



UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO
DE LOYOLA

ESCUELA DE POSTGRADO

PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA QUE BRINDA ASESORÍA ESPECIALIZADA EN EL IDIOMA INGLÉS PARA EXÁMENES CAMBRIDGE EN MODALIDADES IN-HOUSE Y ONLINE

Trabajo de Investigación para optar el grado de:

MARÍA DEL CARMEN CÁRDENAS LLAJA
Maestro en Ciencias Empresariales

PABLO LEONARDO CÉSPEDES ESPINOZA
Maestro en Ciencias Empresariales

JAVIER PARI MAMANI
Maestro en Ciencias Empresariales

Asesor:
Mg. Horacio Javier Barrios Cruz

Lima – Perú

2020

Dedicatoria

A mis queridos padres Miguel Angel y Hortencia por sus sabios consejos, a mi esposo Marco Antonio por su apoyo incondicional durante el desarrollo de esta tesis y a nuestra pequeña hija Francesca quien es el motor para lograr mis objetivos.

María del Carmen Cárdenas

A mis padres por su apoyo incondicional y constante motivación por culminar con éxito este proyecto, a mi esposa Lorena por creer en mí y a mi hijo Pablo por las fuerzas que me inspiran a seguir adelante.

Pablo Céspedes Espinoza

Dedico esta tesis de manera especial a mis padres Félix y Modesta, a mi esposa Ceila y a mi hijo Gonzalo quienes son la motivación de mi vida y han sido mis pilares para la culminación de esta tesis.

Javier Pari Mamani

Agradecimientos

A todos los docentes de la Maestría en Ciencias Empresariales de la Universidad San Ignacio de Loyola por sus valiosas lecciones que permiten nuestro crecimiento, de forma especial a nuestro asesor de tesis Horacio Barrios por su apoyo incondicional, tiempo invertido y sus palabras de aliento.

A todas aquellas personas, colegas y amigos que de una u otra manera nos brindaron su apoyo, tiempo e información para la realización de la presente investigación.

Resumen Ejecutivo

El proyecto presentado “Plan de negocios para una empresa que brinda asesoría especializada en el idioma inglés para exámenes Cambridge en modalidades in-house y on line” tiene como finalidad evaluar la viabilidad financiera de la creación de una empresa de enseñanza con el fin de perfeccionar el idioma inglés para quienes requieran rendir el examen de la Universidad de Cambridge.

En este sentido, se ha considerado como público potencial a los estudiantes de pregrado de las 10 universidades particulares con pensiones más altas en la ciudad de Lima. Con base en el estudio de mercado, se llegó a conocer que la principal motivación que tienen los estudiantes para rendir el examen de certificación internacional de inglés de la Universidad de Cambridge es poder estudiar en el extranjero. Es por ello que las estrategias de marketing van dirigidas hacia aquellos estudiantes que cumplan con estos requisitos y que además dominen el idioma inglés como mínimo en un nivel intermedio.

Se presenta una modalidad novedosa de estudio del inglés básicamente in-house y por vía online. Con las entrevistas que se realizaron a expertos, se comprendió que la movilización de los estudiantes desde su domicilio o universidad hacia los institutos de idiomas juega un papel en contra de la motivación para estudiar.

Pese a la modalidad de estudio ofrecida, es conveniente contar con un local de oficina administrativa y aula para quienes prefieran acercarse para clases de manera presencial. El estudio de localización determinó que la mejor ubicación es en la avenida Aviación, distrito de San Borja considerando la facilidad de acceso y la cercanía a centros comerciales. Por los motivos expuestos anteriormente con relación a las modalidades de enseñanza, el local debe ser de tamaño reducido (24 m²).

Como nombre de la empresa se consideró You Link, palabras en inglés que relacionan la conexión del estudiante con el mundo, fue el nombre que tuvo mayor aceptación de los 3 sugeridos (con un concepto similar) en el estudio de mercado. Así es un nombre fácil de recordar y, por motivos obvios, en el idioma inglés. Del mismo modo, el plan de marketing sugirió que el posicionamiento se enfoque en la alta probabilidad de aprobación de los exámenes de la Universidad de Cambridge.

La viabilidad del proyecto se evaluó en cinco años y se consideró que la inversión inicial requerida para su implementación asciende a S/ 285,296, monto que será financiado con aporte de capital de los accionistas y con un préstamo bancario (TEA 8%), bajo el concepto de crédito hipotecario, para la compra del local en donde funcionará la oficina. Tomando en cuenta las consideraciones mencionadas anteriormente, los accionistas estarán cubriendo el 58% de la inversión total y el financiamiento bancario será de 42%.

Con relación al flujo de caja económico del plan de negocios, se obtuvo un VAN de S/ 367,568 y un TIRE de 59 %. Con referencia a VANF y TIRF se obtuvieron S/ 751,661 y 112% respectivamente. Al comparar los índices de retorno de inversión, con el costo de oportunidad esperado por los accionistas (COK 21.93%) se confirmó la viabilidad del proyecto.

Por lo expuesto, se concluyó que el negocio presentado es viable, y además, los ensayos de sensibilidad analizados, indican que mantiene tolerancia hacia la disminución del precio de venta del servicio y hacia el incremento del costo en 5% y 10% respectivamente, si se analiza de manera individual. Considerando un escenario pesimista, con mayor costo (+5%), menor venta (-5%) y menor precio (-5%) el proyecto mantiene la viabilidad al comparar los indicadores económicos y financieros.

Palabras clave: Cambridge, in-house y online, certificación internacional, idioma inglés

Executive Abstract

The project presented “Business plan for a company that provides specialized assessment in English language for Cambridge exams in-house and online”, aims to assess the financial viability of setting up a teaching company in order to improve English language for those who need to take Cambridge University examination.

In that regard, undergraduate students from 10 private universities with the highest pensions in Lima City have been considered as potential audience. Based on the market research, it became known that the main motivation for students to have an international English certification exam from Cambridge University is to be able to study abroad. That is why marketing strategies are focused on students that fulfil these requirements and also speak English in an intermediate level.

A new way of studying English is presented basically in house and online. Interviews with experts, showed that mobilisation of students from home or university to language institutes plays a role against their motivation to study.

Despite the type of study offered, it is convenient to have an administrative office and a classroom for those who prefer to come for classes in person. The location study determined that the best location is in Avenida Aviación, in San Borja district considering the ease of access and nearby shopping centres. For the reasons set out above in regard to teaching methods, the premises must be small (24m²).

As a name for the company we considered You Link, words in English that relate the connection of the student with the world, it was the name that had greater acceptance of the 3 suggested (with a similar concept) in the market research. It’s a name easy to remember, and for obvious reasons, in English. Similarly, the marketing plan suggested that the positioning focuses on having a high probability of passing the Cambridge University exams.

The viability of the project was evaluated in five years and it was considered that the initial investment required for its implementation amounts to S/ 285,296, which will be financed

with a capital contribution from shareholders and a bank loan (EAR 8%), under the concept of mortgage credit to purchase the premises where the office will operate. Taking into account the considerations above, shareholders will be covering 58% of the total investment and bank financing will be 42%.

Regarding the economic cash flow of the business plan, a NPV of S/ 367,568 and an IRR of 59% were obtained. Referring to a FNPV and an FIRR S/751,661 and 112% were obtained respectively. By comparing the return of investment rate, with the opportunity of cost expected by the shareholders (OCC 21.93%) the viability of the project was confirmed.

Therefore, it was concluded that the business presented is viable, and in addition, the sensitivity tests analysed, indicate that it maintains tolerance towards decrease of sales price of the service and towards the increase of the cost by 5% and 10% respectively, if analysed individually.

However, considering a pessimistic scenario, with higher cost (+5%), lower sale (-5%) and lower price (-5%), the project is still viable when comparing the economic and financial indicators

Key words: Cambridge, in house and on line, international certification, English language

Índice

| | |
|---|-------|
| INTRODUCCIÓN..... | XVIII |
| CAPÍTULO 1. GENERALIDADES..... | 1 |
| 1.1. ANTECEDENTES..... | 1 |
| 1.2. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD..... | 2 |
| 1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO..... | 4 |
| 1.4. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS..... | 4 |
| 1.5. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN..... | 5 |
| CAPÍTULO II. ESTRUCTURA ECONÓMICA DEL MERCADO..... | 6 |
| 2.1. DESCRIPCIÓN DEL ESTADO ACTUAL DEL MERCADO..... | 6 |
| 2.1.1. Segmentación de la industria..... | 7 |
| 2.1.2. Empresas que la conforman..... | 8 |
| 2.2. TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA..... | 11 |
| 2.3. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR INDUSTRIAL..... | 12 |
| 2.4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA..... | 21 |
| 2.4.1. Empresas que ofrecen el mismo producto o servicio..... | 21 |
| 2.4.2. Participación de mercado de cada uno de ellos..... | 25 |
| 2.4.3. Matriz de perfil competitivo..... | 26 |
| 2.5 ANÁLISIS DEL CONTEXTO ACTUAL Y ESPERADO..... | 28 |
| 2.5.1. Análisis Político – Gubernamental..... | 29 |
| 2.5.2. Análisis Económico..... | 30 |
| 2.5.3. Análisis Legal..... | 33 |
| 2.5.4. Análisis Cultural..... | 34 |
| 2.5.5. Análisis Tecnológico..... | 35 |
| 2.5.6. Análisis Ecológico..... | 39 |
| 2.6. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS..... | 39 |
| CAPÍTULO III. ESTUDIO DE MERCADO..... | 43 |
| 3.1. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO..... | 43 |
| 3.2. SELECCIÓN DEL SEGMENTO DE MERCADO..... | 45 |
| 3.3. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA..... | 47 |
| 3.3.1. Proceso de muestreo..... | 48 |
| 3.3.2. Diseño de instrumento..... | 49 |
| 3.3.3. Análisis y procesamiento de datos..... | 50 |
| 3.4. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA..... | 60 |
| 3.4.1. Proceso de muestreo..... | 60 |
| 3.4.2. Diseño de instrumento..... | 62 |
| 3.4.3. Análisis y procesamiento de datos..... | 63 |

