

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESIS DE GRADO

**DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UN INSTITUTO DE INGLÉS EN
LA PARROQUIA DE PIFO**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN GERENCIA
EMPRESARIAL, MBA MENCIÓN FINANZAS.**

ISABEL DEL ROSARIO VELÁSTEGUI ASTUDILLO

izabella 101080@hotmail.com

DIRECTOR: ING. WILSON ABAD

wabad@server.epn.edu.ec

QUITO, JULIO 2008

DECLARACIÓN

Yo, Isabel del Rosario Velástegui Astudillo, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Ing. Isabel Velástegui

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Isabel del Rosario Velástegui Astudillo, bajo mi supervisión.

Ing. Wilson Abad

DIRECTOR DE TESIS

CONTENIDO

Capítulo 1. Estudio de mercado.....	1
1.1 Análisis de la demanda	1
1.1.1 Población total.....	1
1.1.2 Factores que afectan a la demanda.....	2
1.1.3 Investigación de mercado.....	3
1.1.3.1 Diseño del formulario de la encuesta.....	3
1.1.3.2 Determinación del tipo y tamaño de la muestra.....	3
1.1.3.3 Resultados de la Investigación.....	4
1.1.3.3.1 Informe global.....	4
1.1.3.3.2 Descripción de los perfiles de los segmentos de mercado.....	12
1.1.4 Mercado potencial.....	12
1.1.4.1 Demanda selectiva.....	13
1.1.5 Proyección de la demanda.....	14
1.2 Análisis de la oferta y competencia.....	15
1.2.1 Clasificación de la Oferta y competidores.....	15
1.2.2 Factores que afectan a la oferta.....	17
1.2.3 Descripción de los servicios de los principales competidores.....	18
1.2.4 Oferta actual del servicio.....	25
1.2.5 Demanda insatisfecha.....	26
1.3 Análisis de precios.....	27
1.4 Análisis de comercialización.....	28
1.4.1 Mapa perceptual.....	29
1.5 Plan de marketing.....	30
1.5.1 Análisis de situación.....	30
1.5.1.1 Fortalezas.....	30
1.5.1.2 Debilidades.....	31
1.5.1.3 Oportunidades.....	32
1.5.1.4 Amenazas.....	34
1.5.2 Análisis de los factores críticos de éxito.....	35
1.5.3 Definición de la cadena de valor.....	37
1.5.4 Mapa Estratégico.....	39

1.5.5	Identificación de indicadores.....	39
1.5.6	Estrategias.....	41
1.5.6.1	Matriz del perfil estratégico.....	46
1.5.6.2	Resumen de estrategias de la mezcla de marketing.....	47
Capítulo 2. Estudio técnico.....		44
2.1	Proceso de prestación del servicio.....	44
2.2	Tamaño del proyecto (producción esperada).....	47
2.3	Inversión requerida.....	49
2.4	Distribución de las instalaciones.....	50
2.5	Análisis de localización.....	51
2.5.1	Plano de localización.....	52
2.6	Programa de inglés.....	52
Capítulo 3. Estudio organizacional.....		60
3.1	Marco jurídico para la creación de centros ocupacionales de idiomas..	60
3.2	Diseño del organigrama.....	62
3.3	Identificación del recurso humano.....	64
3.3.1	Descripción de cargos.....	64
Capítulo 4. Estudio financiero.....		77
4.1	Formulación de presupuestos.....	77
4.1.1	Presupuesto de inversión y financiamiento.....	77
4.1.2Presupuesto de ingresos y egresos.....	78
4.2	Estimación de costos que intervienen en el proceso productivo y cálculo del precio de venta.....	86
4.3	Sistema contable.....	89
4.4	Registros y formatos.....	92
4.5	Estados financieros pro forma.....	95
4.5.1	Estado de resultados.....	95
4.5.2	Estado de situación inicial.....	99
4.5.3	Flujo de fondos.....	99
4.6	Evaluación financiera.....	103

4.6.1	Tasa de descuento.....	103
4.6.2	Valor presente neto.....	103
4.6.3	Tasa interna de retorno.....	105
4.6.4	Período de recuperación de la inversión.....	106
4.6.5	Relación beneficio costo.....	106
4.6.6	Análisis de sensibilidad.....	107
Capítulo 5. Plan de trabajo.....		109
5.1	Marketing.....	109
5.1.1	Niveles de producto.....	109
5.1.2Marca.....	109
5.1.3Precio.....	110
5.1.4Distribución.....	111
5.1.5Comunicación.....	111
5.1.6Perfil de estrategias de marketing mix.....	112
5.1.7Plan de trabajo de marketing.....	112
5.2	Producción.....	113
5.2.1Diseño del servicio del Instituto.....	113
5.2.1.1	Características del servicio.....	113
5.2.1.2	Ventajas y beneficios para el alumno.....	113
5.2.2Plan de trabajo de operación.....	114
5.3	Organización.....	114
5.3.1Reclutamiento y selección.....	114
5.3.2Remuneración e incentivos.....	114
5.3.3Evaluación del desempeño.....	114
5.3.4Capacitación.....	116
5.4	Finanzas.....	117
5.5	Implementación y operación.....	117
Capítulo 6. Conclusiones y recomendaciones.....		118
6.1	Conclusiones.....	118
6.2	Recomendaciones.....	121
6.3	Bibliografía de la investigación.....	123

INTRODUCCIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Considerando que el aprendizaje del idioma inglés es esencial en la preparación de todas las personas en el siglo XXI y en vista de que al momento existe un sólo instituto de inglés aprobado por el Ministerio de Educación y Cultura que opera en el valle de Tumbaco y atiende al segmento de mercado de ingresos medios altos; existe un mercado atractivo en la zona (desde Tumbaco hasta el Quinche) donde alrededor de un 33%¹ tiene ingresos mensuales entre los 400 y 600 usd. A esto se suma el hecho de que con la construcción del nuevo aeropuerto en Tababela, un mayor número de personas requerirá aprender inglés, que es el idioma universal de comunicación.

También es importante indicar que el 60% de los encuestados manifiesta que la calidad de enseñanza del idioma inglés en las instituciones educativas es poco satisfactoria, considerando que esto se debe a los malos sistemas de enseñanza.

Además, los entrevistados reconocen tener un dominio del idioma inglés de menos del 25%.

La metodología de aprendizaje y los docentes capacitados son los factores que se consideran dominantes en el aprendizaje favorable del idioma inglés.

Algunos indican que debido a las falencias educativas en las parroquias estudiadas han optado por enviar a sus hijos a estudiar en Quito, ya que consideran que la calidad de enseñanza en general, incluido el inglés, es mejor en la ciudad.

Finalmente, el 89% manifiesta que es importante aprender inglés, sin embargo sólo el 11% lo estudia en institutos de la ciudad de Quito (E.S.P.E de idiomas y Benedict), indicando que ingresarían en un instituto de inglés de la zona pagando entre unos \$30 y \$40 mensuales.

¹ Encuesta piloto realizada en diciembre 2007 a 18 personas de las parroquias de Puenbo, Pifo, Tababela y Yaruquí.

Por otro lado, la forma de contratación en los institutos es generalmente por horas, no ofreciendo ninguna garantía para el trabajador: algunos no tienen contrato y no están afiliados al IESS. Muy pocos profesores son licenciados, pero tienen certificados que acreditan un conocimiento del idioma inglés. Los salarios varían desde \$1,50 a \$3 por hora.

Con estos antecedentes se puede establecer que es importante crear un instituto de inglés en la parroquia de Pifo con docentes de alto nivel de formación científico y pedagógico, que beneficie a segmentos de la población que no han tenido acceso al aprendizaje de este idioma, además de que se está propiciando el desarrollo económico y social de las parroquias, al ofrecer nuevas plazas de empleo, un salario justo y condiciones dignas de trabajo, donde todos participen de los beneficios financieros producto de la operación del instituto. De no cumplirse las condiciones mencionadas, existirá una demanda que no se ha satisfecho con las condiciones actuales ofrecidas por los institutos, lo que disminuye la agilidad en las comunicaciones y obstaculiza el progreso de éstas parroquias.

FORMULACION Y SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

- ¿Cómo diseñar un instituto de inglés en la parroquia de Pifo que satisfaga las necesidades de aprendizaje de este idioma?
- ¿Cuáles son las condiciones actuales en las que se desenvuelve el mercado de los institutos de idiomas en las parroquias analizadas?
- ¿Qué aspectos técnicos deberían considerarse para la prestación favorable del servicio que ofrezca el instituto?
- ¿Cómo se debe estar organizado el instituto de modo de garantizar el adecuado desempeño de las operaciones?
- ¿La inversión ha realizarse en el proyecto estará justificada con el retorno de utilidades?

OBJETIVOS

a) Objetivo general

Diseñar un instituto de inglés en la parroquia de Pifo que satisfaga las necesidades de aprendizaje de este idioma.

b) Objetivos específicos

- Analizar las condiciones actuales del mercado en el que se desenvuelven los institutos de idiomas en las parroquias analizadas.
- Establecer los aspectos técnicos para que el instituto de inglés ofrezca un adecuado servicio.
- Describir la organización del instituto que facilite el buen desempeño de las operaciones.
- Analizar la viabilidad económica-financiera de emprender en el negocio propuesto.

HIPÓTESIS DE TRABAJO

- No existe un instituto de inglés en las parroquias estudiadas que satisfaga las necesidades de aprendizaje de este idioma a un costo razonable.
- Existe un mercado potencial que puede ser atendido por el instituto.
- Identificar competencias distintivas de los institutos en las parroquias analizadas es un aspecto importante para lograr la permanencia en el mercado de estudio.
- La parroquia de Pifo es una zona apropiada para el establecimiento del instituto.
- Un instituto de inglés bien organizado es un aspecto valorado por los clientes a la hora de seleccionar un instituto de idiomas.
- Las utilidades presupuestadas superan a la inversión realizada.

RESUMEN

Este plan de negocios ha sido diseñado con el objeto de crear un instituto de inglés en la parroquia de Pifo que brinde una enseñanza de calidad y beneficie principalmente, a segmentos de la población que no han tenido acceso al aprendizaje de este idioma.

El trabajo se estructura de seis capítulos. En la primera parte del capítulo I se determinan las necesidades insatisfechas del mercado potencial, las características del mercado objetivo, los precios que están dispuestos a pagar, el número de estudiantes que efectivamente ingresarán al Instituto y qué características esperan que tenga el Instituto. La segunda parte, recoge información de las competencias distintivas de los principales competidores y se realiza un análisis FODA de la competencia. Finalmente con base en la información presentada, se elabora la cadena de valor para el Instituto de Inglés, se define el mapa estratégico, se identifican indicadores y se diseña un conjunto de estrategias, que nos permitan superar las expectativas de los clientes, aprovechar las debilidades de la competencia y oportunidades del mercado, y ganar un lugar en la mente de los pobladores de las parroquias objetivo.

En el capítulo II se identifican tres procesos (programa de estudios, matriculación y formación) que conforman el flujo del proceso de prestación del servicio para el Instituto. Además, se presenta información respecto del tamaño de las instalaciones requeridas en cada uno de los años de operación del Instituto y la participación de mercado que se pretende alcanzar, lo cual nos permite determinar la inversión inicial requerida. Se ha incluido también, una distribución del alumnado por horarios y aulas, y una justificación de la localización del proyecto; finalizando el capítulo con el programa de estudios de cada nivel requerido para la obtención del diploma de suficiencia del idioma inglés.

El capítulo III inicia con un diagrama de flujo del proceso básico para la creación del Instituto de Idiomas, indicando los trámites a realizarse en la División de Educación Popular Permanente, en el Servicio de Rentas Internas y en el Municipio. Continúa con la presentación del organigrama inicial del Instituto y su

estructura organizacional en el punto máximo de expansión, identificando el recurso humano requerido para cada unidad de trabajo. Y finaliza con, una descripción de cada uno de los cargos que tiene el Instituto.

En el capítulo IV, con base en la información recolectada anteriormente, se elaboran los presupuestos de inversión, financiamiento y operación; estados financieros y flujo de caja, considerando tres escenarios de actuación del proyecto. Se presenta también, la estimación de costos y el cálculo del precio de la matrícula por nivel; y una descripción detallada del sistema contable a ser utilizado por el Instituto. Finalmente se demuestra la viabilidad del proyecto, utilizando distintas técnicas de evaluación financiera y elaborando un análisis de sensibilidad.

En el capítulo V, se elabora el plan de trabajo para cada una de las unidades del negocio, asignando tiempos, responsables, metas y recursos disponibles para cada actividad de la organización, de tal forma que faculte cumplir con los objetivos planteados en el mapa estratégico del Instituto.

Finalmente, se da respuesta a cada uno de los objetivos estipulados en el plan de negocios y se concluye que, si se cumplen los supuestos considerados y se alcanzan los objetivos del Instituto, el plan presentado es viable.

PRESENTACIÓN

A pesar de que existen muchos institutos de idiomas en la ciudad de Quito, poco se ha respondido a las verdaderas necesidades del alumno. La educación se ha tornado en un negocio muy lucrativo que ofrece pocas garantías para el trabajador, y el único beneficiario casi siempre es el empresario. Con este plan de negocios, lo que se pretende es brindar al alumno una satisfacción plena en sus expectativas de aprendizaje del idioma inglés, a la vez de favorecer el desarrollo conjunto del empleado y de los propietarios.

En el trabajo presentado, además de realizar una investigación de campo, se han recopilado experiencias adquiridas en el área educativa y de marketing en servicios de capacitación idiomática, con el propósito de diseñar un Instituto de Inglés que trabaje con ética y se enfoque no sólo en el beneficio institucional, sino también colectivo.

El estudio se realiza a través de una investigación descriptiva, tanto de los institutos como de los potenciales clientes ubicados en las parroquias de Tumbaco, Puembo, Pifo, Tababela, Yaruquí, Checa y el Quinche, en el período comprendido entre el año 2007 y 2008.

CAPITULO 1. ESTUDIO DE MERCADO

1.1 ANALISIS DE LA DEMANDA

Objetivo: Determinar la porción de la demanda primaria que va a ser atendida por el negocio e identificar las características del mercado en el cual el Instituto de inglés podrá desenvolverse con éxito.

1.1.1 POBLACION TOTAL

La población de interés se ha dimensionado de acuerdo a una investigación de campo y al conocimiento de expertos en el área, con el objeto de obtener una estimación adecuada.

Para la determinación del mercado potencial se parte de la población de las parroquias de Tumbaco, Puembo, Pifo, Yaruquí, Tababela, Checa y el Quinche disponible en el INEC al 2001, que es de 98.063 personas, de las cuales el Instituto pretende atender a las personas con edades entre 18 y 45 años. Si despreciamos la existencia de un grado de mortalidad en este rango de edad, consideramos que la población con edades entre los 11 y 38 años en el año 2001 es la misma población que tendrá 18 a 45 años en el año 2008. Los resultados se muestran en el cuadro 1.1.1:

CUADRO No. 1.1.1

POBLACION TOTAL

PARROQUIA	TOTAL	EDAD
		11 - 38 AÑOS
Checa	7.333	4.030
El Quinche	12.870	7.133
Pifo	12.334	6.796
Puembo	10.958	5.972
Tababela	2.277	1.183
Tumbaco	38.498	20.638
Yaruquí	13.793	7.593
TOTAL	98.063	53.345

Fuente: Censo 2001. INEC
Elaborado por: Isabel Velástegui

Por lo tanto, el mercado potencial de estudiantes para el instituto es de alrededor de 53.345 personas.

1.1.2 FACTORES QUE AFECTAN A LA DEMANDA

La demanda de Institutos de inglés es de tipo transversal y se ve influida por diversos factores, como son:

a. Los gustos o preferencias de los consumidores

La demanda variará de acuerdo a los beneficios que los usuarios buscan en un Instituto, así existen clientes que buscan calidad de aprendizaje y precio, para otros lo más importante es la flexibilidad de horarios, mientras que otros seleccionan el instituto en el cual estudiar de acuerdo a la ubicación. Por lo tanto, este factor debe considerarse para ofrecer al estudiante un servicio que se adapte a sus exigencias y necesidades.

b. Los ingresos y gastos de los clientes

El factor económico incide en la demanda del proyecto, ya que si el cliente tiene ingresos que apenas cubren sus necesidades básicas, difícilmente los comprometería para el pago de los niveles. Sin embargo, en este segmento de mercado, existen personas que desean que sus hijos ingresen en un instituto, valorando la importancia de aprender inglés, por lo cual se debe ofrecer descuentos e incentivos a buenos estudiantes.

c. Precios

La demanda de institutos de inglés es cada vez menos elástica al precio, a medida que crece la necesidad o urgencia de aprendizaje de este idioma. Sin embargo, ante inestabilidad política y económica la gente posterga sus necesidades de capacitación, además de tener una amplia gama de institutos en la ciudad de Quito, de los cuales puede seleccionar aquel que se adapte mejor a su capacidad de pago y le ofrezca lo que requiere.

1.1.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

1.1.3.1 Diseño del formulario de encuesta

Para la elaboración del formulario se consideran los factores que afectan a la demanda, además de aspectos generales relativos al diseño, redacción y orden de las preguntas, tabulación de respuestas, ingreso y validación de datos; por lo cual se ha redactado preguntas cerradas con opciones de respuesta explícitas y una sola pregunta abierta. El formulario contiene información sobre cliente, el servicio y la competencia. En el anexo 1 se presenta un cuadro con las variables y categorías consideradas dentro de la encuesta. Y en el anexo 2 se encuentra el formulario de la encuesta.

1.1.3.2 Determinación del tipo y tamaño de la muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra, se utiliza la fórmula para muestra máxima permisible para poblaciones finitas, que es la siguiente:

$$n = \frac{z^2 \times N}{4e^2 \times (N - 1) + z^2}$$

Donde,

z = grado de confiabilidad

N = universo

e = error máximo admisible

n = muestra

$$n = \frac{2^2 \times 53.345}{4 \times 0,05^2 \times (53.345 - 1) + 2^2} \quad n = \frac{213.380}{537,44} = 397 \text{ encuestas}$$

N = 53.345

e = 5%

z = 95,5% de confianza

La fórmula presenta un margen de error admisible del 5%, aceptable en relación con el tamaño del mercado y los recursos con los que se cuenta para el desarrollo del proyecto.

En total se realiza 397 encuestas, repartidas entre las parroquias de la siguiente manera:

CUADRO No. 1.1.3.2

TAMAÑO DE LA MUESTRA

PARROQUIA	EDAD	% participac. en N	n
	11 - 38 AÑOS		
Checa	4.030	8%	30
El Quinche	7.133	13%	53
Pifo	6.796	13%	51
Puembo	5.972	11%	44
Tababela	1.183	2%	9
Tumbaco	20.638	39%	154
Yaruquí	7.593	14%	57
TOTAL	53.345	n total =	397

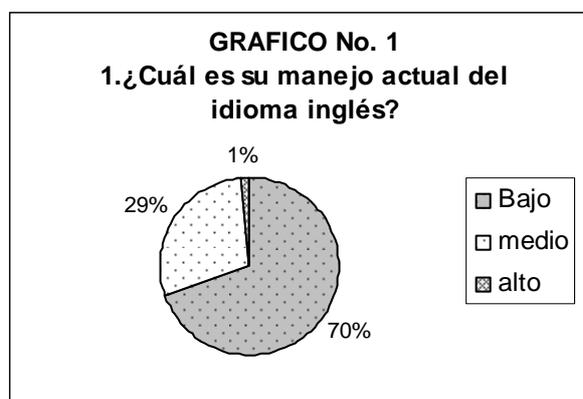
Elaborado por: Isabel Velástegui

Es importante aclarar que en un inicio se realizó un muestreo aleatorio por áreas (conglomerados), pero debido a la baja receptividad de los encuestados en sus casas se aplicó la encuesta en forma accidental (en negocios y a personas que desearon participar en forma voluntaria). Por lo tanto, a pesar de utilizar una fórmula reconocida para el cálculo de muestras probabilísticas, los resultados que se obtienen constituyen una buena aproximación a la realidad, dado que el tamaño de muestra es medianamente grande.

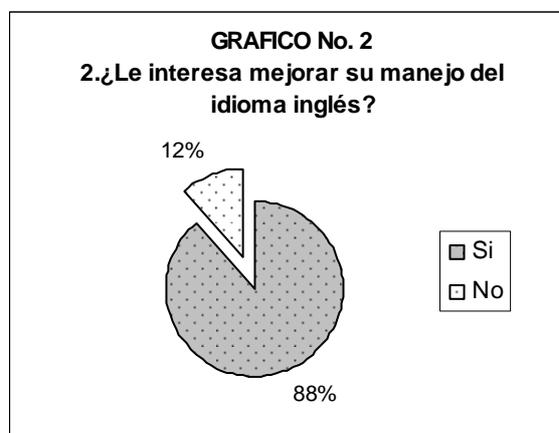
1.1.3.3 Resultados de la Investigación

1.1.3.3.1 Informe global de los resultados de la encuesta

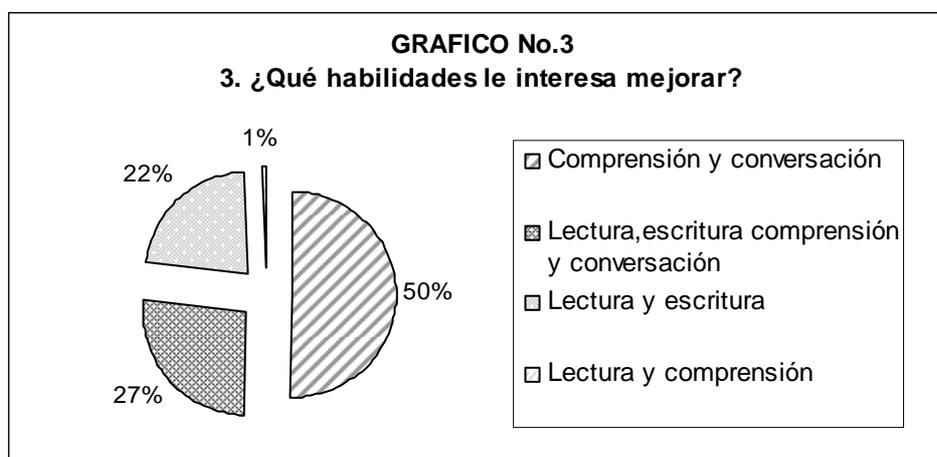
A continuación se presentan los resultados de la tabulación de las preguntas de la encuesta y la respectiva interpretación, para luego seleccionar el segmento de mercado al cual se orientará el Instituto de Inglés.



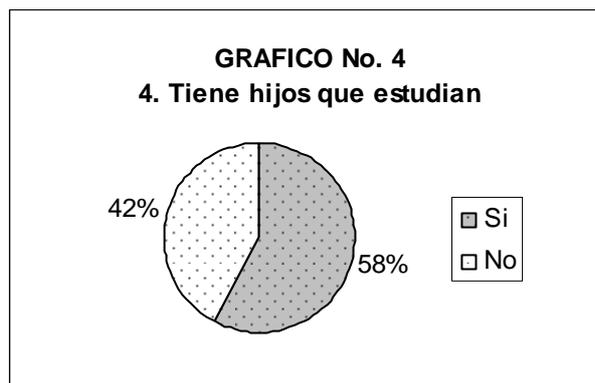
De acuerdo a los resultados arrojados en esta pregunta, se puede predecir que el 70% de los encuestados necesitan seguir un curso completo de inglés desde el nivel básico.



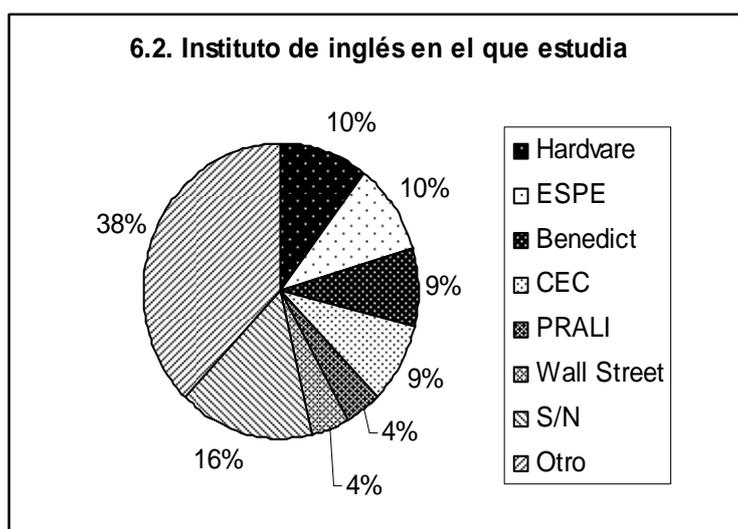
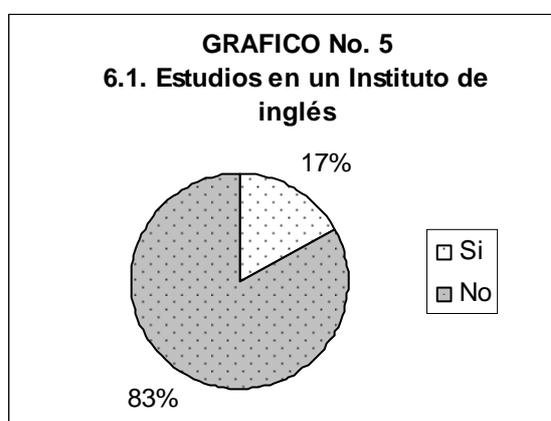
El 12% no tiene interés en mejorar su manejo de inglés, bien sea por la edad que tiene o porque no lo necesita. Algunos de los que muestran interés, quisieran mejorar su nivel de inglés para ayudar en las tareas a sus hijos, o a su vez desearían que sus hijos sí mejoren sus habilidades idiomáticas.



Como se puede constatar las deficiencias de la mayor parte de las instituciones educativas e institutos de inglés constituyen comprensión oral y conversación, esto debido a los métodos tradicionales que suelen utilizarse, por lo tanto se utilizará un método de aprendizaje natural.



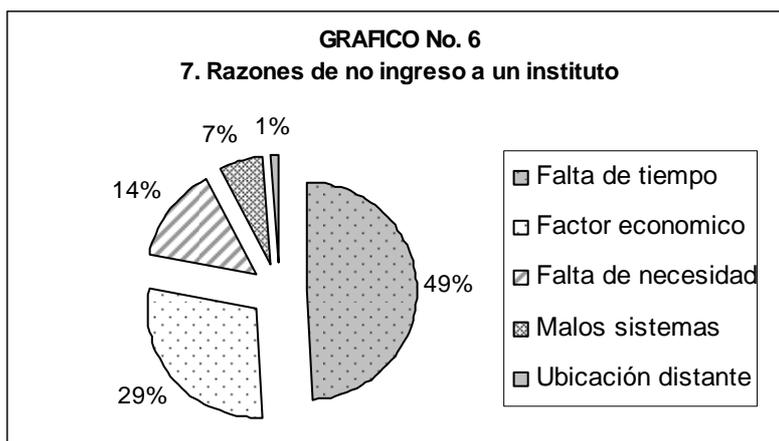
Del 58% que indican tener hijos, el 73% posee hijos mayores de 10 años que estudian. De éste, el 31% estudian en Quito y zonas alejadas del proyecto, por lo cual no constituyen en clientes potenciales.



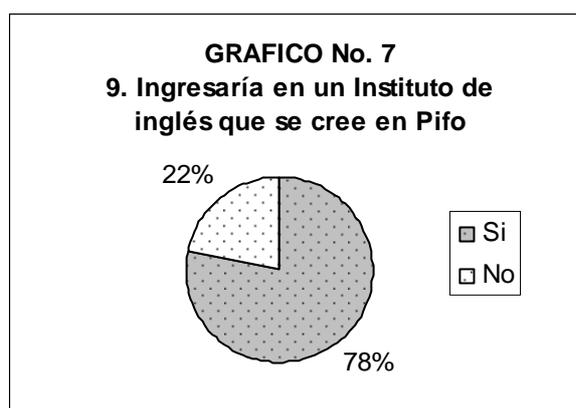
El 83% de los encuestados no estudia ni ha estudiado en un Instituto de Inglés.

Algunos de los encuestados que sí han estudiado han elegido un instituto en base a precio, otros han seguido el curso de inglés que ofertan sus universidades.

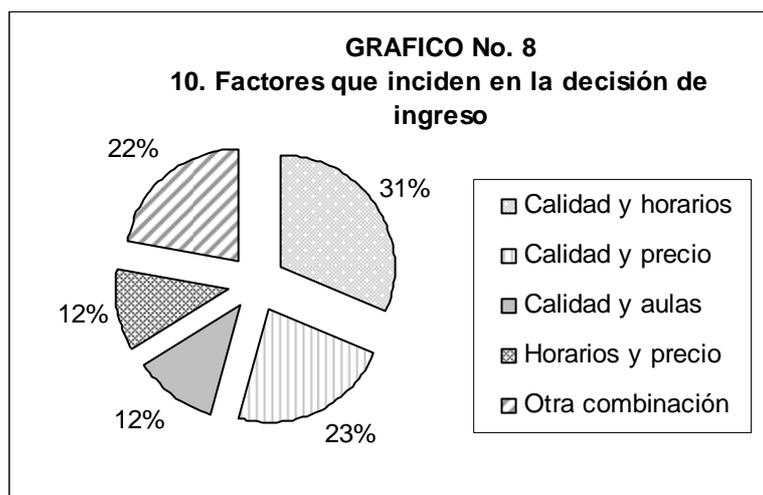
Un 22% ha optado por un Instituto que garantice el aprendizaje, tales como: Benedict, CEC y Wall Street. En tanto que un 16% no recuerda el nombre del instituto en el cual estudió, lo cual indica que algunos institutos no tienen un buen posicionamiento de marca.



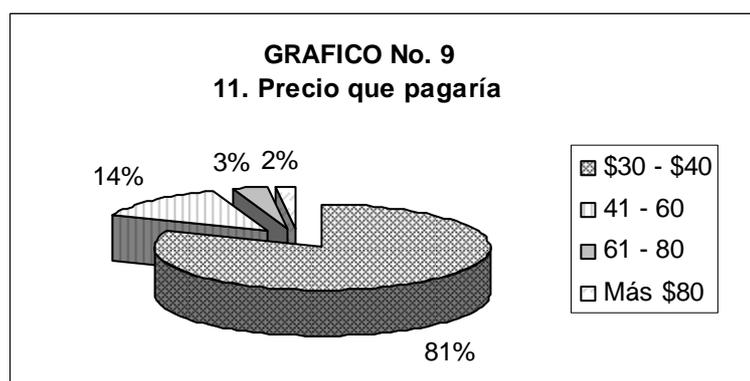
Casi el 50% de los encuestados manifiestan que no han estudiado en un instituto de inglés debido a la falta de tiempo, sin embargo en la mayor parte de los casos este factor es subjetivo, ya que cuando la persona necesita con urgencia aprender el idioma, organiza su horario para el estudio del inglés. El 14% señala que es por falta de necesidad, ya que en su ocupación actual no lo aplica.



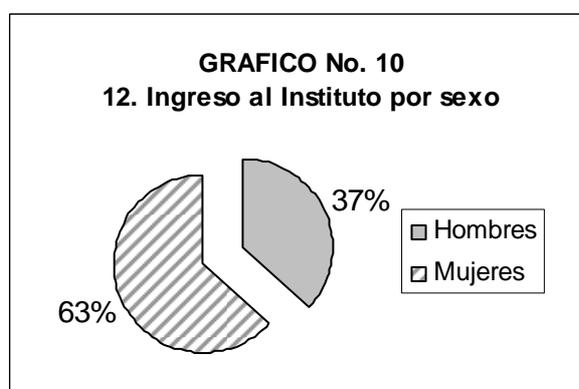
El 78% de los encuestados manifiesta que ingresaría en el Instituto que se cree en Pifo, algunos indicaron que dependería de los resultados que se garanticen. Por, el contrario, el 22% señala que no ingresaría por la distancia o porque la parroquia de Pifo no es de su agrado.



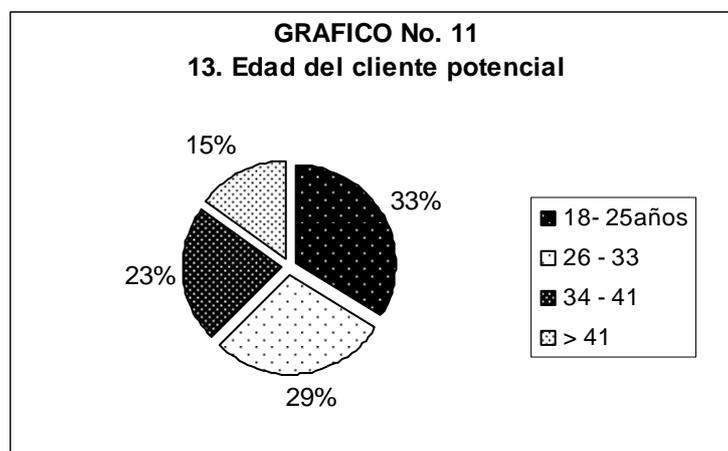
Para más del 60% de los entrevistados la calidad es el factor decisivo para el ingreso a un instituto, y debido a las condiciones actuales en las que se desenvuelve el mercado la posibilidad de horarios flexibles y precios accesibles se consideran también importantes.



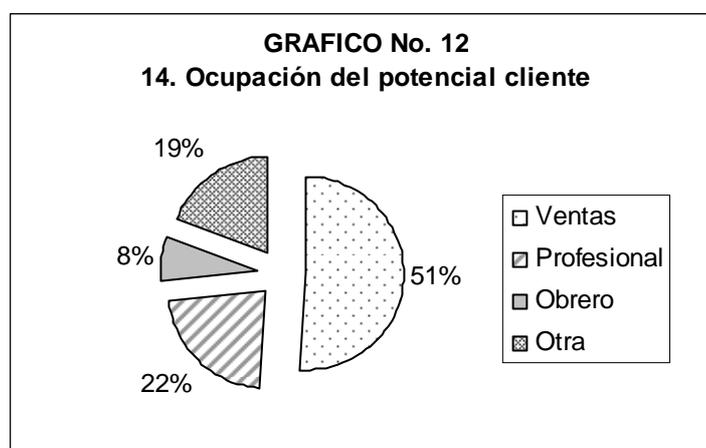
Más del 80%, indica que pagaría hasta unos \$40 mensuales, para aprender inglés; ya que en algunos casos se trata de padres que tienen dos o tres hijos.



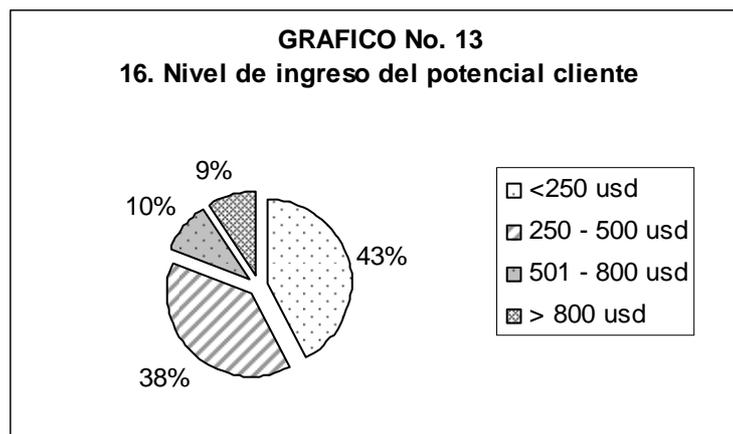
Más del 60% de los encuestados que desean ingresar al Instituto son mujeres. Sin embargo, hay que aclarar que el 24% de los hijos mayores de 10 años de los encuestados son también potenciales clientes para el instituto.



