

Traducciones

Al encontrar un segmento en el cual innovamos, como son las traducciones en materia legal principalmente, ofrecemos servicios de traducciones en la corte, y público en general en vista de la creciente población extranjera que aún no dominan el español; por lo que, en estos procedimientos es de vital importancia una traducción lo cual en su mayoría son al inglés.

Traducciones en tiempo real

Van ligados los servicios a las traducciones dándonos cuenta de un sector poco explotado y una creciente afluencia de personas extranjeras que aún no dominan el español; en cuanto a trámites legales, compra-venta, negocios en general.

Precio

En cuanto al precio, existen varios factores que influyen al momento de establecerlo, por esta razón como una estrategia decidimos entrar en el rango de nuestros principales competidores, sabiendo y apuntando a entrar en una industria que se encuentra en etapa de madurez; por lo que, el bajar los precios sería dañar el mercado; diferenciándonos en servicios más no por precio; así

también, necesitamos estrategias complementarias en cuestión de costos y estrategias de publicidad que analizaremos más adelante.

Figura 15 TABLA DE PRECIOS

PRODUCTOS	PRECIO DE VENTA
Cursos- regulares	\$ 80,00
Cursos- exámenes específicos	\$ 130,00
Tutorías *HORA	\$ 10,00
Traducciones *PLANA	\$ 10,00
Curso de Verano	\$ 100,00
Traducciones simultaneas *HORA	\$ 40,00

PLAZA

Nuestro instituto se ubicará en el cantón Cuenca, en la Av. 10 de Agosto, en una casa propia, adecuada para 6 aulas con capacidad de 8 alumnos en cada una; el sector es de alta afluencia de tráfico; por lo que, podemos usar el establecimiento como un potencial recurso de promoción, el mercado hacia el que nos dirigimos es de clase media y media alta, con comunes denominadores a poner a consideración como: profesores calificados, resultados esperados, servicios acorde a las necesidades, fácil acceso al instituto; es así que dentro del marketing mix hemos decidido entrar

a fondo a conocer el mercado influenciando directamente en las proyecciones en las que se basará todo el emprendimiento.

Promoción

Los aspectos que generalmente se analizan en este estudio son: la determinación de los canales apropiados de distribución, la selección de distribuidores y una propuesta de publicidad, al ser un instituto en donde la oferta se basa en servicios personales principalmente nuestra promoción se basa en la publicidad necesaria para que se conozca los servicios que ofrecemos.

A continuación se presenta la propuesta de publicidad; ya que, la enseñanza es profesor-alumno.

Objetivo:

Esta campaña tiene como objetivo dar a conocer la existencia de este nuevo instituto de enseñanza de inglés, para introducirlo de manera efectiva en el mercado cuencano, dando a conocer nuestra propuesta innovadora.

Concepto rector de nuestra campaña:

El concepto rector o patrón que seguirá toda esta campaña será: Una nueva propuesta de Instituto de Inglés donde tanto niños como adultos puedan adquirir un verdadero conocimiento del idioma inglés; así también, servicios asociados para personas que necesitan una traducción o algún tipo de interpretación, para lo cual no necesita tomar cursos, ya que, son situaciones esporádicas y como otro agregado en niños, además ayudarles con sus tareas de la escuela los días viernes gratuitamente.

Medios a utilizar:

La audiencia meta es el mercado de ingresos económicos medios y altos, principalmente padres de familia a que inscriban a sus niños y profesionales específicamente médicos y abogados.

Radio

Radio La Voz del Tomebamba (1.070 AM) con publicidad durante los horarios de los noticieros, en los cuales el número de radioescuchas es muy alto, principalmente por muchos jefes de hogar y amas de casa.

Además en el programa “Diálogo con el Pueblo”; ya que, el programa se transmite tanto en FM como en AM, en el horario de 12:45 pm a 13:30 pm, horario en el que la mayor parte de personas regresan a su hogar para el almuerzo.

Medios BTL (Below the Line)

Los medios Below the line, son cualquier tipo de acción publicitaria que no utiliza ningún medio masivo de comunicación (prensa, radio, TV), como: marketing directo, marketing telefónico, merchandising, publicidad en punto de venta y otras acciones promocionales.

Los medios BTL que se utilizarán son:

Flyers: Se repartirá en los siguientes sectores: Clínicas, Consultorios, Hospitales y Buffet de Abogados.

Escuelas: específicamente Catalinas, Ausubel, Borja, Alemán, entre otras, tomando días claves como: la inauguración, reunión de padres de familia y otras actividades que se realizan en estas escuelas y colegios.

También a los Colegios de Médicos y Abogados, por tener el apoyo de miembros en este grupo.

Figura 16 costos de publicidad

Costo publicidad Radio La voz del Tomebamba			
Medio	Costo anuncio	Cantidad	Costo Total
Noticiero mañana	\$8	6	\$48
La voz del Tomebamba	\$432	1	\$432
Total:			\$480

Costo publicidad de Medios BTL			
Producto	Costo unitario	Cantidad	Total
Flyers	\$0.03	4000	120
Total:			\$120

El costo total de la publicidad tanto radial como por medios BLT es de \$600 por ciclo lectivo de nuestra institución.

Filosofía de la empresa

Misión: Capacitar a los estudiantes de una manera entretenida y a la vez útil, brindándoles todas las competencias necesarias para un correcto desenvolvimiento en el idioma.

Visión: Ser una escuela de idiomas reconocida a nivel nacional, tanto por sus estudiantes como por sus servicios brindados a los mismos.

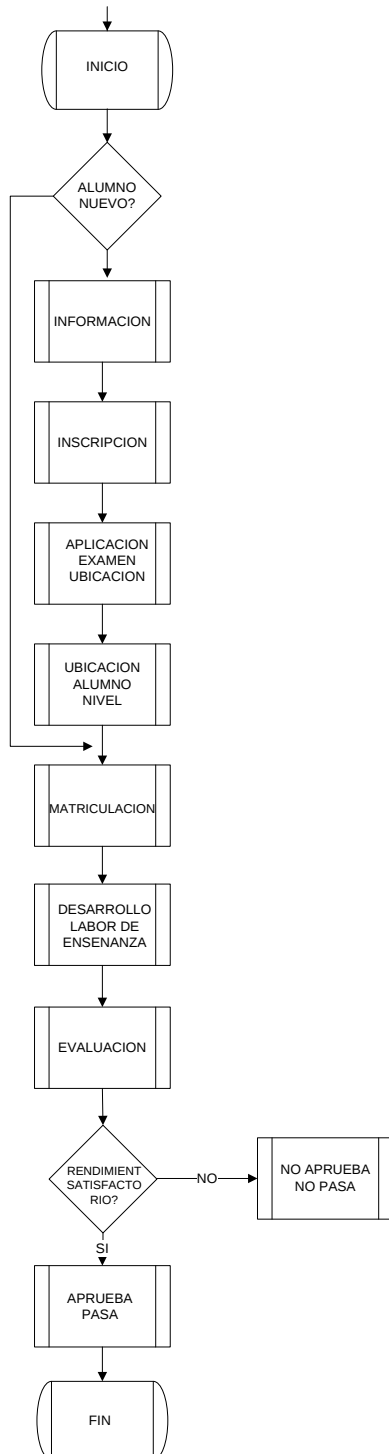
Una vez claras las actividades que se deben realizar para garantizar un correcto funcionamiento del Instituto, es importante definir cómo y cuándo lo vamos a realizar y el plan operacional es una línea directriz que nos guía para no desviarnos de las actividades que debemos realizar para alcanzar los objetivos propuestos.

La actividad de este negocio es la prestación del servicio de enseñanza. Consta de las siguientes actividades:

- Información al alumno o padres de familia los diferentes cursos que el Instituto ofrece; la metodología de enseñanza, el número de niveles, tiempo de duración de cada ciclo y costo; es decir, en qué consiste el curso.
- Inscripción del alumno, tomar datos necesarios: Nombre, teléfono, dirección, entre otros.
- Aplicar el examen de ubicación del alumno para saber su nivel de conocimiento del idioma.

- Determinación del nivel en el que se ubicará al estudiante.
- Inscripciones de los participantes en las oficinas del Instituto.
- Desarrollo de las labores de enseñanza–aprendizaje del curso, acorde con los días y tiempo previsto.
- Evaluación quincenal, mensual y final al término del ciclo.
- Determinación de la aprobación o la repetición del curso.
- Después de describir con palabras la manera en que se desarrolla el servicio, se presenta el diagrama de flujo que permite analizar de forma rápida e integral el proceso de este servicio:

Figura17 FLUJOGRAMA



REALIZACIÓN: CAJAS-TOBAR

ACTIVIDAD	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Llevaremos un plan de ventas tomando en cuenta los incrementos o decrementos en ventas por meses y de los años posteriores.	Estado de pérdidas y Ganancias Facturación mensual.
Determinaremos los costos de personal por meses, dependiendo el perfil y la responsabilidad de cada empleado, dependiendo de su puesto.	Roles de pago. Perfiles de cargo.
Realizar un pénsun interno para cada nivel que tenga un tiempo determinado para terminarlos. Llevaremos un control en los resultados que obtengan nuestros alumnos en sus escuelas, colegios y universidades	Flujo de operaciones. Historial de cada alumno, que contenga resultados iniciales y resultados al finalizar el curso
Tener una base de datos con información de nuestros clientes para poder realizar una post-venta y tener registro que nos	Base de datos

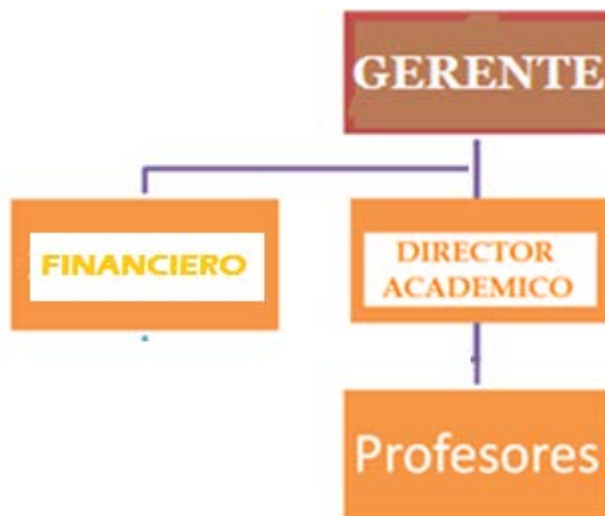
ayude a tomar decisiones relevantes para mejorar.	
---	--

Capítulo V

V.A. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional es una de las herramientas más importantes en una empresa; ya que, se utiliza para establecer qué tipo de se necesita y qué tipo de cargo debe tener cada empleado, según como lo requieran las necesidades de la empresa, por esta razón, en “London English Center”, hemos decidido realizar una estructura organizacional para que el trabajo sea asignado al personal más adecuado y de esta manera alcanzar los objetivos. Es indispensable la creación de un organigrama; el cual, nos permita ver claramente como están distribuidos los cargos y las relaciones internas entre el personal de la empresa.