| | |
|--|------------|
| 3.5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL ESTUDIO CUALITATIVO Y CUANTITATIVO | 100 |
| CAPÍTULO IV. PROYECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO | 102 |
| 4.1. EL ÁMBITO DE LA PROYECCIÓN | 102 |
| 4.2. SELECCIÓN DEL MÉTODO DE PROYECCIÓN | 102 |
| 4.2.1. Mercado Potencial | 103 |
| 4.2.2. Mercado Disponible | 105 |
| 4.2.3. Mercado Efectivo | 106 |
| 4.2.4. Mercado Objetivo..... | 108 |
| CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING | 111 |
| 5.1. ESTRATEGIAS DE MARKETING | 111 |
| 5.1.1. Estrategia de producto (servicio)..... | 113 |
| 5.1.2. Estrategia de precio. | 118 |
| 5.1.3. Estrategia de plaza y distribución..... | 119 |
| 5.1.4. Estrategia de promoción y publicidad. | 120 |
| 5.1.5. Estrategia de personas. | 122 |
| 5.1.6. Estrategia de procesos. | 123 |
| 5.1.7. Estrategia de presencia física. | 124 |
| 5.2. ESTRATEGIA DE VENTAS | 125 |
| 5.2.1. Plan de ventas..... | 125 |
| 5.3. POLÍTICA DE SERVICIOS Y GARANTÍAS | 126 |
| CAPÍTULO VI. PRONÓSTICO DE VENTAS..... | 128 |
| 6.1. FUNDAMENTOS Y SUPUESTOS | 128 |
| 6.2. JUSTIFICACIÓN | 133 |
| 6.3. ANÁLISIS DE LOS RIESGOS Y ASPECTOS CRÍTICOS QUE IMPACTAN EN EL PRONÓSTICO | 134 |
| CAPÍTULO VII. INGENIERÍA DE PROYECTO | 138 |
| 7.1. ESTUDIO DE INGENIERÍA | 138 |
| 7.1.1. Modelamiento y selección de procesos productivos. | 138 |
| 7.1.2. Selección del equipamiento | 148 |
| 7.1.3. Lay out | 152 |
| 7.1.4. Distribución de equipos y maquinarias. | 154 |
| 7.2. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO | 154 |
| 7.2.1. Proyección del crecimiento..... | 155 |
| 7.2.2. Recursos..... | 155 |
| 7.2.3. Tecnología..... | 156 |
| 7.2.4. Flexibilidad. | 156 |
| 7.3. ESTUDIO DE LOCALIZACIÓN | 157 |
| 7.3.1. Definición de factores locacionales..... | 157 |
| 7.3.2. Consideraciones legales..... | 158 |

| | |
|---|------------|
| 7.4. DETERMINACIÓN DE LA LOCALIZACIÓN ÓPTIMA | 163 |
| CAPÍTULO VIII. ASPECTOS ORGANIZACIONALES | 165 |
| 8.1. CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DESEADA | 165 |
| 8.1.1. Visión..... | 165 |
| 8.1.2. Misión..... | 165 |
| 8.1.3. Principios..... | 166 |
| 8.2. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DEL NEGOCIO..... | 167 |
| 8.3. DETERMINACIÓN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS CRÍTICAS | 169 |
| 8.4. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DESEADA | 171 |
| 8.5. DISEÑO DE LOS PERFILES DE PUESTOS CLAVE | 172 |
| 8.5.1. Asesoría técnico-pedagógica..... | 172 |
| 8.5.2. Community Manager..... | 173 |
| 8.5.3. Asistente..... | 173 |
| 8.5.4. Asesoría contable..... | 174 |
| 8.5.5. Equipo docente..... | 175 |
| 8.5.6. Colaborador de limpieza..... | 177 |
| 8.6. REMUNERACIONES, COMPENSACIONES E INCENTIVOS | 177 |
| 8.7. POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS | 179 |
| CAPITULO IX. PLANIFICACIÓN FINANCIERA | 183 |
| 9.1. LA INVERSIÓN | 183 |
| 9.1.1. Inversión pre-operativa..... | 183 |
| 9.1.2. Inversión en Capital de Trabajo..... | 184 |
| 9.1.3. Costo del Proyecto..... | 186 |
| 9.1.4. Inversiones Futuras..... | 186 |
| 9.2. FINANCIAMIENTO..... | 187 |
| 9.2.1. Endeudamiento y condiciones..... | 188 |
| 9.2.2. Capital y Costo de Oportunidad..... | 189 |
| 9.2.3. Costo de Capital Promedio Ponderado..... | 191 |
| 9.3. PRESUPUESTO BASE | 191 |
| 9.3.1. Presupuesto de ventas..... | 191 |
| 9.3.2. Presupuesto de Compras..... | 192 |
| 9.3.3. Presupuesto de Costo de Ventas..... | 192 |
| 9.3.4. Presupuesto de Gastos Administrativos..... | 193 |
| 9.3.5. Presupuesto de Marketing y Ventas..... | 194 |
| 9.3.6. Presupuesto de Gastos Financieros | 195 |
| 9.4. PRESUPUESTO DE RESULTADOS..... | 196 |
| 9.4.1. Estado de Resultados Integrales del Proyecto..... | 196 |
| 9.4.2. Estado de Situación Financiera Proyectoado..... | 198 |
| 9.4.3. Flujo de efectivo Proyectoado..... | 199 |

| | |
|---|-----|
| CAPÍTULO X. EVALUACIÓN FINANCIERA..... | 201 |
| 10.1. EVALUACIÓN FINANCIERA..... | 201 |
| 10.1.1. TIR..... | 201 |
| 10.1.2. VAN..... | 201 |
| 10.1.3. ROE..... | 202 |
| 10.1.4. Ratios..... | 203 |
| 10.2. ANÁLISIS DE RIESGOS..... | 205 |
| 10.2.1. Punto de equilibrio..... | 205 |
| 10.2.2. Análisis de Sensibilidad..... | 206 |
| CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 208 |
| REFERENCIAS..... | 210 |
| ANEXO 1. FICHA TÉCNICA 1: DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD A EXPERTOS DEL SECTOR COMERCIAL..... | 219 |
| ANEXO 2. ENTREVISTA A PROFUNDIDAD A EXPERTOS DEL SECTOR COMERCIAL (TRANSCRIPCIÓN)..... | 221 |
| ANEXO 3. FICHA TÉCNICA 2: DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD A EXPERTOS DEL SECTOR (DIRECTOR)..... | 226 |
| ANEXO 4. ENTREVISTA A PROFUNDIDAD A EXPERTOS DEL SECTOR (DIRECTOR) (TRANSCRIPCIÓN)..... | 228 |
| ANEXO 5. FICHA TÉCNICA 3: ENTREVISTA A PROFUNDIDAD A ESTUDIANTES..... | 237 |
| ANEXO 6. FICHA TÉCNICA 4: ENTREVISTA A PROFUNDIDAD A EX ESTUDIANTES..... | 238 |
| ANEXO 7. ENTREVISTA A PROFUNDIDAD A EX ESTUDIANTES..... | 239 |
| ANEXO 8. FICHA TÉCNICA 5: DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD A DOCENTES DE INGLÉS..... | 241 |
| ANEXO 9. ENTREVISTA A PROFUNDIDAD A DOCENTES DE INGLÉS..... | 243 |
| ANEXO 10. BRIEF-ENCUESTA A ESTUDIANTES DE PREGRADO..... | 244 |
| ANEXO 11. ENCUESTA A ESTUDIANTES DE PREGRADO..... | 248 |
| ANEXO 12. BRIEF-ENCUESTA A EX ESTUDIANTES DE PREGRADO..... | 252 |
| ANEXO 13. ENCUESTA A EX ESTUDIANTES..... | 255 |
| ANEXO 14. SÍLABO FCE-XPRESS: CURSO DE ENTRENAMIENTO..... | 262 |
| ANEXO 15. SÍLABO-FCE FULL PRACTICE (RESOLUCIÓN DE EXÁMENES)..... | 270 |
| ANEXO 16. LESSON PLAN..... | 274 |
| ANEXO 17. OBSERVATION REVIEW QUESTIONS..... | 276 |

| | |
|--|-----|
| ANEXO 18. LESSON OBSERVATION SHEET | 277 |
| ANEXO 19. TEACHER'S CLASS DEVELOPMENT | 279 |
| ANEXO 20. SID SUNARP – CONSTITUCIÓN DE EMPRESA | 280 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| TABLA 1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES. FACTORES COMPETITIVOS Y LA ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA. | 14 |
| TABLA 2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES. FACTORES COMPETITIVOS Y LA ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA | 16 |
| TABLA 3. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES ENTRANTES. FACTORES COMPETITIVOS Y LA ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA | 17 |
| TABLA 4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS. FACTORES COMPETITIVOS Y LA ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA..... | 19 |
| TABLA 5. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES. FACTORES COMPETITIVOS Y LA ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA..... | 20 |
| TABLA 6. GRADO DE INFLUENCIA DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER | 20 |
| TABLA 7. HORARIO DE INTERNATIONAL HOUSE LIMA..... | 25 |
| TABLA 8. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO..... | 28 |
| TABLA 9. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN DE LA PONDERACIÓN | 40 |
| TABLA 10. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN | 41 |
| TABLA 11. MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS EFE, ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS | 42 |
| TABLA 12. NÚMERO DE ENCUESTAS A REALIZAR POR UNIVERSIDAD | 62 |
| TABLA 13. GÉNERO DE ENCUESTADOS | 64 |
| TABLA 14. NÚMERO DE ENCUESTAS SEGÚN UNIVERSIDAD | 65 |
| TABLA 15. NIVEL DE INGLÉS | 67 |
| TABLA 16. PREPARACIÓN EN ALGÚN CENTRO DE IDIOMAS | 68 |
| TABLA 17. INSTITUTO DE INGLÉS..... | 69 |
| TABLA 18. OTROS INSTITUTOS | 69 |
| TABLA 19. NIVEL DE SATISFACCIÓN | 71 |

| | |
|---|----|
| TABLA 20. ASISTENCIA A UN INSTITUTO DE INGLÉS | 72 |
| TABLA 21. NIVEL DE MOTIVACIÓN % | 74 |
| TABLA 22. RELEVANCIA DE FACTORES PARA ESCOGER UN INSTITUTO DE INGLÉS | 75 |
| TABLA 23. MEDIO DE INFORMACIÓN SOBRE DÓNDE ESTUDIAR | 76 |
| TABLA 24. RELEVANCIA DE CARACTERÍSTICAS QUE SE BUSCAN EN EL SERVICIO | 78 |
| TABLA 25. DISPOSICIÓN DE CONTRATAR EL SERVICIO | 79 |
| TABLA 26. PREFERENCIA DE MODO DE CLASES..... | 80 |
| TABLA 27. FRECUENCIA DE CLASES PREFERIDA POR TIPO DE METODOLOGÍA..... | 81 |
| TABLA 28. HORARIO DE CLASES PREFERIDO..... | 82 |
| TABLA 29. TAMAÑO DE GRUPO | 82 |
| TABLA 30. RANGO DE PRECIOS | 83 |
| TABLA 31. RELEVANCIA DE HERRAMIENTAS COMPLEMENTARIAS DEL SERVICIO | 85 |
| TABLA 32. ELECCIÓN DE CENTRO DE PREPARACIÓN | 85 |
| TABLA 33. RELEVANCIA DE ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA ELECCIÓN DE CENTRO DE PREPARACIÓN DE EXÁMENES CAMBRIDGE (%)..... | 86 |
| TABLA 34. FUENTES DE INFORMACIÓN | 87 |
| TABLA 35. GÉNERO DE ENCUESTADOS | 88 |
| TABLA 36. NÚMERO DE ENCUESTADOS SEGÚN UNIVERSIDAD | 89 |
| TABLA 37. ELECCIÓN DE CENTRO DE PREPARACIÓN | 91 |
| TABLA 38. RELEVANCIA DE ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA ELECCIÓN DE CENTRO DE PREPARACIÓN DE EXÁMENES CAMBRIDGE (%)..... | 92 |
| TABLA 39. FUENTES DE INFORMACIÓN (DETALLE)..... | 93 |
| TABLA 40. MEDIOS DE PAGO | 94 |
| TABLA 41. MOTIVOS QUE NO AGRADARON A LOS EX ESTUDIANTES EN SU CENTRO DE PREPARACIÓN DE INGLÉS % | 95 |
| TABLA 42. DIFICULTADES EN LA PREPARACIÓN PARA EXÁMENES CAMBRIDGE | 96 |
| TABLA 43. IMPORTANCIA DE SERVICIOS ADICIONALES EN UN CENTRO DE PREPARACIÓN | 97 |
| TABLA 44. CENTRO DE PREPARACIÓN | 98 |
| TABLA 45. PAGO MENSUAL POR PREPARACIÓN PARA EXÁMENES CAMBRIDGE | 99 |
| TABLA 46. PERIODO DE PREPARACIÓN..... | 99 |