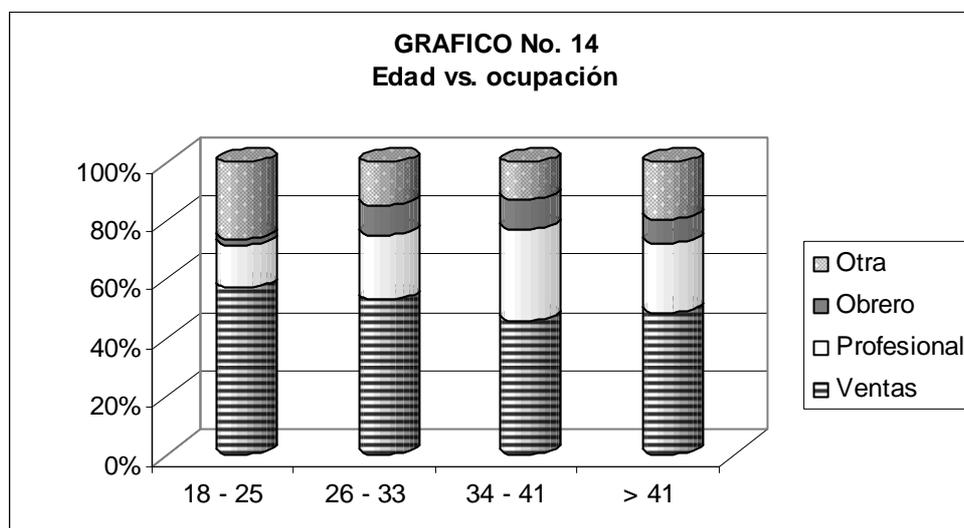
El 62% de los encuestados que sí ingresarían al Instituto son jóvenes. El 23% son adultos y el 15% son mayores de 41 años, aclarando que más del 90% de este último grupo indicó que ellos no ingresarían pero que sí inscribirían a sus hijos para que se capaciten.



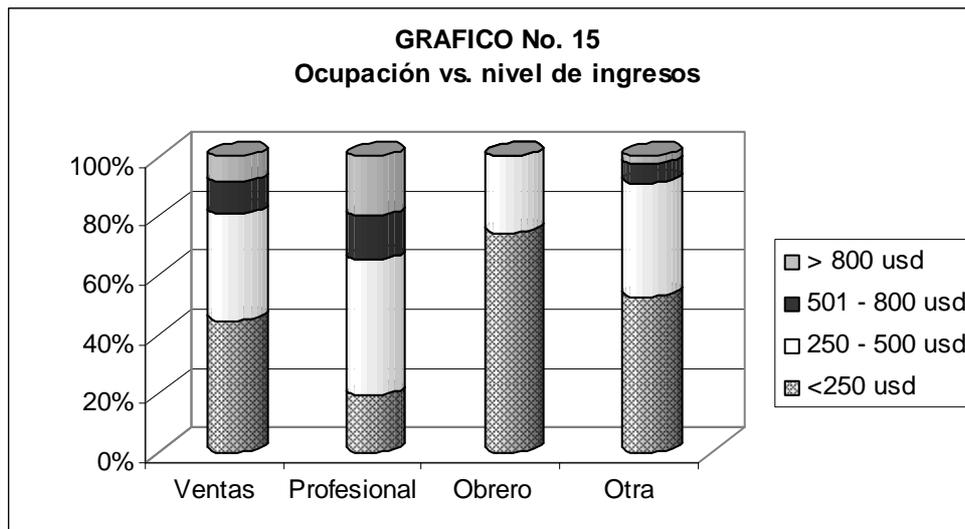
El 50% de los encuestados tienen negocios propios o trabajan como vendedores. El otro 50% es empleado público o privado, se dedica a labores técnicas o artesanales, trabaja en la construcción, florícolas, o en labores agrícolas. En este punto, hay que aclarar que las zonas de estudio, en especial Tumbaco y Pifo, son eminentemente comerciales.



Se podría aseverar que las respuestas a esta pregunta tienen un 50% de veracidad, sin embargo como referencia se señala que sólo el 19% tiene ingresos superiores a los \$500 mensuales.

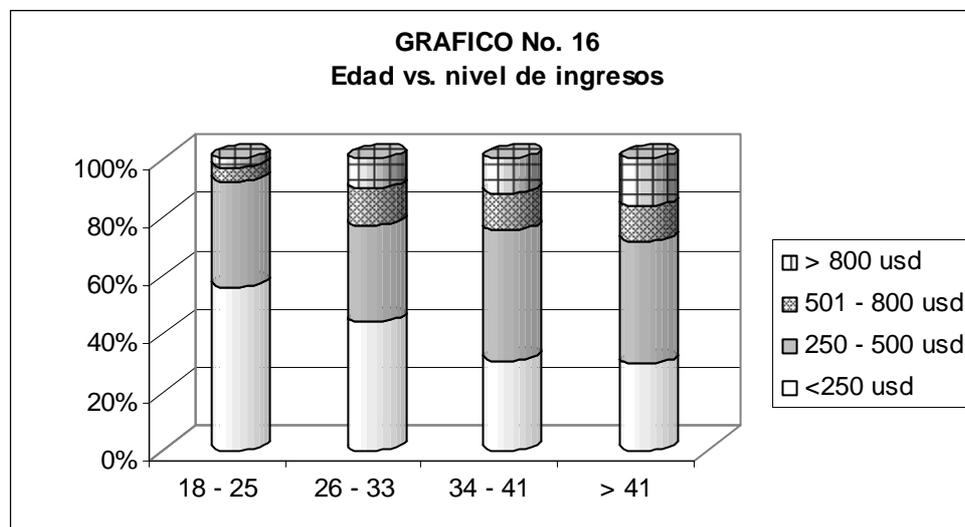


La actividad predominante en las parroquias de estudio constituye la venta en distintos tipos de negocios. Así, alrededor del 60% de las personas con edades entre los 18 y 25 años tienen esta ocupación, el porcentaje se reduce ligeramente a medida que aumenta la edad, y las personas adquieren más experiencia, orientándose algunas hacia una ocupación de tipo profesional en empresas públicas o privadas.



Como se puede observar, constituye un mercado atractivo para el negocio, las personas que se dedican a ventas y actividades profesionales, ya que en su mayor parte presentan ingresos mensuales superiores a los \$250.

Sin embargo, hay que aclarar que los resultados de esta pregunta son conservadores ya que algunas personas por resguardar su seguridad indican un ingreso inferior al que tienen en realidad.



De acuerdo al gráfico, por nivel de ingresos resulta atractivo el segmento de mercado conformado por personas mayores de 33 años. Sin embargo, se debe considerar que a mayor edad, mayor dificultad de aprender un nuevo idioma y mayores gastos en el hogar. No así, cuando se es joven y soltero, la persona puede invertir más en su educación y desarrollo profesional. Por lo tanto, para el análisis se consideran a las personas entre los 18 y 45 años.

1.1.3.3.2 Descripción de los perfiles de los segmentos de mercado

Hay que distinguir dos tipos de clientes que viven en las zonas de influencia del proyecto:

- a) Un segmento conformado por hombres y mujeres (en su mayor parte mujeres) entre los 18 y 45 años de edad, que desean mejorar su manejo actual del idioma inglés, mediante un curso completo que emplee un método de aprendizaje natural y ofrezca una enseñanza de calidad.
- b) Un segmento conformado por adolescentes, que estudian actualmente y cuyos padres, habitantes de las parroquias analizadas, desean inscribirlos en un curso de inglés que ofrezca una enseñanza de calidad.

1.1.4 MERCADO POTENCIAL

Segmento A: personas de 18 a 45 años de edad

Como resultado de la encuesta se ha determinado que casi 9 de cada 10 encuestados tienen un interés potencial de mejorar su manejo del idioma inglés, por lo tanto es posible suponer que alrededor del 88% del total de clientes es el mercado potencial, en este segmento.

De estos clientes potenciales, existe aproximadamente un 57% que tiene capacidad económica para utilizar los servicios del instituto de inglés, el cual constituye el mercado disponible. En este punto, vale la pena recalcar que el 57% constituye una demanda conservadora, ya que existen clientes que teniendo ingresos menores a \$250, si accederían a los servicios del Instituto, por ejemplo: personas jóvenes que no tienen hijos.

Finalmente el mercado disponible se reduce un 22%, por aquellas personas que no ingresarían en un instituto ubicado en la parroquia de Pifo, debido a la distancia o desagrado con el lugar. Lo que da como resultado un nivel de demanda primaria de alrededor del 78%.

Segmento B: adolescentes

De la encuesta se ha determinado que aproximadamente el 15% del total de clientes en este segmento, es el mercado potencial. El mercado disponible constituye el 69%; y finalmente el mercado disponible calificado será de alrededor del 39%.

CUADRO No. 1.1.4

	Segmento A		Segmento B	
	% Participac.	No.alumnos	% Participac.	No.alumnos
DEMANDA PRIMARIA				
Mercado total	100%	53.345	100%	53.345
Mercado potencial	88%	46.944	15%	8.002
Mercado disponible	57%	26.758	69%	5.521
Mercado disponible calificado	78%	20.871	39%	2.153
DEMANDA PRIMARIA	23.024			

Elaborado por: Isabel Velástegui

1.1.4.1 Demanda selectiva

Para la determinación del mercado meta del Instituto se han realizado las siguientes consideraciones:

- Wall Street Institute tiene una participación en el mercado de estudio del 1,74% (atiende alrededor de 400 alumnos por nivel).
- De acuerdo a la infraestructura, horarios y tasa de ocupación (ver cuadro No. 1.1.5), la participación de mercado que el Instituto en su etapa inicial pretende alcanzar es del 1,05%, un 0,69% inferior a la de nuestro principal competidor en el valle de Tumbaco. Es conocido que los horarios de mayor demanda en el período escolar son de 14H00 a 20h00, por el contrario se experimenta una menor demanda en el horario de 9h00 a 11h00.
- De forma conservadora se considera que en el primer año no habrá incremento en el número de alumnos matriculados en un nuevo nivel.
- Se considera una disminución del 15% en la cantidad de alumnos que pasan a segundo nivel por razones económicas o personales.
- Se presume un decremento del 10% en la cantidad de alumnos que pasan a tercero y cuarto nivel.
- En los dos últimos niveles no se observa ninguna dimisión porque los alumnos están próximos a graduarse.

Por lo tanto, la demanda del mercado meta en el primer año de funcionamiento sería de alrededor de 1.451 alumnos (ver cuadro No. 1.1.6).

CUADRO No. 1.1.5**PARTICIPACION DE MERCADO EN EL PRIMER AÑO**

Días	Horarios	Aulas	Capacidad (alumnos)	Total pupitres	No. Pupitres ocupados	Tasa de ocupación
L - V	07H00 - 09H00	4	15	60	45	75%
L - V	09H00 - 11H00	4	15	60	30	50%
L - V	12H00 - 14H00	4	15	60	45	75%
L - V	14H00 - 16H00	4	15	60	50	83%
L - V	16H00 - 18H00	4	15	60	50	83%
L - V	18H00 - 20H00	4	15	60	50	83%
Sábados	08H00 - 13H00	4	15	60	40	67%
				420	310	74%
					1,35%	

CUADRO No. 1.1.6**DEMANDA SELECTIVA**

Ord.	NIVEL	No.alumnos matriculados
1	Beginner I	310
2	Beginner II	264
3	Intermediate I	237
4	Intermediate II	213
5	Advanced I	213
6	Advanced II	213
Total alumnos al año		1.451
Demanda anual Institutos de inglés		138.146
Participación de mercado		1,05%

1.1.5 PROYECCION DE LA DEMANDA

Para proyectar la demanda y oferta del Instituto, se utilizará el método de la tasa de crecimiento que es de uso común en el sector educativo. La fórmula que se utiliza es la siguiente:

$$P_n = P_o * (1 + i)^n$$

Según las proyecciones del INEC en la zona rural del cantón Quito, la tasa de crecimiento promedio anual de la población es de 1,7%. Por lo tanto, la proyección de la demanda de los Institutos de Inglés en la zona es como sigue.

CUADRO No. 1.1.7

Demanda Proyectada Institutos inglés

Ord.	AÑO	Alumnos por nivel	No. Niveles	Alumnos por año
1	2008	23.024	6	138.146
2	2009	23.416	6	140.494
3	2010	23.814	6	142.883
4	2011	24.219	6	145.312
5	2012	24.630	6	147.782
6	2013	25.049	6	150.294
7	2014	25.475	6	152.849
8	2015	25.908	6	155.448
9	2016	26.348	6	158.090
10	2017	26.796	6	160.778

Fuente: INEC

Elaborado por: Isabel Velástegui.

1.2 ANALISIS DE LA OFERTA Y COMPETENCIA

Objetivo: Determinar las competencias distintivas de los Institutos de Inglés de mayor incidencia para el proyecto.

1.2.1 CLASIFICACION DE LA OFERTA Y COMPETIDORES

Los competidores para el negocio se agrupan en las siguientes categorías:

- Competidores directos: dentro de este grupo encontramos a Wall Street Institute, que opera dentro de la zona de influencia del proyecto y atiende al segmento de la población de ingresos medios altos y altos.
- Competidores indirectos: constituyen todas aquellas escuelas, institutos o universidades que ofrecen cursos de otros idiomas como: quechua, alemán, francés e italiano.
- Competidores potenciales: en este grupo hay que considerar a los 29 Institutos aprobados por el Ministerio de Educación Popular Permanente que operan en la ciudad de Quito y los valles, ya que en el futuro podrían ingresar a la zona de influencia del proyecto. A su vez esta categoría se puede subdividir de la siguiente manera:²

² LEMA, Angela, Tesis: Proyecto de factibilidad para la creación de un Instituto de idiomas con especialidad en negocios en la ciudad de Quito, Universidad Salesiana, 2006, p.40.

a. Competidores que prestan servicio a bajo costo, satisfacen deseos de los clientes de gastar su dinero con prudencia. En este grupo el nivel de competencia es grande por la cantidad de opciones, tal como se presente a continuación:

- Sale South American Language Center
- CEICA, Language Center
- Pralic Institute
- Hardward Institute
- Instituto SENYA
- CENDIA
- Experimento de Convivencia Internacional del Ecuador
- Galápagos
- International Learning Center
- LINCOLN
- PRALI
- SANTA FE ENGLISH CENTER
- WASHINGTON ENGLISH

b. Los competidores genéricos, están representados por aquellos institutos que satisfacen una necesidad específica del cliente. En este grupo el nivel de competencia es moderada, ya que el cliente tiene una amplia gama de opciones para elegir la que mejor satisface sus necesidades:

- EF Educación Internacional
- Academia Bénédicte
- Cambridge School of Language
- Instituto de idiomas Ramaig
- INLINGUA
- Fundación Fullbright
- Linguistic Corporation
- Masterpiece
- Universal Business
- CEC de la Escuela Politécnica Nacional

- UPS, curso de inglés
 - ESPE, curso de inglés
 - UNITA, curso de inglés
 - UTE, curso de inglés
 - Universidad Católica
 - Universidad San Francisco de Quito.
- c. La competencia por forma de servicio, está enfocada a aquellos clientes que requieren una enseñanza en un área específica de negocios. A continuación se indican las instituciones que se encuentran en este tipo:
- Wall Street Institute: ocupa el primer lugar en el Top of Mind de los consumidores, lo que significa que la empresa tiene un posicionamiento importante en la mente de los consumidores.³
 - Universidad Católica: además de ofrecer cursos abiertos de inglés, ofrece una carrera denominada: Multilingue en Negocios e Intercambios Internacionales.

De acuerdo a la información presentada anteriormente es posible afirmar que la oferta que el Instituto manejará constituye una oferta competitiva, ya que no existen barreras de entrada a este negocio, y existen muchas empresas que deben competir en base a precio o servicio, que incluye la modernización tecnológica.

1.2.2 FACTORES QUE AFECTAN A LA OFERTA

La oferta de Institutos de inglés se ve influida por diversos factores, como son:

- a. Número de oferentes del servicio y localización: Estos factores incidirán en la oferta ya que a pesar de que en la zona de influencia del proyecto sólo existe un instituto de inglés, y algunos centros de nivelación que constituyen competidores indirectos, algunas personas de las parroquias estudiadas han optado por estudiar en Quito, donde tienen una gran cantidad de opciones para seleccionar el Instituto que más se ajuste a sus necesidades.

³ Op. Cit., LEMA, Angela, p.52

b. Capacidad instalada y utilizada

Institutos grandes y con una buena trayectoria en el mercado, como son: Benedict, Wall Street, CEC-EPN, y las universidades, tienen una tasa de ocupación promedio del 90% en el período del año escolar (meses de septiembre a junio); mientras que otros institutos como: Santa Fe English Center alcanzan una tasa de ocupación promedio del 40%⁴, en este período; en tanto que en el período vacacional (meses de junio a agosto) alcanzan una tasa de ocupación promedio del 90%.

c. Planes de expansión

El número de oferentes de servicios de capacitación de inglés ha incrementado ligeramente a través del tiempo, en tanto que la capacidad instalada de los Institutos se ha mantenido en los últimos años. Una barrera para el ingreso a este negocio, es el poseer una ubicación estratégica y conseguir diferenciación en el servicio de capacitación.

d. Inversión fija y número de trabajadores

Si el Instituto busca ser competitivo y ofrecer calidad de servicio la inversión de capital es fuerte. La recuperación depende de la capacidad utilizada que se alcance. Por otro lado, el número de trabajadores condiciona también la oferta, ya que en la zona de estudio el número de maestros calificados es bajo.

1.2.3 DESCRIPCION DE LOS SERVICIOS DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES PARA EL INSTITUTO

A partir de los resultados de la investigación de mercados, y considerando el alcance de la investigación se realiza el análisis de cada aspecto que sigue a continuación sólo de los Institutos más representativos (aquellos en los cuales los encuestados han estudiado o estudian actualmente), lo cual es válido si aplicamos la Ley de Pareto: el 20% de los Institutos tienen el 80% de la demanda.

⁴ Entrevista realizada al Lic. Marco Guerra, director de Santa Fe English Center, enero 2008.

BENEDICT

Cuenta con cuatro escuelas ubicadas en la ciudad de Quito. Ofrece programas de inglés especiales para cada tipo de edad, divididos de la siguiente manera:

- Kids: método dinámico, clases 100% en Inglés, técnicas de enseñanza enfocadas en la comunicación, motivación, multimedia, proyectos, videos, canciones y cuentos. Programa que desarrolla las cuatro destrezas (hablar, entender, escribir, leer). Horarios fijos. Diploma al finalizar el ciclo.
- Teens & adults: método directo y personalizado que ofrece total inmersión a través de actividades culturales. Horarios a elegir. Diploma al finalizar el nivel intermedio y avanzado, además se puede acceder al Certificado de “Competency” y de “Proficiency” de la Universidad de Michigan.
- Conversation: método para mejorar fluidez y pronunciación basado en proyectos, presentaciones, debates y entrevistas.
- Business English: es un programa para ejecutivos que tengan conocimientos básicos del idioma Inglés. Consta de 8 módulos de estudio de 22 horas cada uno donde se debate sobre temas variados de negocios como administración, ventas, finanzas, mercadeo, recursos humanos, etc. Las evaluaciones al final de cada nivel son disertaciones de los ejecutivos sobre un tema de negocios específico. Horarios a elegir de acuerdo a la disponibilidad del alumno.
- Además posee programas en el exterior para estudiar el colegio, cursos Intensivos de idiomas, campamentos de verano y pasantías pagadas.

Claves de éxito

- Ofrece programas que se adaptan a la necesidad del cliente.
- Utiliza un método efectivo para el aprendizaje del idioma inglés: directo, personalizado, activo, con inmersión en actividades culturales.
- Ofrece certificados internacionales.
- Ofrece a sus alumnos instalaciones totalmente equipadas: laboratorio de idiomas, salas de audiovisuales, multimedia, Internet, videoteca y biblioteca.

WALL STREET INSTITUTE

Metodología de aprendizaje

El método que utiliza se basa en una combinación de recursos humanos y tecnológicos. La modalidad de estudios se distribuye en 4 partes:

- Sesión Multimedia: los estudiantes pueden realizar ejercicios de comprensión de diálogos y expresión oral sin límite de horas de estudio y con el apoyo permanente de un Tutor Personal.
- Encounters: sesiones con un máximo de 4 alumnos por clase, prácticas y dinámicas para resolver inquietudes y consolidar conocimientos.
- Clases complementarias: reuniones de grupos de máximo 8 personas con el objetivo de mejorar la fluidez de los estudiantes.
- Social Club: en un ambiente más informal se realizan todo tipo de actividades sociales, para practicar y reforzar.

Adicionalmente el estudiante debe realizar un trabajo Individual, que consiste en revisar el Manual para consolidar y mecanizar los aspectos formales del lenguaje (gramática y vocabulario).

Programas de estudio

Programas individuales

- English on Line: consta de 12 niveles divididos en 4 etapas, que abarcan desde la enseñanza básica del idioma hasta lograr un manejo del idioma idóneo para rendir exámenes internacionales como el TOEFL.
- Premier English: consta de 5 niveles divididos en 2 etapas especializadas con un enfoque en negocios, consiguiendo el dominio total del idioma.

Programas Corporativos: ajustados a cada una de las necesidades de los empleados. Los empresarios pueden escoger entre diferentes modalidades:

- In school: formación en cualquiera de los 10 centros a nivel nacional.
- In company: WSI instala un centro dentro de la empresa, donde profesionales capacitados diseñaran un programa personalizado de capacitación de acuerdo a las necesidades.

Programas personalizados: que se ajusta a las necesidades de los profesionales de mandos directivos y gerenciales.

Intercambios y Pasantías: en convenio con Ordex ofrece programas entre los cuales se mencionan intercambio de Colegio (15-18 años de edad), Au Pair tutoría infantil (18-26 años) y Work and Travel (18- 26 años).

Claves de éxito

Una de las claves de éxito de Wall Street es su manejo del marketing, pues su publicidad llega al mercado objetivo a través de los más importantes medios de comunicación, auspicia cuadernos universitarios y programas televisivos, etc.

Otra clave constituye la variedad de servicios que oferta, entre los que se mencionan los siguientes:

- Atención Personalizada: desde el momento en que el cliente potencial ingresa a las instalaciones es atendido de forma individual. El estudiante cuenta con la asesoría de un Consultor y un Personal Tutor, además tiene un plan de estudio personal que refleja sus necesidades, objetivos y metas.
- Máxima Flexibilidad de Horarios: horas ilimitadas de estudio, según la disponibilidad del alumno. También puede tomar las clases por Internet con el programa English Anytime.
- Cursos a la Medida: que permiten organizar el tiempo y elegir el nivel que quiere alcanzar.
- Los estudiantes tienen acceso sin recargo a cualquiera de sus seis centros ubicados en la ciudad de Quito.
- Material Complementario: provee a los alumnos de libros de gramática, vocabulario, expresiones idiomáticas, entre otros.
- Cuenta con Profesores Certificados nacionales y extranjeros.
- El Test de ubicación es gratis: en los centros o en línea.
- Ofrece cursos de preparación para el examen TOEFL
- Sus centros cuentan con laboratorio, biblioteca, Internet, club social, aulas.
- WSI como efecto del trabajo de posicionamiento de marca ha realizado alianzas estratégicas con diferentes empresas entre las cuales se indican Tececuador, Farcomed Fybeca, UDLA, Universidad Santo Tomás, Inst. Geográfico Militar, Nestlé, El Comercio, El Hoy, Gamavisión, Canal 1.

CEC - EPN

Servicios que ofrece

- Cuenta con profesores capacitados para realizar actividades de refuerzo no incluidas en los textos: videos, audio, trabajos grupales, talleres de creación y reconocimiento, dramatización y otros.
- Maneja un convenio con “World Teach”, de la Universidad de Harvard, para traer al Ecuador profesores de Estados Unidos. Los profesores ecuatorianos tienen títulos pedagógicos, lo que garantiza una alta profesionalidad para la enseñanza.
- Ofrece un sistema de educación virtual innovador, flexible y de aplicación práctica, para un gran número de profesionales de entidades públicas y privadas.
- Posee certificación ISO 9001.

Programa de estudio

Cada nivel tiene una duración de 80 horas. Del primer al séptimo nivel se enlaza gramática y funciones comunicativas. En los niveles 8 al 11, los estudiantes demuestran comprensión del Inglés hablado, entendimiento crítico de Inglés escrito, habilidad de expresar, por escrito y oralmente, ideas y opiniones con claridad y fluidez. Finalmente en los niveles del 12 al 14, se perfeccionan las destrezas de comunicación oral y escrita.

Después de cada nivel, el estudiante recibirá un certificado oficial de aprobación; al finalizar el nivel 7, con nota mínima de 83%, y después de aprobar un examen de suficiencia, se otorgará el correspondiente certificado en el idioma Inglés. Al completar el nivel 11, y después de aprobar dos exámenes (oral y escrito), se dará el “Proficiency in English Certificate”.

Ventajas competitivas⁵

- Los cursos de inglés que ofrece el CEC son percibidos como un servicio de alta calidad por el alto nivel académico.

⁵ Paz, Juan Felipe, Tesis: Plan Estratégico de Marketing para los cursos de inglés del CEC-EPN sede Quito. EPN. Marzo 2006

- Los clientes de cursos de inglés son fieles a la Institución. El promedio de retención de clientes en 5 años es aproximadamente del 85%.
- El 65% de los profesores de inglés son extranjeros, lo que da prestigio a la Institución.
- Al ser una Institución pública no paga impuestos, lo que da ventajas frente a sus competidores.

Harvard Institute of Technology

Método

Emplea su Método Audiovisual Interactivo y clases de conversación con total flexibilidad. El estudiante utiliza situaciones del convivir diario para sentir, pensar y hablar inglés de una manera totalmente interactiva; desarrollar de una manera natural la capacidad de conversación; e interactuar con los personajes del material audiovisual.

Mercado meta: niños(as), jóvenes y adultos con ingresos medio y medio bajo, que valoran de un curso la ubicación y el precio.

Servicios

El material didáctico está constituido por libros que deben ser adquiridos al inicio de cada nivel, material multimedia en formatos: DVD, CDRom interactivos, Vídeos, CD de audio, Cable Internacional y laboratorio computarizado.

Al término de cada nivel el alumno recibe un certificado refrendado y reconocido por el Ministerio de Educación.

Niveles

5 niveles con una duración de tres meses cada uno: Básico, Pre Intermedio, Intermedio, Upper Intermediate y Advance.

Clave de éxito

- Ubicación estratégica: sus centros se ubican en sitios comerciales y de fácil acceso.
- Manejo publicitario: cuñas de radio América.

ESPE

Metodología

La planificación curricular se basa en el Marco de Referencia Europea para la enseñanza de lenguas, con seguimiento de los textos New Interchange. Al finalizar el octavo nivel se otorga el Certificado de Suficiencia del Idioma Inglés.

Requisitos para ingresar

Los Estudiantes deben tener aprobado el Décimo Año de Educación Básica.

Modalidades de estudio

El curso comprende 8 niveles con una duración de cuatro meses cada uno o dos niveles semestrales, todo depende de la modalidad de estudios que se seleccione. Los cursos regulares requieren 1 hora diaria, los cursos intensivos dos horas diarias y los cursos especiales 4 horas diarias.

Claves de éxito

- Al ofrecer diferentes modalidades de estudio, los estudiantes escogen aquella que más le convenga. Los cursos regulares duran cuatro años. Los intensivos dos años y los especiales un año.
- Amplia disponibilidad de horarios desde las 7 am hasta las 9 pm.
- Ubicación estratégica, pues sus instalaciones se localizan frente a la parada de la ecovía.

Para finalizar este punto se debe indicar que ya sean universidades, escuelas de idiomas o institutos de idiomas, todos ofrecen la satisfacción de la necesidad de aprender inglés, usando diferentes métodos, unos más eficientes que otros, y algunos aún basándose en una metodología de aprendizaje tradicional. De allí, que representa una oportunidad para el Instituto, el adoptar una metodología de aprendizaje natural, que permita desarrollar con mayor facilidad la destreza de comunicación.

A continuación se presenta un resumen de las competencias distintivas de los principales competidores para el Instituto:

CUADRO No. 1.2.1
MATRIZ DE COMPETENCIAS DISTINTIVAS

Instituto	MARCA	DESCRIPCION SERVICIO	TECNOLOGIA	RECURSOS HUMANOS
Benedict	En sus 30 años de presencia en el mercado ha ganado prestigio y reconocimiento	Programas de ingles para cada tipo de edad, programa para ejecutivos y programas de estudios en el exterior y pasantías. Desarrollo de las cuatro destrezas. Método dinámico. Técnicas de enseñanza enfocadas en la comunicación, motivación, multimedia, proyectos, videos, canciones y cuentos.	Laboratorio de idiomas, salas de audiovisuales, multimedia, Internet, videoteca y biblioteca	Profesores nacionales y extranjeros
CEC-EPN	En sus 10 años de actuación en el mercado quiteño es reconocida entre sus clientes como una Institución de calidad.	Enseñanza activa y actividades de reforzo no incluidas en los textos. Los estudiantes desarrollan y perfeccionan las destrezas de comunicación oral y escrita, pudiendo obtener un certificado de suficiencia y profusuficiencia del idioma inglés. Éxito se basa en la calidad de enseñanza y profesores capacitados.	Ofrece un sistema de educación virtual innovador, flexible y de aplicación práctica, para profesionales de entidades públicas y privadas. Posee certificación ISO 9001.	Profesores nacionales y extranjeros, con título profesional, maestrías y/o doctorados
Wall Street Institute	Presencia Internacional. 10 años de actuación en el mercado de Quito y 2 en Tumbaco. Es la más reconocida en la mente del consumidor.	La modalidad de estudios comprende: sesión multimedia, encounters, clases complementarias, club social. Ofrece programas individuales, corporativos, personalizados, intercambios y pasantías. Su éxito se basa en el manejo del marketing, la atención personalizada y los horarios flexibles.	Software propio para que los estudiantes realicen en el laboratorio ejercicios de comprensión y expresión oral. También cuenta con el Programa English Anytime, para tomar las clases por Internet.	Profesores certificados nacionales y extranjeros
ESPE, curso inglés	Reconocimiento ganado gracias a la universidad pero ha disminuido el prestigio educativo.	Uso del método de aprendizaje tradicional. Énfasis en la parte gramatical.	Cuenta con laboratorio de audiovisuales.	Profesores nacionales que han vivido en EE.UU.
Harvard Institute	Actúa 25 años en el mercado. Es reconocido pero ha disminuido el prestigio, porque estudiantes no han obtenido resultados esperados.	Emplea un Método Audiovisual Interactivo y clases de conversación con total flexibilidad para que el alumno desarrolle de una manera natural la capacidad de conversación al interactuar con los personajes del material audiovisual.	Material multimedia: DVD, CDRom interactivos, Vídeos, CDaudio, Cable Internacional y laboratorio computarizado.	Profesores nacionales.

Elaborado por: Isabel Velástegui. Enero 2008.

1.2.4 OFERTA ACTUAL DEL SERVICIO

La oferta de institutos de idiomas en Quito es enorme. Según la Dirección de Educación Popular Permanente del Ministerio de Educación, existen aproximadamente 300 lugares, de los cuales solo 185 están legalizados y fueron

creados bajo la modalidad de centros ocupacionales, que otorgan certificados de suficiencia en el idioma (ya sea: inglés, francés, alemán, italiano, mandarín, entre otros).⁶

El mayor número de alumnos de los Institutos de Inglés corresponde a los estudiantes secundarios y universitarios, aunque ciertos Institutos como Benedict y Wall Street ofertan cursos de negocios para empresarios y profesionales.

Los establecimientos objeto de análisis a enero del 2008 poseen una oferta anual (en términos de capacidad instalada) de 8.803 alumnos. (Ver cuadro No. 1.2.2)

CUADRO No. 1.2.2

ANALISIS DE LA OFERTA

Instituto	No. horarios	No. aulas 2008	Capacidad (alumnos)	Empleados de empresas	Capacidad total
Benedict	7	25	12		2.100
Wall Street Institute (Tumbaco)	18	3	4	40	256
CEC-EPN	7	40	15		4.200
Hardvard	7	8	12		672
ESPE	7	15	15		1.575
				Total	8.803

Elaborado por: Isabel Velástegui

1.2.5 DEMANDA INSATISFECHA

En el año 2008 la demanda insatisfecha de Institutos de Inglés de la zona es de 14.221 alumnos por nivel. (23.024 – 8.803)

⁶ Diario EL HOY, Quito, Lunes 30 de Enero de 2006.

1.3 ANALISIS DE PRECIOS

El Supervisor Provincial de Educación Popular Permanente visita e inspecciona las condiciones e infraestructura de cada Centro Ocupacional de idiomas y emite un informe respecto del cual se aprueba o se disminuye el precio que éstos hayan fijado. Los precios regirán durante los tres años de permiso de funcionamiento del Centro, luego de los cuales se deberá sacar un nuevo permiso.

En una investigación directa realizada se han obtenido los siguientes datos:

CUADRO No. 1.3.1

ANÁLISIS DE PRECIOS DE LA COMPETENCIA

INSTITUTO	DURACION CURSO	Duración NIVEL	PRECIO NIVEL	Precio Materiales	Inscripción (alumnos nuevos)	Precio prueba ubicación	V/.a pagar primera vez	VALOR TOTAL CURSO (sin espec)
Bénédict	10 niveles	2 meses	219	0	0	0	219	2190
CEC	11 niveles + 3 superiores	2 meses	168	15	20	5	208	2038
Wall Street	12 niveles + 5 especializ.	2 a 3 meses	250	0	0	0	250	3000
ESPE, curso inglés	8 niveles (576 horas)	3 meses	112,5	50	0	25	187,5	1325
Harvard Institute	5 niveles	3 meses	184	50	0	2	236	1172

Fuente: Investigación de campo. Isabel Velástegui. Enero 2008.

Como se puede observar, el costo de aprender inglés es un poco alto, y este varía dependiendo de calidad de educación, metodología, herramientas tecnológicas, recursos humanos que emplea el centro de capacitación que se elija.

El valor total promedio que el alumno debe desembolsar cada nivel es de \$181. La mayor parte de los Institutos no incluyen en el precio de cada nivel el costo del material didáctico. Las pruebas de ubicación generalmente son pagadas. Algunos Institutos, cobran un rubro por concepto de matriculación o inscripción. Otros Institutos, utilizan entre sus estrategias un precio que incluya todos estos rubros, como es el caso de Wall Street y Benedict. Además es muy común en el sector, brindar promociones especiales en determinadas épocas del año como: navidad y vacaciones. Por ejemplo: WS en navidad del año 2007 ofreció un precio de \$705 por tres niveles, y el quinto nivel gratis.

1.4 ANALISIS DE COMERCIALIZACIÓN

A continuación se realiza un análisis de las principales estrategias de comercialización empleadas por la competencia:

La venta en la mayor parte de institutos de idiomas es directa, es decir, la realiza el propio personal de la Institución. Aquellos institutos de idiomas que tienen varios años de actuación en el mercado, cuentan con establecimientos ubicados en distintos puntos de la ciudad e incluso dentro y fuera del país. Por ejemplo: la Academia Bénédicct tiene cuatro escuelas en la ciudad de Quito, Harvard Institute posee tres centros, CEC-EPN tiene dos sucursales, la ESPE de idiomas tiene dos centros de formación y Wall Street es un instituto que opera en diferentes países de América y Europa; en Ecuador tiene seis escuelas, incluida una que opera en el valle de Tumbaco, que se encuentra en la zona de incidencia del proyecto. Además, esta Institución cuenta con una fuerza de ventas propia, que promociona sus servicios a nivel empresarial.