Figura 18 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



RELIZACIÓN: CAJAS- TOBAR

Dentro de la Estructura es bastante sencilla la distribución por lo que los canales de comunicación serán aliados estratégicos en el funcionamiento correcto de la empresa, tenemos un gerente encargado de la planeación y toma de decisiones, así como también los temas de

tributación, en este caso será desempeñado el cargo por Fernanda Tobar debido a que cumple con las características requeridas, siendo parte fundamental del desarrollo del proyecto, manteniendo un desempeño óptimo a un bajo costo dándole un impulso aún mayor al proyecto; en cuanto al puesto de gerente financiero se ocupará por David Cajas, brindando una seguridad en el área de planificación, así conjuntamente, el proyecto planteado por nosotros tenga su fundamentación en poder planificar, controlar y evaluar constantemente el desempeño de la empresa desde los cargos más altos dentro de la empresa, sin mencionar que cada uno cumple con los requisitos planteados para los cargos, así en la fase de contratación nos tendremos que desenvolver de mejor manera en las entrevistas para añadir a nuestro equipo de trabajo a quién guíe en lo académico conjunto con profesores idóneos, y una secretaria para atención al cliente.

V.A.1 Análisis y Valoración de Puestos

Dentro de la capacidad instalada de la empresa y tomando en cuenta el proceso de enseñanza, el personal necesario y las funciones que cada uno desempeña son:

Secretaria:

- Información al cliente.
- Determinación de las horas laboradas por cada profesor.
- Inscripción y matriculación de alumnos.
- Cobro de matrículas.
- Encargada de la contabilidad.

Director Académico:

- Realizar evaluación de profesores.
- Tomar pruebas de ingreso.
- Revisar material didáctico y escogerlo.

Profesores:

- Enseñanza del Idioma.
- Evaluación de los alumnos.

Gerente financiero:

- Registros de entradas y salidas de dinero.
- Controlan que las actividades planificadas se cumplan correctamente.
- Analiza y realiza los estados Financieros.
- Se encargan de proponer soluciones y estrategias de acuerdo al entorno del mercado y a la aceptación del mismo, basándose en ventas y satisfacción del cliente.

Gerente-Accionistas:

- Planifican las actividades.
- Controlan que las actividades planificadas se cumplan correctamente.
- Analizan los resultados.
- Analizan los estados Financieros.

- Se encargan de tomar las decisiones de acuerdo al entorno del mercado y a la aceptación del mismo, basándose en ventas y satisfacción del cliente.

Perfil de los empleados:

Secretaria:

- Título de Bachiller.
- Conocimientos Básicos del idioma inglés.

Director Académico:

- Maestría en "lengua inglesa"
- Dominio del idioma inglés.
- Experiencia en el área educacional.
- Carta de recomendación de anterior o anteriores empleadores. Nombre, dirección, teléfono, número de meses o años laborados.
- Aprobación del examen establecido por el Instituto, mínimo el 80% de la nota.
- Cualquier otro documento que certifique su capacidad de enseñanza y dominio del inglés.

Profesores:

- Título Universitario en “Lengua Inglesa”.

- Dominio del idioma inglés.
- En caso de ser extranjero, tomar el examen del establecimiento.
- Experiencia en el área educacional.
- Carta de recomendación de anterior o anteriores empleadores.
- Nombre, dirección, teléfono, número de meses o años laborados.
- Aprobación del examen establecido por el Instituto, mínimo el 80% de la nota.
- Cualquier otro documento que certifique su capacidad de enseñanza y dominio del inglés.

Gerentes-Accionistas:

- Título Universitario.
- Conocimientos del idioma inglés.

V.B Programa de formación, desempeño y motivación

FORMACIÓN: Cada uno de los empleados será capacitado de acuerdo a la función que desempeñen, a pesar de que cuenten con experiencia en su cargo cada uno debe conocer cuál es la misión y visión de la compañía para que de este modo todos trabajen en equipo para alcanzar

los objetivos de la empresa, es necesario que cada uno de los empleados, ya sean profesores, personal de limpieza, contador o gerente, conozcan los servicios que se ofertan y sus precios; ya que, de ese modo podrán brindar información a los clientes. Finalmente, es indispensable que cada uno de los empleados se comprometan completamente con su cargo, se familiarice con el resto de funciones y de este modo se eviten malos entendidos y se pueda trabajar con eficiencia.

DESEMPEÑO: El desempeño de los empleados debe ser evaluado con frecuencia para poder determinar la calidad de su trabajo y su pro actividad con la empresa. Uno de los puntos más importantes que será evaluado es el nivel de responsabilidad del empleado, su puntualidad, ausentismo y manejo del tiempo. Además es de vital importancia que el ambiente laboral sea agradable, por lo tanto, en la evaluación también se analizará la capacidad de trabajo en equipo y respeto entre colegas.

Realizar esta evaluación del desempeño de los empleados es una herramienta muy útil; ya que, se obtendrá información importante que permitirá a la empresa realizar los cambios necesarios para funcionar de una mejor manera. Además, se obtendrá información útil para que los gerentes puedan escoger a las personas que estén listas para un ascenso. Al realizar la valoración de desempeño correctamente podremos obtener grandes beneficios, tanto para empleados como para jefes, ya que, se conocerán las falencias que obstaculizan el trabajo de todos los integrantes de la empresa.

PROGRAMA DE MOTIVACIÓN: Uno de los principales pilares de “London English Center” es crear un ambiente agradable tanto para sus empleados como para los clientes, ya que si los

empleados se sienten integrados aportarán al crecimiento y al buen funcionamiento de la empresa y no solo se limitarán a cumplir sus funciones. London English Center tendrá un programa de motivación basado en los siguientes puntos:

Ambiente de trabajo positivo que fomente la creatividad.

Participación en ciertas decisiones por parte de todos los empleados.

Involucramiento en los resultados; es decir, dar a conocer a los empleados cómo puede afectar su trabajo a los resultados del departamento o de la compañía.

Retroalimentación de su desempeño, indicando los puntos de progreso y aquellos que pueden mejorarse.

Realización de reuniones, hablar de los temas que les preocupe a los empleados.

Reconocimiento hacia los empleados que realicen un trabajo excelente.

CAPÍTULO VI

VI.A. Base Legal

ASPECTOS LEGALES DE LA EMPRESA.

En la ciudad de Cuenca la constitución legal para el funcionamiento de este tipo de negocios requiere ciertos documentos, permisos y obligaciones que citamos a continuación:

Constitución como una Compañía Limitada:

- Escritura Pública de Constitución de la compañía.
- Aprobación del nombre o razón social de la empresa por parte de la Superintendencia de Compañías.
- Publicarse un extracto e inscribirse en el Registro Mercantil.
- El contrato debe contener:
 - Nombres, Apellidos, Estado Civil, Nacionalidad y domicilio de las personas naturales que intervienen en el contrato.
 - Denominación o Razón Social, nombre del Representante Legal.
 - Plazo de duración.
 - Objeto social.

- Monto del capital social.
- La existencia o no del órgano de fiscalización.
- La forma de convocar a juntas generales.
- El plazo para que la junta general se reúna.
- La forma de resoluciones en la junta.
- Cualquier pacto lícito que se quiera agregar.

- **Certificado RUC de la compañía.**

- **Autorización de la máquina registradora por parte del SRI.**

- **Permiso de funcionamiento otorgado por la dirección de Control Municipal:**

- Copia de la carta de pago del predio.
- Copia del RUC.
- Después de que realizan la inspección del local:
- Constatar que la infraestructura no esté localizada en una zona industrial o semi industrial.

- Después de obtenido el Informe aprobación se prosigue con:

Permiso de emplazamiento:

Presentación de proyecto arquitectónico:

- Descripción de la capacidad instalada, número de aulas, áreas recreativas, baterías sanitarias, localización del área de administración, parqueo, entre otros puntos.
- Se obtiene el permiso de construcción pero antes se debe tener el: Visto bueno del Ministerio de Educación.
- Permiso de funcionamiento del Benemérito Cuerpo de Bomberos de Cuenca.

Para la remodelación :

- Comprobación de que cumpla los requisitos pertinentes, antes citados.
- Se prosigue al Ingreso en la base de datos del Municipio.

Se procede al pago de:

- Permiso de funcionamiento.
- Patentes Municipales.

- Guardianía ciudadana.

- **Licencia urbana o permiso para la afección:** (Construcción mayor a 45m y no existe línea de fábrica)

- Copia de la escritura legalmente inscrita.

- Copia de la cédula de ciudadanía del propietario.

- Carta de pago del predio urbano o rural actualizado.

- Certificado de no adeudar al municipio actualizado.

- Copia de lotización aprobada.

- Formulario de licencia urbanística.

- Levantamiento planimétrico realizado por un profesional.

Es importante señalar que esta es una compañía limitada; ya que, está formada por dos socios con iguales derechos y obligaciones.

Además existen otros requisitos como:

En la **Zona del Estadio** si está permitido construir un instituto de inglés, la **infraestructura** debe tener:

Art. 104: Deberán tener por lo menos un acceso a una calle o espacio público de ancho no menor a 10 metros exclusivos para peatones.

Art. 105: Los locales de edificaciones que alberguen un número mayor a 100 alumnos y destinados a jardines de infantes, primero y segundo grado estarán situados únicamente en la planta baja.

Art. 106: Áreas mínimas de recreación: los patios cubiertos y los espacios libres destinados a recreación cumplirán con las siguientes áreas mínimas:

Preprimaria: 1,50m² por alumno.

Primaria, secundaria 5,00m² por alumno y en ningún caso será menor a 200,00m².

Art. 107: Patios de piso duro: los espacios de piso duro serán pavimentados, perfectamente drenados y con una pendiente máxima se 3% para evitar la acumulación de polvo, barro, estancamiento de aguas lluvias o de lavado.