| | |
|---|-----|
| TABLA 47. IMPORTANCIA DEL CENTRO DE PREPARACIÓN PARA EXÁMENES CAMBRIDGE | 100 |
| TABLA 48. PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN 2020 A 2024 CON TASA DE CRECIMIENTO ANUAL PROMEDIO | 104 |
| TABLA 49. CÁLCULO DEL MERCADO DISPONIBLE | 106 |
| TABLA 50. PROYECCIÓN DEL MERCADO DISPONIBLE 2020 A 2024 | 106 |
| TABLA 51. CÁLCULO DEL MERCADO EFECTIVO | 107 |
| TABLA 52. PROYECCIÓN DEL MERCADO EFECTIVO 2020 A 2024 | 108 |
| TABLA 53. PROYECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO 2020 A 2024 | 109 |
| TABLA 54. RESUMEN DE PROYECCIÓN DE MERCADOS | 110 |
| TABLA 55. PRECIO DE LOS SERVICIOS | 119 |
| TABLA 56. CRECIMIENTO DEL MERCADO OBJETIVO..... | 129 |
| TABLA 57. NÚMERO DE ESTUDIANTES POR NIVEL DE INGLÉS..... | 130 |
| TABLA 58. PRECIO DE ENTRENAMIENTO POR NIVEL DE CONOCIMIENTO DE INGLÉS..... | 130 |
| TABLA 59. PRONÓSTICO DE VENTAS POR NIVEL DE INGLÉS Y TOTAL | 131 |
| TABLA 60. PRONÓSTICO DE VENTAS POR NIVEL DE INGLÉS Y TOTAL, ESCENARIO OPTIMISTA | 132 |
| TABLA 61. PRONÓSTICO DE VENTAS POR NIVEL DE INGLÉS Y TOTAL, ESCENARIO PESIMISTA | 133 |
| TABLA 62. DEFINICIÓN DEL NIVEL DE RIESGOS | 135 |
| TABLA 63. NÚMERO DE HORAS DE CLASE QUE SON NECESARIAS PARA ALCANZAR CADA NIVEL | |
| CAMBRIDGE SEGÚN EL MCER | 142 |
| TABLA 64. EQUIPAMIENTO DE OFICINA PRINCIPAL | 149 |
| TABLA 65. EQUIPAMIENTO DEL AULA | 150 |
| TABLA 66. EQUIPAMIENTO ADMINISTRACIÓN | 150 |
| TABLA 67. EQUIPAMIENTO GENERAL | 151 |
| TABLA 68. EQUIPAMIENTOS VARIOS | 151 |
| TABLA 69. EQUIPAMIENTO SERVICIO HIGIÉNICO | 152 |
| TABLA 70. ÁREAS LOCAL..... | 153 |
| TABLA 71 . CARACTERÍSTICAS ESTABLECIDAS PARA LA PEQUEÑA EMPRESA..... | 160 |
| TABLA 72. LOCALIZACIÓN MÉTODO SUMA DE PUNTOS PARA CENTRO DE IDIOMAS YOU LINK | 163 |
| TABLA 73. ANÁLISIS DE LA MISIÓN | 166 |
| TABLA 74. MATRIZ VRIO | 170 |
| TABLA 75. DESCRIPCIÓN DEL CARGO DE ASESOR TÉCNICO-PEDAGÓGICO | 172 |

| | |
|--|-----|
| TABLA 76. DESCRIPCIÓN DEL CARGO DE COMMUNITY MANAGER | 173 |
| TABLA 77. DESCRIPCIÓN DEL CARGO DE ASISTENTE | 174 |
| TABLA 78. DESCRIPCIÓN DEL CARGO ASESOR CONTABLE | 175 |
| TABLA 79. DESCRIPCIÓN DE CARGO DEL EQUIPO DOCENTE YOU LINK..... | 176 |
| TABLA 80. DESCRIPCIÓN DEL CARGO COLABORADOR DE LIMPIEZA..... | 177 |
| TABLA 81. MEDIA SALARIAL SEGÚN CARGO | 178 |
| TABLA 82. REMUNERACIONES DE LOS EMPLEADOS | 178 |
| TABLA 83. PLAN SOBRE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN Y /O FIDELIZACIÓN..... | 181 |
| TABLA 84. INVERSIÓN PRE-OPERATIVA | 184 |
| TABLA 85. CAPITAL DE TRABAJO POR MÉTODO DE MÁXIMO DEFECTO ACUMULADO | 185 |
| TABLA 86. COSTO DEL PROYECTO | 186 |
| TABLA 87. INVERSIONES FUTURAS | 187 |
| TABLA 88. FINANCIAMIENTO..... | 187 |
| TABLA 89. INVERSIÓN INICIAL..... | 188 |
| TABLA 90. RESUMEN DE PRÉSTAMO HIPOTECARIO | 189 |
| TABLA 91. CÁLCULO DEL B RE APALANCADO | 189 |
| TABLA 92. CÁLCULO DE COSTO DE OPORTUNIDAD | 190 |
| TABLA 93. CÁLCULO DEL WACC..... | 191 |
| TABLA 94. PRESUPUESTO DE VENTAS | 192 |
| TABLA 95. COSTO DIRECTOS E INDIRECTOS DEL SERVICIO..... | 193 |
| TABLA 96. GASTOS ADMINISTRATIVOS | 194 |
| TABLA 97. PRESUPUESTO DE MARKETING Y VENTAS | 195 |
| TABLA 98. CONDICIONES DE PRÉSTAMO BANCARIO..... | 195 |
| TABLA 99. RESUMEN ANUAL DE DESEMBOLSO POR AMORTIZACIÓN Y PAGO DE INTERESES | 196 |
| TABLA 100. ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES DEL PROYECTO | 197 |
| TABLA 101. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO | 198 |
| TABLA 102. FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO | 200 |
| TABLA 103. VALOR ACTUAL NETO Y TASA INTERNA DE RETORNO | 202 |
| TABLA 104 . RATIOS DE RENTABILIDAD | 202 |
| TABLA 105. RATIOS DE LIQUIDEZ..... | 203 |

| | |
|---|-----|
| TABLA 106. RATIOS DE GESTIÓN | 203 |
| TABLA 107. RATIOS DE SOLVENCIA..... | 204 |
| TABLA 108. ÍNDICE BENEFICIO COSTO | 205 |
| TABLA 109. NÚMERO DE CURSOS | 205 |
| TABLA 110. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD UNIDIMENSIONAL POR PRECIO | 206 |
| TABLA 111. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD UNIDIRECCIONAL POR COSTO | 206 |
| TABLA 112. ANÁLISIS DE ESCENARIOS..... | 207 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| FIGURA 1. MOTIVACIONES PARA ESTUDIAR INGLÉS..... | 7 |
| FIGURA 2. SEGMENTACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIO DE ENSEÑANZA DE INGLÉS EN LIMA..... | 8 |
| FIGURA 3. MAPA DE COMPETIDORES..... | 26 |
| FIGURA 4. PRODUCTO BRUTO INTERNO Y DEMANDA INTERNA 2008 I - 2019 II..... | 30 |
| FIGURA 5. INFLACIÓN (VARIACIÓN PORCENTUAL ÚLTIMOS DOCE MESES)..... | 31 |
| FIGURA 6. TIPO DE CAMBIO E INTERVENCIÓN CAMBIARIA..... | 32 |
| FIGURA 7. EXÁMENES INTERNACIONALES CAMBRIDGE..... | 44 |
| FIGURA 8. LOGO..... | 45 |
| FIGURA 9. GÉNERO DE ENCUESTADOS | 64 |
| FIGURA 10. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE ENTREVISTADOS POR UNIVERSIDAD | 66 |
| FIGURA 11. NIVEL DE INGLÉS DE LOS ENTREVISTADOS..... | 67 |
| FIGURA 12. DISTRIBUCIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE INGLÉS ENTREVISTADOS POR INSTITUTO..... | 70 |
| FIGURA 13. NIVEL DE SATISFACCIÓN DE ESTUDIANTES DE INGLÉS ENTREVISTADOS | 71 |
| FIGURA 14. DESEO DE ASISTIR A UN INSTITUTO DE INGLÉS | 73 |
| FIGURA 15. RELEVANCIA DE FACTORES PARA ESCOGER UN INSTITUTO DE INGLÉS | 75 |
| FIGURA 16. PREFERENCIA DE MEDIOS DE INFORMACIÓN PARA LA BÚSQUEDA DE INSTITUTOS DE INGLÉS..... | 77 |
| FIGURA 17. DISPOSICIÓN DE CONTRATAR EL SERVICIO..... | 79 |
| FIGURA 18. PREFERENCIAS DE MODO DE CLASES..... | 80 |
| FIGURA 19. FRECUENCIA DE CLASES TIPO DE METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA..... | 81 |

| | |
|---|-----|
| FIGURA 20. RANGO DE PRECIOS | 84 |
| FIGURA 21. GÉNERO DE ENCUESTADOS | 88 |
| FIGURA 22. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE ENTREVISTADOS POR UNIVERSIDAD | 90 |
| FIGURA 23. LAS 7 P'S DEL MARKETING MIX..... | 112 |
| FIGURA 24. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO. | 113 |
| FIGURA 25. PROPUESTA DE VALOR PRECIO-BENEFICIO. | 117 |
| FIGURA 26. DECLARACIÓN DE POSICIONAMIENTO. | 117 |
| FIGURA 27. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE | 124 |
| FIGURA 28. PROCESOS DE INSCRIPCIÓN Y MATRÍCULA..... | 140 |
| FIGURA 29. NIVELES DE INGLÉS SEGÚN EL MARCO COMÚN EUROPEO DE REFERENCIA PARA LAS Lenguas (MCERL). | 141 |
| FIGURA 30. ESTRUCTURA DE UNA SESIÓN DE APRENDIZAJE | 145 |
| FIGURA 31. LAY OUT LOCAL YOU LINK..... | 153 |
| FIGURA 32. UBICACIÓN DE LOCAL. TOMADO DE “GOOGLE MAPS”. GOOGLE, 2020. | 158 |
| FIGURA 33. VENTAJA ESTRATÉGICA. | 168 |
| FIGURA 34. ORGANIGRAMA DE YOU LINK | 171 |

Introducción

La propuesta de investigación Gerencial Aplicado: “Plan de negocio para una empresa que brinda asesoría especializada en el idioma inglés para Exámenes Cambridge en modalidades in-house y online”, se desarrolló en diez capítulos, además de conclusiones, recomendaciones y anexos.