En el cuadro No. 1.4.1 se detallan los medios de publicidad y promoción empleados por los principales competidores:

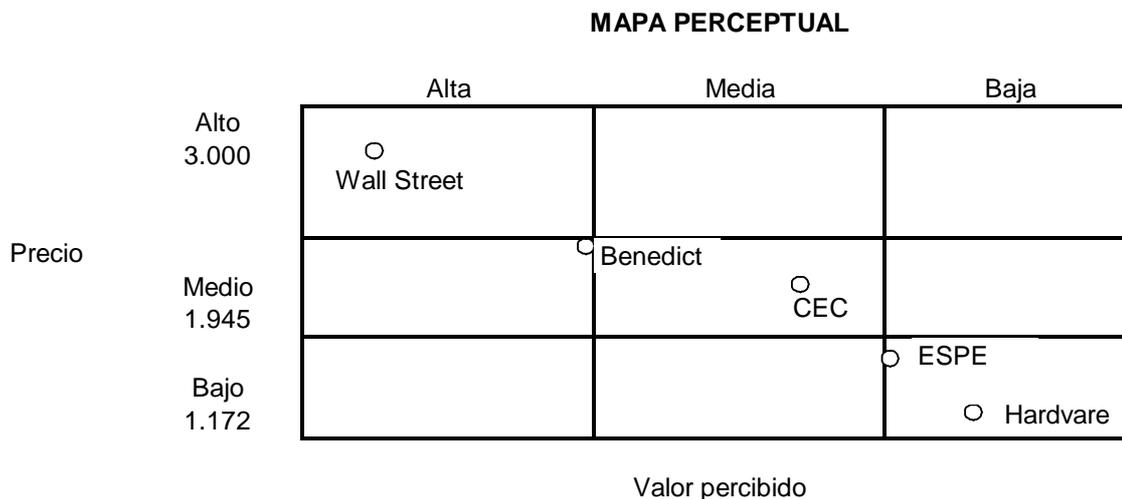
CUADRO No. 1.4.1

INSTITUTO	MEDIO DE PUBLICIDAD Y PROMOCION
Bénédicct	Internet, trípticos, vallas publicitarias, páginas amarillas
Wall Street	Comerciales televisivos, vallas publicitarias, auspicio de cuadernos universitarios y programas televisivos, páginas amarillas, Internet, folletos
Harvard	Internet, publicidad en TV, Cuñas en radio América, anuncios en buses servicio público, páginas amarillas, hojas volantes
ESPE	Internet, prensa.
CEC	Internet, afiches en la universidad, prensa, trípticos.

La selección de los medios de comunicación varía dependiendo del porcentaje del presupuesto financiero que la Institución destina a este rubro. Así los grandes institutos se promocionan a través de Internet, radio, anuncios en buses de servicio público, vallas publicitarias, además de otras de uso más general como son: los trípticos, anuncios en la prensa, páginas amarillas y hojas volantes. En el caso de las universidades los medios de promoción no son muy agresivos ya que cuentan con un mercado seguro que son los propios alumnos, que deben cumplir el requisito de aprobar el curso de inglés para poder graduarse. Otro medio empleado por los Institutos, y muy efectivo es la publicidad boca a boca (referencias de amigos y familiares), que tiene mayor grado de confiabilidad para el potencial alumno y no tiene costo para la empresa.

En una encuesta realizada por Angela Lema a 768 personas en julio del 2006, Wall Street registró un 23,70% de reconocimiento en la mente del consumidor, seguido de un 17,58% por la Academia Benedict, lo cual demuestra la efectividad de la estrategia de comunicación empleada por estas Instituciones. (Ver Anexo 3).

1.4.1 MAPA PERCEPTUAL



En el gráfico, se evidencia la percepción que tiene el cliente respecto al precio y la calidad: a mayor precio, mayor calidad de enseñanza. Por ejemplo: Wall Street es el Instituto que ofrece los cursos de más alto precio y es el más reconocido en la ciudad de Quito, ya que emplea un efectivo método de comunicación. El CEC pese a ofrecer una elevada calidad de enseñanza, se ubica en la tercera posición,

por el bajo desarrollo cognitivo (conciencia y conocimiento del mercado) en relación a sus competidores. La ESPE por su parte, tiene un mercado seguro a nivel de su propia universidad, y sin embargo no ha ganado una posición de prestigio en la comunidad.

1.5 PLAN DE MARKETING

Si bien la planificación curricular es parte tradicional de las instituciones educativas, no lo es la planificación comercial. Sin embargo, el marketing permite que dichas instituciones lleguen de mejor manera al mercado objetivo y obtengan los fondos necesarios para su desempeño.

Kotler recomienda seguir los siguientes pasos para elaborar un Plan de Marketing orientado a instituciones educativas⁷:

1.5.1 ANALISIS DE SITUACIÓN

Como resultado de una investigación exploratoria realizada en los Institutos de inglés del Distrito Metropolitano de Quito más representativos, se realiza el análisis de las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; las mismas que afectarán la operación de la Institución.

1.5.1.1 Fortalezas

1.5.1.1.1 Factor recursos humanos

Ambiente organizacional: es positivo ya que en la mayoría de los Institutos de Inglés los empleados tienen un alto sentido de pertenencia. Existe facilidad para relacionarse con los compañeros de trabajo por ser empresas pequeñas. La relación jerárquica es buena, pues se escuchan opiniones de los empleados.

Motivación: la motivación del personal en los institutos de idiomas no es monetaria, ya que los salarios que perciben en especial los profesores no son altos; más bien se encamina a satisfacer las necesidades de ego y autorrealización. Algunos brindan a sus profesores la oportunidad de capacitarse gratuitamente en el instituto.

⁷ MANES, Juan, Gestión Estratégica para Instituciones Educativas, Granica, 2005, p.37

1.5.1.1.2 Factor localización

Ubicación estratégica: los Institutos analizados se encuentran ubicados en lugares comerciales y de fácil acceso. Los grandes Institutos cuentan con diferentes centros de capacitación para estar más cerca del cliente.

1.5.1.2 Debilidades

1.5.1.2.1 Factor recursos humanos

Sueldos: el nivel de sueldos en los institutos de idiomas como se mencionó anteriormente es bajo, lo cual obliga a los profesores a trabajar en diferentes instituciones. A esto se suma el hecho de que perciben un salario por hora, en muchos de los casos sin beneficios de ley. Sin embargo hay que mencionar que existe una gran diferencia de sueldos entre una institución de prestigio y otra que no lo es; por ejemplo: el CEC-EPN ofrece salarios competitivos a su personal docente, \$10 por hora con beneficios de ley.

Incentivos- asensos: no existen sistemas de asensos, en especial para los docentes. En el caso de algunos institutos que cuentan con una fuerza de ventas propia, ofrecen a sus empleados la posibilidad de ascender de acuerdo al cumplimiento de cuotas de ventas individuales y grupales; así el primer cargo suele denominarse asesor comercial, el mismo que está apoyado por un ejecutivo senior, al cual le sigue un ejecutivo master, quienes a su vez son liderados por un gerente organizacional, el cual responde ante un Subdirector zonal y este a su vez ante el Director Nacional.

1.5.1.2.2 Factor económico

Presupuestos: la mayoría de los institutos de idiomas no destinan parte de sus ingresos al mejoramiento de herramientas tecnológicas, de sus instalaciones o de los sueldos de sus empleados; en algunos casos por la excesiva burocracia existente.

1.5.1.2.3 Factor tecnológico

La mayor parte de institutos no cuentan con software y hardware altamente avanzados que ayuden a los estudiantes a desarrollar habilidades fonéticas, de léxico y gramaticales. Muchos no poseen Internet de banda ancha, no cuentan

con computadoras para cada alumno y ni siquiera poseen una página web. En lo que a software respecta, la mayoría no cuenta con programas para el aprendizaje a través de aulas virtuales, que favorezca el estudio a las personas que no disponen de tiempo.

Wall Street Institute es una de las pocas instituciones que cuenta con un laboratorio equipado con computadoras para cada alumno y el software requerido para el aprendizaje.

1.5.1.2.4 Factor operativo

Manual de funciones: muchos de los institutos de idiomas no cuentan con un manual de funciones que señale las responsabilidades del personal administrativo y docente, lo cual dificulta la fluidez de las operaciones.

Talento humano calificado: el mercado laboral de Quito, no cubre la demanda de personal capacitado para impartir clases en otros idiomas, esto se debe a que la mayoría bien no cuentan con título profesional de docente o no tienen certificados de suficiencia del idioma inglés o certificados internacionales como toefl o ESL. Otro aspecto que es importante indicar es que la mayor parte de profesores siguen empleando sistemas tradicionales de enseñanza, debido a la falta de capacitación; y a la carencia de instituciones superiores que ofrezcan una capacitación integral en idiomas. Sin embargo, institutos como el CEC cuentan con instructores altamente capacitados y la mayor parte son extranjeros.

Burocracia: es un problema que se refleja en el frágil sistema académico de los institutos (en especial universidades), así como en la falta de un sistema de evaluación del personal. El CEC es una de las pocas instituciones que poseen un sistema eficaz para evaluar a sus docentes.

1.5.1.2.5 Factor capital

Edificios: pocos institutos de idiomas cuentan con instalaciones propias, lo que se constituye en una debilidad ya que requieren instalaciones amplias y deben estar ubicados en un sitio comercial.

1.5.1.3 Oportunidades

1.5.1.3.1 Crecimiento del mercado

Por un lado, las universidades tienen una importante participación de mercado, debido a que sus alumnos deben cumplir con la Ley de Educación Superior – CONESUP-, que establece como un requisito de graduación, el diploma de suficiencia en el idioma inglés. Por otro lado, la participación de mercado de los institutos más prestigiosos de la ciudad de Quito va en aumento. Por ejemplo: Wall Street Institute de Tumbaco en el 2005 empezó con 60 alumnos y diciembre del 2007 graduó alrededor de 200 alumnos, lo que representa un incremento de más del 200% en dos años⁸. Como se indicó en el punto 1.1.4.1 Wall Street Institute tiene una participación en el mercado de estudio del 1,74%, lo cual representa una gran oportunidad de negocio, ya que la mayor parte de la población de estudio no puede acceder a este curso por su elevado costo.

1.5.1.3.2 Construcción del nuevo aeropuerto de Quito

Para el 2010 entrará en funcionamiento el nuevo aeropuerto de Quito, ubicado en la parroquia de Tababela, lo cual aumenta la necesidad de los pobladores, de capacitarse en el idioma inglés, debido al establecimiento de zonas francas que dinamizarán el comercio de la zona.

1.5.1.3.3 Globalización

La expansión internacional de la empresa (mayores inversiones en el extranjero y aumento de alianzas empresariales), el crecimiento del libre comercio y los negocios internacionales, favorecen el uso del inglés como idioma universal de comunicación. Una evidencia clara de este fenómeno, es que el correo electrónico redactado principalmente en lengua inglesa ha empezado a superar la comunicación cara a cara y telefónica. Por tal motivo todas las personas en la sociedad actual debemos estar en constante capacitación y dominar al menos dos idiomas.

1.5.1.3.4 Turismo

Alrededor del 43% de los turistas extranjeros visitan Quito cada año, lo cual obliga a los pobladores de las parroquias de estudio, en especial a los comerciantes, a desarrollar sus destrezas en el idioma inglés.

⁸ Entrevista telefónica realizada a un promotor de ventas de la Institución. Diciembre 2007.

1.5.1.3.5 Avances tecnológicos

El desarrollo y la expansión de las TIC. El uso de Internet como herramienta del siglo XXI para la enseñanza de idiomas. El uso del correo electrónico en formato de voz, permiten ofrecer un excelente servicio y capacitación en el idioma inglés.

1.5.1.3.6 Educación en idiomas poco efectiva

La educación en idiomas que imparten la mayoría de los centros educativos en el Ecuador es poco efectiva, ya que pese a 12 años de estudio, sólo quienes han tenido la oportunidad de vivir en el extranjero o capacitarse en algún Instituto de prestigio han alcanzado los resultados esperados.⁹

1.5.1.3.7 Políticas de gobierno

La firma de diferentes tratados, alianzas estratégicas o convenios genera oportunidades de negocio importantes para los institutos ya que las personas deben estar mejor preparadas y tener un dominio de al menos un 70% de inglés hablado y escrito.

1.5.1.4 Amenazas

1.5.1.4.1 Nuevos competidores

Como se mencionó anteriormente, existe la amenaza de ingreso de competidores potenciales que aunque hoy no actúen en la zona de influencia del proyecto, en un futuro puedan ingresar a nuestro mercado, ofreciendo mejores servicios y precios accesibles.

1.5.1.4.2 Inflación

El incremento en el costo de los arriendos en la zona y algunos materiales de construcción, origina restricciones de la capacidad de las instalaciones del Instituto.

⁹ Revista Líderes, 3 de octubre del 2005, p. 20

Para concluir esta sección podemos indicar que la empresa se desenvolverá en un ambiente competitivo, si bien en actualidad no tiene una competencia fuerte en la zona, se tiene la amenaza de nuevos ingresos, por lo que debe el Instituto debe contar con planes que se traduzcan en acciones estratégicas que deberán ser evaluadas periódicamente.

1.5.2 ANALISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

En las matrices que se presentan a continuación, se resume y analiza cada uno de los factores internos y externos de la competencia, asignando calificación de 1 a las debilidades mayores, 2 a las debilidades menores, 3 a las fortalezas menores y 4 a las fortalezas mayores, y considerando el nivel de impacto de cada factor en el rendimiento de la empresa se determina la posición actual de la competencia en el mercado.

CUADRO No. 1.5.1

MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO (EFI)

Ord.	Fortalezas	Calif.	Nivel de impacto	% relativo	Valor
A	Ambiente Organizacional	3	3	0,070	0,209
B	Motivación	4	3	0,070	0,279
C	Ubicación estratégica	4	5	0,116	0,465
Ord.	Debilidades	Calif.	Nivel de impacto	% relativo	Valor
A	Sueldos	1	5	0,116	0,116
B	Incentivos-asensos	2	3	0,070	0,140
C	Presupuestos	2	5	0,116	0,233
D	Factor tecnológico	2	5	0,116	0,233
E	Manual de funciones	1	3	0,070	0,070
F	Talento humano calificado	2	5	0,116	0,233
G	Burocracia	1	3	0,070	0,070
H	Infraestructura adecuada	1	3	0,070	0,070
Total evaluación del ambiente interno			43	1,000	2,116

Elaborado por: Isabel Velástegui

Los factores que producen los mayores efectos en el rendimiento de los Institutos son: poseer una ubicación estratégica, la asignación apropiada de presupuestos, la inversión tecnológica y el contar con talento humano calificado.

CUADRO No. 1.5.2
MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO (EFE)

Ord.	Oportunidades	Calif.	Nivel de impacto	% relativo	Valor
A	Crecimiento del mercado	4	5	0,167	0,667
B	Construcción del nuevo aeropuerto de Quito	4	5	0,167	0,667
C	Globalización	4	3	0,100	0,400
D	Turismo	4	3	0,100	0,400
E	Educación poco efectiva	4	3	0,100	0,400
F	Políticas de gobierno	3	3	0,100	0,300
Ord.	Amenazas	Calif.	Nivel de impacto	% relativo	Valor
A	Nuevos competidores	1	5	0,167	0,167
B	Inflación	2	3	0,100	0,200
Total evaluación del ambiente externo			30	1	3,20

El rápido crecimiento del mercado, la construcción del nuevo aeropuerto y la globalización representan factores positivos, que bien aprovechados pueden contribuir al éxito del Instituto.

La matriz interna y externa se estructura ubicando en el eje X, los resultados totales ponderados de la evaluación interna y en el eje Y, los resultados ponderados de la matriz de evaluación externa. En el gráfico No. 1.5.1 se presentan los resultados de las matrices de evaluación del ambiente Interno y Externo para los Institutos de Idiomas más representativos de la ciudad de Quito, arrojando los siguientes valores:

Matriz de Evaluación Externa 3,20

Matriz de Evaluación Interna 2,12

GRÁFICO No. 1.5.2**MATRIZ EVALUACION INTERNA - EXTERNA**

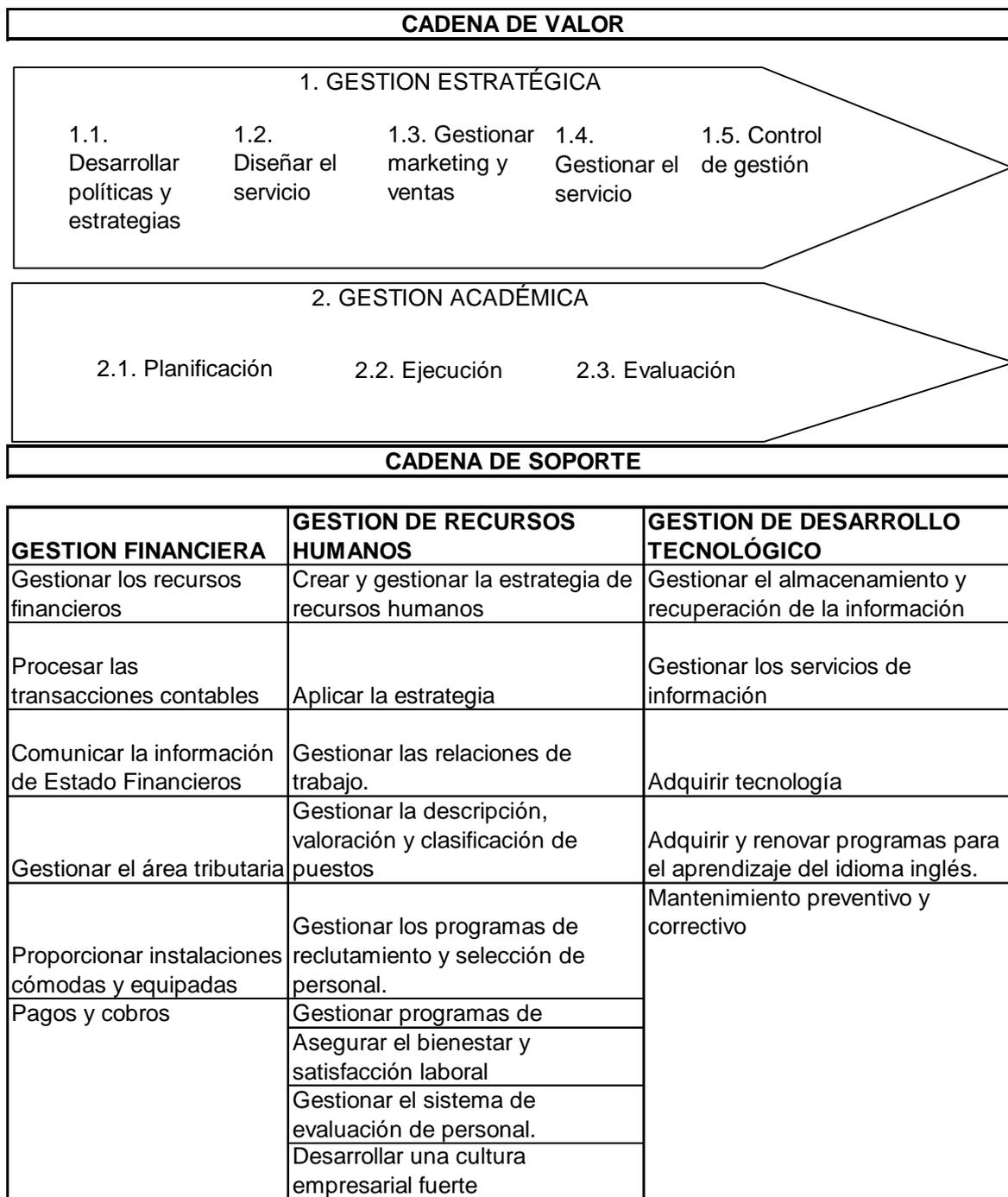
		Fuerte (4,00 - 3,00)	(3,00 - 2,00)	Débil (2,00 - 1,00)	
Resultados ponderados de la matriz de evaluación externa	Alto (3,00 - 4,00)	I Crezca y desarróllese	II Crezca y desarróllese	III Persista o resista	3,2
	(2,00 - 3,00)	IV Crezca y desarróllese	V Persista o resista	VI Coseche o elimine	
	Bajo (1,00 - 2,00)	VII Persista o resista	VIII Coseche o elimine	IX Coseche o elimine	
					2,12
Resultados ponderados de la matriz de evaluación interna					

Como se observa, la mayor parte de los Institutos de inglés que operan en el Distrito Metropolitano de Quito, tienden a ser débiles internamente, a pesar de tener un enorme potencial para el crecimiento y desarrollo, situación que se debe fundamentalmente a la baja preocupación por los recursos humano y tecnológico, que se constituyen en los pilares del éxito de toda empresa.

El análisis presentado proporciona una base clara para establecer objetivos y estrategias con el propósito de aprovechar las debilidades de la competencia y convertirlas en fortalezas e incluso en capacidades competitivas para el Instituto. De igual lo que se pretende es aprovechar las oportunidades y reducir el impacto de las amenazas potenciales.

1.5.3 DEFINICIÓN DE LA CADENA DE VALOR

Con base en la información recolectada hasta el momento, en el gráfico No. 1.5.3 se elabora la cadena de valor para el Instituto de Inglés.

GRÁFICO No. 1.5.3

La separación de cada una de las diferentes actividades que generan valor para el Instituto, permite verificar sus ventajas competitivas potenciales. Al tratarse de una institución educativa, los procesos primarios que intervienen en el desarrollo competitivo, son aquellos que corresponden a la gestión estratégica y gestión académica.

1.5.4 DEFINICION DEL MAPA ESTRATÉGICO PARA EL INSTITUTO (VER ANEXO No. 4)

1.5.5 CUADRO DE INDICADORES

Objetivos	Indicadores
Alcanzar una rentabilidad del 30% anual.	Índice de utilidad sobre ventas. ROA: Utilidad neta/activo total ROE: Rendimiento/capital contable
Reducir un 5% cada año los costos de las actividades que no generan valor para el cliente.	Costo de la gestión financiera vs. Costo total Costo de la gestión del talento humano vs. Costo total Costo de la gestión tecnológica vs. Costo total Costos del servicio vs. Costo total
Incrementar un 0,14% anual la cuota de participación en el mercado en el año 2009.	% de alumnos del Instituto en relación a los competidores potenciales. % clientes atendidos en relación a los clientes potenciales. Reconocimiento del Instituto en el mercado. Incremento de la tasa de ocupación del Instituto con respecto al año anterior.
Formar alumnos competitivos en el idioma inglés.	% alumnos que pasan exámenes internacionales. % alumnos que se emplean después de finalizar el curso.
Satisfacer las expectativas del cliente en relación al servicio.	% de quejas por nivel con el servicio recibido. Incremento de la participación de mercado en un año. Número de alumnos satisfechos con la atención vs. El total de alumnos.
Brindar una imagen de empresa seria comprometida con sus clientes	Conocimiento y preferencia del Instituto. Porcentaje de alumnos satisfechos.

<p>Procesos de administración eficientes y eficaces.</p>	<p>% del costo de prestación del servicio en relación con el costo total.</p> <p>Costo de mantener cada aula / número de alumnos por aula.</p> <p>Relación tiempo de cobro de proveedores vs. Tiempo de pago de clientes.</p>
<p>Procesos de instrucción eficientes y eficaces.</p>	<p>% del costo de enseñanza en relación con el costo total.</p> <p>% de quejas por nivel con respecto a la enseñanza.</p> <p>Resultados de la evaluación a los docentes por nivel.</p> <p>% de deserción de estudiantes por nivel.</p> <p>Tasa de ocupación de pupitres por nivel por año.</p> <p>% alumnos que culminan el curso.</p>
<p>Contar con tecnología básica que facilite la eficacia de procesos administrativos y de enseñanza</p>	<p>% de utilidades destinada a Inversión en tecnología.</p> <p>Número de veces que se realiza mantenimiento de equipos en el año.</p> <p>% de utilidades destinada a mantenimiento y reparación de equipos.</p>
<p>Atraer y retener personal competente</p>	<p>% del personal con título profesional.</p> <p>Tasa de rotación del personal administrativo.</p> <p>Tasa de rotación del personal docente.</p>
<p>Interrelación departamental para asegurar la eficacia de los procesos.</p>	<p>Porcentaje de objetivos de los empleados vinculados a los objetivos organizacionales.</p>
<p>Desarrollar cultura organizacional con sentido de pertenencia de sus empleados</p>	<p>Tasa de rotación del personal administrativo.</p> <p>Tasa de rotación del personal docente.</p> <p>% del personal que participa en eventos culturales internos.</p> <p>Encuesta a empleados sobre la cultura organizacional.</p>

1.5.6 ESTRATEGIAS

Se utilizará una Estrategia de Posicionamiento por atributo, pues se propone brindar una imagen clara del Instituto al cliente, posicionándose como una empresa ética, que se preocupa por sus clientes internos y externos, y que ofrece una enseñanza de calidad a un precio que el cliente puede pagar.

“Somos el Instituto de inglés que avanza junto a tus necesidades.”

La propuesta de valor para el cliente es: “Desarrolla las cuatro destrezas del idioma inglés y aplícalas en situaciones cotidianas”.

A su vez la Estrategia de Fidelización a utilizar se orienta a los siguientes puntos:

- Contacto permanente con el cliente: brindar una explicación clara y concisa del sistema de aprendizaje, seguimiento de su avance académico y grado de satisfacción, y finalmente, la administración de referidos.
- Calidad de aprendizaje del idioma inglés: se contará con docentes profesionales, dinámicos y capacitados; además los alumnos pueden mejorar sus destrezas mediante clubes de conversación, lectura, escritura y vocabulario técnico.

Con base en la información recolectada hasta el momento, y en las estrategias mencionadas anteriormente, se formula a continuación, el perfil estratégico a adoptarse:

CUADRO No. 1.5.6.1

MATRIZ DEL PERFIL ESTRATÉGICO A ADOPTARSE

Nombre de la estrategia	Clasificación	Definición	Justificación	Acciones estratégicas para el Instituto
Estrategia de cobertura del mercado	Estrategia de varios segmentos	Se identifican dos grupos diferentes de mercado	El Instituto atenderá a dos grupos: estudiantes y personas que trabajan.	La mezcla de marketing se diseña de modo de captar la atención y atraer a nuestro mercado meta.
Estrategias básicas	Estrategia de diferenciación. Líder en integridad	El servicio incorpora cualidades distintivas importantes para el comprador	Como se trata de una empresa nueva, cualidades especiales permiten atraer al mercado meta.	Ofrecer garantía de aprendizaje, a un precio justo en un ambiente agradable y propicio.
Estrategias de crecimiento intensivo	Desarrollo del mercado	Mejora las ventas introduciendo los servicios actuales en nuevos mercados	El potencial de mercado es grande, lo cual posibilita la apertura de sucursales en otros puntos de la provincia e incluso fuera de ella.	Investigar las condiciones en las que se desenvuelven los mercados potenciales para el Instituto.
	Desarrollo del producto	Desarrollo de servicios mejorados o nuevos para los mercados actuales	Es importante que el Instituto conozca las necesidades de su mercado meta y las satisfaga constatemente.	Investigar las nuevas necesidades del mercado meta y ofrecer servicios mejorados.
Estrategias competitivas	Del Seguidor	Adoptar un comportamiento adaptativo, alineando sus decisiones sobre las que ha tomado la competencia.	En un inicio se estructura como una microempresa que tendrá una participación del 1,05% del mercado.	Se investiga, imita y mejora las estrategias y buenas prácticas empleadas por WSI y líderes de otros sectores geográficos.
Estrategias de innovación tecnológica	Orientación al cliente	Implica no sólo satisfacer necesidades sino solucionar problemas y mejorar el bienestar de los clientes.	Es una estrategia que permite ser competitivo y mantenerse en el mercado aún con la amenaza de nuevos competidores.	Ofrecer combinaciones de horario, facilidades de pago, cursos interactivos en situaciones cotidianas que sean útiles para los estudiantes.

A continuación se definen las estrategias de la mezcla de marketing aplicadas al Instituto:

CUADRO No. 1.5.6.2

RESUMEN DE ESTRATEGIAS DE LA MEZCLA DE MARKETING

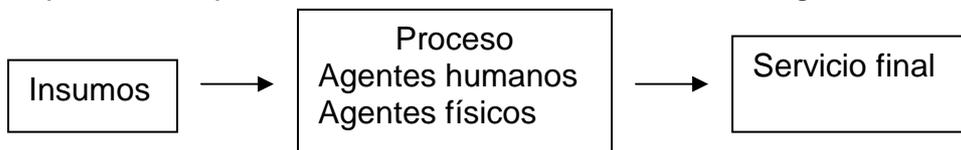
Nombre de la estrategia	Descripción de la estrategia	Ventajas	Acciones estratégicas para el Instituto
1. ESTRATEGIAS DE PRODUCTO			
Complementar la línea de producto	Añadir nuevos servicios dentro de la misma categoría de producto	Obtener ganancias adicionales, aprovechar el exceso de capacidad, manejar líneas completas y alejar a nuevos competidores	Alquiler y venta de libros y material complementario como: diccionarios. Ofrecer clubes de lectura, escritura, conversación.
2. ESTRATEGIAS DE PRECIO			
Estrategia de descuento de precios básicos	Ofrecer descuentos sobre el precio básico referencial	Permite mejorar la ventas y llenar una capacidad que de otra manera no se utilizaría	Ofrecer descuentos por número de niveles, número de personas y buenas calificaciones.
Fijación de precios de penetración	Utilizar precios bajos en las etapas iniciales del servicio obteniendo economías de escala y disminuyendo la amenaza de competidores potenciales	Penetrar prontamente en mercados masivos sensibles al precio	Ofrecer facilidades de pago.
3. ESTRATEGIAS DE CANALES DE DISTRIBUCION			
Venta directa	La venta es realizada por la misma empresa con personal propio.	El cliente puede obtener un precio más conveniente	1 persona realizará la promoción inicial del Instituto en negocios y empresas de las parroquias estudiadas; y otra comunica en las propias instalaciones del Instituto.
4. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN			
Estrategia pull	Se trata de motivar el deseo de compra de los clientes para que usen el servicio	El cliente obtiene beneficios como descuentos, sorteos, etc.	Distribuir trípticos llamativos de los servicios y descuentos del Instituto en instituciones educativas, negocios y casas.
Estrategia publicitaria de medios	Combinación de medios así como sus respectivos vehículos (horarios, páginas, zonas)	La planificación de la difusión de los mensajes permite llegar al mayor número de personas definidas en la audiencia-objetivo.	Realizar campañas publicitarias a través de radio y prensa escrita. Anunciarlos en páginas amarillas y rótulos
Estrategia publicitaria de audiencia	Definir con exactitud el público al cual nos vamos a dirigir.	Permite llegar con el mensaje a la audiencia objetivo y predisponer positivamente a toda la audiencia	Utilizar dos tipos de mensajes: uno generado por una mujer joven, y otro por un colegial.

Elaborado por: Isabel Velástegui

CAPITULO 2. ESTUDIO TÉCNICO

2.1 PROCESO DE PRESTACION DEL SERVICIO

El proceso de prestación del servicio está dado de la siguiente manera:



Insumos: el principal insumo es el cliente identificado en la segmentación de mercados, cuyos conocimientos serán modificados a través de procesos intelectuales de orden teórico y práctico.

Agentes humanos: hay que distinguir dos tipos de profesionales que intervienen en el proceso de prestación del servicio:

- a). Personal Administrativo y de ventas: director administrativo-financiero, director académico, coordinador académico, secretaria, vendedor.
- b) Personal Operativo: docentes y el servicio de limpieza.

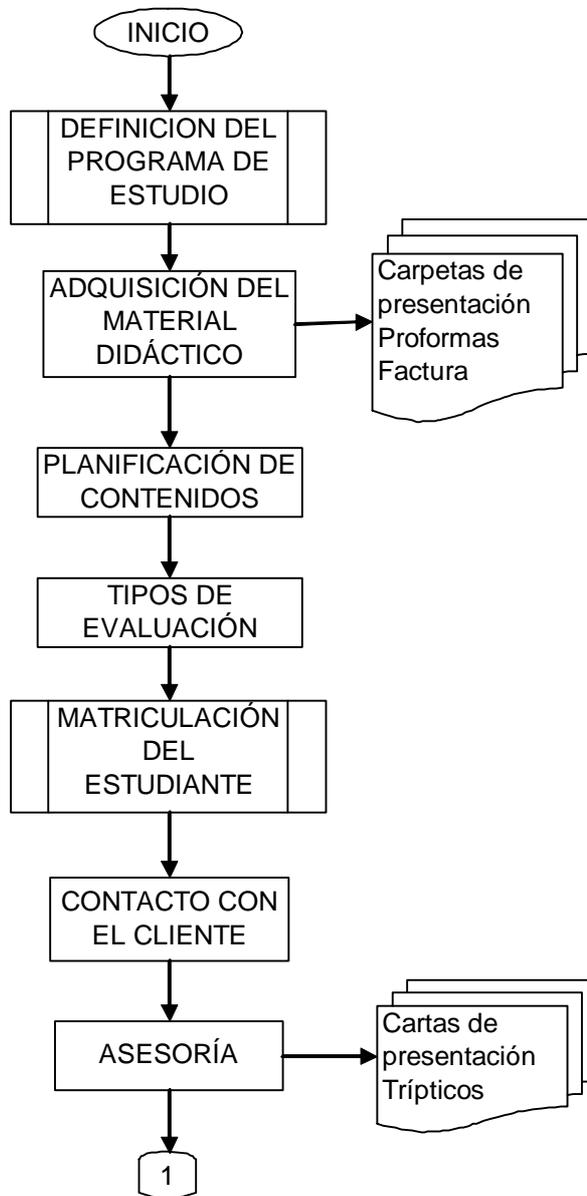
Agentes físicos: constituye el soporte material necesario para la prestación del servicio, puede dividirse en dos grupos:

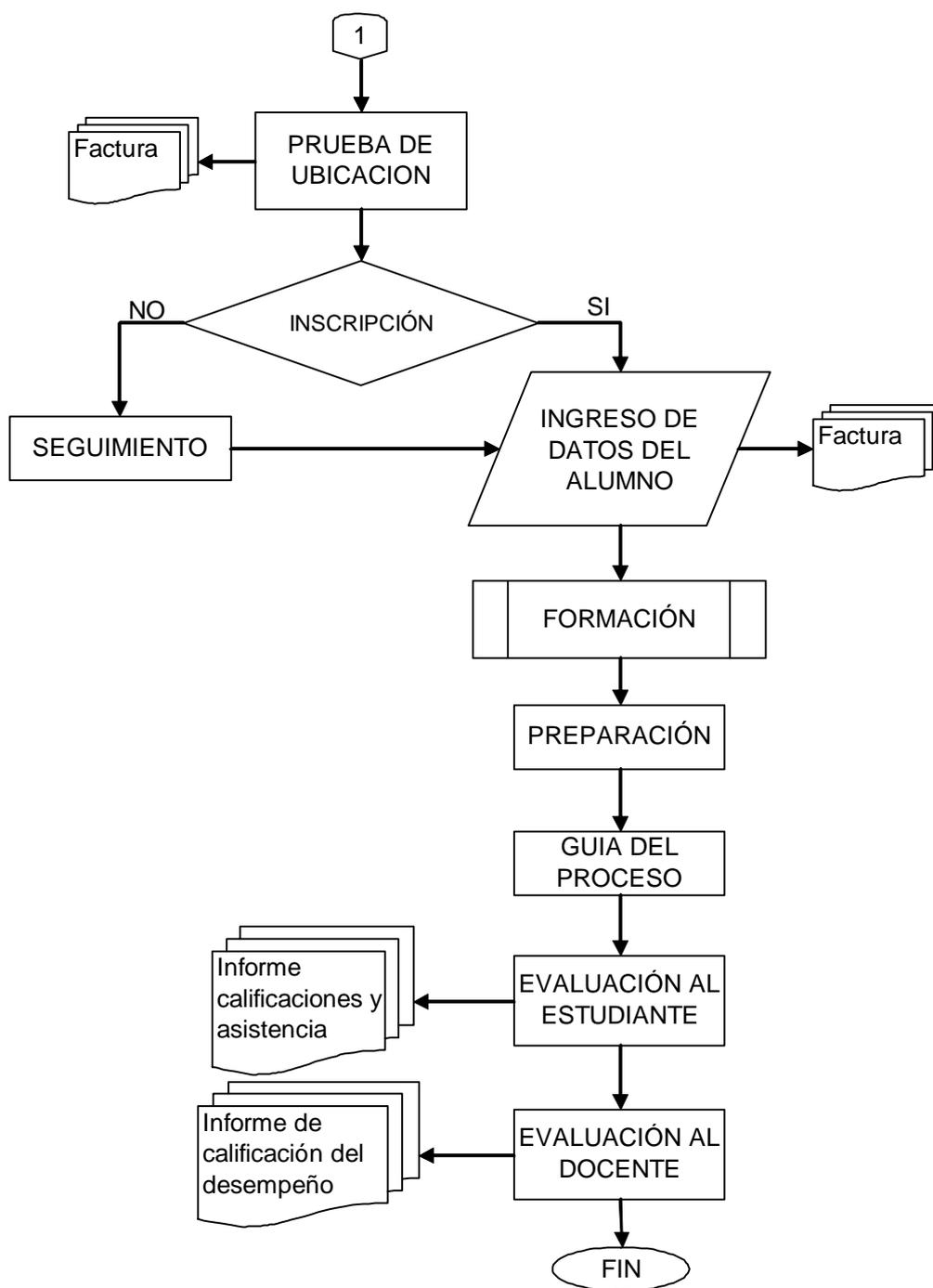
- a) Los instrumentos directos e indirectos: son todos los muebles, equipos y materiales puestos a disposición del personal en contacto, y/o del cliente; cuyo uso permitirá la realización del servicio. Ejemplos: pupitres, materiales didácticos, pizarrón, computador, suministros, etc.
- b) El entorno: representado por todo lo que se encuentra alrededor de los instrumentos. Ejemplos: localización, edificios, decorado y distribución de las instalaciones.