Art. 108: Servicios sanitarios: separados para el personal administrativo, alumnado y personal de servicio.

Art. 109: Servicios sanitarios para los alumnos:

- Un inodoro por cada 40 alumnos.
- Un urinario por cada 100 alumnos.
- Un inodoro por cada 30 alumnas.

- Un lavamanos por cada 2 inodoros o urinarios.
- Un bebedero higiénico por cada 100 alumnos.
- Los servicios sanitarios independientes para cada sexo.

Art. 111: Altura de Edificaciones:

No podrán tener más de planta baja y tres pisos altos.

Art. 115: Servicio médico: toda edificación estará equipada con un local destinado a servicio médico de emergencia dotado de equipo e instrumental necesario.

- Locales destinados a la enseñanza: aulas.
- Altura mínima entre el nivel del piso terminado y cielo raso 3,00m libres.
- Capacidad máxima: 40 alumnos.
- Distancia mínima entre el pizarrón y la primera fila de pupitres 1,60m libres.

Art. 117: Iluminación:

- Los alumnos deberán recibir la luz natural por el costado izquierdo y a todo lo largo del local, el área de ventanas no podrá ser menor al 30% del área de piso del local.
- Si la iluminación natural es insuficiente se recurrirá al uso de iluminación artificial.

Art. 120: Visibilidad: los locales y clases deberán tener la forma y características, tales que permitan a todos los alumnos tener la visibilidad adecuada del área de donde se imparta la enseñanza.

Art. 123: Puertas: deberán tener un ancho mínimo útil de 0,90m para una hoja y de 1,20m para dos hojas. Se deberán abatir hacia los corredores.

VI.B. Análisis de Proveedores

London English Center cuenta con 4 principales proveedores diferentes que se encargan de abastecernos con los libros que se utilizarán en los cursos, los materiales de oficina y artículos de tecnología .

Para seleccionar a nuestros proveedores hemos analizados las ofertas de cada uno y a pesar de tener un proveedor específico para cada producto que se utiliza en el Instituto, hemos decidido tener dos proveedores para cada recurso por mayor seguridad.

Proveedores de libros:

Books and Bits

The English Book Center

Proveedores de Materiales de Oficina:

Coral Centro

Comercial Soto Papelería

Proveedores de Tecnología:

Printers

Compufacil

Para poder establecer el proveedor que más beneficios ofrece hemos realizado un cuadro de valoración de 1 al 5, siendo 1 el menor y 5 el mayor puntaje. Este estudio comparativo nos permitirá seleccionar al proveedor principal.

Figura 19 ANÁLISIS DE PROVEEDORES

Proveedor	Disponibilidad	Seriedad	Puntualidad	Calidad	Precios	Servicio	Total
Proveedores de Libros							
Books and Bits	4	4	4	5	5	4	26
The English Book Center	3	4	4	5	3	4	23
Proveedores de Materiales de Oficina							
Coral Centro	5	5	5	5	5	4	29
Comercial Soto Papeleria	4	5	4	4	4	3	24
Proveedores de Tecnologia							
Printers	5	5	5	5	5	5	30
Compufacil	5	4	5	5	3	3	25

REALIZACIÓN: CAJAS-TOBAR

V.C. Capacidad Instalada

Dentro de la capacidad del Instituto lo hemos adecuado en medida de las capacidades de nuestras instalaciones y la proyección de la demanda; contamos con 6 aulas con capacidad para 8 personas, dando un total de hasta 48 personas por horario, lo cual cubre nuestros estimados, en cuanto a proyección de demanda, presupuestos, e incluso la proyección a futuro.

Para análisis del personal requerido debemos dejar planteados los horarios de atención para una estimación en la distribución de los alumnos potenciales

LUNES A VIERNES

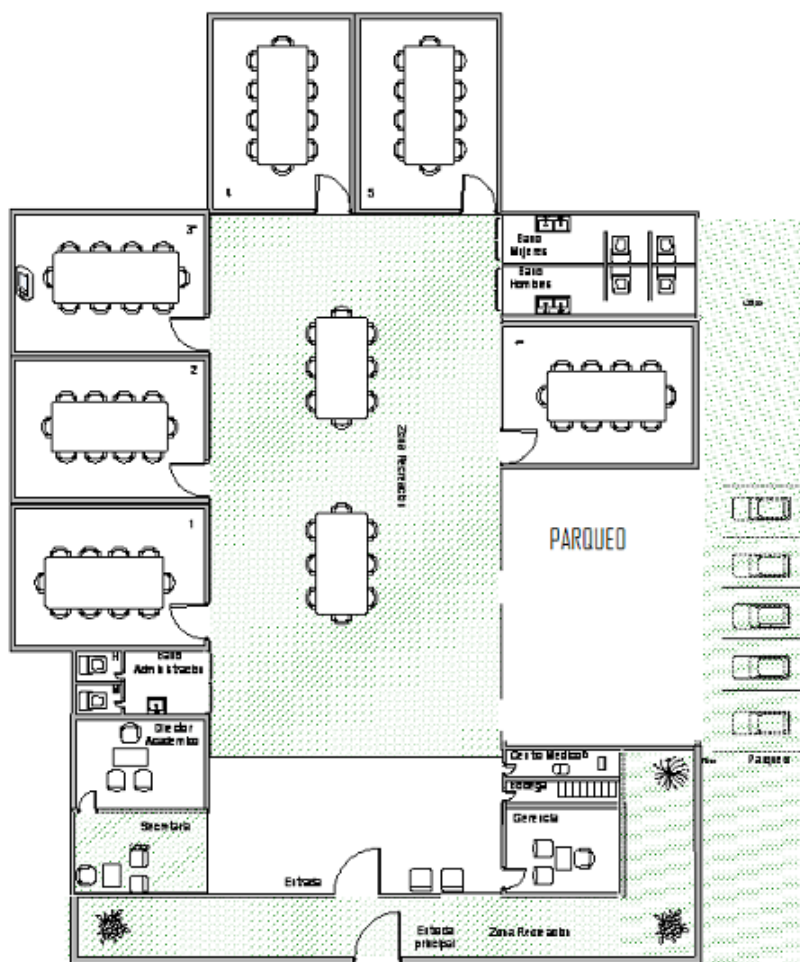
10H00 a 13H00 y 15H00 a 20H00

En base a dicho horario, y con los servicios que vamos a prestar, la cantidad mínima para la atención es de 2 profesores; quienes serán suficientes para el inicio de actividades acorde a nuestra potencial demanda inicial y proyectada a corto y mediano plazo.

VI.D. Ubicación

En cuanto a la ubicación hemos aprovechado una vía de alta recurrencia, así nuestra dirección es Av. 10 de agosto y Francisco Estrella 2-32; en donde, además de estar en una zona estratégica en cuanto a la visibilidad, tenemos la siguiente disposición y así poder satisfacer los requerimientos dentro del negocio.

Figura 20



REALIZACIÓN: CAJAS-TOBAR

El instituto tiene la entrada principal o acceso directo a una calle, una primera zona de recreación o patio, la segunda entrada es la puerta principal de ingreso al interior del local. Del lado derecho se encuentra el lobby donde los clientes pueden esperar hasta ser atendidos por el Director Académico, y a su lado izquierdo está localizada la bodega para el almacenamiento correcto de los suministros, la secretaría se encuentra junto a la oficina del Director Académico. Pasando el lobby, están las 6 aulas existentes, existen dos de audiovisuales equipadas con un televisor y un DVD. En el centro existe una zona de recreación para los alumnos. En la parte superior derecha del área de aulas existen dos baños, uno para varones y otro para mujeres, mientras que el baño de administración está junto a la oficina del Director Académico y es de uso del personal exclusivamente.

El local cuenta con una zona de parqueo privado alado derecho de la Institución para comodidad de sus clientes.

VI.E. Presupuesto

Los siguientes presupuestos nos darán una idea de los costos y gastos en los que incurriremos para poder cumplir con el giro operacional del negocio y el análisis posterior se encuentra en el capítulo 8; en el cual, se visualizan los resultados financieros proyectados:

Figura 21 GASTOS ACADÉMICOS

INSUMOS DIRECTOS				
PRODUCTOS	UNIDADES MENSUALES	UNIDADES ANUALES	COSTO UNITARIO	TOTAL ANUAL
Libros cursos regulares 1	49	98	\$20,00	\$1.960
Libros cursos regulares 2	49	98	\$15,00	\$1.470
Libros cursos-exámenes específicos	30	360	\$20,00	\$7.200
		0		\$0
		0		\$0
		0		\$0
		0		\$0
		0		\$0
TOTALES				\$10.630

REALIZACIÓN: CAJAS-TOBAR

Figura 22 GASTOS ACADÉMICOS ROL DE PAGOS Y SUELDOS

LONDON ENGLISH CENTER ROL DE PAGOS PROMEDIO MENSUAL PRESUPUESTADO														
N°	NOMBRE	CARGO	INGRESOS			TOTAL INGRESOS	DEDUCCIONES				TOTAL DEDUCCI ONES	FONDO RESER VA	LIQUIDO A RECIBIR	FIRMAS
			SUELDO	HORAS EXTRAS B	COMISIO NES C		9.35% AP. PERS. E=D*9.35%	MULTAS F	ANTICIPOS SUELDOS G	COMISA RIATO H				
			A			D=A+B+C					I=E+F+G+	J=D*8,3	K=D-I+J	
1	DANIEL	profesor	580			580	54,23				54,23	48,314	574,08	
2	JESS	profesor	580			580	54,23				54,23	48,314	574,08	
3	GABRIELA	Director académico	500			500	46,75				46,75	41,65	494,90	
4	FERNANDA	Asistente financiero	500			500	46,75				46,75	41,65	494,90	
5	DAVID	Administrador	500			500	46,75				46,75	41,65	494,90	
6	MIRIAM	Secretaria	340			340	31,79				31,79	28,322	336,53	

IESS		PROVISIONES		
12,15% APORTE PATRONAL	FONDO DE RESERVA	XIII SUELDO	XIV SUELDO	VACACIONES
$L=D*12,15\%$	$M=D*8,33\%$	$N=D/12$	$O=340/12$	$P=D/24$
64,67		48,33	28,33	24,17
64,67		48,33	28,33	24,17
55,75		41,67	28,33	20,83
55,75		41,67	28,33	20,83
55,75		41,67	28,33	20,83
37,91		28,33	28,33	14,17