El desarrollo del trabajo comprende los capítulos que se detallan a continuación:

CAPÍTULO I: Se describe los antecedentes, la oportunidad y la justificación del plan de negocio. Así también, se describe el objetivo, alcances y limitaciones que existen al momento de ser evaluados y al momento de llevar a cabo el plan de negocios.

CAPÍTULO II: Se detalla el estado actual de la industria, la segmentación de la industria, así como las empresas que la conforman y el análisis de la competencia. Asimismo, se desarrolló el análisis del macroentorno y los factores externos que pueden afectar el desempeño de la actividad empresarial

CAPÍTULO III: Se muestra el desarrollo del estudio de mercado de los servicios que la empresa prestará. Se plantea tanto el estudio cualitativo como cuantitativo: la investigación cualitativa con entrevistas a profundidad y una investigación cuantitativa a través de un cuestionario, la cual fue aplicada a una muestra representativa determinando el público objetivo dispuesto a tomar los servicios de la empresa.

CAPÍTULO IV: Se detalla la proyección del mercado para el servicio y la determinación de los mercados (objetivo, potencial, efectivo y disponible), así como el pronóstico de ventas para los cinco años que comprende el presente plan de negocio.

CAPÍTULO V: Se plantea el plan de marketing y se define a detalle el servicio y las estrategias del servicio para ingresar al mercado, así como las estrategias de ventas. Asimismo, se presenta el plan de ventas y la política de servicios y garantías.

CAPITULO VI: Se detalla el pronóstico de ventas, sus fundamentos, supuestos y justificación, así como los riesgos y aspectos críticos que impactan el pronóstico.

CAPITULO VII: Se define la ingeniería del proyecto a partir de las ventas proyectadas, definiéndose los requerimientos técnicos necesarios para la ejecución del presente proyecto.

CAPITULO VIII: Se establece la misión, visión y principios, así como la estructura organizacional deseada, el diseño de los perfiles del puesto y las remuneraciones, compensaciones e incentivos que inicialmente se necesitarán para el presente plan de negocios.

CAPÍTULO IX: Se desarrolla la planificación financiera, el nivel de inversiones conformado por los activos fijos, inversión pre operativa y el capital de trabajo. Se plantea cómo se realizará el financiamiento y los presupuestos base

CAPÍTULO X: Se evalúa el proyecto tomando en consideración el valor actual, la tasa interna de retorno, el periodo de recuperación de capital y la evaluación financiera.

Finalmente se detalla las conclusiones y recomendaciones para el presente trabajo.

Capítulo I. Generalidades

1.1. Antecedentes

A nivel mundial, el conocimiento de un segundo idioma resulta de mucho interés para miles de empresas transnacionales que tienen aspiraciones en una economía global (Gestión, 2018). De hecho, según datos del Foro Económico Mundial (2018), el inglés es el tercer idioma más usado en el mundo debido a que es el idioma de los negocios. Por lo tanto, la presión por hablar inglés en el trabajo continúa en ascenso a medida que más y más compañías invierten en globalizar sus equipos y la demanda por aprenderlo se ha visto reflejada en el incremento de centros especializados que enseñan a escribirlo y hablarlo correctamente.

El inglés, según Lozano (2018), además de un idioma, es una herramienta poderosa al momento de emprender grandes desafíos profesionales y personales. Es la lengua internacional por excelencia y la oficial en 53 países, así como en algunas de las organizaciones internacionales más importantes del mundo: la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Organización de los Estados Americanos (OEA) y la Organización del Tratado del Atlántico Norte (TAN).

De acuerdo con Diálogo (2017), en su reporte “Aprendizaje del idioma inglés en América Latina”, el dominio del inglés es cada vez más necesario para los negocios y la comunicación internacional, puesto que tiene una relación directa con temas de competitividad y crecimiento económico en los países. Según DBM (2018), el no poder comunicarse en el idioma inglés le resta valor a un profesional.

En el Perú, como señala Antonioni (2018), hay una expansión permanente de las escuelas o institutos de idiomas, sobre todo de expansión nacional de las empresas que son

referentes en la enseñanza del idioma en el mercado pues a partir de la modificación de la ley universitaria es obligatorio certificar a los egresados en el manejo de un segundo idioma, que en la mayoría de los casos es el inglés. Es así que para graduarse en las diferentes universidades se exige saber un idioma y la acreditación de ello se puede lograr en algunas universidades con el certificado de estudios de la misma universidad o en otros casos con el certificado de una institución acreditada, tal como la certificación de la Universidad de Cambridge.

Como plantea Cambridge English (2019), contar con una de las certificaciones de la Universidad de Cambridge, significa tener un título que es reconocido a nivel mundial y que se considera una evidencia sólida y fiable de nivel de inglés del que la tiene. Evalúa las diversas habilidades lingüísticas del idioma inglés, aumenta el valor del profesional ya que certifica el nivel de inglés del estudiante y son válidos en universidades y en empresas de todo el mundo, abriendo de esta manera las puertas a nuevas oportunidades no solo educativas sino también laborales. Estos exámenes están acreditados por el Marco Europeo de referencias para las lenguas (MCER), el cual es el estándar internacional que define las destrezas lingüísticas.

Es así como nace You Link, con programas personalizados y adaptables a las condiciones de horario y lugar que los clientes determinen logrando no solo una reducción en tiempo sino también eliminando el obstáculo geográfico, no solo a nivel de Lima Metropolitana, sino a nivel nacional por la metodología blended que emplea.

1.2. Determinación del problema u oportunidad

En los últimos años, en el Perú, la educación bilingüe en español e inglés ha tomado mayor importancia a nivel gubernamental enfocándose a nivel de educación primaria y secundaria, principalmente desde el año 2014 que es cuando se propone el Plan Nacional de Inglés, Puertas al Mundo que es una Política Multisectorial (aprobada por Decreto

Supremo N.º 012-2015-MINEDU), que tiene entre otras ventajas, normar el aumento de las horas lectivas de este idioma y el mayor entrenamiento a los docentes de educación escolar (primaria y secundaria). Como dice Saavedra (2020), todo ello con la finalidad de que los estudiantes puedan desarrollar una competencia comunicativa del idioma inglés y egresen alcanzando un nivel B1, de acuerdo con los estándares del Marco de Referencia Europeo en el año 2021, logrando de esta manera que puedan insertarse al mundo globalizado y por ende ser más competitivos. Sin embargo, la adopción de este plan no garantiza que, quienes culminen los estudios, tengan un nivel adecuado de este idioma que les permita interactuar de manera sostenible con otros países y que fortalezca la competitividad del país a nivel internacional.

En la actualidad, en el Perú existen distintas universidades en las cuales es necesario conocer un idioma y la acreditación de ello puede ser mediante la certificación de los estudios en la misma universidad o de otra institución acreditada. (La República). De hecho, existe una amplia diversidad de exámenes internacionales que certifica el nivel de inglés; sin embargo, ello variará de acuerdo con el objetivo de cada estudiante.

Castillo (2020) menciona que el certificado de inglés británico que más rinden los universitarios es el IELTS (International English Language Testing System) e indica que este examen abre las puertas a las universidades en el extranjero, de manera que es un requisito para quienes hayan ganado una beca o desea realizar estudios en el extranjero pues es reconocido en muchas universidades alrededor del mundo incluyendo el 100% de las universidades localizadas en Australia y el Reino Unido, más de 3400 instituciones educativas en Estados Unidos y otros cientos en diversas partes del mundo. También se emplea para la visa y cuando se aplica para obtener la ciudadanía en Australia, Nueva Zelanda y el Reino Unido.

Asimismo, la especialista afirma que el Perú tiene una tasa de movilidad académica más alta cada día y que al finalizar sus estudios universitarios optan por rendir la evaluación internacional con el objetivo de quedarse en el Perú y ser más empleable o por irse al extranjero.

1.3. Justificación del proyecto

Es necesario mejorar el nivel de inglés: escucharlo, entenderlo y hablarlo. Muchos estudiantes, principalmente de colegios y universidades privadas, pueden financiar clases de inglés en institutos particulares. Sin embargo, para pretender trabajar o estudiar en países de habla inglesa, es necesario contar con certificaciones especiales y, para ello, lo más probable es que se requiera entrenamiento especializado en términos de gramática, lectura, escucha, y expresión oral. Hay dos grandes obstáculos para el aprendizaje del inglés que son el costo y el tiempo. Es por ello que, considerando al factor tiempo, se busca brindar alternativas en términos de horarios y ubicación. Junto con ello, se ofrece contar con profesores calificados y una metodología de enseñanza a medida, para ayudar a rendir de manera satisfactoria los exámenes de Cambridge.

1.4. Objetivos generales y específicos

Objetivo general del proyecto

Evaluar la viabilidad de la creación de una empresa que brinde asesorías especializadas en el idioma inglés para los exámenes Cambridge en modalidades in-house y online.

Objetivos específicos del proyecto

- Elaborar un estudio de mercado para obtener y analizar información sobre las empresas potenciales clientes y proyectar demanda.
- Analizar todos los factores del macroentorno que puedan afectar la implementación del plan de negocio.

- Analizar el marco legal aplicable.
- Realizar el diseño de ingeniería del proyecto.
- Desarrollar el plan de marketing.
- Analizar la rentabilidad o viabilidad financiera del proyecto.

1.5. Alcances y limitaciones de la investigación

Alcances

La presente investigación tendrá los siguientes alcances:

- Servicio: La investigación se enfocará en brindar asesoría especializada en inglés para los exámenes de la Universidad de Cambridge adaptado a las necesidades de cada participante.
- Tamaño de empresa: Es una pequeña empresa, con más de diez trabajadores en planilla y que factura entre 150 y 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).
- Cobertura geográfica: Se centra básicamente en la ciudad de Lima por su mayor conglomeración de universidades privadas. Se propone la ubicación en el distrito de San Borja por la facilidad al transporte público, vías de acceso ya que se conecta de manera directa con el by pass de la Avenida Javier Prado, la cercanía a centros comerciales, restaurantes y la disponibilidad de estacionamientos.
- Horizonte del proyecto: 2020-2024.

Limitaciones

Escasa información acerca de la participación de mercado de las empresas que ofrecen el servicio de entrenamiento para los exámenes de la Universidad de Cambridge.

Por lo tanto, se recurrió a expertos como punto de referencia.

Escasa información actualizada sobre la población universitaria de las diez universidades objeto de nuestro estudio.

Capítulo II. Estructura Económica del Mercado

En el presente capítulo se analizará el estado actual del sector conjuntamente con la tendencia del mercado para los próximos años. Asimismo, se realizará un análisis de las Fuerzas de Porter, empresas de la competencia, el análisis estructural del sector, y el análisis PESTEL.

2.1. Descripción del estado actual del mercado

En la actualidad, aproximadamente 37 institutos educativos ofrecen servicios de enseñanzas del idioma inglés en la ciudad de Lima siendo el 3,1 % aquellos que estudian el idioma en un instituto y cuyas edades fluctúan entre los 4 y 25 años (Gestión, 2015). A continuación, se muestra el siguiente cuadro indicando por qué la gente estudia inglés:

¿Por qué estudió inglés?