Servicio final: está constituido por los estudiantes que culminan el curso y obtienen un certificado de suficiencia en el idioma inglés refrendado por el Ministerio de Educación.

A continuación se detalla el flujo del proceso de prestación del servicio para Integral English Center:

GRAFICO No. 2.1
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO
DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO





2.2 TAMAÑO ÓPTIMO DE PLANTA

Antes de determinar el tamaño óptimo de planta se establecen los siguientes supuestos:

- De año a año el número de alumnos se incrementará en un 15%.
- Se presume una deserción del 15% de alumnos que pasan del primero al segundo nivel, por razones económicas o personales.
- Se estima un abandono del 10% de alumnos que pasan a tercero y cuarto nivel.
- En los dos últimos niveles se estima que no se observará ninguna dimisión porque los alumnos están próximos a graduarse.
- Para determinar el tamaño óptimo de planta se considera la tasa de ocupación y los horarios disponibles.

$$\text{Tasa de ocupación: } \frac{\text{No. alumnos matriculados}}{\text{total de pupitres disponibles}} * 100$$

En el primer año de operaciones el número de matriculados será alrededor de 1.451 alumnos (ver pag. 14). La tasa de ocupación promedio es del 58%, lo que significa que en cada horario en promedio se encuentran ocupados 35 de los 60 pupitres disponibles en cada una de sus 4 aulas.

Por otro lado, en el primer año de operaciones se contará con una pequeña biblioteca, una sala de servicio al cliente, una mini cafetería, cuatro baños y una oficina dividida en: dirección académica y dirección administrativa financiera.

En el segundo año de operaciones la disponibilidad de pupitres será para 420 estudiantes en cada nivel. En promedio se espera matricular en cada nivel a 278 alumnos. Lo que resulta en una tasa de ocupación promedio anual del 66% (278/420), y un requerimiento de cuatro aulas para el segundo año de operaciones. Se mantendrá la misma infraestructura de servicios que el anterior año.

CUADRO No. 2.1.1

TAMAÑO DE INSTALACIONES AÑO 2

Ord.	NIVEL	No. Pupitres disponibles	No.alumnos matriculados
	Año 2008		310
1	Beginner I	420	357
2	Beginner II	420	303
3	Intermediate I	420	273
4	Intermediate II	420	245
5	Advanced I	420	245
6	Advanced II	420	245
Total alumnos segundo año		2 2.520	1 1.669
Demanda Institutos de inglés 2009			140.494
Participación de mercado			1,19%
Incremento respecto participac. del 2008			0,14%

No. Prom. Pupitres ocupados por nivel	278
Tasa de ocupación: 1/2	66%
3 No. Pupitres disponibles (todos horarios)	420
4 No. Horarios disponibles	7
5 No.Pupitres requeridos por horario: 3/4	60
6 Capacidad aulas (alumnos)	15
No. Aulas requeridas: 5/6	4

Para los siguientes años de operación del Instituto, se estipula una meta de ocupación que permita cumplir con las consideraciones mencionadas anteriormente. Los cálculos y tablas se presentan en el ANEXO No. 3

A continuación se muestra un cuadro resumen del tamaño de las instalaciones requeridas en cada uno de los años de operación del Instituto y la participación de mercado que se pretende alcanzar.

CUADRO No. 2.1.2
TAMAÑO DE LAS INSTALACIONES

Ord.	AÑO	No. Alumnos matricul. (e)	No. Aulas requeridas	Biblioteca	Serv. Cliente	Cafetería	Oficinas administrativas	Baños	Participac. Mercado
1	2008	1.451	4	1	1	1	1	4	1,05%
2	2009	1.669	4	1	1	1	1	4	1,19%
3	2010	1.919	4	1	1	1	1	4	1,3%
4	2011	2.207	5	1	1	1	2	4	1,5%
5	2012	2.538	5	1	1	1	2	5	1,7%
6	2013	2.918	6	1	1	1	2	5	1,9%
7	2014	3.356	7	1	1	1	3	5	2,2%
8	2015	3.860	8	1	1	1	3	6	2,5%
9	2016	4.439	9	1	1	1	3	6	2,8%
10	2017	5.104	10	1	1	1	3	6	3,2%

Elaborado por: Isabel Velástegui

Con el tamaño de las instalaciones presentado, se estima alcanzar un incremento de alrededor del 202% en la participación del mercado en 10 años.

2.3 INVERSIÓN REQUERIDA

Considerando el proceso de prestación del servicio y el tamaño de las instalaciones, se estima la siguiente inversión inicial:

CUADRO No. 2.3
INVERSIÓN INICIAL

ACTIVOS FIJOS	COSTO TOTAL	ANEXO
Equipos de computación	3.020	4
Equipos de oficina	316	
Equipo audiovisual	900	
Muebles y enseres	4.392	
<i>Subtotal activo fijo</i>	<i>8.628</i>	
Gastos de Organización	715	
Gastos de Constitución	1.648	
Impuestos crediticios	25	
Total Activo fijo	11.016	

Elaborado por: Isabel Velástegui

2.4 DISTRIBUCION DE LAS INSTALACIONES

En la distribución de las instalaciones se ha considerando los siguientes aspectos:

- a) Proporcionar condiciones de trabajo aceptables y una operación más económica, a la vez de mantener las condiciones óptimas de seguridad y bienestar para los empleados y alumnos.
- b) Contar con una distribución que pueda ajustarse fácilmente a los cambios que requiera el giro del negocio.

En el anexo No. 7 se presenta el plano del Instituto, con las respectivas adecuaciones de modo de cubrir las condiciones antes mencionadas.

En cuanto a la distribución de los alumnos matriculados en cada nivel, cada alumno seleccionará el horario de su preferencia, tomando como referencia un máximo de 15 alumnos por aula.

Por otro lado, con el objeto de lograr un mejor uso de la capacidad disponible del Instituto, se planificarán actividades, de modo de ofrecer en los horarios de menor afluencia de estudiantes, beneficios adicionales, tales como:

- a) Clubes de vocabulario, deletreo, música (canciones en inglés), conversación, lectura y escritura, tendientes a mejorar las habilidades idiomáticas de los alumnos.
- b) Se pueden abrir nuevos niveles con grupos pequeños de alumnos, de modo de satisfacer necesidades de los alumnos antiguos, quienes podrán continuar su curso sin inconvenientes por la espera para apertura de nuevos niveles, hasta completar el número de cupos requeridos.

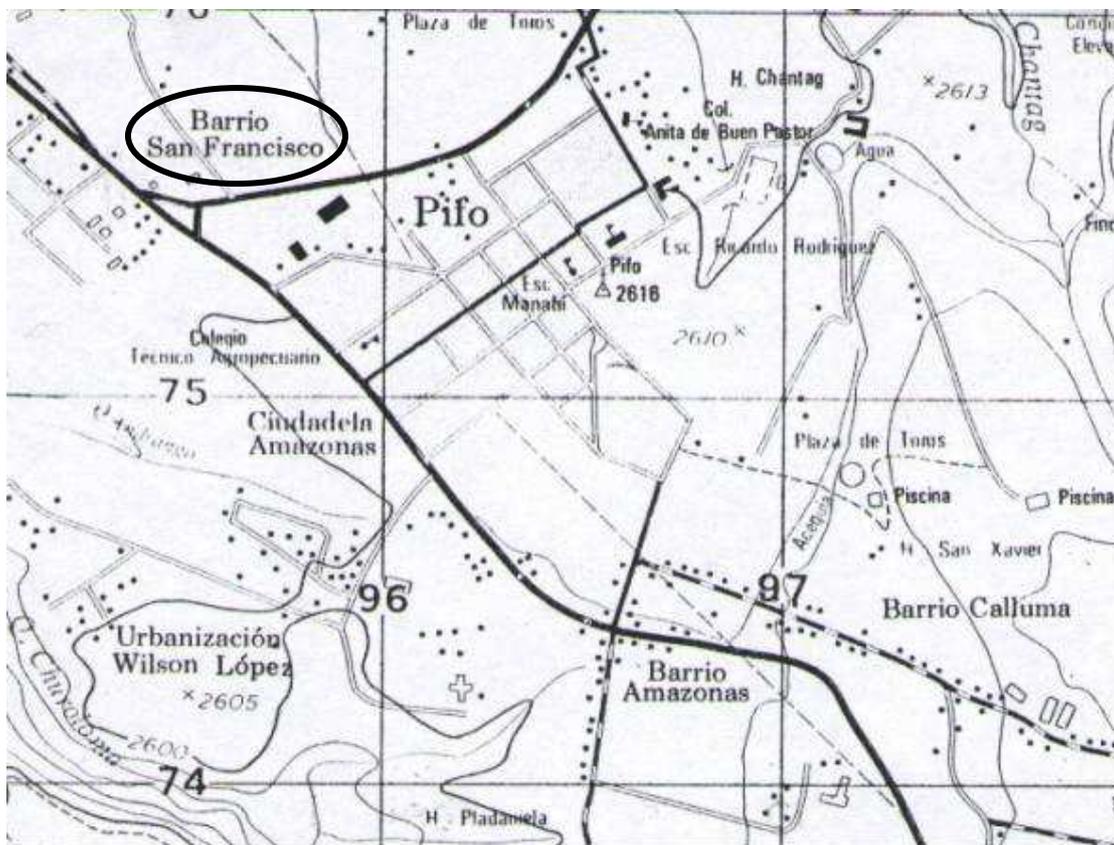
De acuerdo a las metas de ocupación de las instalaciones, serán requeridos en todos los niveles tres docentes para trabajar en los horarios de 7h00 a 14h00, y cuatro docentes (incluido el coordinador académico) para los horarios desde las 14h00 hasta las 20h00, de lunes a viernes. Los días sábados se requerirán tres profesores, que rotarán entre los seis maestros disponibles.

2.5 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

Para el funcionamiento del Instituto, se ha establecido de antemano que este se ubicará en el barrio San Francisco de la parroquia de Pifo, cantón Quito; lo cual se justifica por los siguientes aspectos:

- Se cuenta con la infraestructura física, asentada en una superficie amplia.
- Se dispone de los servicios básicos (agua, luz, teléfono).
- El costo del arriendo resulta muy conveniente, ya que la infraestructura pertenece a un familiar.
- Las instalaciones se encuentran en un lugar de fácil acceso, pues está a sólo una cuadra de la vía Interoceánica.
- Existen tres cooperativas de transporte público (Pifo, Yaruquí y el Quinche) que transitan cerca del lugar.
- Proximidad a los mercados meta: Se ubica a 2 km del pueblo de Pifo, a 10 km de Tumbaco, a 8 km de Tababela, a 12 km de Yaruquí, a 17 km de Checa y a 22 km del Quinche.
- Nivel de presencia de competidores: en Pifo los únicos competidores indirectos constituyen dos centros de nivelación. Wall Street Institute es el único competidor directo para el Instituto y se ubica en Tumbaco.
- Características del entorno económico y social de la zona: en el estudio de mercado se determinó que alrededor del 57% tiene ingresos mensuales superiores a los 250 dólares y un 19% ingresos mensuales superiores a los 500 dólares y que la mayor parte de la población se dedica a labores comerciales o profesionales, por lo tanto, es un mercado que requiere dominar el idioma inglés.
- Disponibilidad de personal calificado: se tiene la ventaja de contar con docentes capacitados, que están dispuestos a prestar sus servicios en el Instituto.
- En caso de algún percance, la estación de policía se ubica a 3 minutos de las instalaciones.
- Es un sitio tranquilo y propicio para el aprendizaje.

2.5.1 PLANO DE LOCALIZACIÓN



2.6 PROGRAMA DE INGLÉS

A continuación se ha elaborado el programa de estudios para cada uno de los niveles requeridos para la obtención del diploma de suficiencia del idioma inglés:

CURSO 1: BEGINNER I

Book: Interchange 1 third Edition.

Period: 10 hours per week.

1. GENERAL OBJECTIVES:

- To get positive aptitudes toward team work, participation in class and self assessment.
- To develop in the students the capacity of understand commands and questions.

2. SUBJECT CONCEPTUALIZATION

UNITS	CONTENTS	PERIODS
Unit 1	Please call me Beth.	10
Unit 2	How do you spend your day.	10
Unit 3	How much is it?	10
Unit 4	Do you like rap?	10
Unit 5	Tell me about your family.	10
Unit 6	How often do you exercise?	10
Unit 7	We had a great time!	10
Unit 8	What's your neighborhood like?	10
TOTAL		80 hours

3. MODELO: CONSTRUCTIVISTA

4. **METHODOLOGY:** Superlearning, Communicative, Total physical response, Language through music and reading, The audio lingual method. (ANEXO 6)

5. **TECHNIQUES:** Pair work, Group work, Role play, warm-up activities.

6. **RESOURCES:** Books, notebooks, workbook, dictionaries, picture cards, cassette player, cd, dvd, TV, videos, old magazines, flash cards, copies.

7. BIBLIOGRAPHY

- Interchange Intro third edition.
- Webster's II New College Dictionary.

CURSO 2: BEGINNER II

Book: Interchange 1 third Edition.

Period: 10 hours per week.

1. **GENERAL OBJECTIVE:** To develop in the students the capacity of give and receive information.

2. SUBJECT CONCEPTUALIZATION

UNITS	CONTENTS	PERIODS
Unit 9	What does she look like?	10
Unit 10	Have you ever ridden a camel?	10
Unit 11	It's a very exciting place!	10
Unit 12	It really works!	10
Unit 13	May I take your order?	10
Unit 14	The biggest and the best!	10
Unit 15	I'm going to a soccer match.	10
Unit 16	A change for the better.	10
TOTAL		80

3. MODELO: CONSTRUCTIVISTA

4. **METHODOLOGY:** Superlearning, Communicative, Total physical response, Language through music and reading, The audio lingual method.

5. **TECHNIQUES:** Pair work, Group work, Role play, warm-up activities.

6. **RESOURCES:** Books, notebooks, workbook, dictionaries, picture cards, cassette player, cd, dvd, TV, videos, old magazines, flash cards, copies.

7. BIBLIOGRAPHY

- Interchange Intro third edition.
- Webster's II New College Dictionary.

CURSO 3: INTERMEDIATE I

Book: Interchange 2 third Edition.

Period: 10 hours per week.

1. **GENERAL OBJECTIVE:** To develop the communicative and comprehension skills.

2. SUBJECT CONCEPTUALIZATION

UNITS	CONTENTS	PERIODS
Unit 1	A time to remember	10
Unit 2	Caught in the rush	10
Unit 3	Time for a change!	10
Unit 4	I've never heard of that!	10
Unit 5	Going places	10
Unit 6	Ok. No problem!	10
Unit 7	What's this for?	10
Unit 8	Let's celebrate!	10
TOTAL		80

3. MODELO: CONSTRUCTIVISTA

4. **METHODOLOGY:** Superlearning, Communicative, Total physical response, Language through music and reading, The audio lingual method.

5. **TECHNIQUES:** Pair work, Group work, Role play, warm-up activities.

6. **RESOURCES:** Books, notebooks, workbook, dictionaries, picture cards, cassette player, cd, dvd, TV, videos, old magazines, flash cards, copies.

7. BIBLIOGRAPHY

- Interchange 2 third edition, English Sentence Structure
- Webster's II New College Dictionary.
- Magazines: Fortune, Forbes, Time

CURSO 4: INTERMEDIATE II

Book: Interchange 2 third Edition.

Period: 10 hours per week.

1. **GENERAL OBJECTIVE:** To develop the communicative, writing and comprehension skills.

2. SUBJECT CONCEPTUALIZATION

UNITS	CONTENTS	PERIODS
Unit 9	Back to the future	10
Unit 10	I don't like working on weekends	10
Unit 11	It's really worth seeing!	10
Unit 12	It could happen to you!	10
Unit 13	Good book, terrible movie!	10
Unit 14	So that's what it means!	10
Unit 15	What would you do?	10
Unit 16	What's your excuse?	10
TOTAL		80

3. MODELO: CONSTRUCTIVISTA

4. **METHODOLOGY:** Superlearning, Communicative, Total physical response, Language through music and reading, The audio lingual method.

5. **TECHNIQUES:** Pair work, Group work, Role play, warm-up activities.

6. **RESOURCES:** Books, notebooks, workbook, dictionaries, picture cards, cassette player, cd, dvd, TV, videos, old magazines, flash cards, copies.

7. BIBLIOGRAPHY

- Interchange 3 third edition.
- Cambridge Preparation for the Toefl Test, English Sentence Structure
- Webster's II New College Dictionary.
- Magazines: Fortune, Forbes, Time. Books for reading.

CURSO 5: ADVANCED I

Book: Interchange 3 third Edition.

Period: 10 hours per week.

1. GENERAL OBJECTIVES:

- To develop the speaking, writing, reading and listening skills.
- To contribute in the intellectual, personal and vocational development of the students.

2. SUBJECT CONCEPTUALIZATION

UNITS	CONTENTS	PERIODS
Unit 1	That's what friends are for!	10
Unit 2	Career moves	10
Unit 3	Could you do me a favor?	10
Unit 4	What a story!	10
Unit 5	Crossing culture	10
Unit 6	What's wrong with it?	10
Unit 7	The World we live in	10
Unit 8	Lifelong learning	10
TOTAL		80

3. MODELO: CONSTRUCTIVISTA

4. METHODOLOGY: Superlearning, Communicative, Total physical response, Language through music and reading, The audio lingual method.

5. TECHNIQUES: Pair work, Group work, Role play, warm-up activities.

6. RESOURCES: Books, notebooks, workbook, dictionaries, picture cards, cassette player, cd, dvd, TV, videos, old magazines, flash cards, copies.

7. BIBLIOGRAPHY

- Interchange 3 third edition.
- Cambridge Preparation for the Toefl Test.
- English Sentence Structure
- Webster's II New College Dictionary.
- Magazines: Fortune, Forbes, Time
- Books for reading.

CURSO 6 ADVANCED II

Book: Interchange 3 third Edition.

Period: 10 hours per week.

1. GENERAL OBJECTIVES:

- To develop the speaking, writing, reading and listening skills.
- To develop the students skills in the linguistic communication system of English.

2. SUBJECT CONCEPTUALIZATION

UNITS	CONTENTS	PERIODS
Unit 9	At your service	10
Unit 10	The past and the future	10
Unit 11	Life's little lessons	10
Unit 12	The right stuff	10
Unit 13	That's a possibility	10
Unit 14	Behind the scenes	10
Unit 15	There should be a law	10
Unit 16	Challenges and accomplishments	10
TOTAL		80

3. **MODELO: CONSTRUCTIVISTA**

4. **METHODOLOGY:** Superlearning, Communicative, Total physical response, Language through music and reading, The audio lingual method.

5. **TECHNIQUES:** Pair work, Group work, Role play, warm-up activities.

6. **RESOURCES:** Books, notebooks, workbook, dictionaries, picture cards, cassette player, cd, dvd, TV, videos, old magazines, flash cards, copies.

7. **BIBLIOGRAPHY**

- Interchange 3 third edition.
- Cambridge Preparation for the Toefl Test.
- English Sentence Structure
- Webster's II New College Dictionary.
- Magazines: Fortune, Forbes, Time
- Books for reading.

PERFIL DEL EGRESADO

El estudiante al finalizar el programa será capaz de:

- Utilizar el idioma inglés en situaciones reales y comunicarse con claridad y precisión.
- Interpretar mensajes de personas nativas del idioma inglés con un alto grado de comprensión.
- Elaborar textos claros y detallados sobre diversos temas, con un uso correcto de la gramática.
- Valorar nuestra identidad al conocer la cultura de los países de habla inglesa, y contrastarla con nuestra cultura.

CAPITULO 3. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

3.1 MARCO JURÍDICO PARA LA CREACIÓN DE CENTROS OCUPACIONALES DE IDIOMAS

El Jefe de la División de Educación Popular Permanente de Pichincha autorizará el funcionamiento de los Centros Ocupacionales de Idiomas; el mismo que debe ser renovado cada tres años.

Para obtener la autorización, de cursos que tienen máximo año de duración, se debe cumplir los siguientes requisitos:

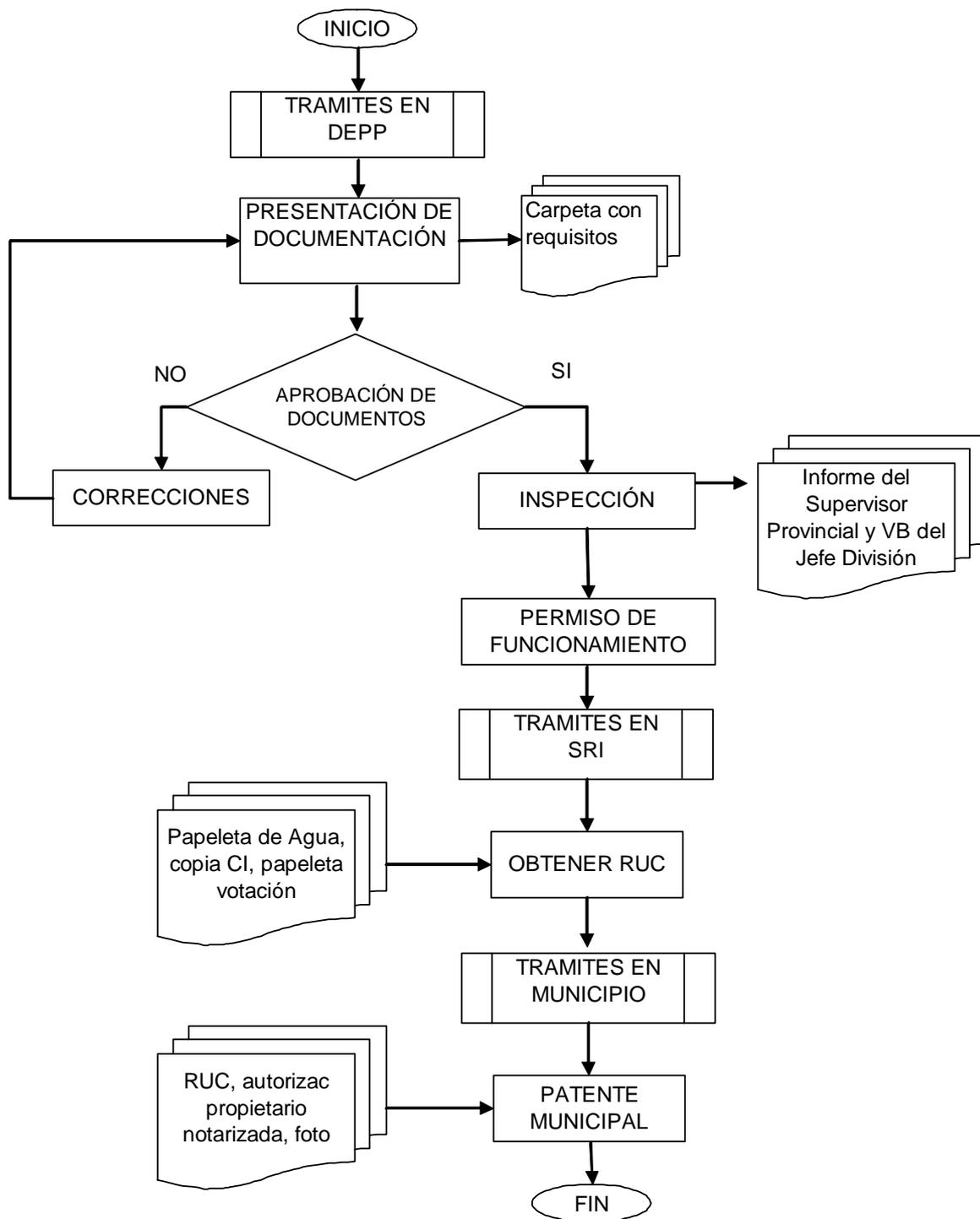
- a) Solicitud al Jefe de la División de Educación Popular Permanente. (ANEXO 9)
- b) Estudio socio-económico y ocupacional de la localidad donde va a funcionar el curso. (Cáp. 1, p. 15)
- c) Diseño del trabajo a realizarse. (ANEXO 10)
- d) Programa analítico por cursos. (Cáp. 2. Páginas 57 – 63)
- e) Documentos de idoneidad de los profesionales que van a trabajar en el Instituto: se deben presentar los títulos notarizados del personal administrativo, personal docente y el personal de servicio.
- f) Presupuesto de ingresos y egresos. (Cáp. 4, p. 80 – 85)
- g) Contratos de trabajo legalizados. (modelo ANEXO 11)
- h) Contrato de arrendamiento.
- i) Inventario de equipos, maquinarias, muebles y otros. (ANEXO 6)
- j) Informe del Supervisor Provincial de Educación Popular Permanente, sobre aspectos técnicos, administrativos y materiales, con el visto bueno del Jefe de la División.

Los requisitos adicionales que se deben cumplir para la operación legal del Instituto dentro del sector servicios educativos son los siguientes:

- a) Registro Único de Contribuyentes
- b) Patente municipal

En el siguiente diagrama se resume el flujo del proceso para la creación del Instituto de Inglés:

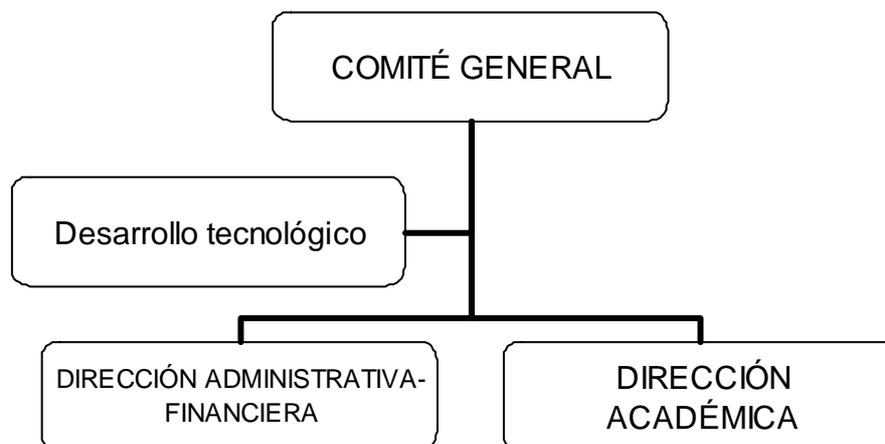
CUADRO No. 3.1
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE CREACIÓN DEL INSTITUTO



Elaborado por: Isabel Velástegui

3.2 DISEÑO DEL ORGANIGRAMA

La estructura inicial que se plantea para el Instituto es la siguiente:

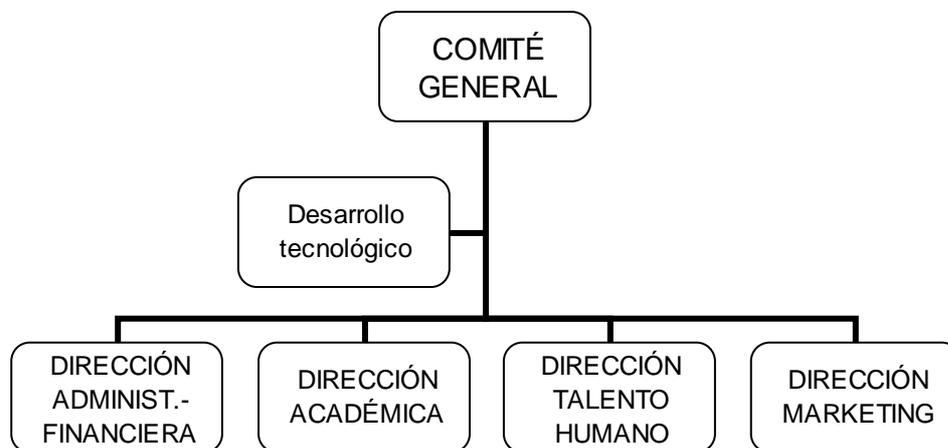


Como se observa en el gráfico, se ha diseñado una estructura plana y funcional enfocada en los procesos que generan valor para el cliente; lo cual favorece la coordinación de los esfuerzos, el autocontrol y la proactividad de sus miembros.

A continuación se describe brevemente la estructura, característica y unidades de trabajo del Instituto, las mismas que deben mantenerse fuertemente interrelacionadas unas con otras, de manera de lograr los objetivos planteados y mantener un elevado nivel de calidad:

- Administrativa-Financiera.- Responsable de la administración de los recursos económicos y humanos, así como por la ejecución de procesos operativos, de promoción y servicio al cliente.
- Desarrollo académico.- Encargado de elaborar todo el material teórico, ejercicios propuestos, pruebas, así como de brindar la asesora académica necesaria a los clientes.
- Tecnológica.- Encargada de asesorar la adquisición de los recursos tecnológicos, del mantenimiento y gestión de los servicios de comunicaciones y ordenadores personales; así como del desarrollo de las herramientas informáticas y programas para el aprendizaje del idioma inglés.

A medida que la empresa crezca se prevé la incorporación, en primera instancia, de una persona encargada de la Dirección del Talento humano, y posteriormente, de una persona encargada de la Dirección de Marketing. A continuación se presenta la estructura que tendrá la empresa en su punto máximo de expansión:



Por lo tanto, se establecen tres niveles de jerarquía:

Nivel Estratégico.- Está integrado por un Comité General, conformado por los directores de cada unidad de trabajo, quienes actúan como un Centro, responsable de la formulación de los objetivos organizacionales así como de las estrategias utilizadas para alcanzarlos.

Nivel Ejecutivo.- Integrado por los directores de cada área de trabajo. Cada director es responsable de gestionar y controlar las actividades de negocio de su correspondiente unidad y formular los lineamientos y parámetros para la ejecución de los procesos.

Nivel Operativo.- Ejecuta los procesos de acuerdo con los parámetros establecidos.

3.3 IDENTIFICACIÓN DEL RECURSO HUMANO

A continuación se indican el recurso humano requerido para cada unidad de trabajo:

Personal administrativo y de ventas

NOMBRE	CARGO	SUELDO MENSUAL	SUELDO ANUAL
Lic. Cristian Tigse	Director Académico	600	7.200
Ing. Isabel Velástegui	Directora Administrativa-Financiera	650	7.800
Lic. Sylvia Carrasco.	Secretaria y servicio al cliente.	300	3.600
Srta. XX	Vendedora	200	2.400

Personal docente

Se contratarán tres docentes para la sección matutina y tres docentes para la sección vespertina con un sueldo mensual de \$250, incluido un docente designado como Coordinador académico con un sueldo mensual de \$400.

Personal de servicio

Se contratará una persona polifuncional encargada principalmente de la limpieza general del Instituto, con un sueldo mensual de \$200.

3.3.1 DESCRIPCIÓN DE CARGOS

A continuación se presenta la descripción para cada uno de los cargos que tiene el Instituto:

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

CONTEXTO

DENOMINACIÓN DEL CARGO: Director Académico.

CODIGO:

REPORTA A:

SUPERVISA A: Coordinador Académico y docentes.

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

INTERNAS:

El cargo de Director Académico tiene relación directa con la Directora Administrativa y Coordinador Académico.

EXTERNAS:

Mantiene relación directa con el proveedor de libros (English Book Centre), con el proyecto CRADLE y otras instituciones que brinden servicios de capacitación.

CONTENIDO

MISIÓN

Planificar, organizar, dirigir y controlar la unidad académica del Instituto.

AMBITOS DE ACCIÓN (FUNCIONES)

1. Realizar los trámites correspondientes para el funcionamiento del Instituto.
2. Elaborar y revisar el programa de estudio del Instituto.
3. Seleccionar los recursos técnicos necesarios para el aprendizaje.
4. Seleccionar diferentes estrategias para el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje, para la optimización del tiempo, de los recursos y de las informaciones disponibles.
5. Seleccionar, contratar, organizar y evaluar al personal docente.
6. Realizar la programación de capacitación para el personal docente.
7. Elaborar los exámenes para evaluar a los alumnos.

ENTRADAS (INPUTS)

- Solicitudes de los alumnos, de los docentes.
- Informes de coordinador académico y docentes.
- Formularios para autorización y renovación del permiso de funcionamiento.
- Proformas de material didáctico.

SALIDAS (OUTPUTS)

- Solicitudes aprobadas o denegadas.
- Informe académico general.

MEDIOS: Computadora, vehículo.

RESPONSABILIDAD POR:

- Desempeño de sus funciones
- Desempeño de Coordinador y Docentes.
- Materiales, herramientas y equipos de audio y vídeo.

INDICADORES DE DESEMPEÑO

- Cumplimiento de cronograma de actividades.
- Nivel de logro de objetivos y metas del área académica.
- Nivel de logro y efectividad de programas de estudio.
- Tasa de rotación de personal.
- Tasa de deserción del alumnado.

REQUERIMIENTOS**PERFIL DE COMPETENCIAS:**

- Formación académica en Ciencias de la Educación, especialidad plurilingüe o carreras afines.
- Experiencia de cuatro años en funciones similares de la empresa.
- Excelentes relaciones humanas, iniciativa, trabajo en equipo, orientación a resultados, liderazgo, manejo de grupos, proyectos factibles para el desarrollo académico, conocimientos de computación.
- Ética, puntualidad, disciplina, honradez, emprendedor, eficiencia.
- Aplicar políticas, lineamientos y procedimientos para la administración del personal docente.
- Diseñar técnicas y estrategias metodológicas.

CONDICIONES DEL TRABAJO

- Ambiente de trabajo: Ninguno Riesgos: Ninguno
- Esfuerzo físico: Ninguno
- Esfuerzo visual: Mediano esfuerzo visual.
- Condiciones específicas: ocasional trabajo en horas extras.

CONTEXTO

DENOMINACIÓN DEL CARGO: Director Administrativo-Financiero

CODIGO:

REPORTA A:

SUPERVISA A: Secretaria y vendedor.

RELACIONES INTERNAS Y EXTENAS

INTERNAS:

El cargo de Director Administrativo- Financiero tiene relación directa con el Director Académico, secretaria y vendedor.