MANO DE OBRA DIRECTA

CALCULO DE HORAS MENSUALES			
HORAS DIARIAS	DIAS	SEMANAS	TOTAL
6	5	4	120

CURSOS REGULARES	8
HORAS MENSUALES POR CURSO REGULAR	16
CURSOS DE EXAMENES	5
HORAS CURSOS DE EXAMENES	16

	PROFESOR 1	PROFESOR 2
TOTAL MENSUAL HORAS DISPONIBLES	160	160
TRABAJO EN EL INSTITUTO		
CURSOS	64	64
EXAMENES	48	32
TUTORIAS	1	9
TRADUCCIONES	1	9
TOTAL HORAS OCUPADAS	114	114
TRABAJO FUERA DEL INSTITUTO		
TRADUCCIONES SIMULTANEAS	6	6
TOTAL HORAS OCUPADAS	120	120
HORAS DISPONIBLES PARA OTROS	40	40

DESCRIPCION	CANTIDAD	INGRESO MENSUAL	TOTAL ANUAL
Profesores-cursos regulares	2	\$574,08	\$13.778
Director Académico	1	\$494,90	\$5.939
Asistente Financiero-ac	1	\$494,90	\$5.939
TOTALES			\$25.656

REALIZACIÓN: CAJAS-TOBAR

Figura 23 GASTOS ADMINISTRATIVOS

3. COSTOS INDIRECTOS

COSTOS INDIRECTOS			
DESCRIPCION	CANTIDAD	INGRESO MENSUAL	TOTAL ANUAL
Agua	1	\$25	\$300
Luz	1	\$30	\$360
Telefono	1	\$25	\$300
Resma de Hojas	1	\$5	\$60
Carpetas	1	\$5	\$60
			\$0
			\$0
			\$0
TOTALES			\$1.080

REALIZACIÓN: CAJAS-TOBAR

Figura 24 GASTOS ADMINISTRATIVOS

3. COSTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS

GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS			
DESCRIPCION	VALOR MENSUAL		TOTAL ANUAL
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$494,90		\$5.939
GASTOS DE PUBLICIDAD	\$600		\$7.200
OTROS GASTOS FINANCIEROS	\$25		\$300
MANTENIMIENTO	\$50		\$600
SUELDOS PERSONAL-secretaria	\$336,53		\$4.038
LIMPIEZA	\$50		\$600
TOTALES	\$1.556		\$18.677

REALIZACIÓN: CAJAS-TOBAR

CAPÍTULO VII

VII.A. ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

VII.A.1 Estrategia de implementación

En consecuencia de lo descrito anteriormente, el comienzo de actividades de London English Center fue favorable; ya que, si bien en un inicio el instituto contaba con pocos alumnos que en su mayoría asistían solo a las clases de tutorías, después de 3 meses se comenzaron a formar los cursos regulares; lo cual, permitió cubrir con todos los costos de operación y la vez generar utilidades.

“London English Center” pretende establecerse como uno de los principales institutos del aprendizaje del Idioma inglés; razón por la cual, desde el principio se presentó como una institución de calidad que incentiva la curiosidad y confianza de los clientes; por lo tanto, el marketing y la gerencia interna se enfocaron en dar a conocer los beneficios que ofrece el instituto.

Actualmente para atraer a los clientes London English center utilizará los métodos de marketing mix anteriormente mencionados en el capítulo 3; ya que, se promocionan principalmente los cursos, que deben estar formados mínimo por 4 alumnos. Además, es en esta etapa en la cual, los detalles no deben ser descuidados para que se puedan brindar servicios de la mejor manera y de este modo poner en marcha nuestros planes estratégicos para llegar a los objetivos deseados, siguiendo las tendencias del estudio de mercado y planteando las bases del estudio financiero.

En el momento en el que London English Center ya tenga un gran reconocimiento en el mercado el objetivo de la institución será incrementar el número de estudiantes que asisten al instituto

mediante actividades culturales gratuitas ofrecidas por London English Center. Entre las actividades principales se organizarán festivales de cine alternativo al que puedan acudir tanto jóvenes como adultos. Además, se realizarán convenios con las escuelas y colegios de la ciudad. Además, se introducirá una plataforma online, en la cual, los estudiantes tendrán acceso a un campus virtual que les permita obtener material de estudio y soporte académico.

Después de alcanzar una alta participación en el mercado y altos niveles de ventas, London English Center dejará de crecer; ya que, las necesidades del mercado cambiarán y los clientes tendrán nuevas expectativas y demandas; por lo tanto, London English Center ofrecerá cursos innovadores; en los cuales, los estudiantes podrán ingresar a una plataforma online y recibir los cursos en cualquier parte del mundo a cualquier hora. Este servicio será una estrategia de salida para un relanzamiento y así no caer en el declive de las empresas cuando alcanzan su punto máximo.

VII.B. Personal

CÁLCULO DE LA MANO DE OBRA NECESARIA.

Dentro de la capacidad instalada de la empresa y tomando en cuenta el proceso de enseñanza, el personal necesario y las funciones que cada uno desempeña son:

Secretaria (1):

Información al cliente.

Determinación de las horas laboradas por cada profesor.

Inscripción y matriculación de alumnos.

Cobro de matrículas.

Encargada de la contabilidad.

Director Académico (1):

Realizar evaluación de profesores.

Tomar pruebas de ingreso.

Revisar material didáctico y escogerlo.

Profesores (2):

Enseñanza del Idioma.

VII.C. El Liderazgo

El liderazgo empresarial instaurado en nuestro proyecto tiene como objeto a las personas y su desempeño como un equipo sumando esfuerzos individuales para alcanzar resultados colectivos, en donde la cabeza del equipo deja de ser un jefe, sino un compañero líder; determinando las capacidades de cada uno de los miembros para optimizar las mismas, como un registro empresarial se debe dejar sentado de la manera más entendible estos conceptos para decisiones posteriores en razón de cómo lo presentaremos en un cuadro; así como también, el empoderamiento y las funciones delegadas a cada uno para más allá de evitar posibles conflictos tener un lineamiento a seguir con los mismos objetivos.

Aquí contamos con el apoyo de los perfiles para los puestos de trabajo, de donde partimos para la estimación de capacitación previa para en la marcha instaurar las capacitaciones permanentes de acuerdo a la evolución del mercado y requerimientos del cliente.

Figura 25 SISTEMA DE LIDERAZGO Y EMPODETAMIENTO

TABLA Sistema de liderazgo y empoderamiento	
Planeación Secretaria, coordinador académico y Gerente	Toma de decisiones Secretaria, coordinador académico y Gerente.
Organización Gerente, coordinador académico	Motivación Gerente
Comunicación Secretaria, profesores, coordinador académico y Gerente.	Desarrollo de Colaboradores Coordinador académico
Supervisión Coordinador académico y Gerente.	Control Gerente y coordinador académico.

REALIZACIÓN: CAJAS-TOBAR

VII.C. Medidas de Desempeño y Guía para Control

La necesidad de alinear al personal, estrategias, objetivos, valores, misión y visión de la empresa como un todo, es de vital importancia, es así que ciertamente una herramienta relativamente moderna en nuestro medio y muy eficaz como es el cuadro de mando de control integral la hemos desarrollado, para ser puesta en práctica dentro de la empresa esperando los mejores resultados debido a que esta herramienta nos permite cuantificar y alcanzar diferentes metas mediante diferentes indicadores así en lugar de limitarnos a ver si alcanzamos o no el objetivo podemos medirlo y ver en que se puede mejorar o a su vez notar nuestras fortalezas, todo en base a nuestro plan estratégico; por lo que para una visión general hemos estructurado a manera piramidal las bases en las que se va a apoyar nuestro Balance Scorecard y lo que queremos alcanzar en la parte superior.

FIGURA 26 BALANCE SCORE CARD



REALIZACIÓN: CAJAS-TOBAR

El Balance Scorecard se basa en analizar a la organización en base a cuatro perspectivas, así dividimos en metas e indicadores que se necesitan para alcanzarlas, por lo que al trazar las metas tendremos los indicadores de medición claros.

Figura 27 PERSPECTIVAS BALANCE SCORECARD

Perspectivas e indicadores

Perspectiva de innovación y aprendizaje

- Utilidad / Cantidad de Empleados
- Utilidad – Adquisiciones / Cantidad de empleados
- Utilidad / Costo Laboral
- Utilidad – Adquisiciones / Costo Laboral
- Porcentaje de aumento de capacitación
- Porcentaje de delegación
- Medición de satisfacción y retención del personal.
- Números de sugerencias
- Números de sugerencias puestas en prácticas
- Porcentaje del personal que tiene vinculada su remuneración a incentivos.
- Porcentaje de negocios desarrollados por equipos.
- Cantidad de proyectos compartidos

En que debemos ser los mejores

- Tasa de reclamos clientes.
- Tasa de repetición de reclamos
- Tiempo de demora por mala información
- Nuevas cuentas de clientes
- Reconocimiento del instituto
- Eficiencia de proceso de venta o (tiempo con cliente)

REALIZACIÓN: CAJAS-TOBAR

¿Cómo nos ven los clientes?

- Satisfacción del cliente
- Rentabilidad del cliente, Utilidad producida por el cliente / Gastos para obtenerlo o conservarlo)
- Incremento de clientes
- Retención de clientes hasta culminación del programa.
- Cuota de mercado
- ventas – volumen de unidades
- Precio – respecto a otras ofertas
- Reconocimiento del instituto

¿Cómo nos vemos ante los accionistas?

- De crecimiento – de sostenimiento – financieros
- Crecimiento de ventas
- Crecimiento de clientes
- Crecimiento de mercados
- Nuevos productos y servicios
- Potencial de crecimiento
- **Indicadores financieros**

VIII. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

VIII.A. Inversiones del proyecto

Para un análisis financiero; y, poder irlo armando y evaluando en razón de sí el proyecto cumplirá con los requerimientos de los inversionistas; debemos tener clara las cifras de inversión pues todo va encadenado, así se puede ver:

Figura 28 INVERSIONES

1. ACTIVOS FIJOS-OTROS	
Descripción	Valor
MUEBLES Y ENSERES	\$5.000
ADECUACION Y CONSTRUCCION LOCAL	\$6.000
Computadores	\$10.000
Proyectores	\$600
Ipads	\$750
Total Activos Fijos	\$22.350

REALIZACIÓN: CAJAS-TOBAR

En cuanto a las inversiones no se necesitan mayormente un análisis en medida de que son sólo herramientas para facilitar el aprendizaje; y, al ser un servicio personalizado la importancia del

instituto radica en los profesores así que en inversiones tenemos claramente en su mayoría tecnología que en caso de un cierre se recupera casi de inmediato.