Figura 1. Motivaciones para estudiar inglés. Tomado de “Inglés en el Perú. Un análisis de la política, las percepciones y los factores de influencia” por Brithis Council, 2015. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/318A8FA6AC9F382105257F3E00611BB9/\\$FILE/Ingl%C3%A9s_en_el_Per%C3%BA.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/318A8FA6AC9F382105257F3E00611BB9/$FILE/Ingl%C3%A9s_en_el_Per%C3%BA.pdf)

La figura 1, muestra que las personas estudian el idioma inglés por diversas razones, entre las principales: por ser requisito en la secundaria, para culminar los estudios universitarios y para mejorar las perspectivas laborales.

De acuerdo a la figura, se puede observar que las personas que estudian el idioma inglés lo hacen por diversas razones, entre las principales: por ser requisito en la secundaria, para culminar los estudios universitarios y para mejorar las perspectivas laborales.

Según Gonzalo de Cárdenas, gerente general de la Asociación Cultural Peruano Británica, reveló a Gestión que el mercado de enseñanza del inglés mueve US\$ 70 millones al año únicamente en Lima. Asimismo, la consultora GfK, mencionó que existe alrededor de 40 institutos dedicados a la enseñanza del inglés, principalmente en Lima (Gestión, 2017), y la firma de inteligencia comercial Mapcity (2014) indicó que existen en el país más de 90 centros de idiomas que sumaban un total de 193 locales donde el 90% se dedica a la enseñanza del inglés.

2.1.1. Segmentación de la industria

Considerando la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) indicado por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración tributaria (SUNAT), la empresa se encontraría en la descripción “Otros Tipos de Enseñanza No Clasificado Previamente”.

El proyecto que se desarrollará corresponde al sector de empresas de servicio, es decir se debe aplicar los criterios de segmentación referentes a los mercados de consumo,

con el fin de obtener grupos con diferencias marcadas entre ellos y con personas con características homogéneas dentro de ellos.

La industria que será objeto de estudio pertenece a la enseñanza de idiomas es segmentada según la lengua, el origen (británico o americano) y según la preparación para exámenes internacionales. Así, el proyecto estaría orientado hacia el segmento de centros de idiomas de enseñanza de inglés británico que ofrece preparación para rendir exámenes de la Universidad de Cambridge del nivel B2. Estas certificaciones son muy importantes y representan el logro de objetivos en quienes necesitan acreditar su nivel de inglés (Lozano, 2018).

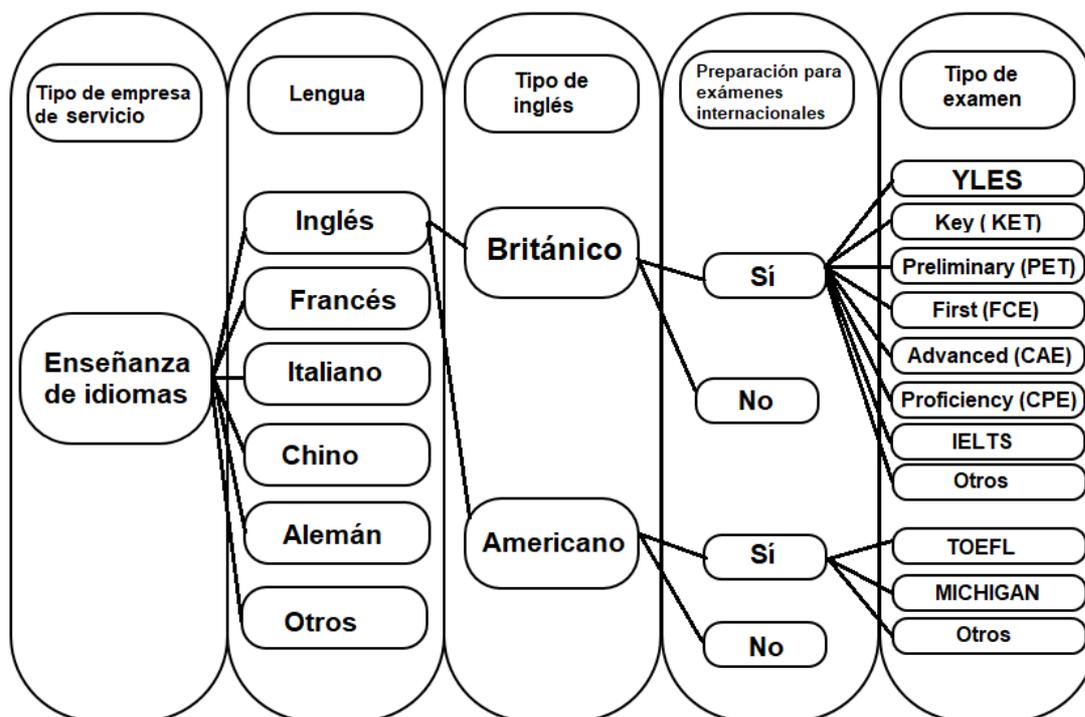


Figura 2. Segmentación de empresas de servicio de enseñanza de inglés en Lima.

Fuente: Elaboración propia

2.1.2. Empresas que la conforman

En Lima existen diferentes centros de idiomas, institutos y asociaciones culturales que enseñan el idioma Inglés. Entre ellos se ubican:

- Instituto Cultural Peruano Norteamericano – ICPNA: Centro de idiomas con especialidad en la enseñanza de inglés.
- Asociación Cultural Peruano Británica - El Británico
- Euroidiomas: Con especialidad en la enseñanza de inglés, portugués y alemán.
- Idiomas Católica.
- Centro de idiomas de la Universidad del Pacífico: Con especialidad en la enseñanza de inglés, portugués, alemán, francés e italiano.
- Centro de idiomas de la Universidad Cayetano Heredia: Centro de idiomas de enseñanza de inglés y portugués).
- Centro de idiomas - Universidad Wiener.
- Centro de idiomas de la Universidad Femenina del Sagrado Corazón: Con especialidad en la enseñanza de inglés, italiano y portugués.
- Centro de idiomas de la Universidad Nacional Agraria de La Molina – UNALM: Con especialidad en la enseñanza de nueve lenguas.
- Centro de idiomas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos - UNMSM.
- Centro de idiomas de la Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta: Con especialidad en la enseñanza de cinco lenguas.
- Centro de idiomas de la Universidad Nacional Federico Villareal - UNFV: Con especialidad en la enseñanza de inglés, italiano y portugués.
- Centro de idiomas de la Universidad San Martín de Porres: Con especialidad en la enseñanza de inglés.

- Centro de idiomas de la Universidad Ricardo Palma - URP: Con especialidad en la enseñanza de seis lenguas.
- Centro de idiomas de la Universidad Científica del Sur: Con especialidad en la enseñanza de inglés y portugués.
- Centro de idiomas de la Universidad Nacional Tecnológica del Cono Sur de Lima - Untecs: Con especialidad en la enseñanza de inglés.
- Centro de idiomas de la Universidad Autónoma del Perú: Con especialidad en la enseñanza de cinco lenguas.
- Centro de idiomas de la Universidad Privada San Juan Bautista: Con especialidad en la enseñanza de cuatro lenguas.
- Centro de idiomas de Escuela Internacional de Gerencia - Eiger
- Centro de idiomas Privateacher International: Con especialidad en la enseñanza de inglés.
- Centro de idiomas del Mundo: Con especialidad en la enseñanza de siete lenguas.
- Centro de idiomas Berlitz: Con la especialidad en la enseñanza de 31 lenguas.
- Auzlang English Training Center.
- Centro de idiomas Headway College: Con especialidad en la enseñanza de inglés, francés y portugués.
- International House Lima.
- Wall Street Institute.
- Idiomas Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial - SENATI.

De los mencionados centros de idiomas, los expertos que fueron entrevistados coinciden en que los principales son: El Británico, ICPNA, Euroidiomas, Centro de idiomas de la Universidad del Pacífico e Idiomas Católica. Ellos cuentan con programas dirigidos a preparación para rendir el examen de la Universidad de Cambridge y horarios establecidos y otros con horarios más flexibles. (Ver anexo 2 y 4: Entrevista a profundidad a expertos del sector).

2.2. Tendencias de la industria

Actualmente, tanto la enseñanza del inglés como la preparación para rendir exámenes de suficiencia pueden representar uno de los negocios con mayor rentabilidad y perspectivas de futuro debido a las necesidades formativas y la competitividad en el mercado laboral. Para Canales, gerente general del ICPNA, el mercado de centros de idiomas inglés presenta un panorama prometedor, puesto que la población está muy interesada en aprenderlo (Gestión, 2015).

Asimismo, según Sánchez-Piérola, el sector educativo de inglés seguirá creciendo para el 2021 debido a las políticas nacionales de Perú país bilingüe. Así también, menciona que las tendencias de los centros de enseñanza de inglés son tener horarios flexibles, es decir, que los estudiantes no vayan al centro todos los días sino interdiariamente y en horarios más cortos, tener locales cerca de las casas o los trabajos de las personas e incluir componentes digitales que están logrando que la enseñanza de inglés cambie.

Sumando estos factores que son: la mejora económica de los peruanos, la demanda creciente de los estudiantes y exigencia de las universidades han originado que los más grandes competidores del sector tengan la intención de incrementar la oferta del servicio de enseñanza de inglés.

2.3. Análisis estructural del sector industrial

El presente plan de negocios requiere un análisis de la industria que identifique cuáles serán las oportunidades y amenazas para You Link, mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter, las cuales definirán a aquellos factores que podrán afectar a la empresa de manera directa.

Es necesario determinar y clasificar los actores y factores que enmarcan las condiciones necesarias y óptimas que se deben dar para que la competitividad y crecimiento de la industria en análisis se dé, gracias a una adecuada interacción y participación de dichos actores, factores y condiciones. Para llevar a cabo el presente análisis y evaluación del impacto de estas fuerzas en la empresa, se evaluará cada punto de manera detallada.

Poder de negociación de los clientes

Actualmente existen decenas de centros de idiomas que ofrecen enseñanza del inglés. Los clientes objetivo son estudiantes universitarios y egresados de las universidades: Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad Peruana Cayetano Heredia, Universidad Científica del Sur, Universidad de Piura, Universidad del Pacífico, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Universidad de San Martín de Porres, Universidad de Lima, Universidad ESAN y Universidad San Ignacio de Loyola que busquen aprobar de manera satisfactoria los exámenes de la Universidad de Cambridge como requisito para obtener el grado o el título universitario. En el mercado pueden encontrar diversos centros de preparación para dichos exámenes, muchos de ellos ofrecen sus servicios con horarios preestablecidos.

Si consideramos a los centros de idiomas que ofrecen un servicio como el que se presenta en este proyecto: metodología blended y horarios flexibles, el número se reduce, pero no deja tener presencia por los que se asume que, en caso el cliente no se encontrara satisfecho con el servicio ofrecido o mostrase algún interés en alguna empresa de la

competencia, podría optar por los servicios de otra empresa. En caso que esto suceda, siempre existe una demanda continua por parte de nuevos alumnos de los últimos ciclos o, eventualmente se podría pensar en brindar los servicios a alumnos de otras universidades o a clientes que no necesariamente requieren el inglés como requisito, sino que busquen mejorar su nivel de este idioma.