EXTERNAS:

Mantiene relación con la División de Educación Popular Permanente de Pichincha, entidades que brinden servicios de publicidad, con y otras.

CONTENIDO

MISIÓN

Planificar, organizar, dirigir y controlar el Instituto.

AMBITOS DE ACCIÓN (FUNCIONES)

1. Administración del personal administrativo.
2. Planificar y coordinar actividades de marketing.
3. Efectuar las adquisiciones requeridas para la operación del Instituto.
4. Elaborar los presupuestos para el Instituto.
5. Llevar la contabilidad.
6. Elaborar informes periódicos de los costos de los servicios.
7. Preparar los informes trimestrales y anuales de la gestión de la empresa.
8. Depositar en el banco diariamente los valores recaudados.
9. Administrar los fondos y gastos que se generen.

ENTRADAS (INPUTS)

- Requerimiento de materiales y otros.
- Facturas.
- Proformas de materiales.

SALIDAS (OUTPUTS)

- Informes, Presupuesto, Flujo de caja.

MEDIOS: Computadora, vehículo.

RESPONSABILIDAD POR:

- Depósitos de valores recaudados.
- Funcionamiento del Instituto.

INDICADORES DE DESEMPEÑO**Cuantitativos**

- Índices financieros.
- Nivel de logro de objetivos de la unidad administrativa-financiera.
- Nivel de satisfacción del personal y de los clientes.
- Tiempo de ejecución de tareas.

REQUERIMIENTOS**PERFIL DE COMPETENCIAS:**

- Formación académica en Ciencias Administrativas, Ingeniería Comercial o Economía. De preferencia con maestría en Gerencia Empresarial o Gerencia Educativa, especialidad finanzas.
- Experiencia de cuatro años en funciones similares de la empresa.
- Excelentes relaciones humanas, iniciativa, comunicación oral y escrita, trabajo en equipo, orientación a resultados, liderazgo, manejo de grupos, trabajo bajo presión, sólidos conocimientos de computación e inglés.
- Ética, Puntualidad, disciplina, honradez, emprendedor, eficiencia.
- Gestionar ingresos y egresos.
- Administración de un Instituto de inglés.

CONDICIONES DEL TRABAJO

- Ambiente de trabajo: Ninguno
- Riesgos: Ninguno
- Esfuerzo físico: Ninguno
- Esfuerzo visual: alto.
- Condiciones específicas a llamados de emergencia, trabajo en horas extras.

CONTEXTO

DENOMINACIÓN DEL CARGO: Secretaria.

CODIGO:

REPORTA A: Director Administrativo y Director Académico.

SUPERVISA A:

RELACIONES INTERNAS Y EXTENAS

INTERNAS:

El cargo de Secretaria tiene relación directa con el Directo Académico, la Directora Administrativa y el auxiliar de servicios; y relación indirecta con todo el personal del Instituto.

EXTERNAS:

Mantiene relación directa con clientes y proveedores.

CONTENIDO

MISIÓN

Atender los requerimientos del cliente externo e interno, ejecutando actividades de oficina y secretariado.

AMBITOS DE ACCIÓN (FUNCIONES)

1. Brindar a los clientes información clara y precisa de los cursos.
2. Receptar las solicitudes de los docentes y los alumnos.
3. Emitir y archivar facturas, autorizaciones, reembolsos y contratos.
4. Ingresar los datos del estudiante al sistema.
5. Cobrar a los estudiantes los rubros de matriculación, pruebas de ubicación, libros y otros.
6. Custodiar diariamente los dineros recaudados.
7. Elaborar informes diarios y detallados de los valores recaudados.
8. Manejar la Información académica de los estudiantes.
9. Entregar los diplomas a los estudiantes.
10. Mantener organizado el archivo general de la correspondencia de la Institución.
11. Mecanografiar memorandos, oficios y otros documentos similares.
12. Ejecutar otras tareas o funciones equivalentes y de similar nivel de dificultad, asignadas por el superior jerárquico inmediato.

ENTRADAS (INPUTS)

- Solicitudes de los alumnos, de los docentes.
- Informe de calificaciones de cada nivel.
- Cuadro de horario.

SALIDAS (OUTPUTS)

- Solicitudes tramitadas.
- Alumnos debidamente informados.

MEDIOS: Computadora, sistema de facturación.

RESPONSABILIDAD POR:

- Dinero recaudado.
- Materiales, herramientas y equipos a su cargo.
- Cumplimiento de tareas asignadas.

INDICADORES DE DESEMPEÑOQuantitativos

- Tiempo de ejecución.
- Número de alumnos matriculados.
- Efectividad en el cumplimiento y ejecución de tareas asignadas.

REQUERIMIENTOS**PERFIL DE COMPETENCIAS:**

- Formación académica en secretariado bilingüe.
- Experiencia de dos años en funciones similares.
- Excelentes relaciones humanas, comunicación oral y escrita, iniciativa, altos conocimientos de computación.
- Puntualidad, organización, disciplina y honradez.

CONDICIONES DEL TRABAJO

- Ambiente de trabajo: Ninguno
- Riesgos: Ninguno
- Esfuerzo físico: Ninguno
- Esfuerzo visual: alto.
- Condiciones específicas: Ninguna

CONTEXTO

DENOMINACIÓN DEL CARGO: auxiliar de servicios.

CODIGO:

REPORTA A: Directora Administrativa

SUPERVISA A:

RELACIONES INTERNAS Y EXTENAS

INTERNAS:

El cargo de auxiliar servicios tiene relación directa con la Directora Administrativa y secretaria.

EXTERNAS:

Mantiene relación indirecta con todas las unidades.

CONTENIDO

MISIÓN

Colaborar en funciones operativas básicas del Instituto.

AMBITOS DE ACCIÓN (FUNCIONES)

1. Realizar el aseo del Instituto.
2. Cuidar de la buena presentación de las instalaciones.
3. Entregar correspondencia.
4. Colaborar en trabajos de fotocopiado.

ENTRADAS (INPUTS)

- Documentos, correspondencia.

SALIDAS (OUTPUTS)

- Instituto limpio y bien presentado.
- Trámite ejecutado.

MEDIOS: útiles de aseo, fotocopidora.

RESPONSABILIDAD POR: útiles de aseo y cumplimiento de funciones.

INDICADORES DE DESEMPEÑO

Cuantitativos

- Tiempo de ejecución de la tarea.
- Efectividad en cumplimiento de tareas a su cargo.

REQUERIMIENTOS

PERFIL DE COMPETENCIAS:

- Ciclo básico.
- Experiencia de un año en funciones similares.
- Puntualidad, disciplina, honradez.

CONDICIONES DEL TRABAJO

- Ambiente de trabajo: Ninguno
- Riesgos: Ninguno
- Esfuerzo físico: caminar y limpiar.
- Esfuerzo visual: bajo.
- Condiciones específicas: ninguna

CONTEXTO

DENOMINACIÓN DEL CARGO: Coordinador Académico.

CODIGO:

REPORTA A: Director Académico.

SUPERVISA A: Docentes.

RELACIONES INTERNAS Y EXTENAS

INTERNAS:

El cargo de Coordinador Académico tiene relación directa con el Director Académico; y una relación indirecta con la Directora Administrativa y secretaria.

EXTERNAS:

Mantiene relación directa con los clientes.

CONTENIDO

MISIÓN

Coordinar los procesos de aprendizaje y desempeño del personal docente.

AMBITOS DE ACCIÓN (FUNCIONES)

1. Ejecutar las actividades planificadas.
2. Atender las necesidades de los alumnos y de los docentes.
3. Informar novedades al Director Académico.
4. Elaborar planes de clase.
5. Evaluar a los estudiantes.
6. Elaborar el informe de calificaciones.

ENTRADAS (INPUTS)

- Reglamentos, programas de estudio, pruebas, conocimiento de alumnos.

SALIDAS (OUTPUTS)

- Informes, alumnos capacitados.

MEDIOS: computador, materiales de oficina, material didáctico, equipos audiovisuales.

RESPONSABILIDAD POR:

- Desempeño de docentes.
- Equipos a su cargo.

INDICADORES DE DESEMPEÑO**Cuantitativos**

- Tasa de rotación del personal docente.
- Satisfacción de los clientes.
- Tiempo de ejecución de disposiciones.
- Efectividad en el cumplimiento y ejecución de tareas a su cargo.

REQUERIMIENTOS**PERFIL DE COMPETENCIAS:**

- Formación académica en Ciencias de la Educación, especialidad bilingüe.
- Diploma de suficiencia en el idioma inglés.
- Cursos de capacitación en el área de inglés.
- Experiencia de cuatro años en funciones similares.
- Excelente comunicación oral y escrita, liderazgo, trabajo en equipo, dinamismo y creatividad.
- Ética, puntualidad y disciplina.

CONDICIONES DEL TRABAJO

- Ambiente de trabajo: Ninguno
- Riesgos: Ninguno
- Esfuerzo físico: medio (caminar, estar de pie)
- Esfuerzo visual: medio.
- Condiciones específicas: se requiere que el coordinador interactúe con los docentes, lo que supone un medio esfuerzo comunicativo.

CONTEXTO

DENOMINACIÓN DEL CARGO: Docente

CODIGO:

REPORTA A: Coordinador Académico.

SUPERVISA A:

RELACIONES INTERNAS Y EXTENAS

INTERNAS:

El cargo de Docente tiene relación directa con el Coordinador Académico; y relación indirecta con el Director Académico, la Directora Administrativa y la secretaria.

EXTERNAS:

Mantiene relación directa con los clientes.

CONTENIDO

MISIÓN

Conducción de los procesos de aprendizaje en el aula, en el marco de una nueva didáctica adecuada al programa del Instituto.

AMBITOS DE ACCIÓN (FUNCIONES)

1. Elaborar planes de clase.
2. Identificar los obstáculos o problemas que se presentan en la ejecución de actividades del aula y comunicarlos en las reuniones del Coordinador.
3. Evaluar a los estudiantes.
4. Elaborar el informe de calificaciones y asistencia.

ENTRADAS (INPUTS)

- Conocimiento de los alumnos.
- Programas de estudio.

SALIDAS (OUTPUTS)

- Estudiantes capacitados.

MEDIOS: material didáctico, equipos de audio y video.

RESPONSABILIDAD POR:

- Herramientas y equipos a su cargo.
- Aprendizaje de los estudiantes, que están a su cargo.

INDICADORES DE DESEMPEÑO

Cuantitativos

- Resultados de las calificaciones de los alumnos.
- Resultados de la evaluación de alumnos a los docentes.
- Efectividad en el cumplimiento de sus funciones.
- Tasa de deserción del alumnado.

REQUERIMIENTOS

PERFIL DE COMPETENCIAS:

- Formación académica en Ciencias de la Educación, especialidad bilingüe.
- Diploma de suficiencia en el idioma inglés.
- Cursos de capacitación en el área de inglés.
- Experiencia de dos años en funciones similares.
- Excelente comunicación oral y escrita, observación, dinamismo y creatividad.
- Ética, puntualidad y disciplina.

CONDICIONES DEL TRABAJO

- Ambiente de trabajo: Ninguno
- Riesgos: Ninguno
- Esfuerzo físico: medio (caminar, estar de pie)
- Esfuerzo visual: medio.
- Condiciones específicas: se requiere que el docente interactúe con el alumno, lo que supone un alto esfuerzo comunicativo.

CONTEXTO

DENOMINACIÓN DEL CARGO: Vendedor

CODIGO:

REPORTA A: Directora Administrativa-Financiera

SUPERVISA A:

RELACIONES INTERNAS Y EXTENAS

INTERNAS:

El cargo de Vendedor tiene relación directa con Directora Administrativa-Financiera; y relación indirecta con la secretaria.

EXTERNAS:

Mantiene relación directa con los clientes individuales y empresas.

CONTENIDO**MISIÓN**

Comunicar las ventajas del curso, a los alumnos potenciales e instituciones en forma personal.

AMBITOS DE ACCIÓN (FUNCIONES)

1. Planificar y programar visitas a los clientes e instituciones.
2. Brindar a los clientes información clara y precisa de los cursos.
3. Elaborar el informe de resultado de sus visitas.

ENTRADAS (INPUTS)

- Soporte institucional y conocimientos del Instituto.

SALIDAS (OUTPUTS)

- Estudiantes matriculados.

MEDIOS: Material publicitario (tarjetas, hojas volantes, trípticos).

RESPONSABILIDAD POR:

- Material entregado.

INDICADORES DE DESEMPEÑO

- Número de alumnos matriculados por nivel.
- % de Eficiencia en las visitas efectuadas.

REQUERIMIENTOS**PERFIL DE COMPETENCIAS:**

- Bachiller o estudios en marketing.
- Cursos de capacitación en el área de ventas.
- Experiencia de tres años en funciones similares.
- Facilidad de comunicación oral, dinamismo y trabajo bajo presión.
- Ética y responsabilidad.

CONDICIONES DEL TRABAJO

- Ambiente de trabajo: exterior.
- Riesgos: accidentes de tránsito.
- Esfuerzo físico: alto (caminar) . Esfuerzo visual: medio.
- Condiciones específicas: trabajo en horas extras.

CAPITULO 4. ESTUDIO FINANCIERO

4.1 FORMULACIÓN DE PRESUPUESTOS

4.1.1 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO

Para el cálculo de la inversión requerida en capital de trabajo, primero se determina el ciclo de efectivo, que considera los siguientes aspectos:

- a) Los proveedores (docentes y proveedores de materiales / servicios) en promedio conceden un período de pago de 15 días.
- b) El período de matrículas es de 10 días.
- c) El ciclo de conversión de cuentas por cobrar es de 30 días. Por lo tanto el ciclo de efectivo, es igual a:

$$CEF = CMAT + C CxC - C PRO$$

$$CEF = 10 + 30 - 15 = 25 \text{ días.}$$

$$ICT = \frac{Ca}{365} * Cef$$

Ca = costo anual

Cef = ciclo de efectivo.

$$ICT = \frac{82.660}{365} * 25 = \$6.636,84$$

A continuación se resume el presupuesto de inversiones iniciales y por ampliaciones requeridas para la operación del Instituto de inglés, y como serán financiadas:

**CUADRO No. 4.1.1
PRESUPUESTO DE INVERSIONES**

DESCRIPCION	INVERSION INICIAL	INVERSION POR AMPLIACION		VALOR RESIDUAL
		3	6	
Activos fijos:				
<i>Tangibles</i>				
Equipo de computación	3.020,00		1.025,15	4.570,59
Equipos de oficina	316,00		162,75	642,11
Equipo audiovisual	900,00	284,59	747,55	2.135,68
Muebles y enseres	4.392,00	2.575,54	5.348,16	11.804,93
<i>Intangibles</i>				
Gastos de organización	715,00	230,00	230,00	
Gastos de constitución	1.647,56			
Impuestos por contratar crédito	25,00			
<i>Total activos fijos</i>	11.015,56	3.090,13	7.513,61	
Capital de trabajo:	6.636,84			
TOTAL INVERSIONES	17.652,40	3.090,13	7.513,61	

Elaborado por: Isabel Velástegui

	FINANCIAMIENTO				TASAS		
	AÑOS	0	%	6	%	0	6
Capital propio		12.652	72%	6.217	51%		
Préstamo M/P		5.000	28%	6.000	49%	16,5%	16,5%
TOTAL		17.652	100%	12.217	100%		

En el anexo No. 12 se presenta el cuadro de inversiones (iniciales, por ampliaciones y reposiciones), depreciaciones, amortizaciones y valores residuales de los activos del proyecto.

4.1.2 PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS

El análisis del proyecto se realizará para tres escenarios, planteando en cada uno diferentes supuestos, con el objeto de determinar la viabilidad o no del proyecto.

Dentro del presupuesto de ingresos se consideran tanto los ingresos provenientes de matriculas, como los ingresos que proceden del alquiler de libros y de la cafetería.

Supuestos para el escenario pesimista

- Tasa de ocupación promedio (en cada horario) en el primer año de operaciones es del 30% y se incrementa cada año un 5%.
- La tasa de alquiler de los libros es del 5%.
- Los libros se alquilarán un promedio de cuatro veces.
- La tasa de ocupación de la cafetería es del 5%.
- Para el cálculo de las inversiones se estima una inflación anual del 15%.
- Flujo de caja de los cinco últimos años se mantienen para 30 años.

Supuestos para el escenario normal

- Tasa de ocupación promedio inicial es del 40% y se incrementa cada año un 10%, hasta un máximo del 77,7%.
- La tasa de alquiler de los libros es del 5%.
- Los libros se alquilarán un promedio de cuatro veces.
- La tasa de ocupación de la cafetería es del 5%.
- Para el cálculo de las inversiones se estima una inflación anual del 12%.
- Flujo de caja de los cinco últimos años se mantienen para 30 años.

Supuestos para el escenario optimista

- Tasa de ocupación promedio inicial es del 57,6% (calculada en el estudio de mercado) y se incrementa cada año un 15%, hasta un máximo del 77,7%.
- La tasa de alquiler de los libros es del 40%.
- Los libros se alquilarán un promedio de cuatro veces.
- La tasa de ocupación de la cafetería es del 40%.
- Para el cálculo de las inversiones se estima una inflación anual del 9%.
- Flujo de caja de los cinco últimos años se mantienen para 30 años.

A continuación se presentan los presupuestos de ingresos y egresos en los diferentes escenarios para los años de análisis del proyecto:

CUADRO No. 4.1.2.1**PRESUPUESTO DE INGRESOS ESCENARIO PESIMISTA**

INGRESOS MATRICULAS	AÑOS									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Capacidad por curso (año)	2520	2520	2520	2841	3267	3757	4321	4969	5715	6572
Precio	98,7	98,7	98,7	98,7	98,7	98,7	98,7	98,7	98,7	98,7
Tasa ocupación promedio	30,0%	31,5%	33,1%	34,7%	36,5%	38,3%	40,2%	42,2%	44,3%	46,5%
INGRESOS OPERACIONALES	74.617	78.348	82.265	97.382	117.583	141.980	171.458	207.030	250.017	301.884

INGRESOS ALQUILER LIBROS	AÑOS									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Alumnos matriculados por año	756	794	833	987	1191	1438	1737	2098	2533	3059
Tasa alquiler	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Precio	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Total	265	278	292	345	417	503	608	734	887	1.071

INGRESOS CAFETERÍA	AÑOS									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Capacidad diaria	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Frecuencia de uso por día	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
No. Días curso año	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240
Tasa ocupación promedio	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Precio	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Total	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600

INGRESOS NO OPERACIONALES	865	878	892	945	1.017	1.103	1.208	1.334	1.487	1.671
----------------------------------	------------	------------	------------	------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

En un escenario pesimista, el número de alumnos matriculados por nivel es de 126, lo que equivale a mantener en cada horario, un promedio 6 alumnos por aula, y un aula desocupada, siendo necesarios sólo tres docentes.

CUADRO No. 4.1.2.2
PRESUPUESTO DE EGRESOS

COSTOS DIRECTOS		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Servicios-Matriculas	21%	15.886	16.680	17.514	20.733	25.033	30.227	36.503	44.077	53.229	64.271
Total		15.886	16.680	17.514	20.733	25.033	30.227	36.503	44.077	53.229	64.271

GASTOS GENERALES		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Gastos administrac	46%	34.048	35.750	37.538	44.435	53.653	64.785	78.236	94.468	114.083	137.750
Gastos ventas	25%	18.699	19.634	20.616	24.404	29.466	35.580	42.967	51.882	62.654	75.652
Total		52.747	55.384	58.153	68.839	83.119	100.365	121.204	146.349	176.737	213.402

OTROS EGRESOS		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Alquiler libros	75%	198	208	219	259	313	378	456	551	665	803
Cafetería	65%	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390
Total		588	598	609	649	703	768	846	941	1.055	1.193

TOTAL EGRESOS		69.221	72.663	76.277	90.221	108.856	131.360	158.553	191.366	231.020	278.866
TOTAL EGRESOS		69.221	72.663	76.277	90.221	108.856	131.360	158.553	191.366	231.020	278.866

Elaborado por: Isabel Velástegui

En el escenario pesimista, los egresos (sin considerar gastos financieros, ni impuestos) representan casi un 92% de los ingresos, lo que se debe al hecho de que con un número reducido de alumnos casi no se alcanzaría a cubrir los elevados gastos administrativos (nómina, arriendo). Por lo cual, si se desea brindar un buen servicio y mantener una nómina de trabajadores estables, es importante alcanzar un mínimo de alumnos matriculados, que permita cubrir los costos y obtener la rentabilidad deseada.

CUADRO No. 4.1.2.3
PRESUPUESTO DE INGRESOS. ESCENARIO NORMAL

INGRESOS MATRICULAS	AÑOS									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Capacidad por curso (año)	2520	2520	2520	2841	3267	3757	4321	4969	5715	6572
Precio	98,7	98,7	98,7	98,7	98,7	98,7	98,7	98,7	98,7	98,7
Tasa ocupación promedio	40,0%	44,0%	48,4%	53,2%	58,6%	64,4%	70,9%	77,7%	77,7%	77,7%
INGRESOS OPERACIONALES	99.490	109.439	120.382	149.289	188.841	238.881	302.216	381.072	438.283	504.006

INGRESOS ALQUILER LIBROS	AÑOS									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Alumnos matriculados por año	1008	1109	1220	1513	1913	2420	3062	3861	4441	5106
Tasa alquiler	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Precio	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Total	706	776	854	1.059	1.339	1.694	2.143	2.703	3.108	3.575

INGRESOS CAFETERÍA	AÑOS									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Capacidad diaria	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Frecuencia de uso por día	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
No. Días curso año	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240
Tasa ocupación promedio	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Precio	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Total	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200

INGRESOS NO OPERACIONALES	1.906	1.976	2.054	2.259	2.539	2.894	3.343	3.903	4.308	4.775
----------------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

En un escenario medio, el número de alumnos matriculados por nivel sería de 168, lo que equivale a mantener en cada horario, un promedio 6 alumnos por aula.

CUADRO No. 4.1.2.4
PRESUPUESTO DE EGRESOS. ESCENARIO NORMAL

COSTOS DIRECTOS		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Servicios-Matriculas	28%	28.335	31.168	34.285	42.517	53.782	68.033	86.071	108.529	124.823	143.541
Total		28.335	31.168	34.285	42.517	53.782	68.033	86.071	108.529	124.823	143.541

GASTOS GENERALES		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Gastos administrac	34%	34.045	37.450	41.195	51.087	64.621	81.745	103.418	130.403	149.980	172.471
Gastos ventas	19%	18.704	20.574	22.632	28.066	35.502	44.910	56.817	71.642	82.397	94.753
Total		52.749	58.024	63.827	79.153	100.124	126.655	160.235	202.044	232.378	267.224

OTROS EGRESOS		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Alquiler libros	75%	529	582	640	794	1.004	1.271	1.608	2.027	2.331	2.681
Cafetería	65%	780	780	780	780	780	780	780	780	780	780
Total		1.309	1.362	1.420	1.574	1.784	2.051	2.388	2.807	3.111	3.461

TOTAL EGRESOS		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
TOTAL EGRESOS		82.393	90.555	99.532	123.244	155.690	196.739	248.694	313.381	360.312	414.226

Elaborado por: Isabel Velástegui

En el escenario normal, los egresos (sin considerar gastos financieros, ni impuestos) representan un 81% de los ingresos, considerando que se mantiene una nómina estable; lo cual permite brindar una enseñanza más personalizada y ofrecer un buen servicio.

CUADRO No. 4.1.2.5
PRESUPUESTO DE INGRESOS. ESCENARIO OPTIMISTA

INGRESOS MATRICULAS	AÑOS									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Capacidad por curso (año)	2520	2520	2520	2841	3267	3757	4321	4969	5715	6572
Precio	98,7	98,7	98,7	98,7	98,7	98,7	98,7	98,7	98,7	98,7
Tasa ocupación promedio	57,6%	66,2%	76,2%	77,7%	77,7%	77,7%	77,7%	77,7%	77,7%	77,7%
INGRESOS OPERACIONALES	143.265	164.755	189.468	217.876	250.546	288.124	331.377	381.072	438.283	504.006

INGRESOS ALQUILER LIBROS	AÑOS									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Alumnos matriculados por año	1452	1669	1920	2207	2538	2919	3357	3861	4441	5106
Tasa alquiler	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%
Precio	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Total	4.064	4.674	5.375	6.181	7.108	8.174	9.401	10.811	12.434	14.298

INGRESOS CAFETERÍA	AÑOS									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Capacidad diaria	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Frecuencia de uso por día	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
No. Días curso año	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240
Tasa ocupación promedio	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%
Precio	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Total	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800

INGRESOS NO OPERACIONALE	8.864	9.474	10.175	10.981	11.908	12.974	14.201	15.611	17.234	19.098
---------------------------------	--------------	--------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

En un escenario optimista (basado en las metas y cálculos del Instituto), el número de alumnos matriculados por nivel sería de 242, lo que equivale a mantener en cada horario casi 9 alumnos por aula, lo cual es alcanzable, con toda la propuesta de marketing establecida en el presente proyecto.

CUADRO No. 4.1.2.6
PRESUPUESTO DE EGRESOS. ESCENARIO OPTIMISTA

COSTOS DIRECTOS		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Servicios-Matriculas	20%	28.338	32.588	37.477	43.096	49.558	56.991	65.546	75.376	86.692	99.692
Total		28.338	32.588	37.477	43.096	49.558	56.991	65.546	75.376	86.692	99.692

GASTOS GENERALES		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Gastos administrac	24%	34.054	39.162	45.037	51.789	59.555	68.487	78.768	90.581	104.180	119.802
Gastos ventas	13%	18.696	21.500	24.726	28.433	32.696	37.600	43.245	49.730	57.196	65.773
Total		52.750	60.663	69.762	80.222	92.251	106.087	122.013	140.311	161.376	185.575

OTROS EGRESOS		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Alquiler libros	75%	3.048	3.505	4.031	4.636	5.331	6.130	7.051	8.108	9.325	10.724
Cafetería	65%	3.120	3.120	3.120	3.120	3.120	3.120	3.120	3.120	3.120	3.120
Total		6.168	6.625	7.151	7.756	8.451	9.250	10.171	11.228	12.445	13.844

TOTAL EGRESOS		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
		87.256	99.877	114.390	131.073	150.260	172.328	197.730	226.915	260.513	299.111

Elaborado por: Isabel Velástegui

En el escenario optimista, los egresos (sin considerar gastos financieros, ni impuestos) representan un 57% de los ingresos, lo que se deja un margen de ganancia superior al requerido.

4.2 ESTIMACIÓN DE COSTOS Y CÁLCULO DEL PRECIO DE VENTA

Para determinar el precio que deberá pagar el estudiante por cada nivel, se toma como referencia el precio que el cliente está dispuesto a pagar y el precio de la competencia; pero fundamentalmente se consideran los costos del servicio que ofrece el Instituto y los objetivos institucionales. Por ejemplo: un objetivo desde la perspectiva financiera es reducir los costos lo que permite ofrecer precios competitivos.

El Precio que el cliente está dispuesto a pagar

En la investigación de mercados realizada se determinó que el alumno potencial pagaría alrededor de \$40 mensuales, es decir \$80 por nivel.

Precio de la competencia

Wall Street utiliza una estrategia de descuentos por volumen y precios variables dependiendo del número de niveles que tome el alumno; existen programas de 4 niveles, 6 niveles y 12 niveles. Pero, la mayor parte de los Institutos utiliza una estrategia de precios fijos. El precio promedio del servicio de los principales competidores es de \$181 por nivel (que puede durar de dos a tres meses) incluido material didáctico.

Costos del servicio

El Instituto aplicará una estrategia de precios variables, que depende del número de niveles tomados y del número de alumnos por grupo matriculados. Para el cálculo de los costos unitarios se considera el menor número de alumnos por ciclo, estimado en la demanda selectiva. Además se ha fijado una rentabilidad sobre ventas del 25% y una comisión sobre ventas del 5%, obteniendo los siguientes resultados:

CUADRO No. 4.2.1
COSTOS UNITARIOS DEL SERVICIO

COSTOS FIJOS	COSTO NIVEL	No. Alumnos Nivel	COSTO FIJO UNIT.
Gasto sueldos	6.800,00	213	31,92
Aporte patronal	826,20	213	3,88
Aguinaldo navideño	36,67	213	0,17
Mantenim. reparac. equipos	40,00	213	0,19
Gasto arriendo	1.200,00	213	5,63
Capacitación profesores	60,0	213	0,28
Libros	2.030,0	213	9,53
Promoción y publicidad (p)	1.247,8	213	5,86
Servicios básicos	160,00	213	0,75
Depreciaciones y amortizac	530,92	213	2,49
Otros (sumin.ofic.limpieza)	230,00	213	1,08
TOTAL C.F. POR NIVEL	13.161,63		
TOTAL COSTO FIJO UNITARIO			61,79

COSTOS VARIABLES	C.V.U.
Suministros oficina	0,55
Materiales de apoyo	2,50
Suministros limpieza	0,25
Gastos especiales (docentes)	4,00
TOTAL COSTO VARIABLE UNITARIO	7,30

COSTO UNITARIO TOTAL	69,09
-----------------------------	--------------

Elaborado por: Isabel Velástegui

$$Pr ecio = \frac{Costo unitario total}{1 - (\%utilidad ventas + \%comisión)}$$

$$Pr ecio = \frac{69,09}{1 - (0,25 + 0,05)} = \$98,7$$

Por lo tanto, el precio es de \$98,7 por nivel. El estudiante lo puede financiar en dos pagos mensuales, de \$49 y \$49,70. El precio calculado es casi un 50% inferior al precio de los principales competidores para el Instituto, por lo tanto al introducir el servicio al mercado con un precio bajo, se puede abarcar y satisfacer las necesidades de un segmento de mercado más grande.

El punto de equilibrio, se ha calculado de la siguiente forma:

$$\text{Ingreso total} = \text{Costo total}$$

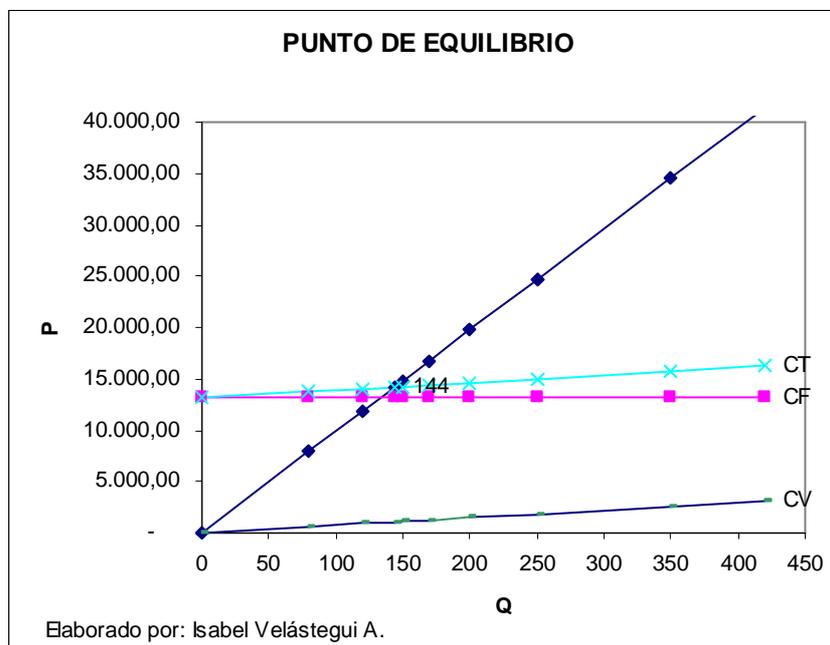
$$p \times q = C.F. + C.U. \times q \qquad 98,7 \times q = 13.161,63 + 7,30 \times q$$

$$91,40 \times q = 13.161,63 \qquad q = 144$$

CUADRO No. 4.2.2
PUNTO DE EQUILIBRIO

Q	I mat.	CF	CV	CT	U
0	-	13.161,63	-	13.161,63	-13.161,63
80	7.896,19	13.161,63	584,00	13.745,63	-5.849,43
120	11.844,29	13.161,63	876,00	14.037,63	-2.193,34
144	14.213,14	13.161,63	1.051,20	14.212,83	0,32
150	14.805,36	13.161,63	1.095,00	14.256,63	548,73
170	16.779,41	13.161,63	1.241,00	14.402,63	2.376,78
200	19.740,48	13.161,63	1.460,00	14.621,63	5.118,85
250	24.675,60	13.161,63	1.825,00	14.986,63	9.688,97
350	34.545,83	13.161,63	2.555,00	15.716,63	18.829,21
420	41.455,00	13.161,63	3.066,00	16.227,63	25.227,38

GRAFICO No. 4.2.2



El Instituto matriculando a 144 alumnos que pagan \$98,7 por nivel, alcanza el equilibrio en sus finanzas; es decir, en este punto sus ingresos sirven para cubrir tanto los costos fijos y variables, como el 25% de utilidad sobre ventas requerido.

4.3 SISTEMA CONTABLE

El sistema contable ha ser utilizado es el sistema Elizabeth -9 que será adaptado a las necesidades propias del Instituto. El sistema cuenta con los siguientes módulos¹⁰:

1. Inventario
2. Facturación
3. Compras
4. Requisiciones para el servicio
5. Cuentas por Cobrar
6. Cuentas por Pagar
7. Estadísticas de Venta

Mantenimiento de las bases de datos de:

- Clientes
- Productos
- Proveedores
- Vendedores

4.3.1 INVENTARIO Y COMPRAS

Se manejan los siguientes tipos de transacciones:

- Compras de productos y servicios (materiales de oficina, material didáctico, capacitación, servicios informáticos, entre otros)
- Facturas
- Devoluciones de compras
- Devoluciones de ventas
- Ingresos /Egresos varios de inventario (libros).
- Requisiciones de materiales para el servicio.
- Inventario físico.

¹⁰ Información proporcionada por el proveedor del servicio: Compu aula, hugonavas@andinanet.net.

En cualquier momento y en tiempo real se puede disponer de la siguiente información:

- Stock disponible (“on hand”)
- Stock pedido (“on order”)
- Items bajo el stock de reposición
- Pedidos en curso
- Detalles de la última compra
- Detalles de la última venta
- Estadísticas de venta.
- Kardex del inventario de libros.
- Control de las compras.
- Impresión de órdenes de compra.
- Control de ingresos / Egresos varios de inventario.
- Una vez ingresado el inventario físico, el sistema es capaz de generar, en forma automática los ajustes de inventario respectivos.
- Elaboración de asientos automáticos a la Contabilidad

4.3.2 FACTURACIÓN

Permite el manejo de:

- Facturas
- Notas de entrega
- Proformas
- Notas de crédito por devoluciones.

En el proceso de facturación se manejan los siguientes temas:

- Punto de venta (POS.).
 - Cuadros de caja diarios
 - Control de la apertura de caja e impresión de facturas.
 - Velocidad en la elaboración de facturas

- Facturación de servicios.
- Control de las formas de pago.
- Abonos.
- Descuentos por ítems.
- Descuento total factura.
- Cargos misceláneos.
- Facturación a precios preferenciales.
- Botones para obtener lecturas de información del cliente y saldos del inventario desde la facturación.
- Elaboración de proformas.
- Control de la numeración en formatos preimpresos controlados por el SRI (Factura, Nota de Entrega, Nota de crédito por devoluciones, Ordenes de compra).
- Configuración del sistema para utilizar los modelos pre-impresos actualmente usados.
- Estadísticas de venta por vendedor, por producto, por cliente.
 - Los mejores y peores clientes
 - Los mejores y peores vendedores
 - Los servicios más y menos vendidos.
 - Los servicios más y menos rentables en \$ y %.
- Control de la recaudación diaria.
- Aceptación de varias formas de pago y cheques posfechados.
- Elaboración de asientos automáticos a la Contabilidad.