Las inversiones nos dan la idea para ir buscando el financiamiento debido y jerarquizar importancia de gastos, asimismo las estrategias de ventas y el impulso necesario para obtener un buen impacto social y de rentabilidad con responsabilidad empresarial.

VIII.B. Proyección de ventas mensuales

Cabe resaltar que en el estudio de mercado, al estar al tanto de la situación de los institutos de inglés en la ciudad de Cuenca pudimos observar, analizar y obtener un porcentaje de confianza bastante alto; al igual que, asegurarnos la probabilidad al realizar encuestas a segmentos específicos (asegurarnos las preinscripciones); por lo que, la proyección de ventas se puede decir que está dentro de lo más real posible. Dentro de nuestros servicios se establecen niveles cada tres meses; por lo que, en nuestra proyección mensual no presentamos mediante incrementos sino más bien un promedio dentro de los estudiantes que aspiramos a tener por ciclos.

Figura 29 PROYECCIÓN DE VENTAS

1. VENTAS

PRODUCTOS	PROMEDIO VENTAS MENSUALES	PROMEDIO VENTAS ANUALES	PRECIO DE VENTA	VENTAS ANUALES
alumnos en Cursos- regulares	49	441	\$80,00	\$35.280
alumnos Cursos- exámenes específicos	30	270	\$130,00	\$35.100
alumnos Tutorías	10	120	\$10,00	\$1.200
Traducciones número de hojas	10	120	\$10,00	\$1.200
Inscripciones Curso de Verano	40	40	\$150,00	\$6.000
Traducciones simultáneas por horas	12	144	\$40,00	\$5.760
inscripción pago anual estudiantes	89		\$20,00	\$1.780
				\$0
				\$0
				\$0
				\$0
				\$0
				\$0
				\$0
TOTALES				\$86.320

REALIZACIÓN: CAJAS-TOBAR

V.III.C Proyección de ventas anuales

Al seguir la misma tendencia el promedio anteriormente sacado, se prorrateó para los 12 meses influenciando en un incremento esperado anual del 10% que se apega a una gran parte de estudiantes que se descartaron en el estudio en medida de nuestra capacidad instalada y alcance de inversión.

Figura 30 PROYECCION DE VENTAS ANUALES

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 86.320,00	\$ 94.952,00	\$ 104.447,20	\$ 114.891,92	\$ 126.381,11

REALIZACIÓN: CAJAS-TOBAR

VIII.D Fuentes de financiación

Figura 31 FUENTES DE FINANCIACIÓN

TOTAL INVERSION		\$38.999
Activos Fijos		\$22.350
Capital de Trabajo		\$16.649
Inversión Total	\$38.999	100%
Financiamiento	\$10.000	25,64%
Aporte Propio	\$28.999	74,36%

REALIZACIÓN: CAJAS-TOBAR

Al ser dos accionistas el aporte es en partes iguales del total restante; ya que, el financiamiento por bancos es del 25,64%, tomando como un financiamiento externo un porcentaje bajo en razón de nuestras proyecciones y estrategias de crecimiento; y así, tener una línea de crédito abierta para las posibles expansiones, en donde se realizará de mejor manera un apalancamiento financiero.

VIII.E. Inversiones en Capital de Trabajo

Figura 32 INVERSIONES EN CAPITAL DE TRABAJO

Factor Caja (ciclo de caja)	DIAS	90
		VALOR
		USD
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO		
Costos directos		\$46.840
Costos indirectos		\$1.080
SUBTOTAL		\$47.920
Requerimiento diario		\$133
Requerimiento ciclo de caja		\$11.980
Inventario inicial		\$0
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO		\$11.980
CAPITAL DE TRABAJO ADMINISTRACION Y VENTAS		
Gastos administrativos y de ventas que representan desembolso		\$18.677
SUBTOTAL		\$18.677
Requerimiento diario		\$52
CAPITAL DE TRABAJO ADMINISTRACION Y VENTAS		\$4.669
CAPITAL DE TRABAJO		\$16.649

REALIZACIÓN: CAJAS-TOBAR

Al tener inscripciones en promedio, cada tres meses nuestra caja la renovaremos cada 90 días dándonos la facilidad de administrar los ingresos por cursos para sueldos posteriores y todo lo necesario para el giro del negocio, cubriendo todos nuestros costos de manera anticipada garantizando la solvencia y la liquidez por la disposición del efectivo anticipado, si bien se puede considerar un capital de trabajo elevado pero lo pusimos así a manera de estrategia en cuanto a la conformación de la empresa por motivos de financiamiento y funcionamiento; ya que, este colchón permite utilizar de mejor manera los recursos y nuestros esfuerzos para una integración bastante rápida en el mercado.

VIII.F. Estimación de la Tasa de Descuento

Figura 33 COSTO PROMEDIO PONDERADO CAPITAL

Costo Promedio Ponderado de Capital			
	Costo	Proporción	Costos Ponderad
Deuda	10,2%	25,64%	2,62%
Capital	15,0%	74,36%	11,15%
		100,0%	13,77%

REALIZACIÓN: CAJAS-TOBAR

Es necesario poder sacar el costo promedio ponderado de capital y así sacar una tasa real acerca del costo total en proporción de la inversión total y no solo tomar como referencia la tasa de interés, siendo ésta aplicada en los flujos de los inversionistas y la tendremos de referencia y de comparación en cálculos posteriores para indicadores como el VAN y la TIR que son los más críticos al momento de una evaluación.

ESTUDIO FINANCIERO												
1. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO												
			% Incremento Anual		10,0%							
Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Total
Ventas		\$86.320,00	\$94.952,00	\$104.447,20	\$114.891,92	\$126.381,11	\$139.019,22	\$152.921,15	\$168.213,26	\$185.034,59	\$203.538,04	\$1.375.718,49
(Costos Directos)		\$46.839,62	\$51.523,58	\$56.675,94	\$62.343,53	\$68.577,88	\$75.435,67	\$82.979,24	\$91.277,16	\$100.404,88	\$110.445,36	\$746.502,85
Utilidad Bruta		\$39.480,38	\$43.428,42	\$47.771,26	\$52.548,39	\$57.803,23	\$63.583,55	\$69.941,91	\$76.936,10	\$84.629,71	\$93.092,68	\$629.215,64
(Costos Indirectos)		\$1.080,00	\$1.188,00	\$1.306,80	\$1.437,48	\$1.581,23	\$1.739,35	\$1.913,29	\$2.104,61	\$2.315,08	\$2.546,58	\$17.212,42
Utilidad Operativa		\$38.400,38	\$42.240,42	\$46.464,46	\$51.110,91	\$56.222,00	\$61.844,20	\$68.028,62	\$74.831,48	\$82.314,63	\$90.546,10	\$612.003,22
Gastos de Administración y Ventas		\$18.677,16	\$20.544,88	\$22.599,36	\$24.859,30	\$27.345,23	\$30.079,75	\$33.087,73	\$36.396,50	\$40.036,15	\$44.039,77	\$297.665,83
Gastos Financieros		\$945,85	\$773,14	\$581,95	\$370,33	\$136,08						\$2.807,35
Depreciaciones y amortizaciones		\$5.045,50	\$5.045,50	\$5.045,50	\$5.045,50	\$5.045,50	\$5.045,50	\$5.045,50	\$5.045,50	\$5.045,50	\$5.045,50	\$50.455,00
Utilidad antes de Beneficios		\$13.731,87	\$15.876,91	\$18.237,65	\$20.835,78	\$23.695,19	\$26.718,95	\$29.895,39	\$33.389,48	\$37.232,98	\$41.460,83	\$261.075,04
15% Utilidades trabajadores		\$2.059,78	\$2.381,54	\$2.735,65	\$3.125,37	\$3.554,28	\$4.007,84	\$4.484,31	\$5.008,42	\$5.584,95	\$6.219,12	\$39.161,26
Utilidad antes de impuestos		\$11.672,09	\$13.495,37	\$15.502,00	\$17.710,42	\$20.140,91	\$22.711,11	\$25.411,09	\$28.381,06	\$31.648,03	\$35.241,71	\$221.913,79
25 % impuesto a la renta		\$2.918,02	\$3.373,84	\$3.875,50	\$4.427,60	\$5.035,23	\$5.677,78	\$6.352,77	\$7.095,27	\$7.912,01	\$8.810,43	\$55.478,45
Utilidad Neta		\$8.754,07	\$10.121,53	\$11.626,50	\$13.282,81	\$15.105,68	\$17.033,33	\$19.058,31	\$21.285,80	\$23.736,03	\$26.431,28	\$166.435,34

Al analizar este de estado de resultados podemos identificar los puntos críticos que generan mayores costos y gastos. El principal costo pertenece al grupo de los costos directos, este rubro es elevado principalmente por el pago de los sueldos, este rubro no puede ser disminuido, en razón de tener profesores calificados y certificados; en London English Center se les pretende pagar bien para que los empleados no prefieran trabajar con la competencia que paga el básico.

El siguiente punto crítico que podemos analizar pertenece al grupo de Gastos de Administración y Ventas; el cual, es elevado debido a los altos costos de la publicidad, sin embargo este rubro disminuirá en un futuro, ya que, se pretende establecer una plataforma web; en la cual, se contactará a los clientes vía –online; lo cual, abarata la publicidad. Sin embargo, a pesar de estos altos desembolsos de dinero London English Center genera utilidades desde el primer año; las cuales, no son tan altas en los primeros años pero los inversionistas reciben 500 dólares mensuales como sueldo fijo; razón por la cual, consideran un proyecto rentable.