La tabla 1 describe los factores competitivos y la atraktividad de la industria. Se puede apreciar que el poder de negociación de los clientes es medio y que la industria es atractiva.

Tabla 1

Poder de Negociación de los clientes. Factores Competitivos y la Atractividad de la Industria

| Factor Competitivo | Ponderación | Califica- ción | Calificación Ponderada | Criterios nada atractiva | Nada atractiva (1) | Poco atractiva (2) | Neutral (3) | Atractiva (4) | Muy Atractiva (5) | Criterio muy atractiva | Calificación Ponderada |
|--|-------------|-------------------|---------------------------|--|--------------------------|--------------------------|----------------|------------------|-------------------------|--|---------------------------|
| Concentración de clientes | 0.1 | 2 | 0.2 | Clientes dispersos | | | | 4 | | Clientes concentrados | 0.4 |
| Planes de contingencia para sustituir clientes | 0.15 | 3 | 0.45 | Baja posibilidad de sustituir clientes | | | | 4 | | Alta posibilidad de sustituir clientes | 0.6 |
| Identificación de nuevos clientes | 0.15 | 4 | 0.6 | Poco crecimiento de mercado | | | | | 5 | Alto crecimiento de mercado | 0.75 |
| Promoción para fidelizar clientes | 0.1 | 3 | 0.3 | Bajo grado de fidelización de clientes | | 2 | | | | Alto grado de fidelización de clientes | 0.2 |
| Nivel de precio percibido por consumidores | 0.3 | 4 | 1.2 | Precios bajos | | | | 4 | | Precios altos | 1.2 |
| Limitaciones de la demanda | 0.2 | 2 | 0.4 | Baja demanda | | | | | 5 | Alta demanda | 1 |
| TOTAL | 1 | | 3.15 | | | | | | | | 4.15 |

Nota. Elaboración propia.

Poder de negociación de los proveedores

Considerando a los proveedores de materiales de enseñanza, equipos y plataformas virtuales para complementar los entrenamientos, existen un número considerable y pueden ser sustituidos fácilmente. El centro de entrenamiento hará uso de los proveedores de manera esporádica cuando crea conveniente adquirir el material para impartir clases.

Otro tipo de proveedor que se debe tomar en cuenta son los proveedores del propio servicio, en este caso los profesores. El nivel de suficiencia inglés de éstos, debe ser alto en cuanto a las cuatro habilidades: grammar, listening, writing y speaking. Con esta consideración, se cuenta con acceso a un gran número de profesionales traductores intérpretes que se dedican a la enseñanza.

En la tabla 2 se describen los factores competitivos y se puede apreciar que el principal factor es contar con el número de profesores traductores intérpretes, lo cual no es un problema. Además, se concluye que la industria es atractiva. Por lo mencionado anteriormente, se puede concluir que no se tiene una fuerte dependencia hacia los proveedores.

Tabla 2

Poder de Negociación de los Proveedores. Factores Competitivos y la Atractividad de la Industria

| Factor Competitivo | Ponderación | Calificación | Calificación Ponderada | Criterios nada atractiva | Nada atractiva (1) | Poco atractiva (2) | Neutral (3) | Atractiva (4) | Muy Atractiva (5) | Criterio muy atractiva | Calificación Ponderada |
|---|-------------|--------------|------------------------|--|--------------------|--------------------|-------------|---------------|-------------------|---|------------------------|
| Planes de contingencia para sustituir proveedores | 0.2 | 2 | 0.4 | Baja disponibilidad para sustituir proveedores | | | | 4 | | Alta disponibilidad para sustituir proveedores | 0.8 |
| Número de proveedores de materiales y equipos | 0.2 | 2 | 0.4 | Bajo número de proveedores de materiales y equipos | | | | 4 | | Alto número de proveedores de materiales y equipo | 0.8 |
| Número de profesores traductores intérpretes | 0.3 | 2 | 0.6 | Bajo número de profesores traductores intérpretes | | | 3 | | | Alto número de profesores traductores intérpretes | 0.9 |
| Variación de alquiler de local | 0.1 | 2 | 0.2 | Alta variación de precio de alquiler de local | | | 3 | | | Baja variación de precio de alquiler de local | 0.3 |
| Variación del costo del servicio | 0.2 | 2 | 0.4 | Alta variación del costo del servicio | | | | 4 | | Baja variación del costo del servicio | 0.8 |
| TOTAL | 1 | | 2 | | | | | | | | 3.6 |

Nota. Elaboración propia.

Amenaza de nuevos competidores entrantes

Este punto está relacionado a las barreras de entrada que tendría que enfrentar un nuevo competidor que quisiera entrar al mercado. Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza.

En cuanto al servicio de preparación para exámenes internacionales de la Universidad de Cambridge, se podría considerar que la presencia de empresas líderes en el mercado es un factor intimidante para emprender un nuevo negocio. Sin embargo, si se analiza la tendencia creciente de los futuros clientes y lo necesario para la enseñanza in-house o vía online, las barreras no son altas.

En la tabla 3 se puede notar la amenaza de nuevos competidores, que se enfoquen en el segmento de mercado al que se orienta el proyecto, es alta, y que la atraktividad de la industria es neutral.

Tabla 3

Amenaza de nuevos competidores entrantes. Factores competitivos y la atraktividad de la industria

| Factor Competitivo | Ponderación | Calificación | Calificación Ponderada | Criterios nada atractiva | Nada atractiva (1) | Poco atractiva (2) | Neutral (3) | Atractiva (4) | Muy Atractiva (5) | Criterio muy atractiva | Calificación Ponderada |
|--------------------------|-------------|--------------|------------------------|---|--------------------|--------------------|-------------|---------------|-------------------|---|------------------------|
| Barreras de ingreso | 0.3 | 4 | 1.2 | Alto número de barreras de ingreso | | | | 4 | | Bajo número de barreras de ingreso | 1.2 |
| Lealtad de clientes | 0.2 | 4 | 0.8 | Alta lealtad de clientes | | | | | 5 | Baja lealtad de clientes | 1 |
| Nuevas tecnologías | 0.2 | 3 | 0.6 | Alto número de nuevas tecnologías | | 2 | | | | Bajo número de nuevas tecnologías | 0.4 |
| Inversión publicitaria | 0.15 | 3 | 0.45 | Alta inversión publicitaria | | | 3 | | | Baja inversión publicitaria | 0.45 |
| Regulaciones y licencias | 0.15 | 3 | 0.45 | Gran número de regulaciones y licencias | | 2 | | | | Bajo número de regulaciones y licencias | 0.3 |
| TOTAL | 1 | | 3.5 | | | | | | | | 3.35 |

Nota. Elaboración propia.

Amenaza de productos sustitutos

Se puede describir como la amenaza que se le presenta al negocio por parte de los clientes que prefieran escoger un método de aprendizaje.

Una de las maneras para afrontar esta clase de servicios sustitutos son la calidad del servicio prestado y el precio. El cliente siempre va preferir aquel instituto que le pueda brindar una mejor relación calidad-precio del mercado.

Según lo investigado, la tendencia es a que la población estudie cada vez más el idioma inglés y es probable que se encuentren nuevas modalidades de estudio de este idioma como: plataformas virtuales interactivas y plataformas virtuales autodidactas.

En la tabla 4 se muestran los factores competitivos y se puede apreciar que, por el momento, el desarrollo de productos sustitutos corresponde una clara amenaza para You Link. Sin embargo, la atraktividad de la industria es neutral.

Tabla 4

Amenaza de Productos Sustitutos. Factores Competitivos y la Atractividad de la Industria

| Factor Competitivo | Ponderación | Calificación | Calificación Ponderada | Criterios nada atractiva | Nada atractiva (1) | Poco atractiva (2) | Neutral (3) | Atractiva (4) | Muy Atractiva (5) | Criterio muy atractiva | Calificación Ponderada |
|---|-------------|--------------|------------------------|--|--------------------|--------------------|-------------|---------------|-------------------|--|------------------------|
| Relación precio - producto con producto sustituto | 0.3 | 4 | 1.2 | Alta relación precio producto con producto sustituto | | | | 4 | | Baja relación precio producto con producto sustituto | 1.2 |
| Nuevas modalidades de estudio (plataformas virtuales) | 0.25 | 4 | 1 | Muchas modalidades nuevas de estudio | | 2 | | | | Pocas modalidades nuevas de estudio | 0.5 |
| Percepción de calidad de producto sustituto | 0.2 | 3 | 0.6 | Alta percepción de calidad de producto sustituto | | | | 4 | | Baja percepción de calidad de producto sustituto | 0.8 |
| Mercados no atendidos | 0.1 | 3 | 0.3 | Pocos mercados no atendidos | | | | 4 | | Muchos mercados no atendidos | 0.4 |
| Preferencia por el tipo de enseñanza presencial | 0.15 | 4 | 0.6 | Alta aceptación por el tipo de enseñanza presencial | 1 | | | | | Baja aceptación por el tipo de enseñanza presencial | 0.15 |
| TOTAL | 1 | | 3.7 | | | | | | | | 3.05 |

Nota. Elaboración propia.

Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector, es decir, cuanto más competidores existan es probable que haya menor rentabilidad y por el contrario mayor rentabilidad en aquellos sectores donde el número de empresas competidoras sea más reducido.

Como se ha descrito, el sector del negocio en el que se desea emprender presenta pocas barreras de entrada y el cliente tiene un poder de negociación medio, además como productos sustitutos con plataformas virtuales. Ello hace que los centros de enseñanza centren sus esfuerzos no sólo en captar nuevos clientes sino también en cuidar los clientes ya existentes. Como se indica en la tabla 5 existe alta rivalidad entre los competidores del sector y la atractividad de la industria es neutral.

Tabla 5

Rivalidad entre Competidores. Factores Competitivos y la Atractividad de la Industria

| Factor Competitivo | Ponderación | Calificación | Calificación Ponderada | Criterios atractiva | Nada atractiva (1) | Poco atractiva (2) | Neutral (3) | Atractiva (4) | Muy Atractiva (5) | Criterio atractiva | Calificación Ponderada muy |
|--|-------------|--------------|------------------------|--|--------------------|--------------------|-------------|---------------|-------------------|--|----------------------------|
| Variación del costo de obtener los productos para realizar el servicio | 0.2 | 3 | 0.6 | Alta variación de costo de productos para realizar el servicio | | | | | 5 | Baja variación de costo de productos para realizar el servicio | 1 |
| Rentabilidad del segmento | 0.25 | 4 | 1 | Baja rentabilidad del segmento | | | | 4 | | Alta rentabilidad del segmento | 1 |
| Posicionamiento de principales competidores | 0.2 | 4 | 0.8 | Competidores posicionados | | 2 | | | | Competidores no posicionados | 0.4 |
| Diferenciación de productos de la competencia | 0.15 | 4 | 0.6 | Alta diferenciación de productos de la competencia | | 2 | | | | Baja diferenciación de productos de la competencia | 0.3 |
| Número de competidores | 0.2 | 4 | 0.8 | Alto número de competidores | | 2 | | | | Bajo número de competidores | 0.4 |
| TOTAL | 1 | | 3.8 | | | | | | | | 3.1 |

Nota. Elaboración propia

Se ha determinado el grado de influencia de las 5 fuerzas de Porter y se ha obtenido el promedio general de influencia del sector.