4.3.3 CLIENTES

Se dispone de la siguiente información:

- Saldos por cobrar
- Detalles del último pago.
- Detalles de la última compra.
- Estado de cuenta con cualquier corte.
- Manejo de precios preferenciales y descuentos.

4.3.4 CUENTAS POR COBRAR Y POR PAGAR

Se manejan:

- Vencimientos
- Abonos
- Cancelaciones
- Notas de débito
- Notas de crédito
- Documentos pendientes de pago
- Estados de cuenta
- Control de la recaudación diaria por forma de pago (Efectivo, cheques, otras)
- Listado de cuentas y vencimientos por cobrar que se vencen en los próximos días.
- Recaudación diaria.
- Aceptación de varias formas de pago y cheques diferidos.
- Elaboración de asientos automáticos a la Contabilidad

4.4 REGISTROS Y FORMATOS

Como se indicó anteriormente, se manejarán 6 módulos principales, cada uno de los cuales genera varios registros automáticos, en formatos preestablecidos. Los controles contables básicos son: Kardex del inventario de libros, control de la recaudación diaria (Saldo inicial de caja, total efectivo, total cheques, saldo final de caja), saldos por cobrar por cliente, libro diario y un libro por cuenta. En la unidad académica los controles que se manejan son: hoja de asistencia para alumnos, hoja de calificaciones y la hoja de registro de contenidos de clase. A continuación se presentan algunos formatos mencionados:

CUADRO No. 4.4.1
INTEGRAL ENGLISH CENTER
ATTENDANCE REGISTER

INSTRUCTOR:

LEVEL:

SCHEDULE:

No.	Last and first names	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		04/09/04	05/09/04	06/09/04	07/09/04	08/09/04	09/09/04	10/09/04	11/09/04	12/09/04	13/09/04

CUADRO No. 4.4.2
INTEGRAL ENGLISH CENTER
GRADE SHEET

INSTRUCTOR:

LEVEL:

SCHEDULE:

No.	Last and first names	WRITING EXAMS				ORAL EXAMS				INSTRUCTOR'S EVALUATION				
		1	2	3	4	1	2	3	4	Discipline	Homework	Project	Language used in class	Class Participation

CUADRO No. 4.4.3
INTEGRAL ENGLISH CENTER
CLASS REGISTER

INSTRUCTOR:

LEVEL:

SCHEDULE:

	DATE	CONTENTS TAUGHT	SIGNATURE
1	04-Sep		
2	05-Sep		
3	06-Sep		

CUADRO No. 4.4.4
INTEGRAL ENGLISH CENTER
Diario General

Asiento número	Cuentas	Importe	
		D	H
1			
2			

CUADRO No. 4.4.5
INTEGRAL ENGLISH CENTER
KARDEX

Producto: Interchange Intro

Unidad de medida: unidades

No.	DESCRIPCION	ENTRADAS			SALIDAS			SALDOS		
		CANT	V/.UNIT	V/.TOTAL	CANT	V/.UNIT	V/.TOTAL	CANT	V/.UNIT	V/.TOTAL

CUADRO No. 4.4.6

INTEGRAL ENGLISH CENTER
LIBRO MAYOR

CUENTA: Materiales de oficina

No.	DESCRIPCION	DEBE			HABER			SALDO		
		CANT	V/.UNIT	V/.TOTAL	CANT	V/.UNIT	V/.TOTAL	CANT	V/.UNIT	V/.TOTAL

CUADRO No. 4.4.7

INTEGRAL ENGLISH CENTER				COMPROBANTE DE INGRESO					
R.U.C. 1715671283001				No. 000001					
Urb. San Francisco. Calle A. Lote 78									
Telf: 2381812				Fecha:					
Recibimos de: _____				US. \$ _____					
CI / RUC: _____									
La suma de: _____ dólares									
CONCEPTO		Valor US. \$		CONCEPTO		Valor US. \$			
Cancelación factura No. _____		_____		Multa		_____			
Abono factura No. _____		_____		Otros conceptos		_____			
Abono contrato No. _____		_____							
RECIBIDO POR:				FORMA DE PAGO				SALDO	
				Efectivo _____					
				Cheque No. _____ Banco _____					

CUADRO No. 4.4.8**INTEGRAL ENGLISH CENTER****R.U.C.** 1715671283001

Urb. San Francisco. Calle A. Lote 78

Telf: 2381812**FACTURA**

No. 000001

Lugar y Fecha: _____

Señor (a)/(ita): _____ Dirección: _____

CI / RUC: _____ Teléfono: _____

CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD	TOTAL
FORMA DE PAGO Efectivo _____ Cheque No. _____ Banco _____ _____ Recibí conforme		Base imponible 0%	
		Descuentos	
		Subtotal	
		Iva 12%	0,00
		Total US \$	
		ABONO	
		SALDO	

Elaborado por: Isabel Velástegui

4.5 ESTADOS FINANCIEROS PRO FORMA**4.5.1 ESTADO DE RESULTADOS**

Este estado se sustenta en las estimaciones de ingresos, costos y gastos. Los costos en cada uno de los años de operación del proyecto, crecerán en relación al crecimiento de los ingresos. A continuación se presenta los Estados de Pérdidas y Ganancias proyectados para los diferentes escenarios del proyecto.

CUADRO No. 4.5.1.1
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO. ESCENARIO PESIMISTA

AÑOS	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas Netas	74.617,20	78.348,06	82.265,46	97.381,74	117.583,05	141.979,65	171.458,28	207.029,63	250.016,71	301.883,69
Costo de operación	15.886,00	16.680,30	17.514,32	20.732,57	25.033,43	30.227,47	36.503,47	44.076,61	53.228,56	64.271,04
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	58.731,20	61.667,76	64.751,15	76.649,17	92.549,62	111.752,18	134.954,81	162.953,02	196.788,15	237.612,65
Gastos de administración	34.047,83	35.750,22	37.537,73	44.435,29	53.653,15	64.785,31	78.236,41	94.467,62	114.082,62	137.749,53
Gastos de venta	18.699,07	19.634,02	20.615,73	24.403,86	29.466,31	35.580,10	42.967,45	51.881,62	62.654,19	75.652,05
UTILIDAD OPERACIONAL	5.984,30	6.283,51	6.597,69	7.810,02	9.430,16	11.386,77	13.750,95	16.603,78	20.051,34	24.211,07
Gastos financieros	635,94	223,44				763,13	268,13			
Otros egresos	588,45	598,37	608,79	648,99	702,72	767,61	846,01	940,61	1.054,94	1.192,88
Otros ingresos	864,60	877,83	891,72	945,33	1.016,96	1.103,47	1.208,01	1.334,15	1.486,58	1.670,51
Ingresos venta de activos fijos			302,00		560,80	676,32		500,52	858,35	1.402,00
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	5.624,51	6.339,53	7.182,62	8.106,35	10.305,20	11.635,83	13.844,83	17.497,84	21.341,33	26.090,70
36,25% Impuestos	2.038,89	2.298,08	2.603,70	2.938,55	3.735,64	4.217,99	5.018,75	6.342,97	7.736,23	9.457,88
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	3.585,63	4.041,45	4.578,92	5.167,80	6.569,57	7.417,84	8.826,08	11.154,87	13.605,10	16.632,82

Elaborado por: Isabel Velástegui

La utilidad neta (después de impuestos) sobre ventas estimada para el primer año es del 4,8%. La relación costo de ventas/ventas totales es del 21,3%, lo que indica que una pequeña parte de los costos totales corresponden a costos de prestación del servicio. Bajo una perspectiva pesimista, las operaciones del Instituto generarían una utilidad promedio de \$8.158 anuales.

CUADRO No. 4.5.1.2
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO. ESCENARIO NORMAL

AÑOS	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas Netas	99.489,60	109.438,56	120.382,42	149.288,53	188.841,32	238.881,09	302.216,05	381.072,11	438.282,78	504.006,02
Costo de operación	28.334,64	31.168,10	34.284,91	42.517,37	53.782,01	68.033,33	86.071,13	108.529,34	124.822,94	143.540,92
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	71.154,96	78.270,46	86.097,50	106.771,15	135.059,31	170.847,75	216.144,92	272.542,78	313.459,84	360.465,11
Gastos de administración	34.045,34	37.449,88	41.194,86	51.086,53	64.621,50	81.745,11	103.418,33	130.402,88	149.980,37	172.470,86
Gastos de venta	18.704,04	20.574,45	22.631,89	28.066,24	35.502,17	44.909,64	56.816,62	71.641,56	82.397,16	94.753,13
UTILIDAD OPERACIONAL	18.405,58	20.246,13	22.270,75	27.618,38	34.935,64	44.193,00	55.909,97	70.498,34	81.082,31	93.241,11
Gastos financieros	635,94	223,44				763,13	268,13			
Otros egresos	1.309,20	1.362,12	1.420,33	1.574,09	1.784,48	2.050,64	2.387,53	2.806,98	3.111,29	3.460,88
Otros ingresos	1.905,60	1.976,16	2.053,78	2.258,78	2.539,30	2.894,19	3.343,38	3.902,64	4.308,39	4.774,51
Ingresos por venta de activos fijos			302,00		560,80	621,96		457,62	767,58	1.233,76
UTILIDAD ANTES PARTICIPACION	18.366,04	20.636,74	23.206,19	28.303,07	36.251,27	44.895,38	56.597,69	72.051,62	83.046,99	95.788,50
36,25% Impuestos	6.657,69	7.480,82	8.412,24	10.259,86	13.141,08	16.274,57	20.516,66	26.118,71	30.104,53	34.723,33
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	11.708,35	13.155,92	14.793,95	18.043,21	23.110,18	28.620,80	36.081,03	45.932,91	52.942,46	61.065,17
PROMEDIO	30.545,40									

La utilidad neta (después de impuestos) que el Instituto gana en cada venta es del 11,8%. La relación costo de ventas/ ventas totales es del 28,5%, y un 35% del costo total corresponde a costos del servicio. En un escenario normal, los inversionistas en el primer año de operaciones habrán ganado un 92,5% en relación al capital invertido, con un 66% de eficiencia de la administración para generar utilidades con los activos disponibles, lo que se explica a la tasa de ocupación de las instalaciones, estimada para este escenario.

CUADRO No. 4.5.1.3
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO. ESCENARIO OPTIMISTA

AÑOS	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas Netas	143.265,02	164.754,78	189.467,99	217.876,01	250.545,90	288.123,95	331.377,06	381.072,11	438.282,78	504.006,02
Costo de operación	28.337,82	32.588,50	37.476,77	43.095,87	49.557,98	56.990,92	65.546,38	75.376,06	86.692,33	99.692,39
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	114.927,20	132.166,28	151.991,22	174.780,13	200.987,92	231.133,04	265.830,68	305.696,05	351.590,44	404.313,63
Gastos de administración	34.054,10	39.162,21	45.036,54	51.789,13	59.554,76	68.487,06	78.768,33	90.580,84	104.179,82	119.802,23
Gastos de venta	18.696,09	21.500,50	24.725,57	28.432,82	32.696,24	37.600,18	43.244,71	49.729,91	57.195,90	65.772,79
UTILIDAD OPERACIONAL	62.177,02	71.503,57	82.229,11	94.558,19	108.736,92	125.045,80	143.817,64	165.385,30	190.214,73	218.738,61
Gastos financieros	635,94	223,44				763,13	268,13			
Otros egresos	6.168,19	6.625,42	7.151,23	7.755,66	8.450,76	9.250,30	10.170,58	11.227,92	12.445,17	13.843,53
Otros ingresos	8.864,26	9.473,89	10.174,98	10.980,88	11.907,69	12.973,73	14.200,77	15.610,56	17.233,55	19.098,04
Ingresos venta de activos fijos			302,00		560,80	572,85		418,87	685,59	1.081,78
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	64.237,15	74.128,61	85.554,85	97.783,41	112.754,64	128.578,95	147.579,71	170.186,80	195.688,70	225.074,91
36,25% Impuestos	23.285,97	26.871,62	31.013,63	35.446,48	40.873,56	46.609,87	53.497,64	61.692,72	70.937,15	81.589,65
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	40.951,18	47.256,99	54.541,22	62.336,92	71.881,09	81.969,08	94.082,07	108.494,09	124.751,55	143.485,25
PROMEDIO	82.974,94									

La utilidad neta (después de impuestos) que el Instituto gana en cada venta es del 28,6%. En un escenario normal, los inversionistas en el primer año de operaciones habrán ganado un 324% en relación al capital invertido. La eficiencia de la administración para generar ganancias con los activos disponibles es del 232%, lo que indica un excelente desempeño de las operaciones del negocio.

4.5.2 ESTADO DE SITUACION INICIAL

Es conveniente realizar un Balance General inicial del Instituto, que nos permita hacer comparaciones posteriores para saber cuál es la situación de empresa luego de transcurrido un lapso de tiempo.

CUADRO No. 4.5.2 BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL

ACTIVO		PASIVO	
CORRIENTE		LARGO PLAZO	
Caja	6.636,84	Documentos por pagar	5.000,00
FIJO		Total pasivo	5.000,00
Equipos de computación	3.020,00		
Equipos de oficina	316,00	PATRIMONIO	
Equipo audiovisual	900,00	Capital social	12.652,40
Muebles y enseres	4.392,00	Total patrimonio	12.652,40
Subtotal activo fijo	8.628,00		
Gastos de Organización	715,00		
Gastos de Constitución	1.647,56		
Impuestos crediticios	25,00		
Total Activo fijo	11.015,56		
TOTAL ACTIVO	17.652,40	TOTAL PASIVO Y PT	17.652,40

4.5.3 FLUJO DE FONDOS

En el flujo de caja mediremos los ingresos y egresos en efectivo que se estima tendrá el Instituto en un período de 10 años. Con los resultados se establecerán las necesidades de financiamiento y la posibilidad de generar recursos para cubrir con las obligaciones que se adquiriera.

Las estimaciones se realizan a precios constantes (precios descontados la inflación), es decir que se supone que los precios no cambian con el tiempo. Sin embargo, éstos se consideran útiles para el proyecto, ya que el objetivo del Estudio Financiero es determinar su viabilidad más no las utilidades que puedan generarse.

CUADRO No. 4.5.3.1
INTEGRAL ENGLISH CENTER
FLUJOS DE CAJA DEL PROYECTO. ESCENARIO PESIMISTA

FLUJOS DE OPERACIÓN	AÑOS										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESO TOTAL ANUAL		75.482	79.226	83.157	98.327	118.600	143.083	172.666	208.364	251.503	303.554
INGRESO VENTA ACTIVOS FIJOS		0	0	302	0	561	676	0	501	858	1.402
DEPRECIACION Y AMORTIZAC.		2.606	2.606	2.606	3.677	3.677	4.040	6.133	6.133	6.516	7.123
EGRESOS TOTALES		66.616	70.057	73.671	86.544	105.179	127.320	152.420	185.234	224.504	271.743
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		6.260	6.563	7.183	8.106	10.305	12.399	14.113	17.498	21.341	26.091
IMPUESTOS		2.269	2.379	2.604	2.939	3.736	4.495	5.116	6.343	7.736	9.458
UTILIDAD NETA		3.991	4.184	4.579	5.168	6.570	7.904	8.997	11.155	13.605	16.633
INVERSIÓN INICIAL	-17.652										
INVERSIONES REPOS, AMPLIAC				-7.469		-9.814	-13.252		-5.005	-8.583	-14.020
VALORES RECUPERADOS											11.352
FLUJO DE TESORERIA	-17.652	5.652	5.845	-1.229	7.512	-900	-2.771	12.907	10.059	9.176	18.505

Para la determinación del valor de desecho del proyecto, se ha considerado al capital de trabajo más promedio de los flujos de fondos generados en los 5 últimos años de análisis; suponiendo que el flujo se mantienen constante en los próximos 30 años.

Con los resultados se determina que el flujo de caja promedio anual del proyecto en un escenario pesimista es de \$4.282. En los años 3 y 6 es necesario realizar préstamos de modo de financiar la operación del negocio. En los demás años, se cuenta con remanentes que permiten realizar nuevas inversiones distintas a las presupuestadas.

CUADRO No. 4.5.3.2
INTEGRAL ENGLISH CENTER
FLUJOS DE CAJA DEL PROYECTO. ESCENARIO NORMAL

FLUJOS DE OPERACIÓN	AÑOS										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESO TOTAL ANUAL		101.395	111.415	122.436	151.547	191.381	241.775	305.559	384.975	442.591	508.781
INGRESO VENTA DE ACTIVOS		0	0	302	0	561	622	0	458	768	1.234
DEPRECIACION Y AMORTIZAC.		2.606	2.606	2.606	3.586	3.586	3.782	5.783	5.783	6.081	6.566
EGRESOS TOTALES		79.787	87.949	96.926	119.658	152.104	192.957	242.910	307.597	354.231	407.660
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		19.002	20.860	23.206	28.303	36.251	45.659	56.866	72.052	83.047	95.789
IMPUESTOS		6.888	7.562	8.412	10.260	13.141	16.551	20.614	26.119	30.105	34.723
UTILIDAD NETA		12.114	13.298	14.794	18.043	23.110	29.107	36.252	45.933	52.942	61.065
INVERSIÓN INICIAL	-17.652										
INVERSIONES REPOS, AMPLIAC				-7.197		-8.973	-12.708		-4.576	-7.676	-12.338
VALORES RECUPERADOS											34.685
FLUJO DE TESORERIA	-17.652	13.775	14.960	9.258	20.329	16.424	18.810	39.939	45.044	49.143	87.598

Bajo la actuación del Instituto en un escenario normal, el flujo de caja promedio anual del proyecto sería de \$27.057, concluyendo que las operaciones del negocio en todos los años de análisis pueden ser financiadas con los fondos que se generen, incluso existen remanentes que pueden ser reinvertidos en beneficio del propio negocio.

CUADRO No. 4.5.3.3
INTEGRAL ENGLISH CENTER
FLUJOS DE CAJA DEL PROYECTO. ESCENARIO OPTIMISTA

FLUJOS DE OPERACIÓN	AÑOS										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESO TOTAL ANUAL		152.129	174.229	199.643	228.857	262.454	301.098	345.578	396.683	455.516	523.104
VENTA DE ACTIVOS FIJOS		0	0	302	0	561	573	0	419	686	1.082
DEPRECIACION Y AMORTIZAC.		2.606	2.606	2.606	3.504	3.504	3.548	5.468	5.468	5.688	6.063
EGRESOS TOTALES		84.650	97.271	111.784	127.569	146.755	168.781	192.262	221.447	254.826	293.048
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		64.873	74.352	85.555	97.783	112.755	129.342	147.848	170.187	195.689	225.075
IMPUESTOS		23.516	26.953	31.014	35.446	40.874	46.887	53.595	61.693	70.937	81.590
UTILIDAD NETA		41.357	47.399	54.541	62.337	71.881	82.456	94.253	108.494	124.752	143.485
INVERSIÓN INICIAL	-17.652										
INVERSIONES REPOS, AMPLIAC				-6.952		-8.213	-12.217		-4.189	-6.856	-10.818
VALORES RECUPERADOS											83.722
FLUJO DE TESORERIA	-17.652	43.018	49.061	49.251	64.571	65.902	72.500	97.739	107.791	121.521	220.255

En un escenario optimista, el flujo de caja promedio anual del proyecto sería de \$79.451. En los 10 años de análisis, las operaciones del negocio pueden ser financiadas con los fondos que se generen, y los ingresos adicionales pueden ser reinvertidos en beneficio del propio negocio.

4.6 EVALUACION FINANCIERA

4.6.1. DETERMINACIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO

La tasa de descuento es el rendimiento mínimo que debería generar el proyecto. En proyectos pequeños esta tasa se denomina TMAR que es la tasa mínima aceptable de rentabilidad para el proyecto resulte atractivo al inversionista.

TMAR = Costo del capital + Tasa de riesgo

El costo del capital es la rentabilidad que se debe exigir al proyecto por renunciar a un uso alternativo de los recursos propios en proyectos de riesgo similares (costo de oportunidad). Para el presente proyecto se ha establecido en el 8%, que constituye el rendimiento que generaría la inversión en el mercado de capitales.

Para determinar la tasa de riesgo se considera la tasa de inflación y la tasa por riesgo de la inversión. La tasa de inflación global de la economía proyectada para el año 2008 es de 9,29%, y se estima una tasa por riesgo de la inversión del 3%.

Por lo tanto la TMAR del proyecto es:

$$\text{TMAR} = 8\% + 9,29\% + 3\%$$

$$\text{TMAR} = 20,29\%$$

4.6.2. VALOR PRESENTE NETO

El Valor Actual Neto de un proyecto de inversión indica el valor en exceso que los ingresos pagan sobre la inversión.¹¹

A continuación se evalúa al proyecto en los diferentes escenarios propuestos.

¹¹ CAGIGAL, José Luis, Finanzas de la empresa, Quito, Universidad SEK, p. 248

CUADRO No. 4.6.2.1
EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO
ESCENARIO PESIMISTA

AÑO	FLUJO	ACUMUL	FACTOR	V. ACTUAL	ACUMUL
0	-17.652	-17.652	1	-17.652	-17.652
1	5.652	-12.000	0,8313	4.699	-12.954
2	5.845	-6.155	0,6911	4.040	-8.914
3	-1.229	-7.384	0,5745	-706	-9.620
4	7.512	128	0,4776	3.588	-6.032
5	-900	-773	0,3971	-358	-6.390
6	-2.771	-3.544	0,3301	-915	-7.305
7	12.907	9.362	0,2744	3.542	-3.763
8	10.059	19.422	0,2281	2.295	-1.468
9	9.176	28.597	0,1896	1.740	272
10	18.505	47.103	0,1577	2.917	3.189

El proyecto en un escenario pesimista, cubre el 20,29% de rentabilidad requerida y genera un flujo adicional de \$3.189.

CUADRO No. 4.6.2.2
ESCENARIO NORMAL

AÑO	FLUJO	ACUMUL	FACTOR	V. ACTUAL	ACUMUL
0	-17.652	-17.652	1	-17.652	-17.652
1	13.775	-3.877	0,8313	11.451	-6.201
2	14.960	11.082	0,6911	10.339	4.138
3	9.258	20.340	0,5745	5.319	9.456
4	20.329	40.669	0,4776	9.710	19.166
5	16.424	57.093	0,3971	6.521	25.687
6	18.810	75.903	0,3301	6.209	31.896
7	39.939	115.842	0,2744	10.959	42.856
8	45.044	160.886	0,2281	10.275	53.131
9	49.143	210.029	0,1896	9.320	62.451
10	87.598	297.627	0,1577	13.810	76.261

El proyecto en un escenario normal, paga el 20,29% de rentabilidad requerida, y genera un valor adicional para los inversionistas de \$76.261.

CUADRO No. 4.6.2.3
ESCENARIO OPTIMISTA

AÑO	FLUJO	ACUMUL	FACTOR	V. ACTUAL	ACUMUL
0	-17.652	-17.652	1	-17.652	-17.652
1	43.018	25.365	0,8313	35.762	18.109
2	49.061	74.426	0,6911	33.906	52.015
3	49.251	123.677	0,5745	28.296	80.311
4	64.571	188.248	0,4776	30.840	111.151
5	65.902	254.150	0,3971	26.167	137.318
6	72.500	326.650	0,3301	23.931	161.249
7	97.739	424.389	0,2744	26.820	188.069
8	107.791	532.180	0,2281	24.589	212.659
9	121.521	653.701	0,1896	23.046	235.704
10	220.255	873.956	0,1577	34.724	270.428

El proyecto en un escenario optimista, genera un valor adicional (al 20,29% de rentabilidad) de \$270.428; lo cual nos indica que de cumplirse los supuestos establecidos, el Instituto puede pensar en expansión geográfica, en alianzas estratégicas con universidades y centros en el exterior, que permitan ofrecer una gama más completa de servicios y contar con docentes extranjeros.

4.6.3. TASA INTERNO DE RETORNO

En el escenario pesimista, los ingresos pagan el 24% de interés sobre las inversiones realizadas, porcentaje que es superior al costo de oportunidad por lo que el proyecto es viable.

En el escenario normal, los ingresos pagan el 84,3% de interés sobre las inversiones realizadas, por lo cual el proyecto resulta viable.

En un escenario optimista, 256% es la tasa de interés más alta que el inversionista podría pagar sin perder su dinero, si todos los fondos se tomaran prestados y se pagara con las entradas en efectivo de la inversión a medida que se fuesen produciendo.

4.6.4. PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

En el escenario pesimista, la inversión total del proyecto y el 20,29% de rentabilidad, serían recuperados en 8 años 10 meses.

En el escenario normal, la inversión total del proyecto y el 20,29% de rentabilidad, serán recuperados en 1 año 8 meses; es decir que a partir de este momento se inicia la acumulación de valor adicional a la rentabilidad requerida.

En el escenario optimista, la inversión total del proyecto y el 20,29% de rentabilidad, serán recuperados en 6 meses; es decir que a partir del séptimo mes se inicia la acumulación de valor adicional a la rentabilidad requerida.

4.6.5. RELACIÓN BENEFICIO/ COSTO

En el escenario pesimista, por cada dólar invertido en el proyecto se generarán \$1,18 en términos de valor actual neto.

En el escenario normal, por cada dólar invertido en el proyecto se generarán \$5,32 en términos de valor actual neto. En otras palabras los flujos del proyecto pagan un 20,29% hasta por una inversión superior al 532% a la realizada.

En el escenario optimista, por cada dólar invertido en el proyecto se generarán \$16,32 en términos de valor actual neto. En otras palabras los flujos del proyecto pagan un 20,29% hasta por una inversión superior al 1632% a la realizada.

Como resultado de la evaluación financiera realizada en los diferentes escenarios, podemos concluir que el proyecto generará una tasa de rentabilidad mínima del 24% y una máxima del 256%, por lo cual resulta atractivo invertir en el proyecto.

4.6.6. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad permite conocer el impacto que tendrían ciertas variables en la rentabilidad del proyecto. Para el plan presentado, las variables que influyen más directamente en el precio son: el costo de la nómina y el costo de los arriendos.

Para el análisis de sensibilidad del proyecto en el escenario normal, se han considerado los siguientes supuestos:

- Disminución de un 10% del precio de venta, en caso de presentarse una competencia agresiva en la zona por la construcción del nuevo aeropuerto de Quito.
- La tasa de ocupación estimada se mantiene, en lugar de subir, en caso de que la inflación llegara a aumentar encareciendo el costo de vida, lo que haría que algunos posibles estudiantes no se inscriban o se retiren del curso de inglés.
- Incremento del costo del servicio en un 12%, que puede originarse básicamente por un incremento de sueldos, fuera de lo presupuestado.
- Incremento del 10% en los gastos administrativos, que puede originarse por un incremento de sueldos y del costo de los arriendos, fuera de lo presupuestado.

A continuación se presenta el análisis de sensibilidad del proyecto, para diferentes escenarios:

CUADRO No. 4.6.5.1

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

FLUJO DEL PROYECTO. ESCENARIO PESIMISTA

VARIABLES	TIR	VAN	PRVA	R B/C	RESULTADO
Proyecto	24,46%	3.189,19	8,84	1,18	Viable
a. Precio de matrículas (-10%)	8,74%	-5.824,50	27,58	0,67	Muy Sensible
b. Tasa de ocupación instalaciones (+2%)	20,39%	70,10	10,69	1,00	Muy sensible
c. Costo matrículas (+5%)	-5,50%	-13.257,53	69,85	0,25	Muy sensible
d. Gastos administrativos (+3%)	9,95%	-6.678,84	18,89	0,62	Muy sensible

CUADRO No. 4.6.5.2
ANALISIS DE SENSIBILIDAD

FLUJO DEL PROYECTO. ESCENARIO NORMAL

VARIABLES	TIR	VAN	PRVA	R B/C	RESULTADO
Proyecto	84,32%	76.260,82	1,54	5,32	Viable
a. Precio de matrículas (-10%)	72,09%	41.117,78	1,54	3,33	Sensible
b. Tasa de ocupación instalaciones (+0%)	73,27%	44.685,04	1,54	3,53	Sensible
c. Costo matrículas (+12%)	34,59%	13.108,13	3,44	1,74	Muy sensible
d. Gastos administrativos (+10%)	44,13%	23.633,58	2,86	2,34	Muy sensible

CUADRO No. 4.6.5.3
ANALISIS DE SENSIBILIDAD

FLUJO DEL PROYECTO. ESCENARIO OPTIMISTA

VARIABLES	TIR	VAN	PRVA	R B/C	RESULTADO
Proyecto	255,54%	270.428,37	0,49	16,32	Viable
a. Precio de matrículas (-10%)	244,66%	176.776,44	0,49	11,01	Sensible
b. Tasa de ocupación instalaciones (+5%)	247,23%	253.713,68	0,49	15,37	Poco sensible
c. Costo matrículas (+15%)	176,28%	172.411,71	0,72	10,77	Muy sensible
d. Gastos administrativos (+10%)	202,83%	205.083,93	0,63	12,62	Muy sensible

Se puede concluir que las variables más sensibles del proyecto son los costos y el precio de venta; sin embargo, el proyecto sigue siendo viable, lo cual nos brinda la ventaja de ser más flexibles con respecto a los precios, y de mejorar las condiciones del servicio, tanto para el cliente interno como externo. Sin embargo, si la empresa actuara en un escenario pesimista, una pequeña variación de cualquiera de las variables analizadas, originaría la no viabilidad del proyecto.

CAPITULO 5. PLAN DE TRABAJO

Objetivo: Asignar tiempos, responsables, objetivos o metas y recursos disponibles para cada actividad de la organización, de tal forma que faculte cumplir con los objetivos planteados por el Instituto.

5.1 MARKETING

5.1.1 NIVELES DE PRODUCTO

Según Kotler existen varios niveles de productos y cada una de ellos ofrece distintos tipos de beneficios los cuales son elementales, tangibles, deseables y adicionales.¹²

Una de las estrategias del Instituto es cumplir con cada uno de éstos cuatro beneficios para llegar hasta el nivel más alto del producto:

- El beneficio elemental del Instituto es proporcionar capacitación en el idioma inglés.
- El beneficio tangible del Instituto de idiomas es el certificado de aprobación de cada nivel y al finalizar el curso el diploma de suficiencia en el idioma inglés aprobado por el Ministerio de Educación y Cultura.
- Los beneficios deseados por los clientes son: calidad de aprendizaje y horarios flexibles.
- Los beneficios adicionales que ofrece el Instituto son clubes de conversación, lectura, escritura y vocabulario técnico; incentivando en los alumnos la autoevaluación y trabajando con ética.

5.1.2 MARCA

Para determinar el nombre del Instituto primero identificamos tres niveles de significado que el servicio debe comunicar:

¹² KOTLER, Philip, Dirección de Marketing, Prentice Hall, Décima edición, 2001, p.395.

- Atributos: metodología de enseñanza de idiomas eficaz, amplia utilización de diversas clases de material didáctico, grupos reducidos, flexibilidad de horarios, docentes nacionales y extranjeros.
- Beneficios: funcionales (mayores oportunidades laborales dentro y fuera del país) y emocionales (dominar el idioma inglés brinda status y satisfacción personal).
- Valores: ética (excelencia académica, excelencia humana) y responsabilidad social.

El nombre del establecimiento será Integral English Center.

El logotipo que se ha diseñado es el siguiente:



Integral English Center

Los colores básicos empleados son el amarillo, azul y rojo, en representación de un centro de estudios creado por ecuatorianos. Las letras están colocadas en forma ascendente ya que somos un Instituto que avanza junto con las necesidades de nuestros alumnos. Finalmente, el círculo representa la integridad, ética y actuación en base a normas legales y morales de servicio a la comunidad.

5.1.3 PRECIO

En el capítulo 4 se ha determinado que el precio a cobrar por nivel será de: \$98,70. En el cuadro No. 5.1.3 se presentan los descuentos a emplear:

CUADRO No. 5.1.3

TABLA DE DESCUENTOS

Tipo	Descripción	Condición	Precio normal	Dscto.	Precio especial
Descuento por volumen	Paquetes	3 - 4 niveles	98,7	5%	93,77
		5 - 6 niveles	98,7	10%	88,83
	No. participantes	3 a 5	98,7	5%	93,77
		5 a 8	98,7	10%	88,83
		9 a 12	98,7	12%	86,86
		13 o más	98,7	15%	83,90
Premios	Puntuación	98 o más	98,7	50%	50,00

Elaborado por : Isabel Velástegui

5.1.4 DISTRIBUCIÓN

La venta es directa, ya que el servicio se ofrece al cliente en el mismo Instituto, por lo que las instalaciones (decoración, mobiliario) serán agradables para el cliente. Además se cuenta con un vendedor que promociona el servicio a nivel de negocios y empresas ubicadas en las parroquias de Tumbaco, Puenbo, Pifo, Yaruquí, Checa y El Quinche. La actuación inicial del Instituto, por tanto será dentro de las parroquias estudiadas, proyectándose para el futuro extender las operaciones a otro sitio estratégico.

5.1.5 COMUNICACIÓN

Se llevará a cabo a través de 4 formas: publicidad (radio, prensa, páginas amarillas, rótulos, afiches, trípticos), venta personal (stands en los centros comerciales Santa María de la parroquia de Tumbaco durante un mes consecutivo, visitas o entrevistas personales), relaciones públicas (crear un sentido de pertenencia del personal a la Institución, notas de prensa) y promociones de venta (se ofrecen paquetes especiales por grupo de alumnos). A continuación se desglosa el presupuesto inicial de comunicación anual del Instituto:

PRESUPUESTO DE COMUNICACIÓN DEL AÑO 1

MEDIO	DESCRIPCION	CANT.	V/ UNIT	V/TOTAL
La Familia D.El Comercio	Anuncio publicitario	5	210,6	1.052,8
Radio La Rumbera	Cuña	240	7,0	1.680,0
Ventas personales	Sueldo básico	12	200,0	2.400,0
	IESS	12	24,3	291,6
	Stand C.C.(mes)	1	180,0	180,0
Rótulos	Rótulos	1	120,0	120,0
	Gigantografías	5	9,0	45,0
Páginas amarillas	Anuncio	1	187,0	187,0
Concurso - estudiantes	Afiches	100	3,5	350,0
Tríptico	Impresión	5.000	0,1	500,0
SUBTOTAL				6.806,4
10% Imprevistos				680,6
TOTAL				7.487,0

5.1.6 PERFIL DE ESTRATEGIAS DEL MARKETING MIX

PRODUCTO – SERVICIO

- A1. Alquiler y venta de libros y material complementario como: diccionarios.
- A2. Ofrecer clubes de lectura, escritura, conversación.

PRECIO

- B1. Ofrecer descuentos por número de niveles, número de personas y buenas calificaciones.
- B2. Ofrecer facilidades de pago.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN

- C1. Un vendedor realizará la promoción inicial del Instituto en negocios y empresas de las parroquias estudiadas.
- C2. Un vendedor promociona los servicios a través de un stand ubicado en centros comerciales de Tumbaco.
- C3. La secretaria atiende y comunica a los usuarios, en las propias instalaciones del Instituto.

PROMOCIÓN

- D1. Distribuir trípticos llamativos de los servicios y descuentos del Instituto en instituciones educativas, negocios y casas.
- D2. Realizar campañas publicitarias a través de radio y prensa escrita. (VER ANEXO No. 11)
- D3. Presentar los servicios del Instituto a través de páginas amarillas y rótulos.
- D4. Utilizar dos tipos de mensajes: uno generado por una mujer joven, y otro por un colegial.