VIII.H Balance General Proyectado

Figura 35 BALANCE GENERAL PROYECTADO LEC

3. BALANCE GENERAL PROYECTADO

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
activos corrientes	\$28.833	\$42.212	\$45.554	\$61.691	\$74.417	\$85.146	\$109.250	\$135.581	\$153.013	\$184.490
caja-bancos	\$28.833	\$42.212	\$45.554	\$61.691	\$74.417	\$85.146	\$109.250	\$135.581	\$153.013	\$184.490
Activos Fijos Netos	\$17.305	\$12.259	\$18.564	\$13.518	\$13.473	\$19.777	\$14.732	\$9.686	\$15.991	\$10.945
Activos Fijos	\$22.350	\$22.350	\$33.700	\$33.700	\$38.700	\$50.050	\$50.050	\$50.050	\$61.400	\$61.400
(Depreciación acumulada)	-\$5.046	-\$10.091	-\$15.137	-\$20.182	-\$25.228	-\$30.273	-\$35.319	-\$40.364	-\$45.410	-\$50.455
TOTAL ACTIVOS	\$46.138	\$54.471	\$64.118	\$75.209	\$87.890	\$104.923	\$123.981	\$145.267	\$169.003	\$195.435
Préstamos Inst. Financieras	\$8.384	\$6.596	\$4.617	\$2.425	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Cuentas por pagar	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pasivo	\$8.384	\$6.596	\$4.617	\$2.425	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Patrimonio	\$37.753	\$47.875	\$59.501	\$72.784	\$87.890	\$104.923	\$123.981	\$145.267	\$169.003	\$195.435
Aporte Futura Capitalización	\$28.999	\$28.999	\$28.999	\$28.999	\$28.999	\$28.999	\$28.999	\$28.999	\$28.999	\$28.999
Utilidad del Ejercicio	\$8.754	\$10.122	\$11.627	\$13.283	\$15.106	\$17.033	\$19.058	\$21.286	\$23.736	\$26.431
Utilidades Retenidas	\$0	\$8.754	\$18.876	\$30.502	\$43.785	\$58.891	\$75.924	\$94.982	\$116.268	\$140.004
PASIVO + PATRIMONIO	\$46.138	\$54.471	\$64.118	\$75.209	\$87.890	\$104.923	\$123.981	\$145.267	\$169.003	\$195.435
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Al analizar el Balance General podemos visualizar que el rubro de los activos fijos es alto y la depreciación también es muy elevada, el motivo por el cual estos rubros son altos es porque London English Center pretende ser una escuela de inglés tecnológica que cuente con un laboratorio de cómputo bien equipado, iPads para realizar actividades con los niños y proyectores para realizar los festivales de cine y exposiciones que serán realizadas por los estudiantes al finalizar los cursos.

Se puede ver también que los activos corrientes son altos; ya que, solo se usa la cuenta de caja y bancos, una de las políticas de London English Center, es la de no dar crédito; ya que, al ofrecer un servicio el momento en que se cumple el servicio es muy difícil que los clientes paguen. Además, a pesar de contar con rubros altos en el pasivo, no tenemos altos costos de interés gracias al aporte de los socios, nuestros proveedores tampoco nos ofrecen ningún crédito; por lo tanto, el tener liquidez es primordial para la institución.

VIII.F. Cálculo de las Razones Financieras

Figura 36 ÍNDICE DE LIQUIDEZ

Índices de Liquidez		
PAYBACK	1 Año	3 Meses
Punto de Equilibrio	\$ 45.265,12 (RELACIÓN VENTAS 52%)	

Índice de Liquidez	(Mayor a 1)	9,36
Valor Agregado sobre Ventas	(Menor a 50%)	35%

Riesgo de Iliquidez	(Menor a 50%)	15%
----------------------------	---------------	-----

REALIZACIÓN: CAJAS-TOBAR

El tiempo que se necesita para recuperar la inversión que suma un monto de 38999, es de 1 año 3 meses, un periodo que es razonable para el tipo de inversión; ya que, no es un periodo corto. Sin embargo se debe prestar atención al punto de equilibrio ya que este valor está un poco elevado siendo un poco más de la mitad de nuestras ventas, lo cual está en el promedio de lo recomendado. Tenemos un índice de liquidez del 9,36 lo cual nos indica que “London English Center” tiene la capacidad de cumplir con sus obligaciones financieras, este ratio es de suma importancia; ya que, los proveedores no nos ofrecen ningún tipo de crédito y a pesar de no tener costos elevados en los materiales que se utilizan en clase, los pagos a los profesores representan rubros elevados y deben ser puntuales, es así que apoyados con el riesgo de iliquidez estamos seguros de poder cumplir con todas las obligaciones de la empresa.

El valor agregado sobre ventas indica que los costos de ventas son del 35%, lo que refleja que nuestro nivel de ventas tiene la capacidad de cubrir estos costos.

Índices de Rentabilidad

Figura 37 ÍNDICES DE RENTABILIDAD

RATIOS			AÑO 1
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS	VENTAS ACTIVOS FIJOS	\$ 86.320,00 \$ 22.350,00	3,86
RATIOS DE UTILIDAD			AÑO 1
MARGEN DE UTILIDAD NETA	UTILIDAD NETA VENTAS	\$ 8.754,07 \$ 86.320,00	10%
RENDIMIENTOS DE ACTIVOS TOTALES	UTILIDAD NETA ACTIVOS TOTALES	\$ 8.754,07 \$ 22.350,00	AÑO 1 39%
RETORNO SOBRE PATRIMONIO	UTILIDAD NETA PATRIMONIO	\$ 8.754,07 \$ 37.753,00	AÑO 1 23%
ESTRUCTURA DE CAPITAL	PASIVO TOTAL PATRIMONIO	\$ 10.000,00 \$ 37.696,00	AÑO 1 27%
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	PASIVO TOTAL ACTIVO TOTAL	\$ 10.000,00 \$ 22.350,00	AÑO 1 45%
COBERTURA DE GASTOS DE INTERESES	UTILIDAD ANTES DE INTERESES GASTOS FINANCIEROS	\$ 14.677,34 \$ 945,85	AÑO 1 15,52

REALIZACIÓN: CAJAS-TOBAR

Al Analizar los resultados obtenidos de los ratios calculados que se encuentran en la tabla podemos demostrar la viabilidad del proyecto. Empezando por, el ratio de la Rotación de Activos fijos, podemos ver que los mismos operan de una manera productiva, es decir q la empresa está colocando entre sus clientes 3.86 veces el valor de la inversión realizada. Al analizar la Rentabilidad del proyecto, el Margen de Utilidad Neta, podemos demostrar que por cada dólar invertido se obtiene un 10%, se espera que aumente ya que las ventas incrementaran y se buscaran estrategias para reducir los costos. Además el Rendimiento sobre el Patrimonio es igual

al 24% el resultado nos permite confirmar que LEC genera un 24 % de rendimiento sobre el patrimonio. Es decir que cuenta con una gran capacidad de producir rentabilidad sobre las inversiones de los propietarios. Al analizar la estructura del patrimonio y el Apalancamiento hemos estudiado la Estructura del Capital que nos indica que el 27 % de nuestro capital se encuentra financiado por un préstamo, siendo esto una ventaja ya que no existe un monto alto de deuda y por lo tanto el pago de intereses tampoco es elevado. La Razón de Endeudamiento nos indica que el 45 % de los activos se encuentran financiados por los socios, el cual es otro indicador de que el monto de la deuda no es elevado y a su vez disminuye el riesgo de iliquidez de la empresa. Finalmente la Cobertura de Gastos de Intereses proyecta la elevada capacidad de pago de LEC ya que el resultado demuestra que el instituto puede cumplir con sus obligaciones financieras sin ningún problema.

VIII.G. Evaluación del Proyecto

Figura 38 EVALUACIÓN DEL PROYECTO

FLUJO DE CAJA PROYECTADO ANUAL LONDON ENGLISH CENTER

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Total
INGRESOS												
Ventas		\$ 86.320,00	\$ 94.952,00	\$ 104.447,20	\$ 114.891,92	\$ 126.381,11	\$ 139.019,22	\$ 152.921,15	\$ 168.213,26	\$ 185.034,59	\$ 203.538,04	\$ 1.375.718,49
SALIDAS												
(Costos Directos)		\$ 46.839,62	\$ 51.523,58	\$ 56.675,94	\$ 62.343,53	\$ 68.577,88	\$ 75.435,67	\$ 82.979,24	\$ 91.277,16	\$ 100.404,88	\$ 110.445,36	\$ 758.414,86
Gastos de Administración y Ventas		\$ 18.677,16	\$ 20.544,88	\$ 22.599,36	\$ 24.859,30	\$ 27.345,23	\$ 30.079,75	\$ 33.087,73	\$ 36.396,50	\$ 40.036,15	\$ 44.039,77	\$ 288.103,37
Gastos Financieros		\$ 945,85	\$ 773,14	\$ 581,95	\$ 370,33	\$ 136,08						\$ 2.807,35
(Costos Indirectos)		\$ 1.080,00	\$ 1.188,00	\$ 1.306,80	\$ 1.437,48	\$ 1.581,23	\$ 1.739,35	\$ 1.913,29	\$ 2.104,61	\$ 2.315,08	\$ 2.546,58	\$ 17.212,42
Depreciaciones		\$ 5.045,50	\$ 5.045,50	\$ 5.045,50	\$ 5.045,50	\$ 5.045,50	\$ 5.045,50	\$ 5.045,50	\$ 5.045,50	\$ 5.045,50	\$ 5.045,50	\$ 50.455,00
15% Utilidades trabajadores		\$ 2.059,78	\$ 2.381,54	\$ 2.735,65	\$ 3.125,37	\$ 3.554,28	\$ 4.007,84	\$ 4.484,31	\$ 5.008,42	\$ 5.584,95	\$ 6.219,12	\$ 38.808,82
25 % impuesto a la renta		\$ 2.918,02	\$ 3.373,84	\$ 3.875,50	\$ 4.427,60	\$ 5.035,23	\$ 5.677,78	\$ 6.352,77	\$ 7.095,27	\$ 7.912,01	\$ 8.810,43	\$ 54.979,17
TOTAL SALIDAS		\$ 77.565,93	\$ 84.830,47	\$ 92.820,70	\$ 101.609,11	\$ 111.275,43	\$ 121.985,89	\$ 133.862,83	\$ 146.927,46	\$ 161.298,56	\$ 177.106,77	\$ 164.937,50
OTRAS SALIDAS												
Préstamo		\$ 1.615,62	\$ 1.788,33	\$ 1.979,52	\$ 2.191,14	\$ 2.425,39						
Inversion	\$ 39.377,13			\$ 11.350,00		\$ 5.000,00	\$ 11.350,00			\$ 11.350,00		
OTROS INGRESOS												
Depreciaciones		\$ 5.045,50	\$ 5.045,50	\$ 5.045,50	\$ 5.045,50	\$ 5.045,50	\$ 5.045,50	\$ 5.045,50	\$ 5.045,50	\$ 5.045,50	\$ 5.045,50	
FLUJO PARA VAN	\$ (39.377,13)	\$ 12.183,95	\$ 13.378,70	\$ 3.342,48	\$ 16.137,17	\$ 12.725,80	\$ 10.728,83	\$ 24.103,81	\$ 26.331,30	\$ 17.431,53	\$ 31.476,78	
FLUJO ACUMULADO		\$ 28.833,15	\$ 42.211,84	\$ 45.554,32	\$ 61.691,49	\$ 74.417,29	\$ 85.146,12	\$ 109.249,93	\$ 135.581,23	\$ 153.012,75	\$ 184.489,53	

VAN	\$ 34.144,03
TIR	31,65%
TASA DE DESCUENTO	13,77%

REALIZACIÓN: CAJAS-TOBAR

Los resultados obtenidos en el VAN y la TIR demuestran la viabilidad del proyecto. Empezando por el VAN podemos ver que su valor es positivo; lo cual, indica que es un proyecto rentable. Además, la TIR que hemos obtenido es de 31,65%, este ratio refleja que la tasa de retorno que se obtendrá, esta tasa debe ser siempre comparada con la tasa de descuento del mercado la cual actualmente es de 13,7 %, como podemos ver claramente nuestro TIR es mayor; es decir, que obtendremos beneficios mayor al que se obtendría en otro tipo de inversiones y además al ser la TIR mayor a la tasa de descuento se verifica que los beneficios financieros son mayores al costo de capital. Al comparar y analizar el VAN y la TIR en conjunto podemos decir que este proyecto

es muy interesante ya que la inversión no es muy alta y se obtiene un TIR mayor o igual a otros proyectos que necesitan una mayor inversión y por supuesto un mayor periodo de recuperación.