Tabla 6

Grado de Influencia de las 5 fuerzas de Porter

| Número | Factor | Grado de Influencia |
|--------|--|---------------------|
| 1 | Poder de negociación de los consumidores | 4.15 |
| 2 | Poder de negociación de los proveedores | 3.60 |
| 3 | Amenaza de nuevos competidores | 3.35 |
| 4 | Amenaza de productos sustitutos | 3.05 |
| 5 | Rivalidad entre competidores | 3.10 |
| | Promedio | 3.45 |

Nota. Elaboración propia.

Como se muestra en la Tabla 6, considerando el promedio de atractividad de las cinco fuerzas de Porter, se puede concluir que el nivel de atractividad de la industria es medio.

2.4. Análisis de la Competencia

2.4.1. Empresas que ofrecen el mismo producto o servicio.

Existen empresas que ofrecen un servicio semejante al que se plantea en el presente trabajo. En las entrevistas a expertos, se coincide que las empresas con mayor presencia en el mercado de enseñanza de inglés son: El Británico, ICPNA, Idiomas Católica, Euroidiomas y Centro de idiomas de la Universidad del Pacífico. De estas empresas, el ICPNA no brinda servicios de preparación para los exámenes de Universidad de Cambridge, por enseñar, básicamente inglés americano. (Ver anexos 2 y 4: Entrevista a profundidad a expertos del sector).

Adicionalmente, existen otros centros de preparación para exámenes de la Universidad de Cambridge que serían la competencia directa. Así se tiene: International English Language Testing System (IELTS), First Certificate English (FCE), Cambridge Advanced Exam (CAE).

El Británico.- Instituto de enseñanza de inglés que, dentro de sus programas brinda la preparación para rendir los exámenes internacionales de Cambridge. Brinda sesiones de práctica para: IELTS, FCE y CAE con exámenes similares bajo la modalidad presencial y con horarios definidos.



<https://www.britanico.edu.pe/centros/>

Dirección sede San Isidro: Av. Arequipa 3495, San Isidro

Dirección sede los Jardines: Av. Alfredo Mendiola 1200 – San Martín de Porres

Dirección sede Camacho: Av. Javier Prado Este 4663, Surco

Dirección sede UNIFÉ: Av. Los Frutales 954, La Molina

Dirección sede Lima: Jr. Camaná 787

Dirección sede Miraflores: Malecón Balta 740, Miraflores

Dirección sede Monterrico: Av. Primavera 1770, Surco

Dirección sede Pueblo Libre: Av. Bolívar 598, Pueblo Libre

Dirección sede San Borja: Av. Javier Prado Este 2726, San Borja

Dirección sede San Juan de Lurigancho: Av. Próceres de la Independencia 1531

Dirección sede San Miguel: Av. La Marina 2554, San Miguel

Dirección sede Surco: Av. Caminos del Inca 1881, Surco

Idiomas Católica.- Es la unidad de la Pontificia Universidad Católica del Perú que se dedica a la enseñanza de idiomas: inglés, portugués, quechua y español. Se trabaja con modalidad presencial, blended o 100% virtual.

Ofrece preparación para los exámenes internacionales: KET (Key English Test), PET (Preliminary English Ttest), FCE (Cambridge First Preparation), CAE (Cambridge Advanced English), CPE (Cambridge Proficiency Preparation). En relación al curso de preparación para FCE, tiene opciones de dictado en modalidad blended con cuatro sesiones presenciales y autoestudio con enfoque en language use, writing, reading comprehension and speaking.



<https://idiomas.pucp.edu.pe/>

Dirección sede Camacho: Av. Javier Prado Este 5495, La Molina

Dirección sede Chacarilla: Prolongación Primavera 907, San Borja

Dirección sede Miraflores: Av. Benavides 1678, Miraflores

Dirección sede Pueblo Libre: Av. Universitaria Sur 1921-1923, Pueblo Libre

Dirección sede San Miguel: Av. Universitaria 888, San Miguel.

Euroidiomas.- Cuenta con diversos programas para aprender el inglés, con modalidad presencial y también cursos online de inglés, alemán y portugués, para niños, jóvenes y adultos. Así también, cuenta con modalidad blended (70% virtual y 30% presencial). Mantienen una alianza con Cambridge English por lo que es un centro autorizado para administrar los exámenes de certificación internacional.



<https://euroidiomas.edu.pe>

Dirección sede Miraflores: Calle Libertad 130 (altura de cdra. 4 de Av. Pardo), Miraflores

Dirección sede San Isidro. Av. Santa Cruz 272, San Isidro

Dirección sede San Isidro 2: Av. Faustino Sánchez Carrión 215, San Isidro

Dirección sede Surco: Jr. La Floresta 103, Santiago de Surco

Dirección sede Bellavista: C.C. Mall Aventura de Bellavista, Callao

Dirección sede Independencia: C.C. Plaza Norte – Av. Alfredo Mendiola 1400

Dirección sede Chorrillos: C.C. Plaza Lima Sur – Prol. Paseo de la República s/n

Dirección sede Pachacamac: Euroamerican College Parcela No 183-187 Mz "C"

Dirección sede Arequipa: C.C. Mall Aventura Plaza

Centro de Idiomas Universidad Pacífico.- Es el centro de idiomas de la Universidad Pacífico del Perú. Cuenta con programas de preparación de los exámenes internacionales de Cambridge. Con horarios definidos antes de la matrícula.

Como semejanza se encuentra la preparación de exámenes internacionales. Sin embargo, se sigue una metodología estructurada (prediseñada) y no se ofrece el servicio in-house. Es un sistema menos personalizado.



<http://www.up.edu.pe/Infraestructura/Centro-de-Idiomas-San-Isidro-foto1.jpg>

Dirección: Av. Prescott 33 San Isidro

Dirección: Av. Alfredo Benavides 1667 Miraflores

Lima English School.- Es un instituto que ofrece flexibilidad de horario y local, ya que se puede llevar el curso de inglés en el domicilio o en el lugar de trabajo y en un horario variable, según la necesidad de los clientes. Ofrecen un curso de preparación para rendir el examen IELTS, además de programas especializados para CAE (Cambridge Advanced English), FCE (First Certificate of English), GMAT (Graduate Management Admission Test), GRE (Graduate Record Examinations) en donde se incluyen prácticas de lectura, escritura, comprensión y expresión oral, así como gramática y vocabulario.



International House Lima.- Es un centro educativo que brinda programas de preparación para rendir los exámenes de Cambridge: FCE, CAE, CPE, Delta, IELTS. Dentro de la preparación se incluyen exámenes pasados y simulacros como examen final. Además al finalizar el curso entrega certificado de participación. Mantiene horarios definidos de lunes a viernes o sábado y domingo.



<https://www.linkedin.com/company/english-life-peru>

Tabla 7

Horario de International House Lima

| Curso | Precio – diarios | Precio – sábados y domingos |
|---|------------------|-----------------------------|
| Cambridge First Preparation (FCE) | S/ 280 por mes | S/ 320 por mes |
| Cambridge Advanced Preparation (CAE) | S/ 420 por mes | S/ 450 por mes |
| Cambridge Proficiency Preparation (CPE) | S/ 420 por mes | S/ 450 por mes |
| Cambridge Delta 1 | -- | S/ 600 por mes |
| Advanced Academic IELTS Preparation | -- | S/ 450 por mes |

A diferencia de la propuesta de negocio que se plantea, no cuenta con flexibilidad de los horarios.

Dirección: Calle Diagonal 127, Miraflores

2.4.2. Participación de mercado de cada uno de ellos

Por información secundaria y las entrevistas a los expertos podemos señalar que, dentro de los institutos de inglés con mayor prestigio, se encuentran: Británico, idiomas Católica, Eurodiomas, Idiomas de la Universidad del Pacífico Lima. (Ver anexos 2 y 4: Entrevista a profundidad a expertos del sector).

Mapa de principales competidores

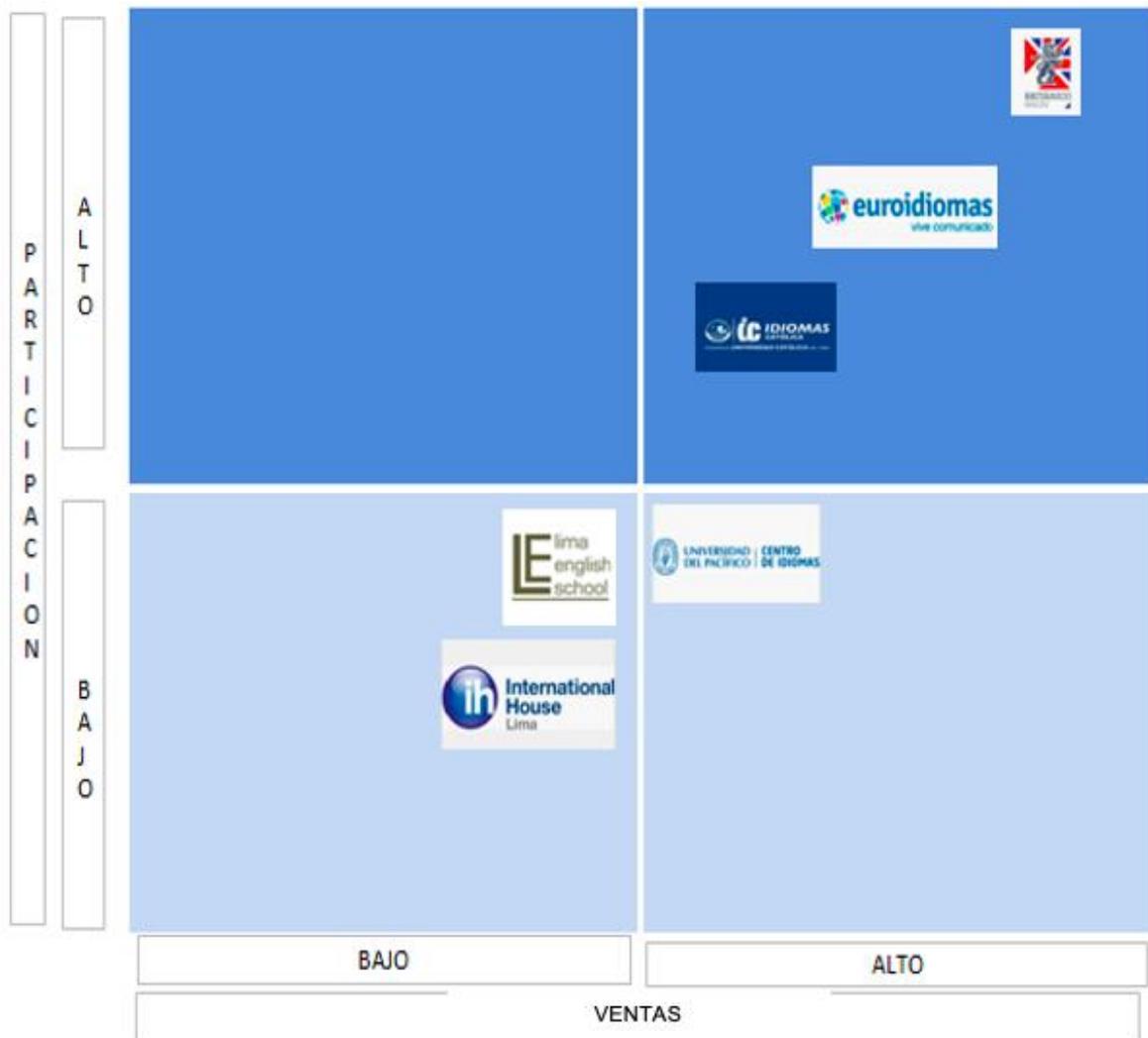


Figura 3. Mapa de competidores.