5.1.7 PLAN DE TRABAJO MARKETING (ANEXO 14)

5.2 PRODUCCIÓN (UNIDAD ACADÉMICA)

5.2.1 DISEÑO DEL SERVICIO DEL INSTITUTO

5.2.1.1 Características del servicio

A priori se debe recalcar que el principal proveedor del servicio constituye el docente, ya que es el que interactúa más directamente con el estudiante, mientras éstos asimilan los conocimientos. A continuación se indican las características de los servicios ofertados por el Instituto:

- Las clases de idiomas son intangibles, ya que a pesar de haber establecido desde un inicio la metodología a seguir en el Instituto, las técnicas utilizadas por cada profesor varían dependiendo del grupo de estudiantes que están guiando.
- El servicio ofrecido es heterogéneo, es decir difícilmente se puede estandarizar el carisma y la habilidad de transmitir los conocimientos de los docentes a sus alumnos. Este punto es controlado en cierta medida con un sistema adecuado de selección y evaluación de docentes y personal administrativo, así como un programa de capacitación periódica del personal.
- Los servicios no pueden ser almacenados y son perecibles, por lo tanto ante fluctuaciones de la demanda las ventas pueden caer significativamente. Una de las estrategias será equilibrar la demanda con la capacidad disponible, por ejemplo: durante las vacaciones se ofrecerán cursos de verano, y en época escolar descuentos y promociones especiales.

5.2.1.2 Ventajas y beneficios para el alumno

- Flexibilidad de horarios: se ofrecerá la posibilidad de combinación de horarios.
- Docentes nacionales y extranjeros con título profesional y amplia experiencia.
- Grupos reducidos: máximo 15 alumnos por aula para garantizar el aprendizaje y participación de cada uno de los estudiantes.
- Se trabaja con textos y materiales que permiten un aprendizaje integral, dinámico y entretenido.
- Los alumnos pueden acceder al alquiler de los libros a utilizarse en cada nivel.
- Se otorgan certificados de aprobación de cada nivel.

- Se premia a los buenos estudiantes con descuentos y/o niveles gratis.
- Los alumnos pueden sacar libros de la biblioteca para incrementar vocabulario y a la vez mejorar sus habilidades de lectura y comprensión.
- El alumno puede mejorar sus habilidades idiomáticas a través de clubes de conversación, lectura, escritura y vocabulario técnico.
- Se ofrecen cursos especiales de preparación para rendir el examen del Toefl.

5.2.2 PLAN DE TRABAJO OPERACIÓN. (ANEXO 15)

5.3 ORGANIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO

5.3.1 Reclutamiento y Selección

Para garantizar un mínimo de talento y de aptitud de los docentes, se establecen mecanismos selectivos como son: el cumplimiento de ciertos requisitos académicos, experiencia, actitudes y rasgos personales deseables; así como, la preparación de una clase demostrativa.

5.3.2 Remuneración e incentivos

Para la fijación de sueldos se consideran tanto los factores internos (capacidad financiera y política salarial) y externos (situación del mercado laboral, coyuntura económica y legislación laboral).

Con el objeto de atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos, se establecen tres tipos de incentivos: materiales (premio por mérito o calificación de desempeño), simbólicos (certificaciones, prestigio profesional, reconocimiento de la autoridad y de la comunidad) y técnicos (cursos de capacitación, niveles gratis para que se capacite un familiar en el Instituto).

5.3.3 Evaluación del desempeño

Para evaluar a los docentes se aplicarán el siguiente enfoque:

La evaluación centrada en el conocimiento y las actuaciones del docente en el aula y en el Instituto¹³

Se evalúa al docente mediante la observación sistemática y continuada de su desempeño en el aula y procesos de triangulación que permiten confrontar informaciones provenientes de diferentes actores (alumnos, coordinador y director) e instrumentos (encuesta y observación); y que se realizará durante y al finalizar cada nivel.

El contenido de la evaluación del desempeño docente incluirá los siguientes aspectos:

1. Aspectos técnico-pedagógicos de la actuación en el aula.

- Preparación: calidad del plan de clases (logros de aprendizaje, contenidos y actividades, medios, métodos y formas de evaluación).
- Realización o desarrollo de la clase: conocimiento disciplinario, métodos y adecuación de contenido a las características de los alumnos, comunicación y relación con los alumnos (clima o ambiente de la clase)

2. Resultados de la actuación docente

- Rendimiento de los alumnos.
- Retención y pases de nivel.
- Cambios actitudinales en los alumnos.
- Eficacia de la actuación docente.

3. Desarrollo profesional

- Formación previa
- Nivel de actualización de conocimientos y prácticas pedagógicas.
- Participación en iniciativas de intercambio de experiencias y desarrollo profesional en el ámbito educativo.
- Aplicación de los conocimientos adquiridos.

¹³ Notas sobre: Encuentro sobre Evaluación del Desempeño Docente, México, 2000.

4. Actitudes personales

- Actitud en el trabajo: cumplimiento de sus responsabilidades en el aula y en su institución (asistencia, puntualidad, cuidado y manejo de bienes a su cargo).
- Ejemplaridad del docente en sus formas de actuación y características personales.
- Disposición para participar en actividades fuera de horarios de clase.

Con los resultados de la evaluación, se persiguen los siguientes fines:

- Evaluar la calidad de la educación.
- Lograr retener y beneficiar a personas talentosas, productivas y creativas, otorgando incentivos profesionales y económicos al docente que alcance la puntuación más alta.
- Reconocer socialmente la labor docente y generar compromiso individual y colectivo en el mejoramiento de la calidad de enseñanza.

El formulario para la Evaluación de los alumnos al Instructor se presenta en el anexo 16.

5.3.4 Capacitación

El plan de capacitación que será elaborado cada año, se basará en los siguientes aspectos:

- Capacitar a los docentes en el uso efectivo de los libros, instrumentos y materiales didácticos. Cursos dictados por English Book Centre al momento de adquirir los textos.
- Capacitar a los docentes en aspectos específicos (contenidos o métodos) y conectarlos a la práctica diaria (estrategias pedagógicas y resolución creativa de problemas). Cursos organizados por el proyecto CRADLE y la FullBright, en los meses de marzo y junio.
- Participar en talleres de educadores, organizados por Fundación El Comercio.

- Participar en Programas de inglés gratuitos organizados por Federico Miles en el Hospital Voz Andes, dos veces por semana.

Indicadores de desempeño de los cursos de capacitación del personal docente

- Porcentaje de trabajadores que asisten y aprueban el curso.
- Gastos en capacitación ejecutados a Junio del año vs. Gastos de capacitación programados en el año.
- Aumento de productividad de los docentes en el aula.

En el anexo 17 se presenta el cuadro resumen del plan de trabajo de la organización del RRHH.

5.4 FINANZAS

En la elaboración del plan de trabajo para finanzas se ha considerado los objetivos estipulados en el mapa estratégico del Instituto presentado en el anexo No. 4, persiguiendo como meta principal, la creación de valor duradero para inversionistas y sostenimiento del Instituto en el mercado. El plan de trabajo para finanzas se presenta en el Anexo No. 18.

5.5 IMPLEMENTACIÓN Y OPERACIÓN

Como se indicó en el capítulo 3, el Instituto actuará como un centro ocupacional de idiomas regulado por el Ministerio de Educación Popular Permanente, y no está sujeto al control de la Superintendencia de Compañías.

En el anexo 19 se presenta el plan de trabajo, considerando los trámites que deben realizarse para obtener el permiso de funcionamiento en la División de Educación Popular permanente, los trámites en la Institución bancaria para la obtención del préstamo y trámites en el municipio requeridos para obtener la patente municipal y los permisos de rotulación.

CAPITULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- Respecto al estudio de mercado (gráficos 5-6, páginas 13-14, 42), el desarrollo del presente plan constituye una gran oportunidad de negocio en vista de que alrededor del 83% de la población de estudio no ha podido acceder al aprendizaje del idioma inglés por diversas razones (costo, tiempo, distancia o falta de conciencia de su necesidad). De igual forma, con el establecimiento de zonas francas (por la operación del nuevo aeropuerto de Quito), se dinamizará el comercio de las parroquias, aumentando la necesidad de los pobladores, de capacitarse en el idioma inglés.
- Como se indicó en el capítulo I (págs. 12 y 15), las características del curso de inglés que busca el cliente objetivo son: utilizar un método de enseñanza natural, enfatizar el desarrollo de las destrezas de comprensión y conversación, ofrecer flexibilidad de horarios y un costo accesible (un precio conveniente es considerado más importante que contar con laboratorios de última tecnología). Los alumnos podrían pagar alrededor de \$80 por nivel (\$40 mensuales).
- El Instituto tiene dos tipos de clientes potenciales (p.20): el segmento de adolescentes y el segmento de jóvenes y adultos hasta la edad de 41 años. Existe una demanda insatisfecha promedio de los servicios de Institutos de inglés de 14.221 alumnos por nivel (p.34), de los cuales se pretende captar en promedio el 1,7%.
- Del análisis de la matriz de evaluación interna y externa (p. 45), se concluye que la mayor parte de los Institutos de inglés que operan en el Distrito Metropolitano de Quito, tienden a ser débiles internamente, a pesar de tener un enorme potencial para el crecimiento y desarrollo, situación que se debe fundamentalmente a la baja preocupación por los recursos humano y tecnológico, que se constituyen en los pilares del éxito de toda empresa.

- Del tamaño de planta (p.51), el negocio en sus inicios está planteado con una infraestructura capaz de atender a 2.520 alumnos por año (420 por nivel); y se estima un incremento de la capacidad de las instalaciones acorde a la meta de un incremento del 15% anual en la demanda de los servicios del Instituto.
- Del análisis de localización (p.55), la infraestructura física asentada en el barrio San Francisco de la zona de Pifo está apta para el funcionamiento del Instituto, por diversas razones, entre las cuales se mencionan: proximidad a los mercados meta, fácil acceso y bajo nivel de competencia.
- Dentro del programa de estudios (p.56) se ha establecido los aspectos básicos para una enseñanza de calidad: a) Material didáctico (se trabajará con la colección de libros Interchange); b) El Modelo aplicado es el constructivista; c) Uso de metodologías actuales de enseñanza, tales como: Superlearning, Communicative, Total physical response, Language through music and reading and The audio lingual method (descritas en el anexo 8); y d) Las técnicas de enseñanza a ser utilizadas son: trabajos en grupo, juego de roles, motivación y proyectos.
- Como se indicó en el estudio organizacional (p.66-67) el Instituto presenta una estructura plana y funcional enfocada en los procesos que generan valor para el cliente. En sus inicios se cuenta con dos direcciones: Dirección Administrativa- Financiera y Dirección Académica, además de un asesor externo para el área tecnológica; por tanto se mantendrá 11 trabajadores en nómina. En su punto máximo de expansión, se incorporarán al Instituto la Dirección del Talento humano y la Dirección de Marketing, incrementando a 15 trabajadores en nómina.
- Respecto al análisis del punto de equilibrio (p.91-92) se calcula que con un precio de \$69,10 por nivel, el Instituto debe matricular a 213 alumnos para cubrir sus costos fijos y variables. En tanto que, con un precio de \$98,70 por nivel, necesita matricular a 144 alumnos para alcanzar no sólo el equilibrio en sus finanzas sino el 25% de rentabilidad exigida por los inversionistas y pagar el 5% de comisión sobre ventas.

- De la formulación de estados financieros proforma (p.100-102) se concluye que, pese a realizar una inversión inicial pequeña de alrededor de \$17.700, se obtienen importantes retornos de utilidades. Bajo una perspectiva pesimista, las operaciones del Instituto generarían una utilidad promedio de \$8.158 anuales. En el escenario medio, se obtiene una utilidad anual promedio de \$30.545; mientras que en el escenario optimista, se estima una utilidad \$82.975. De esta parte, se resalta lo importante de trabajar para atraer y retener alumnos, de modo de que la mayor parte de los supuestos considerados en el escenario normal del proyecto puedan controlarse.
- Con los resultados del flujo de caja del proyecto (p.104-106), se determina que en un escenario pesimista el flujo de caja promedio anual es de \$4.282. Bajo la actuación del Instituto en un escenario normal, el flujo de caja promedio anual del proyecto sería de \$27.057. En un escenario optimista, el flujo de caja promedio anual del proyecto sería de \$79.451, concluyendo que en los 10 años de análisis, las operaciones del negocio pueden ser financiadas con los fondos que se generen, y los ingresos adicionales pueden ser reinvertidos en beneficio del propio negocio.
- De la evaluación financiera (p.108-110), se concluye que con una tasa de descuento del 20,29% el proyecto es viable, justificando la inversión a realizarse. Los resultados obtenidos son los siguientes: el proyecto en un escenario pesimista, paga el 24% de rentabilidad requerida y genera un flujo de \$3.189. En un escenario normal, paga el 84,3% de rentabilidad, y genera un valor adicional (al 20,29%) para los inversionistas de \$76.261. finalmente, en un escenario optimista, el proyecto genera un valor adicional (al 20,29% de rentabilidad) de \$270.428, con una TIR de 256%; lo cual nos indica que de cumplirse los supuestos establecidos, el Instituto puede pensar en expansión geográfica, en alianzas estratégicas con universidades y centros en el exterior, que permitan ofrecer una gama más completa de servicios y contar con docentes extranjeros.

- Respecto al análisis de sensibilidad (p.112) se indica que las variables más sensibles del proyecto son los costos y el precio de venta. Si la empresa actuara en un escenario pesimista, una pequeña variación de cualquiera de las variables analizadas, originaría la no viabilidad del proyecto. Sin embargo, en el escenario normal y optimista, el proyecto ante variaciones sigue siendo viable, lo cual nos brinda la ventaja de ser más flexibles con respecto a los precios, y de mejorar las condiciones del servicio, tanto para el cliente interno como externo.
- Finalmente, se menciona que si se cumplen los supuestos considerados y se alcanzan los objetivos planteados, el plan presentado es viable.

6.2 RECOMENDACIONES

- Como alrededor del 30% del mercado no ha ingresado a un Instituto de inglés debido al factor económico, es importante ofrecer descuentos y promociones tendientes a conquistar este mercado. De igual forma, ofrecer combinaciones de horario, con el fin de satisfacer la necesidad de casi el 50% del mercado.
- Investigar al menos cada año, las tendencias de la demanda y oferta educativa, en el área de idiomas, con el objeto de ofrecer un servicio que se adapte a los intereses y necesidades del mercado; y hacer frente a competidores potenciales que pueden presentarse.
- Contratar especialistas en marketing y publicidad, con el objeto de llegar de la mejor manera al mercado objetivo.
- Preocupación por el talento humano: mejorar periódicamente las condiciones de trabajo de los empleados y realizar cada vez inversiones más fuertes en capacitación, de modo de contar con el mejor personal del mercado y el más satisfecho con su puesto de trabajo.

- Tener como punto de referencia las acciones estratégicas establecidas en este plan, pero modificarlas cuando las necesidades del Instituto o del mercado así lo requieran.
- En lo que a tecnología se refiere, contratar un asesor de confianza que recomiende las mejores inversiones.
- En vista de las utilidades presupuestadas y proyectadas, se recomienda realizar inversiones cada año, de modo de mejorar la infraestructura, incrementar la tecnología y ofrecer un mejor servicio. Incluso, en un futuro cercano se podría contar con una infraestructura propia, si las condiciones del mercado son favorables para el negocio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABAD, Wilson, Notas técnicas: Gerencia de Marketing, Quito, EPCAE.
- BACA URBINA, Gabriel, Evaluación de Proyectos, McGraw Hill; Tercera edición, 1995.
- CASTELLI, Margarita, Tesis: Inconsistencia en la gestión empresarial: diagnóstico de la empresa EF Educación Internacional Ecuador, Quito, PUCE, 2000.
- EZPELETA, Justa, Factores que inciden en el desempeño docente: las condiciones de trabajo de los maestros, Córdoba, 1987.
- FRED, David, Conceptos de Administración Estratégica.
- KAPLAN, Robert, NORTON, David, Mapas Estratégicos, Gestión 2000, 2004.
- LEMA, Angela, Tesis: Estudio de factibilidad para el desarrollo de un instituto de idiomas en la ciudad de Quito con enfoque en negocios, Universidad Politécnica Salesiana, 2006.
- MANES, Juan, Gestión Estratégica para Instituciones Educativas, Editorial Granica, Buenos Aires, 2005.
- Notas sobre: Encuentro sobre Evaluación del Desempeño Docente, México, 2000.
- PAZ, Juan, Tesis: Plan Estratégico de Marketing para los cursos de inglés del CEC-EPN sede Quito, EPN, Marzo 2006
- SAPAG, Nassir, Preparación y evaluación de Proyectos, Editorial McGraw Hill, Cuarta edición.
- www.aulafacil.com

ANEXOS

1. Cuadro de las variables de estudio.
2. Formulario de la encuesta.
3. Estudio de Angela Lema: Institutos con buenas referencias a cerca de la enseñanza de idiomas.
4. Mapa estratégico de IEC
5. Cuadros para la determinación del tamaño óptimo del Instituto en los años de operación del negocio.
6. Detalle de activos fijos y activos diferidos iniciales y por ampliaciones.
7. Distribución de las instalaciones (Plano del Instituto).
8. Descripción de los métodos de enseñanza aplicados.
9. Solicitud al Jefe de la División de Educación Popular Permanente.
10. Diseño del trabajo a realizarse.
11. Modelo de Contrato de trabajo para docentes.
12. Cuadro de inversiones, depreciaciones y valores residuales.
13. Diseño de anuncios publicitarios impresos.
14. Plan de trabajo para mercadotecnia.
15. Plan de trabajo de operación (unidad académica)
16. Formulario de Evaluación del Instructor.
17. Plan de trabajo de Organización del RRHH.
18. Plan de trabajo de finanzas.
19. Plan de trabajo para la implementación.

ANEXO No. 1 VARIABLES DE ESTUDIO

Ord	Tipo	Variable	Definición	Categoría	Definición
1	Geográfica	Residencia	Parroquia de residencia del encuestado	Tumbaco	Parroquia en la cual vive el encuestado
				Pifo	
				Yaruquí	
				Otra	
		Lugar de estudios	Parroquia de estudio del encuestado o de sus hijos	Pifo	
				Zonas aledañas	Tumbaco, Yaruquí, El Quinche,
Quito	Ciudad				
Otra	Valle de los Chillós				
2	Demográfica	Sexo	Sexo del encuestado	Masculino	Hombres
				Femenino	Mujeres
		Edad	Rango de edad	18 - 25	Jóvenes
				26 - 33	Jóvenes adultos
				34 - 41	Adultos
				Más de 41	Adulto realizado
		Ocupación	Ocupación del encuestado	Ventas	Comercio
				Profesional	empleado público, privado, oficinas
				Obrero	Fábrica o florícola
				Otro	QQHH, estudiante,...
		Tamaño de la familia	Tiene hijos que estudian	Sí	Tiene hijos que estudian
				No	No estudian
		Nivel de ingresos	Nivel de ingresos familiares del encuestado	<250	
				250 a 499	
500 a 800					
> \$800					
3	Psicográfica	Beneficios buscados	Beneficios que el encuestado busca en un instituto de inglés	Calidad de aprendizaje	Docentes capacitados y metodología
				Aulas con audio y video	Equipamiento instituto
				Horarios flexibles	Horarios adaptados al alumno
				Precio	Facilidades de pago
				Ubicación	Ubicación estratégica
				Estatus del cliente	Estudia inglés en un instituto
		No	No estudia o no estudió		
		Manejo de inglés	Lectura		bajo, medio, alto
			Escritura		bajo, medio, alto
			Comprensión	bajo, medio, alto	
			Conversación	bajo, medio, alto	
		Interés de mejorar su inglés	Si	Le interesa mejorar su inglés	
			No	No le interesa	
		Actitud frente al servicio	Ingreso al Instituto	Si	Ingresaría al instituto
				No	No ingresaría al instituto
		Precio	Precio que pagaría por el servicio	\$30 a \$40	Inversión mensual que realizaría el encuestado para aprender inglés
				\$41 a \$60	
				\$61 a \$80	
				Más de \$80	
		Comportamiento de compra	Razones de no ingreso a un instituto	Falta de tiempo	Por trabajo o estudios
Factor económico	Por cursos costosos				
Mala calidad de enseñanza	Malos sistemas				
Falta de necesidad	No necesita aprender				

ANEXO No. 2

ENCUESTA PARROQUIAS DE TUMBACO, PUEMBO,
PIFO, YARUQUI, TABABELA, CHECA, EL QUINCHE

ESCUELA POLITECNICA NACIONAL

Formulario No.

OBJETIVO: Determinar las características que identifiquen el perfil del cliente que podría estar interesado en aprender inglés en un instituto de idiomas que se establezca en la parroquia de Pifo. Toda la información proporcionada por usted es estrictamente confidencial y será utilizada únicamente con fines estadísticos.

I. CARACTERISTICAS EDUCATIVAS																	
1. Su manejo del idioma inglés es: <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-bottom: 5px;"> Bajo medio alto </div> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%;">Lectura</td> <td style="width: 20%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 20%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 20%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Escritura</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Comprensión</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Conversación</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Lectura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Escritura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Comprensión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Conversación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9. Si se crea un instituto de inglés en Pifo, usted ingresaría. Si su respuesta es no, pase a la pregunta 12 Si <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Lectura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>														
Escritura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>														
Comprensión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>														
Conversación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>														
2. Le interesa mejorar su manejo del idioma inglés. Si su respuesta es no, pase a la pregunta 4. Si <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	10. Señale los dos aspectos más importantes para que usted elija un instituto de inglés? <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 70%;">Calidad de aprendizaje</td> <td style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Aulas con audio y video</td> <td style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Flexibilidad de horario</td> <td style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Ubicación</td> <td style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Precio</td> <td style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Calidad de aprendizaje	<input type="checkbox"/>	Aulas con audio y video	<input type="checkbox"/>	Flexibilidad de horario	<input type="checkbox"/>	Ubicación	<input type="checkbox"/>	Precio	<input type="checkbox"/>						
Calidad de aprendizaje	<input type="checkbox"/>																
Aulas con audio y video	<input type="checkbox"/>																
Flexibilidad de horario	<input type="checkbox"/>																
Ubicación	<input type="checkbox"/>																
Precio	<input type="checkbox"/>																
3. ¿Qué aspectos le interesa mejorar más? Lectura y escritura <input type="checkbox"/> Comprensión y conversación <input type="checkbox"/>	11. Cuánto estaría dispuesto a invertir mensualmente para aprender inglés \$30 - \$40 <input type="checkbox"/> \$41 - \$60 <input type="checkbox"/> \$61 - \$80 <input type="checkbox"/> Más de \$80 <input type="checkbox"/>																
4. ¿Tiene hijos que estudian? ¿Cuántos? <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%;">SI <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 40%;">Hasta 10 años</td> <td style="width: 20%; text-align: right;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>NO <input type="checkbox"/></td> <td>De 11 a 15 años</td> <td style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td></td> <td>>15 años</td> <td style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	SI <input type="checkbox"/>	Hasta 10 años	<input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	De 11 a 15 años	<input type="checkbox"/>		>15 años	<input type="checkbox"/>	II. CARACTERISTICAS PERSONALES							
SI <input type="checkbox"/>	Hasta 10 años	<input type="checkbox"/>															
NO <input type="checkbox"/>	De 11 a 15 años	<input type="checkbox"/>															
	>15 años	<input type="checkbox"/>															
5. ¿Cuál es el lugar de estudios? Pifo <input type="checkbox"/> Quito <input type="checkbox"/> Zonas aledañas <input type="checkbox"/> Otro	12. Sexo Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>																
6. Ud. o sus hijos han estudiado en un instituto de Inglés Si su respuesta es si pase a la pregunta 8. NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> ¿Cuál?.....	13. ¿En qué rango de edad se encuentra.? <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">18 - 25</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 30%;">34 - 41</td> <td style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>26 - 33</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Más de 41</td> <td style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	18 - 25	<input type="checkbox"/>	34 - 41	<input type="checkbox"/>	26 - 33	<input type="checkbox"/>	Más de 41	<input type="checkbox"/>								
18 - 25	<input type="checkbox"/>	34 - 41	<input type="checkbox"/>														
26 - 33	<input type="checkbox"/>	Más de 41	<input type="checkbox"/>														
7. ¿Por qué no ha ingresado en algún instituto hasta el momento? Falta de tiempo <input type="checkbox"/> Mala calidad -enseñanza <input type="checkbox"/> Factor económico <input type="checkbox"/> No necesita <input type="checkbox"/>	14. ¿Cuál es su ocupación? Ventas <input type="checkbox"/> Obrero <input type="checkbox"/> Profesional <input type="checkbox"/> Otra <input type="checkbox"/>																
8. Indique el grado de satisfacción con los servicios recibidos en el instituto. <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%;">Muy satisfecho</td> <td style="width: 20%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 20%;">oco Satisfecho</td> <td style="width: 20%; text-align: right;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Satisfecho</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>satisfecho</td> <td style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Muy satisfecho	<input type="checkbox"/>	oco Satisfecho	<input type="checkbox"/>	Satisfecho	<input type="checkbox"/>	satisfecho	<input type="checkbox"/>	15. ¿Cuál es su parroquia de residencia? Tumbaco <input type="checkbox"/> Pifo <input type="checkbox"/> Yaruquí <input type="checkbox"/> Otra <input type="checkbox"/>								
Muy satisfecho	<input type="checkbox"/>	oco Satisfecho	<input type="checkbox"/>														
Satisfecho	<input type="checkbox"/>	satisfecho	<input type="checkbox"/>														
16. Indique en qué rango se ubica su nivel de ingresos mensuales familiares <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">Menos de \$250</td> <td style="width: 20%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 30%;">\$250 - \$499</td> <td style="width: 20%; text-align: right;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>\$501 - \$800</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Más de \$800</td> <td style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Menos de \$250	<input type="checkbox"/>	\$250 - \$499	<input type="checkbox"/>	\$501 - \$800	<input type="checkbox"/>	Más de \$800	<input type="checkbox"/>									
Menos de \$250	<input type="checkbox"/>	\$250 - \$499	<input type="checkbox"/>														
\$501 - \$800	<input type="checkbox"/>	Más de \$800	<input type="checkbox"/>														

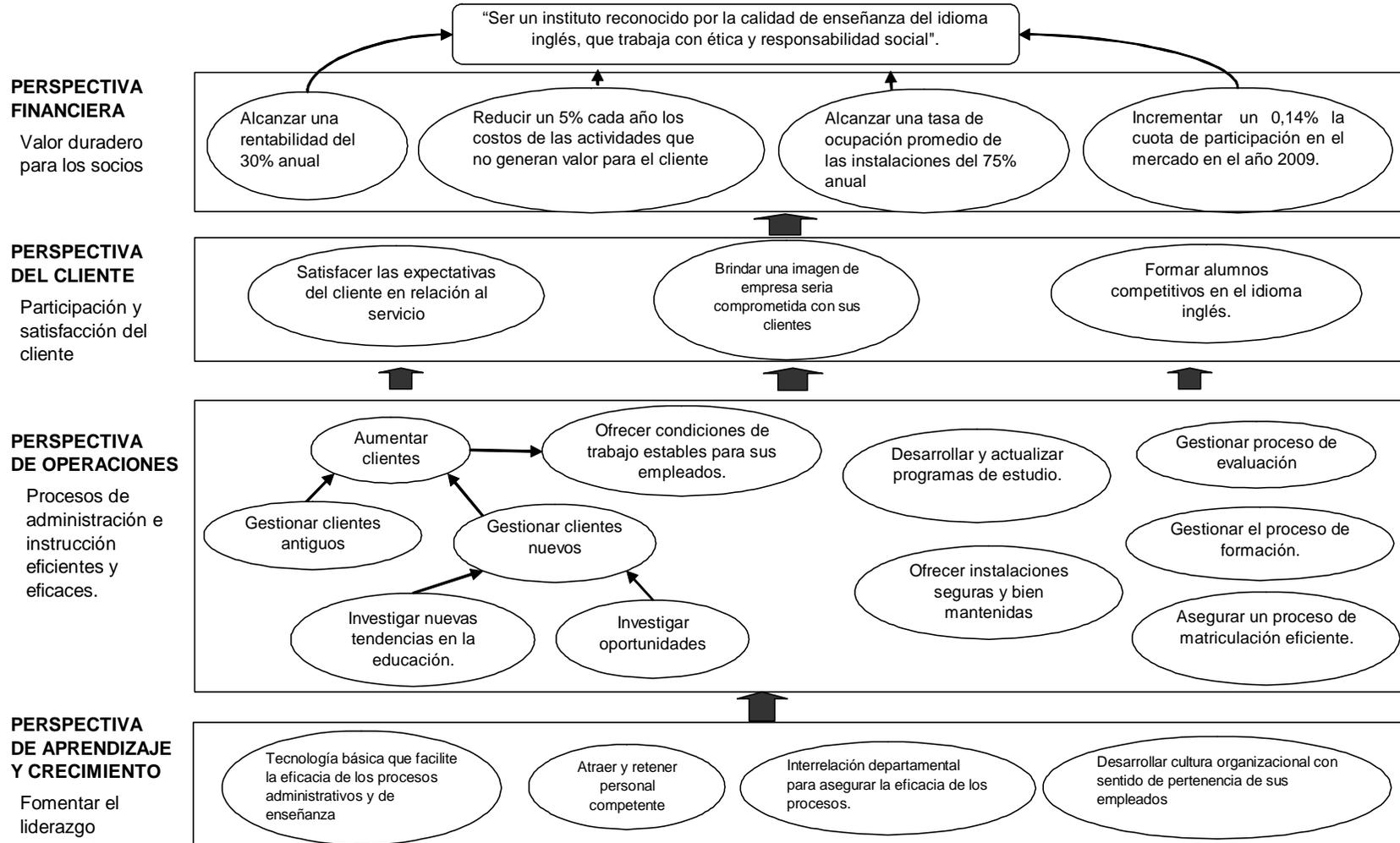
ANEXO No. 3

Pregunta 3. ¿Qué Institutos o Universidades conoce y tiene buenas referencias a cerca de la enseñanza de idiomas?

Instituto	Total	%
Academia Bénelect	135	17,58%
Centro cultural italiano	69	8,98%
Centro ecuatoriano alemán	49	6,38%
EF Educación Internacional	16	2,08%
Wall Street Institute	182	23,70%
Alianza Francesa	162	21,09%
Universidad católica	128	16,67%
Fundación Fullbright	27	3,52%
	768	100,00%

Fuente: Lema, Angela (2006) Proyecto de factibilidad para la creación de un Instituto de Educación Superior de Idiomas especialización en negocios en la ciudad de Quito. Tesis.

**ANEXO No. 4
MAPA ESTRATÉGICO DEL INSTITUTO**



Fuente: Kaplan, Robert y Norton, David, Mapas Estratégicos. Gestión 2000. 2004
Elaborado por: Isabel Velástegui

ANEXO No. 5

CUADROS PARA LA DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO ÓPTIMO DEL INSTITUTO EN LOS AÑOS DE OPERACIÓN DEL NEGOCIO.