VIII.B. Análisis de Escenarios

Para determinar la sensibilidad del proyecto frente a un aumento y disminución de ventas hemos escogido dos escenarios.

Aumento de Ventas en un 10% y Disminución de Ventas en un 10%

Este escenario es muy favorable; ya que, aunque también los costos aumentaron en un 10% los resultados obtenidos son rentables, la TIR alcanzó una tasa de 42,44% y un Valor Actual Neto de \$ 75.211,51. Además el ROE nos indica que obtenemos una mayor rentabilidad ya que éste se elevó al 33%. Sin embargo al disminuir las ventas en 10% los resultados fueron muy desalentadores, la TIR disminuyó al 12,21 % y el VAN fue negativo. Además, los indicadores ROE, ROA también disminuyeron a 10% y 8% significando una disminución de la productividad de la empresa, no obstante cabe recalcar que el escenario planteado en el presente trabajo se encuentra en base de un escenario poco optimista por lo que el análisis de escenarios nos ayuda a determinar que al ser un proyecto pequeño la gestión empresarial marcará el desenvolvimiento que tengamos en el mercado y poniendo un escenario aún menor

VIII.H. Resultados y Consideraciones de la Evaluación

Gracias a este Estudio Financiero hemos podido verificar la viabilidad del negocio, que ya desde su primer año de funcionamiento generará utilidades que en un inicio no representan altos montos pero son lo suficientemente convenientes para los inversionistas que participan de este

negocio; ya que, recibirán las utilidades más un sueldo fijo cada mes. Además, a partir del 3er y 4to año, las utilidades son cada vez mayores; por lo que se, podría empezar a integrar a nuevos inversionistas, en especial para el proyecto de clases en línea que requerirá una fuerte inversión de dinero.

Al analizar los costos, ventajosamente London English Center al ser una escuela que presta servicios no cuenta con costos de materia prima ni maquinaria pero los principales son los sueldos y la inversión que se realiza en el sector informático, estos costos son altos y la depreciación de los artículos informáticos es alta pero al depreciarse en tres años no afecta al crecimiento de la empresa.

Los valores obtenidos en el VAN y TIR son convenientes; ya que, demuestran la rentabilidad del negocio y además ofrecen mayores beneficios de los que se esperarían obtener en otra inversión en el mercado. Sin embargo, se debe prestar gran atención al aumento y disminución de las ventas; ya que, el proyecto es sumamente sensible a estos factores, se deberán implementar nuevas estrategias y analizar el riesgo para poder afrontar de la mejor manera una disminución en las ventas.

IX. RESULTADOS DE LA IMPLANTACIÓN

XI.A. Planeación Estratégica

Para alcanzar nuestros objetivos en London English Center hemos decidido seguir el siguiente esquema de planeación estratégica:

Figura 39 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



REALIZACIÓN: CAJAS-TOBAR

Para implementar London English Center se realizó una planeación de lo que se pretendía hacer y hacia donde se debía llegar, es en esta etapa en la cual definimos las metas, objetivos y las políticas de la empresa para poder tener claro hacia dónde nos dirigíamos y de qué manera lo hacíamos. Se determinó:

Misión, Visión y Valores de la empresa.

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Una vez claras las metas y las políticas entró en juego el trabajo de administración; ya que, se analizó a profundidad los recursos con los que se contaban para que sean utilizados de la mejor manera; además, de analizar los recursos que debían ser adquiridos para poder cumplir con los objetivos establecidos en un inicio. A continuación se decidió realizar un estudio de mercado que permita conocer con mayor certeza las necesidades de los consumidores; gracias a este estudio pudimos determinar que la necesidad de aprender inglés no siempre está vinculada con el obtener la capacidad de comunicarse en inglés, descubrimos que hay un target de mercado interesado en mejorar notas y otro en superar exámenes de suficiencia, al finalizar el estudio de mercado se realizó el análisis financiero que permitió conocer el estado de la empresa, el número de alumnos necesarios para que el proyecto sea viable, las fortalezas y las amenazas en caso de aumento o disminución de ventas. Sin embargo, al llegar a finalizar el 5 año en London English Center se realizará nuevamente una planeación estratégica; ya que, se implementará un nuevo proyecto de clases en línea que aunque se enfoque en la enseñanza de inglés como el proyecto actual, se deberán implementar nuevas estrategias porque el método será diferente.

IX.B. Recursos Humanos

Como se mencionó anteriormente, el personal que trabajará en el instituto estará conformado por distintas personas que en equipo permitirán el correcto funcionamiento de London English Center.

Hemos realizado un cuadro de la valoración de puestos que ha permitido establecer las funciones de cada empleado y la administración de salarios; el cual, ha sido una útil herramienta que permitió tener bases sólidas en el momento de contratar al personal que la

empresa necesita. Además, se desarrolló un esquema de desempeño y motivación que ayude al crecimiento de ventas y a la vez sirva como herramienta de evaluación del desempeño de cada empleado.

IX.C. Estrategia de Implementación y control

En lineamiento a nuestros requerimientos comenzamos el funcionamiento de la empresa, utilizando los activos documentales expuestos en los diferentes capítulos; por lo que, dentro del mando de control integral tuvimos un gran acierto en plantear esta herramienta y llevarla al funcionamiento mediante el registro de inicio y de finalización de cada hora clase y la entrevista al azar de alumnos para medir el desempeño del profesor durante la hora de clase; así además de estar siempre al tanto de lo que pase en el instituto, podemos solucionar posibles problemas de inmediato, incluso anticiparnos a los mismos; de igual manera para el alcance de metas y la toma de decisiones el balance scorecard es una manera de visualizar y analizar para corregir, cambiar o seguir apoyando las diversas gestiones.

Al ser todavía un instituto relativamente pequeño la implementación de las estrategias de control se han facilitado al necesitar solo una plantilla de Excel, en donde se ingresan los datos por parte del coordinador académico; por lo que, se planteará y presupuestará en años posteriores el uso de tecnología para poder irse acomodando acorde a las necesidades de la institución.

Como resultados alcanzados podemos nombrar los de mayor trascendencia, como la satisfacción del cliente medible mediante las entrevistas rápidas al azar que se ve influenciada directamente hacia la recomendación del instituto a familiares y amigos; por lo que, el porcentaje de matrículas con referencias personales en promedio dentro de todos nuestros servicios están alrededor de un 65%; asimismo, podemos decir que en cuanto a control los cambios son

inmediatos, por ende se pueden alcanzar metas de mejor manera y tomar las medidas necesarias y no esperar a tener balances o informes financieros para la toma de decisiones, que en muchos de los casos puede ser tarde.

CAPÍTULO X

X.A. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

X.A.1 Conclusiones

La estructuración del plan de trabajo fue previamente analizada y aceptada conforme se iba avanzando en la creación del instituto; por lo que, es rescatable dar una visión general a manera de conclusión, demostrando la hipótesis planteada al inicio del emprendimiento; es así que, durante el desarrollo del proyecto se iban asentando nuestras bases acerca del comportamiento del mercado y poder encontrar la demanda insatisfecha, así como también al segmento que nos dirigimos al tener preguntas de discrimen para formular la probabilidad, convirtiendo a nuestra investigación en una fuente segura y confiable de datos.

Como toda gran empresa tuvo su pequeño comienzo, procuramos que nuestro pequeño comienzo sea ajustado a todos los requerimientos tanto legales como permisos de funcionamiento, y de personal con personal calificado contando con 3 profesores en cursos regulares, dos para verano, un director académico, una secretaria y un gerente administrativo.

Al enfrentarnos a una oferta polipólica en donde existen varios institutos dedicados a la enseñanza del idioma inglés, nos vimos en la necesidad de desarrollar estrategias en cuanto a precios y productos; en donde iniciamos con precios promedios y productos diferenciados, realizando las conexiones previas y un análisis extenso para que las proyecciones sean las más acertadas posibles.

Todo lo que tiene que ver con presencia en el mercado, conocimiento de la marca, publicidad, nos enfocamos desde una ubicación con alta afluencia de tráfico, pasando por propagandas en medio publicitarios y nuestro mayor fuerte las recomendaciones de nuestros clientes; por lo que, la experiencia permite realizar los ajustes necesarios en cuanto a gastos en medios publicitarios y direccionar recursos hacia mejoras en el instituto que se relacionen directamente en la satisfacción del cliente, que es nuestro mejor medio publicitario hasta el momento.

Una estructura pequeña pero muy sólida nos ha permitido tener claro jerarquías y papeles desempeñados, y por quién se lo debe hacer, permite crear un ambiente de trabajo muy agradable y organizado, rescatando la importancia de un empleado feliz que equivale a un empleado productivo, y más aún, si se siente parte del equipo apoyándonos con el control y la cuantificación del resultado y esfuerzos para alcanzar metas, esta visualización la tenemos a partir del cuadro de mando de control integral.

En cuestión de resultados es una inversión relativamente baja para cada uno complementándose con el préstamo, al ser nosotros dos empleados más tenemos un sueldo más las utilidades respectivas, siendo un ingreso atractivo; además, de la satisfacción del impacto social, el cual se alcanza al ayudar a la gente en sus requerimientos con el idioma inglés.

Dentro del análisis financiero podemos resaltar datos como \$34144,03 correspondiente al VAN y 31,65% del la tasa interna de retorno, interpretándose estos valores como los más críticos dentro de una valoración de proyectos, siendo cifras favorables y es así que el proyecto está teniendo la aceptación esperada, mostrándose los resultados dentro de la etapa de implantación de nuestras estrategias para el desarrollo óptimo del instituto.

X.A.2 Recomendaciones

La profundización en un mercado permite realizar proyectos de gran aceptación, si bien el emprendedor es aquel que toma riesgos, que mejor que conocer de mejor manera el campo en donde se va a desenvolver para ver cómo reaccionará el mercado; dar el tiempo necesario en el desarrollo de los proyectos puede ser crítico al momento de la implantación; por lo que, puede ser la diferencia entre quedarse en una buena idea o convertirse en un negocio exitoso; no se debe dejar las etapas de control, de recompensas y atender las necesidades en la brevedad posible teniendo en cuenta que si ya se realizó un estudio extenso de todo lo que se necesita para llevarlo a cabo y se pudo apreciar en números que el proyecto es rentable solo depende de ponerlo en práctica con las personas adecuadas.

CAPÍTULO XI

X.A. BIBLIOGRAFÍA

Texto extraído de las páginas:

- [uah.es](http://www.uah.es) 2 febrero 2012. 20 mayo 2013
<http://www.uah.es/estudios/asignaturas/descarga_fichero.asp?CodAsig=340005&CodPlan=G401&Anno=2011-12/>.
- Avalos, Laura. queaprendemoshoy.com. 20 Febrero 2013. 15 Octubre 2013
<queaprendemoshoy.com/que-es-la-matriz-boston-consulting-group/>.
- enciclopediafinanciera.com 10 de mayo 2013
<enciclopediafinanciera.com/teoriaeconomica.htm/>.
- es.wikipedia.org 2013. 28 Junio 2013 <http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_PEST>.
- formatoedu.com 2012. 30 Mayo 2013
<http://www.formatoedu.com/web_gades/docs/1__Ana__769_lisis_PE.pdf>.
- Echeverri, Lina. slideshare.net 2012. 2 Junio 2013 <<http://www.slideshare.net/linaec/metodos-cuantitativos-de-investigacion-de-mercados>>.
- crecenegocios.com Febrero 2013. 4 Julio 2013 <<http://www.crecenegocios.com/tecnicas-de-investigacion-de-mercados/>>.
- scribd.com 2013. 11 Julio 2013 <<http://es.scribd.com/doc/4199437/Diagrama-de-flujo-de-ventas>>.
- slideshare.net 2012. 14 Julio 2013
<<http://www.slideshare.net/cocopardoL25/flujogramas>>.
- degerencia.com 2012. 18 Julio 2013 <
http://www.degerencia.com/tema/estrategia_empresarial>.

CAPÍTULO XII

XII.A. ANEXOS

XII.A.1 RUC

SRI
... le hace bien al país !

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES

NUMERO RUC: 0102729514001

APELLIDOS Y NOMBRES: TOBAR ESPINOZA MARIA GABRIELA

NOMBRE COMERCIAL: LONDON ENGLISH CENTER

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** NO

CALIFICACIÓN ARTESANAL: **NUMERO:**

FEC. NACIMIENTO: 17/09/1985 **FEC. ACTUALIZACIÓN:**

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 05/03/2009 **FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:**

FEC. INSCRIPCIÓN: 05/03/2009 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ENSEÑANZA DE INGLES.

DIRECCIÓN DOMICILIO PRINCIPAL:

Provincia: AZUAY Cantón: CUENCA Parroquia: YANUNCAY Calle: AV. 12 DE OCTUBRE Número: S-N
Referencia: URBANIZACIÓN PORTON DEL RIO Teléfono: 072818998

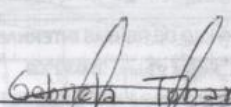
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- DECLARACIÓN SEMESTRAL IVA
- IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHICULOS MOTORIZADOS

Las personas naturales que superen los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Equidad Tributaria, estarán obligadas a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, y no podrán ecogerse al Régimen Simplificado (RISE)

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 **ABIERTOS:** 1

JURISDICCION: \ REGIONAL DEL AUSTRO AZUAY **CERRADOS:** 0


FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

Usuario: PJVA019408 **Lugar de emisión:** CUENCA/AV. REMIGIO

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

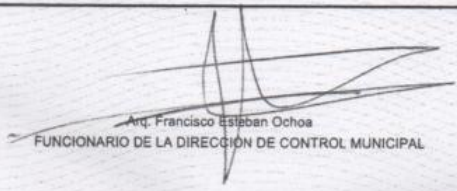
Fecha y hora: 05/03/2009

TRAMITADO POR: 

SRI.gov.ec

Página 1 de 2

XII.A.2 CUF (CERTIFICADO ÚNICO DE FUNCIONAMIENTO)

Dirección de Control Municipal				0008211			
REGISTRO MUNICIPAL OBLIGATORIO PARA EL EJERCICIO DE ACTIVIDADES ECONOMICAS EN EL CANTON CUENCA							
Número de Registro	2244 Nro. Secuencia 3 Año 2014						
Contribuyente	0102729514001 TOBAR ESPINOZA MARIA GABRIELA						
Nombre Comercial:	LONDON ENGLISH CENTER						
Dirección del Local	AV. 10 DE AGOSTO 2-36 Y PAUCARBAMBA						
Clave Catastral:	1001069034000						
Sector Planeamiento:	R3 2-2						
Actividad Declarada	EDUCACION: JARDINES DE INFANTES, ESCUELAS, COLEGIOS, ACADEMIAS, ESCUELAS DE DANZA, CENTROS DE FORMACION						
Uso de Suelo	COMPATIBLE						
Observación	Es potestad exclusiva de la I. Municipalidad la ordenación del territorio, planificar el desarrollo cantonal y ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo, según dispone el Art. 264 de la Constitución de la República; así mismo el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), en el Art. 55 literal b) señala que es competencia exclusiva del gobierno autónomo descentralizado municipal, ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el Cantón. Que corresponde a la municipalidad el regular, fomentar, autorizar y controlar el ejercicio de actividades económicas, empresariales o profesionales, que se desarrollen en locales ubicados en la circunscripción territorial cantonal con el objeto de precautelar los derechos de la colectividad, según dispone el Art. 54 del COOTAD. El presente documento registra la actividad a emplazarse de acuerdo al uso de suelo establecido en la Reforma, Actualización, Complementación y Codificación de la Ordenanza que sanciona el Plan de Ordenamiento Territorial del Cantón Cuenca: Determinaciones para el Uso y Ocupación del Suelo, que no releva de la obligación de obtener otros permisos o autorizaciones propias de la actividad, que no inhibe la facultad de control y del cumplimiento de las obligaciones legales y el sometimiento a las ordenanzas municipales, que responsabiliza al administrado de la declaración precisa de la actividad que desarrolla, y que obliga a su actualización en cualquier tiempo cuando existan cambios o modificaciones de la actividad. El presente documento: NO AUTORIZA el uso de la vía pública y es responsabilidad del promotor o dueño del local comercial cumplir con esta disposición. ES INTRANSFERIBLE de propietario, actividad y ubicación. NO LEGALIZA NI AUTORIZA intervención alguna sobre construcción o usos de suelo que no cuenten con autorización municipal, así como de las construcciones que se hallen ocupando el retiro frontal. NO AUTORIZA la colocación de rótulos y anuncios. INFORMATIVO: Adicionalmente se deberá tramitar los permisos en las siguientes instituciones: • PERMISO OTORGADO POR EL CUERPO DE BOMBEROS (AV. 3 DE NOVIEMBRE Y AV. UNIDAD NACIONAL) • PERMISO OTORGADO POR LA GOBERNACIÓN DEL AZUAY (INTENDENCIA GENERAL DE POLICIA) • PERMISO OTORGADO POR EL MINISTERIO DE SALUD (AV. 12 DE ABRIL JUNTO AL HOSPITAL MILITAR) • OTRAS INSTITUCIONES SEGUN EL USO.						
 Arq. Francisco Esteban Ochoa FUNCIONARIO DE LA DIRECCIÓN DE CONTROL MUNICIPAL							
Impreso por: lpenaloza				Fecha Elaboración: 12/02/14 12:12:59			

XII.A.3 PERMISO MUNICIPAL LETRERO

GAD MUNICIPAL DEL CANTON CUENCA
TESORERIA MUNICIPAL
COMPROBANTE DE PAGO

0102729514001 No. Trans: 17132 A: 2013 P: 1 / 1

De: CUENCA Cuya: Tobar Espinoza Maria Gabriela

Fecha: 14/AGO/2013 12:00

Rubro: SERVICIOS TECNICOS PERMISO DE ROTULOS Y LETREROS

Clave: 10-01-069-034-000

Dirección: DIEZ DE AGOSTO No: L-B

Titulo	Año	Emisión	Valor	Int/Amo/Rec	Des/Exo/Abo	Total
24889	2013	24/06/2013	7.50	0.00	0.00	7.50
Total Clave:			7.50	0.00	0.00	7.50
Total Rubro:			7.50	0.00	0.00	7.50
Total Pagar:			7.50	0.00	0.00	7.50

Son: Siete con 50/100 Dolares

Valor Total Transacción: \$7.50

OS N°: 23529

Resolución: Aprobado

ERDE JOSE GENARO

roquia: HUAYNA CAPAC

ha de Vigencia: 24/06/

Director Financiero

Jefe de Rentas

CUENCA
TESORERÍA

N° 0312436

Boiler 7-47 y Bateria | Suave y Durable | (080-7) 2845 488 / 2845510
Cuenca - Ecuador | Email: cuencas@cuencia.gov.ec

www.cuencas.gov.ec

EN LA OFICINA DE PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO:

Tasa Base \$	2,00	Formulario \$	3,65	Total a Pagar \$	5,65
--------------	------	---------------	------	------------------	------

El título incluye el valor del certificado de no adeudar

Aprobado por:

MONICA LORENA PRADO AYORA
Funcionario Responsable

GAO MPAL CANTON CUENCA
DIRECCION DE CONTROL MI