TAMAÑO DE INSTALACIONES AÑO 3

Ord.	NIVEL	No. Pupitres requeridos	No.alumnos matriculados
	Año 2009	0	357
1	Beginner I	420	410
2	Beginner II	420	348
3	Intermediate I	420	314
4	Intermediate II	420	282
5	Advanced I	420	282
6	Advanced II	420	282
Total alumnos tercer año		2.520	1.919
Demanda Institutos de inglés 2010			142.883
Participación de mercado			1,3%
Incremento respecto participac. del 2009			0,16%

No. Prom. Pupitres ocupados por nivel	320
Tasa de ocupación	76%
No. Pupitres disponibles (todos horarios)	420
No. Horarios disponibles	7
No.Pupitres requeridos por horario	60
Capacidad aulas (alumnos)	15
No. Aulas requeridas	4

TAMAÑO DE INSTALACIONES AÑO 4

Ord.	NIVEL	No. Pupitres disponibles	No. alumnos matriculados
	Año 2010		410
1	Beginner I	474	471
2	Beginner II	474	401
3	Intermediate I	474	361
4	Intermediate II	474	325
5	Advanced I	474	325
6	Advanced II	474	325
Total alumnos cuarto año		2.841	2.207
Demanda Institutos de inglés 2011			145.312
Participación de mercado			1,5%
Incremento respecto participac. del 2010			0,18%

No. Prom. Pupitres ocupados por nivel	368
Tasa de ocupación	77,7%
No. Pupitres disponibles (todos horarios)	474
No. Horarios disponibles	7
No. Pupitres requeridos por horario	68
Capacidad aulas (alumnos)	15
No. Aulas requeridas	5

TAMAÑO DE INSTALACIONES AÑO 5

Ord.	NIVEL	No. Pupitres disponibles	No. alumnos matriculados
	Año 2011		471
1	Beginner I	545	542
2	Beginner II	545	461
3	Intermediate I	545	415
4	Intermediate II	545	373
5	Advanced I	545	373
6	Advanced II	545	373
Total alumnos quinto año		3.267	2.538
Demanda Institutos de inglés 2012			147.782
Participación de mercado			1,7%
Incremento respecto participac. del 2011			0,20%

No. Prom. Pupitres ocupados por nivel	423
Tasa de ocupación	77,7%
No. Pupitres disponibles (todos horarios)	545
No. Horarios disponibles	7
No. Pupitres requeridos por horario	78
Capacidad aulas (alumnos)	15
No. Aulas requeridas	5

TAMAÑO DE INSTALACIONES AÑO 6

Ord.	NIVEL	No. Pupitres disponibles	No.alumnos matriculados
	Año 2012		542
1	Beginner I	626	624
2	Beginner II	626	530
3	Intermediate I	626	477
4	Intermediate II	626	429
5	Advanced I	626	429
6	Advanced II	626	429
Total alumnos sexto año		3.757	2.918
Demanda Institutos de inglés 2013			150.294
Participación de mercado			1,9%
Incremento respecto participac. del 2012			0,22%

No. Prom. Pupitres ocupados por nivel	486
Tasa de ocupación	77,7%
No. Pupitres disponibles (todos horarios)	626
No. Horarios disponibles	7
No.Pupitres requeridos por horario	89
Capacidad aulas (alumnos)	15
No. Aulas requeridas	6

TAMAÑO DE INSTALACIONES AÑO 7

Ord.	NIVEL	No. Pupitres disponibles	No.alumnos matriculados
	Año 2013		624
1	Beginner I	720	717
2	Beginner II	720	609
3	Intermediate I	720	549
4	Intermediate II	720	494
5	Advanced I	720	494
6	Advanced II	720	494
Total alumnos séptimo año		4.321	3.356
Demanda Institutos de inglés 2014			152.849
Participación de mercado			2,2%
Incremento respecto participac. del 2013			0,25%

No. Prom. Pupitres ocupados por nivel	559
Tasa de ocupación	77,7%
No. Pupitres disponibles (todos horarios)	720
No. Horarios disponibles	7
No.Pupitres requeridos por horario	103
Capacidad aulas (alumnos)	15
No. Aulas requeridas	7

TAMAÑO DE INSTALACIONES AÑO 8

Ord.	NIVEL	No. Pupitres disponibles	No.alumnos matriculados
	Año 2014		717
1	Beginner I	828	825
2	Beginner II	828	701
3	Intermediate I	828	631
4	Intermediate II	828	568
5	Advanced I	828	568
6	Advanced II	828	568
Total alumnos octavo año		4.969	3.860
Demanda Institutos de inglés 2015			155.448
Participación de mercado			2,5%
Incremento respecto participac. del 2014			0,29%

No. Prom. Pupitres ocupados por nivel	643
Tasa de ocupación	77,7%
No. Pupitres disponibles (todos horarios)	828
No. Horarios disponibles	7
No.Pupitres requeridos por horario	118
Capacidad aulas (alumnos)	15
No. Aulas requeridas	8

TAMAÑO DE INSTALACIONES AÑO 9

Ord.	NIVEL	No. Pupitres disponibles	No. alumnos matriculados
	Año 2015		825
1	Beginner I	952	948
2	Beginner II	952	806
3	Intermediate I	952	725
4	Intermediate II	952	653
5	Advanced I	952	653
6	Advanced II	952	653
Total alumnos noveno año		5.715	4.439
Demanda Institutos de inglés 2016			158.090
Participación de mercado			2,8%
Incremento respecto participac. del 2015			0,32%

No. Prom. Pupitres ocupados por nivel	740
Tasa de ocupación	77,7%
No. Pupitres disponibles (todos horarios)	952
No. Horarios disponibles	7
No. Pupitres requeridos por horario	136
Capacidad aulas (alumnos)	15
No. Aulas requeridas	9

TAMAÑO DE INSTALACIONES AÑO 10

Ord.	NIVEL	No. Pupitres disponibles	No.alumnos matriculados
	Año 2016		948
1	Beginner I	1095	1091
2	Beginner II	1.095	927
3	Intermediate I	1.095	834
4	Intermediate II	1.095	751
5	Advanced I	1.095	751
6	Advanced II	1.095	751
Total alumnos décimo año		6.572	5.104
Demanda Institutos de inglés 2017			160.778
Participación de mercado			3,2%
Incremento respecto participac. del 2016			0,37%

No. Prom. Pupitres ocupados por nivel	851
Tasa de ocupación	77,7%
No. Pupitres disponibles(todos horarios)	1095
No. Horarios disponibles	7
No.Pupitres requeridos por horario	156
Capacidad aulas (alumnos)	15
No. Aulas requeridas	10

ANEXO No. 6.1

DETALLE DE ACTIVOS FIJOS INICIALES

ACTIVOS FIJOS

Muebles

Descripción	Cant.	Valor unitario	Valor total	% Deprec.	Valor Deprec.
Mesas	59	25,00	1.475,00	20%	661,4
Sillas alumnos, profesores	64	25,00	1.600,00		
Muebles televisión	1	100,00	100,00		
Pizarrón tiza líquida	4	33,00	132,00		
Subtotal muebles dpto.académico			3.307,00		

Sillas tipo secretaria	1	50,00	50,00	20%	190
Sillas tipo director	2	90,00	180,00		
Escritorios secretaria	3	140,00	420,00		
Archivadores	2	100,00	200,00		
Repisas	2	50,00	100,00		
Subtotal muebles administrac.			950,00		

Total			4.257,00	20%	851,4
--------------	--	--	----------	-----	-------

Enseres

Descripción	Cant.	Valor unitario	Valor total	% Deprec.	Valor Deprec.
Cafetera	1	30,00	30,00	20%	27,00
Microondas	1	100,00	100,00		
Porta botellón de agua	1	10,00	5,00		
Total			135,00		

Equipos de oficina

Descripción	Cant.	Valor unitario	Valor total	% Deprec.	Valor Deprec.
Grapadora	2	8,00	16,00	20%	63,20
Perforadora	2	7,00	14,00		
Calculadora	1	4,00	4,00		
Archivadores (carpetas)	10	2,00	20,00		
Almohadillas	2	2,00	4,00		
Dispensador scotch	2	2,50	5,00		
Teléfono	2	59,00	118,00		
Fax	1	135,00	135,00		
Total			316,00		

Equipo de computación

Descripción	Cant.	Valor unitario	Valor total	% Deprec.	Valor Deprec.
Computadores administ. hp	3	600,00	1.800,00	33%	740,00
Impresoras lexmark (c/copiadora y escáner)	3	100,00	300,00		
Cableado estructurado	3	40,00	120,00		
Subtotal			2.220,00		
Programa contable, facturación	1	800,00	800,00		
Total			3.020,00		

Equipo audiovisual

Descripción	Cant.	Valor unitario	Valor total	% Deprec.	Valor Deprec.
Televisor	1	230,00	230,00	20%	180,00
DVD	1	70,00	70,00		
Radiograbadora	5	120,00	600,00		
Total			900,00		

DETALLE DE ACTIVOS DIFERIDOS INICIALES

Gastos de organización

Descripción	Valor total	% Amortiz.	Valor Amortiz.
Adecuación del local	500,00	20%	143,00
Arreglos eléctricos	50,00		
Arreglos estéticos	100,00		
Imprevistos	65,00		
Total	715,00		

Gastos de constitución

Descripción	Valor total	% Amortiz.	Valor Amortiz.
Gastos judiciales y notariales	20,00	20%	329,51
Gastos municipales	80,00		
Gastos División de Educ. Pop.Perm.	230,00		
Gastos iniciales promoc.y publicidad	1.317,56		
Total	1.647,56		

ANEXO No. 6.2

DETALLE DE ACTIVOS FIJOS POR AMPLIACIONES

INVERSIONES POR AMPLIACIÓN

2 aulas, 1 oficina

AÑO 3

Muebles

Inflación: 9,29%

Descripción	Cant.	Valor unitario	Valor total	% Deprec.	Valor Deprec.
Mesas	32	29,65	948,64		
Sillas alumnos, profesores	32	29,65	948,64		
Pizarrón tiza líquida	2	39,13	78,26		
Sillas sala reuniones	6	50,00	300,00		
Mesa ovalada	1	300,00	300,00		
Subtotal muebles dpto.académico			2.575,54	20%	515,10856

Equipo audiovisual (dpto. académico)

Descripción	Cant.	Valor unitario	Valor total	% Deprec.	Valor Deprec.
Radiograbadora	2	142,30	284,59		
Total			284,59	20%	56,9184

Gastos de organización

Descripción	Valor total	% Amortiz.	Valor Amortiz.
Gastos División E.P.P.	230,00		
Total	230,00	20%	46,00

AÑO 6

4 aulas, 1 oficina

Muebles

Descripción	Cant.	Valor unitario	Valor total	% Deprec.	Valor Deprec.
Mesas	64	37,91	2.426,05	20%	1069,63183
Sillas alumnos, profesores	64	37,91	2.426,05		
Pizarrón tiza líquida	4	50,04	200,15		
Silla secretaria	1	77,87	77,87		
Escritorio secretaria	1	218,04	218,04		
Subtotal muebles dpto.académico			5.348,16		

Equipo de computación

Descripción	Cant.	Valor unitario	Valor total	% Deprec.	Valor Deprec.
Computadores administ. hp	1	878,70	878,70	33%	
Impresoras lexmark (c/copiadora y escáner)	1	146,45	146,45		
Total			1.025,15		

Equipos de oficina

Descripción	Cant.	Valor unitario	Valor total	% Deprec.	Valor Deprec.
Grapadora	1	12,46	12,46	20%	32,54966
Perforadora	1	10,90	10,90		
Calculadora	1	6,23	6,23		
Archivadores (carpetas)	10	3,11	31,15		
Almohadillas	2	3,11	6,23		
Dispensador scotch	1	3,89	3,89		
Teléfono	1	91,89	91,89		
Total			162,75		

Equipo audiovisual (dpto. académico)

Descripción	Cant.	Valor unitario	Valor total	% Deprec.	Valor Deprec.
Radiograbadora	4	186,89	747,55	20%	149,5104
Total			747,55		

Gastos de organización

Descripción	Valor total	% Amortiz.	Valor Amortiz.
Gastos División E.P.P.	230,00	20%	46,00
Total	230,00		

ANEXO No. 8

DESCRIPCION DE LOS MÉTODOS DE ENSEÑANZA APLICADOS

Superlearning: es el aprendizaje por alta fijación repetitiva a nivel del subconsciente. Por este método se pretende acelerar y facilitar el aprendizaje del estudiante al copiar cada conversación del libro tres veces al día y escuchar la misma conversación en forma repetitiva.

Método comunicativo, por el cual el alumno aprende el idioma a través de situaciones cotidianas y temas de interés como son los estudios, vida social, trabajo y entretenimiento. Los errores se corrigen inmediatamente, pero se le da más importancia a que el alumno se haya hecho comprender. Una vez que se haya logrado que el estudiante comunique sus ideas se hará énfasis en la gramática tanto oral como escrita, para lo cual se llevará a cabo ejercicios de estructura gramatical, ejercicios de comprensión escrita, ejercicios de comprensión auditiva, lectura de libros y revistas referentes a los intereses de los estudiantes, redacción de cartas, trabajos individuales y en grupo, ejercicios de pronunciación. De este modo al aplicar el idioma en una situación comunicativa real es posible alcanzar un resultado más significativo y efectivo.

The Audio- Lingual Method: el alumno aprende a través de diálogos, por imitación y repetición. La gramática está implícita en los diálogos. La pronunciación es corregida desde el inicio. El alumno desarrolla las destrezas de listening, speaking, reading and writing.

The Total Physical Response Method: en la primera fase de aprendizaje el profesor actúa como modelo e interactúa con los estudiantes, por ejemplo: da comandos a los estudiantes y hace la acción junto con ellos. En la segunda fase, los estudiantes demuestran el entendimiento de lo aprendido y realizan solos la acción. El estudiante aprende mirando a su compañero. En la tercera fase los estudiantes aprenden a leer y escribir lo aprendido. Y finalmente, el alumno está listo para hablar y actuar demostrando entendimiento y un aprendizaje integral.

ANEXO No. 9

CARTA DE SOLICITUD

Quito, ____ de junio de 2008.

Msc.

Elsa Puzo

Jefe de la División de Educación Popular Permanente de Pichincha

Quito.

Yo, Isabel del Rosario Velástegui Astudillo, Ingeniera Comercial, con cédula número 171567128-3, domiciliado en la urbanización Wilson, parroquia de Pifo, en carácter de Directora General de Integral English Center, de conformidad con lo que establece la Resolución N° 066-DINEPP, solicito la autorización de funcionamiento del centro ocupacional de idiomas denominado "Integral English Center", situado en el barrio San Francisco, calle A lote 78, en la parroquia de Pifo.

De acuerdo con el artículo 2 del Reglamento sobre Centros Ocupacionales, a la presente solicitud se adjunta la siguiente documentación:

- a) Estudio socio-económico y ocupacional de la localidad donde va a funcionar el curso.
- b) Diseño del trabajo a realizarse.
- c) Programa analítico por cursos.
- d) Documentos de idoneidad de los profesionales que van a trabajar en el Instituto.
- e) Presupuesto de ingresos y egresos.
- f) Contratos de trabajo legalizados.
- g) Contrato de arrendamiento.
- h) Inventario de equipos, maquinarias, muebles y otros.
- i) Informe del Supervisor Provincial de Educación Popular Permanente, sobre aspectos técnicos, administrativos y materiales, con el visto bueno del Jefe de la División.

Ing. Isabel Velástegui
C.I. 171567128-3

ANEXO No. 10

DISEÑO DE TRABAJO DEL INSTITUTO

(A presentarse a la División de Educación Popular Permanente, como requisito previo a la obtención de permiso de funcionamiento del Centro)

1. Datos informativos

Nombre del Centro: Integral English Center

Ubicación: Calle A. Lote 78. Barrio San Francisco.

Nombre del Director General: Ing. Isabel Velástegui.

Nombre del Director Académico: Lic. Cristian Tigse.

Rama: inglés

Tiempo del curso: cada curso tendrá una duración de 4 meses.

2. Plan de trabajo

VISION 2011

“Ser un instituto reconocido por la calidad de enseñanza del idioma inglés, que trabaja con ética y responsabilidad social”.

MISIÓN

“Somos un instituto de inglés responsable y ético, que forma estudiantes con dominio del idioma, utilizando estrategias metodológicas y apropiadas técnicas de enseñanza”.

POLÍTICAS

- a) Los docentes serán evaluados durante y al finalizar cada curso (nivel).
- b) Los docentes recibirán capacitación al menos dos veces por año.
- c) Los docentes y personal administrativo deberán estar bien presentados.
- d) Los sueldos serán ajustados cada dos años o de acuerdo a disposiciones gubernamentales.
- e) Los docentes recibirán en forma adicional a los beneficios legales, ciertos incentivos por su buen desempeño.

- f) Los estudiantes para ser promovidos al siguiente nivel deberán alcanzar los puntajes mínimos de rendimiento y asistencia.
- g) Los estudiantes podrán pagar los valores de cada curso en dos partes iguales.
- h) Los estudiantes deberán obtener una autorización del Director Académico para rendir un examen atrasado. Los exámenes deben ser rendidos dentro de los tres días laborales siguientes a la fecha original.
- i) Ninguna aula tendrá más de 18 estudiantes.

3. Objetivos (académicos)

General

Formar alumnos competitivos en el idioma inglés.

Específicos

- Desarrollar efectivamente las cuatro destrezas idiomáticas: entendimiento, conversación, lectura y escritura; de modo que sus alumnos puedan aplicar el idioma inglés en situaciones cotidianas.
- Promover la autoevaluación de los estudiantes como medio para comprender la importancia que tiene el conocimiento de sus capacidades en su formación futura.
- Trabajar con docentes calificados y capacitados para la enseñanza del idioma inglés.
- Ofrecer facilidades de horario y un servicio de calidad.

4. Actividades

- Se trabaja con textos actuales de enseñanza, que favorecen la enseñanza activa de gramática, lectura, pronunciación, comprensión y escritura.
- Los profesores están capacitados para reforzar los contenidos con otras actividades creativas: proyectos, cuentos, videos, canciones y otros.
- Los alumnos pueden inscribirse en los clubes de vocabulario, deletreo, lectura, escritura, conversación, como complemento de sus clases diarias.
- Los tipos de evaluación aplicados son:

a) Evaluación diagnóstica: se tomará a los nuevos alumnos una prueba antes de iniciar el curso.

b) Evaluación formativa: Esta evaluación no es calificada, ya que su razón fundamental es proporcionar antecedentes a los profesores y alumnos sobre el grado de avance de éstos en el logro de los objetivos, con el objeto de asegurar el éxito en el menor tiempo posible. El alumno decide acerca de cómo orientar sus esfuerzos, cómo modificar sus hábitos de estudio y de trabajo. Por otra parte, el docente debe decidir si introduce o no modificaciones en su planificación y organización del proceso enseñanza-aprendizaje, si modifica los materiales, si cambia el tipo de actividades de aprendizaje, etcétera. La evaluación formativa será realizada por el profesor y autoevaluación.

c) Evaluación acumulativa: es aquella que se realiza al final de una o más unidades de aprendizaje, con el propósito de determinar si el alumno ha logrado los aprendizajes establecidos en los objetivos terminales de dichas unidades y con el propósito de asignar calificaciones. Las estrategias de evaluación que se aplicarán son: trabajos individuales y grupales, participación en clase, puntualidad, uso permanente del idioma inglés, pruebas objetivas, y exámenes orales.

- Requisitos de aprobación de cada nivel: promedio académico mínimo de 73%, y 80% de asistencia.
- Las competencias que se desarrollan son: conceptuales, de procedimientos y afectivas.

5. Tiempo de duración del curso

Para obtener el diploma de suficiencia en el idioma inglés, el alumno debe haber aprobado cuatro cursos, con una duración de 160 horas cada uno, y un examen final donde se evalúan: comprensión del inglés hablado y escrito, y expresión escrita y oral de ideas y opiniones.

<u>Niveles</u>	<u>Duración</u>
Principiantes	4 meses.
Básicos	4 meses.
Intermedios	4 meses.
Avanzados	4 meses.

6. Horario de trabajo

Los alumnos recibirán dos horas diarias de lunes a viernes, y pueden escoger el horario que más le convenga:

- Lunes – viernes: 7h00 a 9h00, 9h00 a 11h00, 12h00 a 14h00, 14h00 a 16h00, 16h00 a 18h00 y 18h00 a 20h00
- Sábados: 08h00 a 13h00 (durante 16 semanas)

El horario de atención de secretaría es de 8h00 a 12h00 y de 14h00 a 19h00.

ANEXO No. 11

MODELO DE CONTRATO PARA DOCENTES

CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES

PRIMERA.- COMPARECIENTES

Intervienen en la celebración del presente Contrato, por una parte Integral English Center, parte a la cual en adelante se denominará el Centro, legalmente representado por Ing. Isabel Velástegui, en calidad de Directora Administrativa, y por otra parte, _____ de nacionalidad _____, con cédula de ciudadanía No. _____ otorgada en la Provincia de _____, domiciliado en la ciudad de Quito, por sus propios y personales derechos, a quien en adelante se le denominará "el Profesional", quienes convienen en celebrar este contrato de prestación de servicios profesionales, contenido en las siguientes cláusulas:

SEGUNDA.- ANTECEDENTES

Integral English Center ubicado en la urbanización San Francisco, calle A lote 78, parroquia de Pifo; tiene entre sus objetivos formar alumnos competitivos en el idioma inglés, desarrollar efectivamente las cuatro destrezas idiomáticas de modo que sus alumnos puedan aplicar el idioma inglés en situaciones cotidianas, trabajar con docentes calificados y capacitados para la enseñanza del idioma inglés y ofrecer facilidades de horario y un servicio de calidad.

Para cumplir con sus objetivos, dicha entidad necesita contar con los servicios de docentes en el idioma inglés.

TERCERA.- OBJETO

Con estos antecedentes, el Centro a través de Ing. Isabel Velástegui, contrata los servicios lícitos y personales del Profesional, en calidad de docente en el idioma inglés, quien desempeñará sus funciones de conformidad con lo establecido en este instrumento.

CUARTA.- OBLIGACIONES DE LA INSTITUCIÓN

La Entidad se obliga por este contrato a:

- a) Pagar en su totalidad y con oportunidad el sueldo íntegro estipulado, previo deducciones de ley.
- b) Proveer al Profesional de los equipos e insumos didácticos necesarios para el cumplimiento de sus funciones.

QUINTA.- OBLIGACIONES DEL PROFESIONAL

El Profesional se compromete a cumplir con sus funciones en los tiempos programados, respetar el horario asignado por el Centro, firmar el registro de asistencia con la hora de entrada y salida, no sustraer información o documentación del Centro, no divulgar conocimientos o información a que tuviera acceso, debiendo actuar siempre de acuerdo al mayor interés del Centro, apegando su comportamiento a normas de conducta ética, profesional y manteniendo con el personal del Centro, relaciones satisfactorias, con el fin de contribuir a la mejor ejecución de las funciones a su cargo.

SEXTA.- SANCIONES

- c) En el caso que se produzcan incumplimientos de las obligaciones contractuales, el Centro procederá a la suspensión de los pagos hasta que el Profesional de cabal cumplimiento a sus obligaciones.
- d) El Profesional se compromete a entregar el informe de calificaciones y asistencia de los cursos a su cargo, el lunes posterior a los días de exámenes, de no ser de esta manera será sancionado con el 5% de su sueldo.

SEPTIMA.- DURACION DEL CONTRATO Y REMUNERACIÓN

El presente contrato tiene un plazo o duración de tres (3) meses hábiles de labores, que empezarán a decurrir a partir del 1 de junio del 2008, plazo que podrá ser ampliado de mutuo acuerdo entre las partes.

El Profesional recibirá por sus servicios, la cantidad de \$250 (doscientos cincuenta dólares americanos) mensuales, incluidos beneficios de ley. El pago se realizará dentro de los cinco primeros días del mes siguiente.

En cuanto a la justificación de faltas, esta se hará por medio de un certificado, que deberá presentarse al Centro el día siguiente a la falta, caso contrario, se descontará del sueldo el día de trabajo no laborado.

OCTAVA.- TERMINACION ANTICIPADA DEL CONTRATO

Cualquiera de las partes podrá dar por terminado el presente contrato alegando y probando causa justificada siempre que así lo comunique a la otra parte con treinta (30) días de anticipación. Tanto en un caso como en el otro, el Profesional se compromete a presentar los informes de asistencia y calificaciones que eventualmente estén pendientes y devolver los materiales que le hayan sido entregados. La presentación de los informes pendientes y devolución de materiales será condición indispensable para cancelar los pagos a que tenga derecho el profesional.

NOVENA.- CONTROVERSAS

En el evento de suscitarse controversias con motivo de ejecución del presente contrato, las partes convienen en agotar la vía administrativa y de ser necesario se recurrirá al campo judicial: de ser el caso se comprometen a renunciar fuero de tenerlo y sujetarse a uno de los señores jueces competentes del cantón Quito.

DÉCIMA.- ACEPTACION

Ambas partes aceptan y se ratifican en el contenido de todas y cada unas de las cláusulas del presente contrato, y en consecuencia se comprometen a cumplirlas en toda su extensión.

En fe de lo cual y para los fines legales correspondientes, firmamos el presente contrato en la ciudad de Quito, al 1 de junio del 2008

Ing. Isabel Velástegui
DIRECTORA

EL PROFESIONAL

ANEXO No. 12

RESUMEN DE INVERSIONES, DEPRECIACIONES Y VALORES RESIDUALES

ACTIVOS FIJOS	AÑOS							DEPRECIACIÓN Y AMORTIZ.							VALOR RESIDUAL	
	0	3	5	6	8	9	10	Años	1 al 3	4 al 5	6	7	8	9	10	10
Equipos de computac	3.020	3.862		5.728	-	6.856	-	3	1.007	1.287	1.287	1.909	1.909	1.909	2.285	4.571
Equipos de oficina	316		463	163	-	-	610	5	63	63	93	125	125	125	125	642
Equipo audiovisual	900	285	1.318	748	417	-	1.736	5	180	237	321	470	470	496	496	2.136
Muebles y enseres	4.392	2.576	6.432	5.348	3.772	-	8.472	5	878	1.394	1.802	2.871	2.871	3.110	3.110	11.805
<i>Subtotal activo fijo</i>	8.628	6.722	8.213	11.987	4.189	6.856	10.818		2.128	2.981	3.502	5.376	5.376	5.642	6.017	19.153
Gastos de Organizac	715	230		230				5	143	189	46	92	92	46	46	
Gastos de Constituc	1.648							5	330	330						
Impuestos crediticios	25							5	5	5						
<i>Total Activo fijo</i>	11.016	6.952	8.213	12.217	4.189	6.856	10.818		2.606	3.504	3.548	5.468	5.468	5.688	6.063	19.153
Capital de trabajo	6.637															6.637
TOTAL	17.652	6.952	8.213	12.217	4.189	6.856	10.818		2.606	3.504	3.548	5.468	5.468	5.688	6.063	25.790

Costo de la renovación del permiso concedido por la Dir.Educ.Popular Permanente

ANEXO No. 13

DISEÑO DEL ANUNCIO PARA LA SECCIÓN LA FAMILIA Y AFICHES PUBLICITARIOS.



Integral English Center

Somos el Instituto de inglés que avanza junto a tus necesidades.

Ciclo: Agosto 18 a

Inscripciones abiertas

Octubre 10 del 2008

- En 6 niveles desarrolla efectivamente las cuatro destrezas idiomáticas y aplícalas en las situaciones que tú necesitas.
- Diploma de suficiencia del idioma inglés.
- Clubes y actividades para reforzar el aprendizaje.
- Docentes capacitados y con amplia experiencia.
- Horarios a elegir y facilidades de pago.

Informes: 2381-812. Barrio San Francisco. Calle A, Lote 78. Pifo.

ANEXO No. 14.1
PLAN DE TRABAJO. MERCADOTECNIA I

ESTRATEGIA MARKETING MIX	ACTIVIDADES	METAS (PARA QUE)	RESPONSABLE (QUIEN)	TIEMPO (días)	RECURSOS	COSTO ANUAL
A1	Realizar el pedido de libros	Satisfacer necesidades del cliente	Director Académico	1	Humanos	
	Celebrar un contrato con English Book Centre		Director Académico	6	Económicos	12.180,00
A2	Planificar horario para clubes	Brindar una imagen de empresa seria comprometida con sus clientes	Coordinador Académico	1	Humanos, materiales	
	Preparar materiales		Coordinador Académico	2	Humanos	60,00
B1	Determinar los costos del servicio	Aumentar clientes	Directora Adm - Financ.	2	Humanos, tecnológicos	
	Elaborar el cuadro de precios con descuentos.		Directora Adm - Financ.	1	Tecnológicos	
	Comunicar al cliente los descuentos		Secretaria	1	Humanos	
B2	Planificar el flujo de caja	Satisfacer necesidades del cliente	Directora Adm - Financ.	2	Humano, tecnológicos	
	Comunicar al cliente los días de pago y los recargos por retrasos en el pago.		Secretaria	1	Humanos	
C1	Diseño del logotipo	Gestionar clientes nuevos	Directora Adm - Financ.	1	Humanos, materiales	
	Diseño de material publicitario		Directora Adm - Financ.	1	Humanos, materiales	
	Contratar impresión material publicitario		Directora Adm - Financ.	3	Humanos, económicos	850,00
	Contratar los servicios de un vendedor		Directora Adm - Financ.	5	Humanos, económicos	2.691,60
C2	Realizar contrato con C.C. Santa María	Aumentar clientes	Directora Adm - Financ.	3	Humanos, económicos	150,00
	Preparar el stand		Directora Adm - Financ.	1	económicos	30,00
	Comunicar al cliente y entregar material publicitario		Directora Adm - Financ.	4	Humanos, económicos	

ANEXO No. 14.2
PLAN DE TRABAJO. MERCADOTECNIA II

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	METAS (PARA QUE)	RESPONSABLE (QUIEN)	TIEMPO (días)	RECURSOS	COSTO ANUAL
C3	Contratar a secretaria	Satisfacer las expectativas del cliente en relación al servicio	Directora Adm - Financ.	5	Humanos, económicos	4.037,40
	Inducción y capacitación a secretaria.		Directora Adm - Financ.	3	Humanos	
D1	Organizar las zonas de visita de cada día	Aumentar clientes	Vendedor	Cada día	Materiales	
	Conseguir autorización de los directores para las visitas		Director Académico	5	Humanos	
	Acudir a los sitios programados con el material publicitario.		Vendedor	Cada día	Humanos	
	Brindar información y entregar material a los alumnos y profesores de Inst. educativa		Vendedor	1	Humanos, materiales	
	Hacer seguimiento a las visitas efectuadas		Vendedor	Constante	Humanos	
D2	Diseño del anuncio publicitario	Dar a conocer la empresa al mercado objetivo	Directora Adm - Financ.	1	Materiales	
	Contratar anuncio publicitario con el Diario		Directora Adm - Financ.	1/4	Humanos, económicos	1.052,80
	Diseño de cuña publicitaria		Directora Adm - Financ.	1	Humanos	
	Contratar cuña publicitaria en radio		Directora Adm - Financ.	1/4	Humanos, económicos	1.680,00
D3	Contratar anuncio en páginas amarillas	Comunicar datos del Instituto y generar interés	Directora Adm - Financ.	1/4	Humanos, económicos	187,00
	Contratar Impresión gigantografías		Directora Adm - Financ.	1/5	Económicos	45,00
	Contratar elaboración de rótulo		Directora Adm - Financ.	3	Humanos, económicos	120,00
	Conseguir permiso municipal para colocar rótulo.		Director Académico	1	Humanos, económicos	30,00
D4	Generar mensaje para mercado de jóvenes adultos	Provocar el deseo de uso del servicio	Directora Adm - Financ.	1/2	Humanos	
	Generar un mensaje para mercado de adolescentes		Directora Adm - Financ.	1/2	Humanos	

ANEXO No. 15
PLAN DE TRABAJO. OPERACIÓN (UNIDAD ACADÉMICA)

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	METAS (PARA QUE)	RESPONSABLE (QUIEN)	TIEMPO (días)	RECURSOS	COSTO ANUAL
Desarrollar y actualizar programas de estudio.	Adquisición del material didáctico	Formar alumnos competitivos en el idioma inglés.	Director Académico	7	Materiales, económicos	12.180,00
	Planificación de contenidos		Director Académico	3	Humanos, Materiales	
	Determinar los tipos de evaluación a ser aplicados		Director Académico	1	Humanos	
Asegurar un proceso de matriculación eficiente.	Contacto con el cliente	Satisfacer las expectativas del cliente en relación al servicio	Secretaria, Vendedor	Permanente	Materiales	
	Brindar asesoría		Secretaria, Vendedor	Permanente	Materiales	
	Pruebas de ubicación		Docente	5	Humanos, Materiales	
	Inscripción	Secretaria	10	Materiales		
	Ingreso de datos del alumno	Secretaria		Humanos, materiales		
Gestionar el proceso de formación.	Preparación de la clase	Formar alumnos competitivos en el idioma inglés.	Docente	Cada día	Humanos, materiales	
	Guía del proceso de enseñanza-aprendizaje		Docente	40	Humanos, materiales	
	Evaluación al estudiante		Docente	7	Humanos, materiales	
Gestionar proceso de evaluación	Evaluación al docente	Brindar una imagen de empresa seria comprometida con sus clientes	Coordinador académico	3	Materiales	

ANEXO No. 16

FORMULARIO DE EVALUACION DEL INSTRUCTOR

INSTRUCTOR: _____ **NIVEL:** _____

PERÍODO: _____ **HORARIO:** _____

Instrucciones: Marque con una X el casillero que, a su criterio, sea el más acertado para este nivel. Utilice la siguiente escala: 1= Nunca, 2 = rara vez, 3 = Algunas veces, 4 = Casi siempre, 5 = siempre

DISCIPLINA Y ASISTENCIA	1	2	3	4	5
Inicia y finaliza la clase en el horario establecido.					
Exige puntualidad a los alumnos.					
Mantiene la disciplina en el curso					
Es respetuoso y cordial con los alumnos					
Cumple con el programa del curso a tiempo					
METODOLOGÍA	1	2	3	4	5
Presenta objetivos al inicio de cada unidad o tema de aprendizaje					
Realiza las explicaciones en el idioma inglés					
Demuestra conocimiento de la materia.					
Organiza el contenido de clases en forma ordenada					
Las explicaciones que brinda en clases, son claras.					
Estimula la participación activa de los estudiantes y el uso permanente del idioma inglés					
Aplica diferentes actividades para explicar los contenidos					
Utiliza material didáctico.					
Incentiva el aprendizaje creativo.					
Los contenidos impartidos son aplicables a la realidad.					
EVALUACION	1	2	3	4	5
Comunica con claridad el plan de evaluación					
Incentiva la autoevaluación					
Comunica con antelación las fechas de exámenes					
Otorga el tiempo apropiado para el desarrollo de exámenes					
Envía trabajos de refuerzo o aplicación de contenidos					
Determina con claridad pautas para realizar trabajos					
Ofrece un tiempo prudencial para la entrega de trabajos					
Exige puntualidad en la entrega de trabajos					
Corrige y entrega todos los trabajos que envía					
Entrega, a los alumnos, las calificaciones de exámenes en máximo 2 días laborables					
Es objetivo al calificar.					

¿Recomendaría usted a su instructor para el próximo período?

SI NO

ANEXO No. 17
PLAN DE TRABAJO. ORGANIZACIÓN (RRHH)

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	METAS (PARA QUE)	RESPONSABLE (QUIEN)	TIEMPO (días)	RECURSOS	COSTO ANUAL
Ofrecer condiciones de trabajo estables	Publicar anuncio en la prensa	Atraer y contratar personal competente	Director Académico	2	Económicos	40
	Pre selección de aspirantes		Director Académico	2	Humanos	
	Entrevista		Director Académico	2	Humanos	
	Clase demostrativa		Director Académico	2	Humanos	
	Firma del contrato		Director Académico	1	materiales	
Fijación de sueldos competitivos en el mercado	Análisis del mercado laboral en la zona de estudio	Retener personal competente	Director Académico	3	Humanos, económicos, materiales	50
	Definir políticas salariales		Directora Adm - Financ.	1	Humanos	
	Comunicar políticas al personal		Coordinador Académico	1	Humanos	
Otorgar incentivos a docentes talentosos, productivos y creativos.	Planificación de la evaluación	Generar compromiso individual y colectivo en el mejoramiento de la calidad de enseñanza.	Director Académico	2	Humanos	
	Ejecución evaluación en diferentes momentos y por diferentes actores		Director Académico, Coordinador académico	3	Humanos, materiales	
	Medición de resultados		Director Académico	3	Humanos, materiales	
Motivar a los docentes	Diseñar plan de capacitación anual	Incrementar rendimiento laboral de docentes	Director Académico	2	Humanos	
	Ejecución del plan de capacitación		Director Académico	Fechas Program.	Humanos, económicos, materiales	120
	Control de resultados		Director Académico	Periódico	Humanos	

ANEXO No. 18.1
PLAN DE TRABAJO. FINANZAS

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	METAS (PARA QUE)	RESPONSABLE (QUIEN)	TIEMPO (días)	RECURSOS	COSTO ANUAL
Análisis detallado de costos y gastos generados	Organizar una lista de grupos de recursos por cuentas contables	Determinar niveles de rentabilidad y eficiencia	Director Administrativo - Financiero	1	Humanos	
	Elaborar un diccionario de actividades para el proceso del servicio		Director Administrativo - Financiero	1	Humanos	
	Asociar cada grupo de recursos con la actividad controlada		Director Administrativo - Financiero	1	Humanos	
	Asociar los costos de cada actividad con el servicio		Director Administrativo - Financiero	2	Humanos	
Gestión eficiente de recursos generados	Análisis del tipo de inversiones posibles	Valor duradero para inversionistas y sostenimiento en el mercado	Director Administrativo - Financiero	1	Humanos	
	Análisis del tiempo y tasas de inversiones		Director Administrativo - Financiero	1	Humanos	
	Contratar el portafolio de inversión		Director Administrativo - Financiero	2	Humanos	
Ofrecer descuentos por grupos y recomendados	Análisis de costos y utilidades	Crear un mercado seguro para el Instituto y hacer frente a la competencia	Director Administrativo - Financiero	1	Humanos	
	Fijar tasa de descuento por evento		Director Administrativo - Financiero	1	Humanos	
	Preparar la promoción del descuento		Director Administrativo - Financiero	2	Económicos, materiales	
	Comunicar al cliente los nuevos precios		Secretaria	2	Humanos	

ANEXO No. 18.2
PLAN DE TRABAJO. FINANZAS

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	METAS (PARA QUE)	RESPONSABLE (QUIEN)	TIEMPO (días)	RECURSOS	COSTO ANUAL
Contratar vendedor experimentado en el mercado educativo	Publicación del anuncio en la prensa	Alcanzar mayor prestigio y reconocimiento en el mercado	Director Administrativo - Financiero	1	Económicos	30
	Selección		Director Administrativo - Financiero	1	Humanos	
	Contratación		Director Administrativo - Financiero	1	Humanos	
	Capacitación		Director Administrativo - Financiero	5	Humanos	
Fijar políticas de incentivo sobre ventas	Análisis de resultados generados	Contribuir a forjar un sentido de pertenencia de los empleados	Director Administrativo - Financiero	1	Humanos	
	Fijar cuotas de ventas		Director Administrativo - Financiero	1	Humanos	
	Establecer incentivos en base a resultados		Director Administrativo - Financiero	1	Humanos	
Incrementar la capacidad de las instalaciones acorde a los requerimientos del mercado.	Análisis de investigación del mercado	Sostenimiento del Instituto en el mercado	Director Administrativo - Financiero	1	Humanos	
	Actualización de proyecciones del mercado		Director Administrativo - Financiero	2	Humanos	
	Análisis de posibilidades de inversión vs. Arrendamiento		Director Administrativo - Financiero	2	Humanos	
	Ejecución de decisión		Director Administrativo - Financiero		Humanos, económicos	

ANEXO No. 19
PLAN DE TRABAJO. IMPLEMENTACIÓN

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	METAS (PARA QUE)	RESPONSABLE (QUIEN)	TIEMPO (días)	RECURSOS	COSTO ANUAL
Buenas relaciones con gobierno, acreedores y proveedores	Entregar documentación en División de Educación Popular Permanente.	Alcanzar prestigio y credibilidad en el mercado	Director Administrativo - Financiero	2	Humanos	
	Entregar documentación en Institución Financiera		Director Administrativo - Financiero	2	Humanos	
	Legalizar contratos de trabajo en MT		Director Administrativo - Financiero	1	Humanos	
	Obtener RUC		Director Administrativo - Financiero	1	Humanos	
	Legalizar contrato de arrendamiento		Director Administrativo - Financiero	1	Económicos	
	Entregar documentación en Municipio		Director Administrativo - Financiero			
	Pago del permiso rotulación		Director Administrativo - Financiero	1	Económicos	30