Fuente: Elaboración propia.

2.4.3. Matriz de perfil competitivo

En relación a los principales competidores, comprendiendo sus fortalezas y debilidades, se obtiene la posición estratégica en que se encontraría la empresa propuesta. Para ello se han determinado algunos factores críticos de éxito considerando la opinión de

expertos del sector. Así se ha visto por conveniente considerar a los siguientes factores críticos de éxito:

- Flexibilidad de horarios.- Se refiere a contar con horarios que no son fijos, es decir, que se puedan ajustar a los requerimientos de los estudiantes previa coordinación con los docentes.
- Ubicación. - Se refiere al lugar en donde se realizarán las clases de los estudiantes, considerando las vías de acceso.
- Material didáctico. - Se refiere al material, virtual o impreso, que se utilizará para el desarrollo de las clases.
- Precio. - Se refiere al monto de dinero pagado por el estudiante para recibir el servicio.
- Prestigio de las instituciones. - Se refiere a la buena reputación que tienen las instituciones en el mercado.
- Buena metodología. - Se refiere al método de enseñanza, que facilite el aprendizaje del estudiante y que mantenga la atención del mismo para obtener el mayor provecho durante la clase (ver 7.1.1.4).
- Instalaciones e infraestructura. - Se refiere al diseño del local en donde se realizan las clases presenciales y a los equipos disponibles para el desarrollo de las mismas.
- Experiencia de profesores. - Se refiere a la trayectoria de los docentes dentro del rubro de la enseñanza de inglés.
- Atención personalizada. - Se refiere a que el estudiante sienta el respaldo de un equipo docente que lo pueda ayudar a mejorar sus habilidades del idioma inglés de acuerdo a sus requerimientos académicos, de locación y de horarios (ver 5.1.1).

Para poder tener la calificación de competitividad de los principales centros de enseñanza que serían la competencia del negocio que se busca emprender, se ha

cuantificado la importancia de los factores críticos de éxito y la calificación de cada uno de ellos considerando las entrevistas a estudiantes y ex estudiantes de las universidades que serán el foco de atención del negocio. Para ello, a cada uno de los factores críticos se le colocó un valor proporcional a su importancia y la sumatoria de ellos resulta en el valor 1 (100%) y para la calificación de ellos, se han considerado los valores del 1 al 4, en donde 1 es mayor debilidad, 2 es menor debilidad, 3 es menor fuerza y 4 es mayor fuerza.

A continuación, se presenta la tabla 8. Matriz de Perfil Competitivo:

Tabla 8

Matriz de Perfil Competitivo

| Factores críticos de éxito | EL BRITÁNICO | | EUROIDIOMAS | | IDIOMAS CATÓLICA | | IDIOMAS DE LA UNIVERSIDAD DEL | | LIMA ENGLISH SCHOOL | | INTERNATIONAL HOUSE LIMA | | |
|---------------------------------|--------------|---------------|-------------|---------------|------------------|---------------|-------------------------------|---------------|---------------------|---------------|--------------------------|---------------|-------------|
| | Peso | Clasificación | Ponderación | Clasificación | Ponderación | Clasificación | Ponderación | Clasificación | Ponderación | Clasificación | Ponderación | Clasificación | Ponderación |
| | | | | | | | | | | | | | |
| Flexibilidad de horarios | 0.13 | 1 | 0.13 | 3 | 0.39 | 1 | 0.13 | 1 | 0.13 | 4 | 0.52 | 1 | 0.13 |
| Ubicación | 0.07 | 4 | 0.28 | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 | 1 | 0.07 | 1 | 0.07 | 1 | 0.07 |
| Material didáctico | 0.1 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 |
| Precio | 0.15 | 4 | 0.6 | 2 | 0.3 | 2 | 0.3 | 1 | 0.15 | 1 | 0.15 | 2 | 0.3 |
| Prestigio de las instituciones | 0.08 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 |
| Buena metodología | 0.15 | 3 | 0.45 | 3 | 0.45 | 4 | 0.6 | 4 | 0.6 | 4 | 0.6 | 4 | 0.6 |
| Instalaciones e infraestructura | 0.09 | 4 | 0.36 | 4 | 0.36 | 4 | 0.36 | 4 | 0.36 | 1 | 0.09 | 3 | 0.27 |
| Experiencia de profesores | 0.1 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 |
| Atención personalizada | 0.13 | 2 | 0.26 | 3 | 0.39 | 3 | 0.39 | 2 | 0.26 | 4 | 0.52 | 3 | 0.39 |
| TOTAL | 1.00 | | 3.10 | | 2.94 | | 3.04 | | 2.61 | | 2.83 | | 2.64 |

Nota. Elaboración propia.

Tomando como base la tabla de Matriz de Perfil Competitivo, se puede considerar que El Británico muestra un perfil competitivo mayor al de los demás centros, seguido de Idiomas Católica y Euroidiomas. Los demás centros, tienen desventaja con relación al factor crítico de éxito: Ubicación.

2.5 Análisis del contexto actual y esperado

El presente análisis es una herramienta que permite conocer las fuerzas externas que interactúan en el sector educativo y que podrían condicionar el desempeño, identificándose las oportunidades y amenazas que



podrían tener un impacto en la empresa que se propone. Estos factores son los siguientes:

2.5.1. Análisis político – gubernamental

Actualmente existe inestabilidad política, generada por la propuesta de adelanto de las elecciones y la vacancia presidencial ya ha generado gran incertidumbre entre los inversionistas. Esta situación se ha complicado con el conflicto social de Tía María, en donde participan la Federación Departamental de Trabajadores de Arequipa, gremios y asociaciones civiles mostrando su posición en contra del proyecto minero en la dicha región.

De otro lado, el Estado Peruano ha lanzado una nueva Política Nacional Multisectorial denominada Inglés, puertas al mundo, la cual ha sido aprobada por Decreto Supremo N.º 012-2015-MINEDU y en ella se establecen los objetivos y lineamientos para la enseñanza, aprendizaje y uso del idioma inglés.

Los ejes de la política de inglés son los siguientes:

1. Enseñanza y aprendizaje del idioma inglés en la Educación Básica.
2. Enseñanza del idioma inglés en la Educación Superior.
3. Aprendizaje del idioma inglés para el trabajo.
4. Uso del idioma Inglés para la competitividad.

El objetivo principal de esta política nacional es que los peruanos logren desarrollar las competencias comunicativas del idioma inglés lo cual permitirá tener un capital humano más productivo y la participación del país no solo en mercados globales sino también a la consolidación de la competitividad del país internacionalmente.

Otro punto a tomar en cuenta, es la nueva ley universitaria 30220, que señala en el artículo 40 “la enseñanza de un idioma extranjero, de preferencia el inglés, o la enseñanza de una lengua nativa de preferencia quechua o aimara, es obligatoria en los estudios de pregrado”.

Asimismo, en el artículo 45.1 se hace énfasis en el conocimiento de un idioma extranjero de preferencia inglés o lengua nativa para obtener el Grado de Bachiller. Dicha normativa es

obligatoria en todas las universidades del Perú puesto que ahora es obligatorio certificar a los egresados en un segundo idioma y que en la mayoría de los casos es el inglés.

Estas normativas por parte del Estado Peruano fomentan la necesidad de comunicarse en inglés, incrementándose el número de personas que estudiarán inglés y con ello según Antonioli (2017) la expansión a nivel nacional de las empresas que se dedican a la enseñanza del idioma inglés favoreciendo definitivamente la viabilidad de este proyecto.

2.5.2. Análisis económico

Nuestro país presenta un crecimiento sostenido del PBI desde hace 20 años, considerando el cierre del año 2018. Con este resultado, la economía se ha duplicado en éstas últimas dos décadas. Asimismo, se tiene una de las tasas de inflación más bajas de América Latina.

Sin embargo, entre 2014 y 2017, la economía sufrió una desaceleración en el orden de 3% anual, principalmente como resultado de la caída del precio internacional del cobre. En el año 2018, se ha tenido un crecimiento de 3.99%. Las actividades que más aportaron al crecimiento anual fueron manufactura, agropecuaria y construcción. Sin embargo, este año se ve una desaceleración del crecimiento del PBI. Así, Alonso Segura ha estimado que el 2019 cerrará por debajo del 3% de crecimiento. La tendencia del crecimiento del PBI se puede apreciar en la siguiente gráfica:

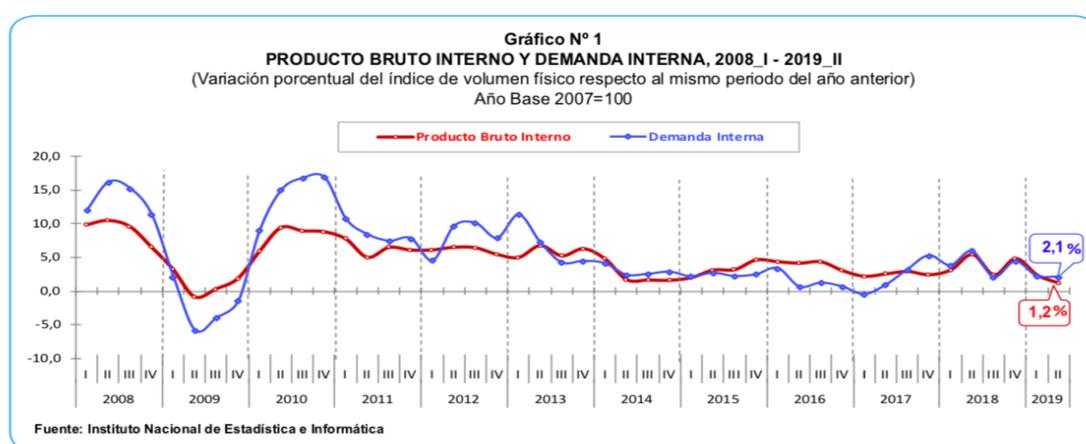


Figura 4. Producto Bruto Interno y Demanda Interna 2008 I - 2019 II. Tomado de “Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre 2019” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi_trimestral.pdf

En relación a la inflación, el Perú cerró el 2019 con una inflación anualizada de 1.9%, este resultado se ubica dentro del rango meta de 1 a 3% indicado por el BCRP, el cual se logró a pesar de un alza de precios en los rubros de esparcimiento, alquiler de viviendas, combustibles y alimentos, así señaló el BCRP. Los factores externos como los acuerdos financieros internacionales y lo que ocurre entre Estados Unidos de América y China, repercuten en una posible menor inflación por un menor crecimiento de la demanda interna.

La tasa de inflación es menor a 2,19% lograda en el 2018, no obstante, es superior al 1,36 logrado el 2017 cuando el incremento del costo de vida fue la menor en ocho años (Perú Retail, 2020).

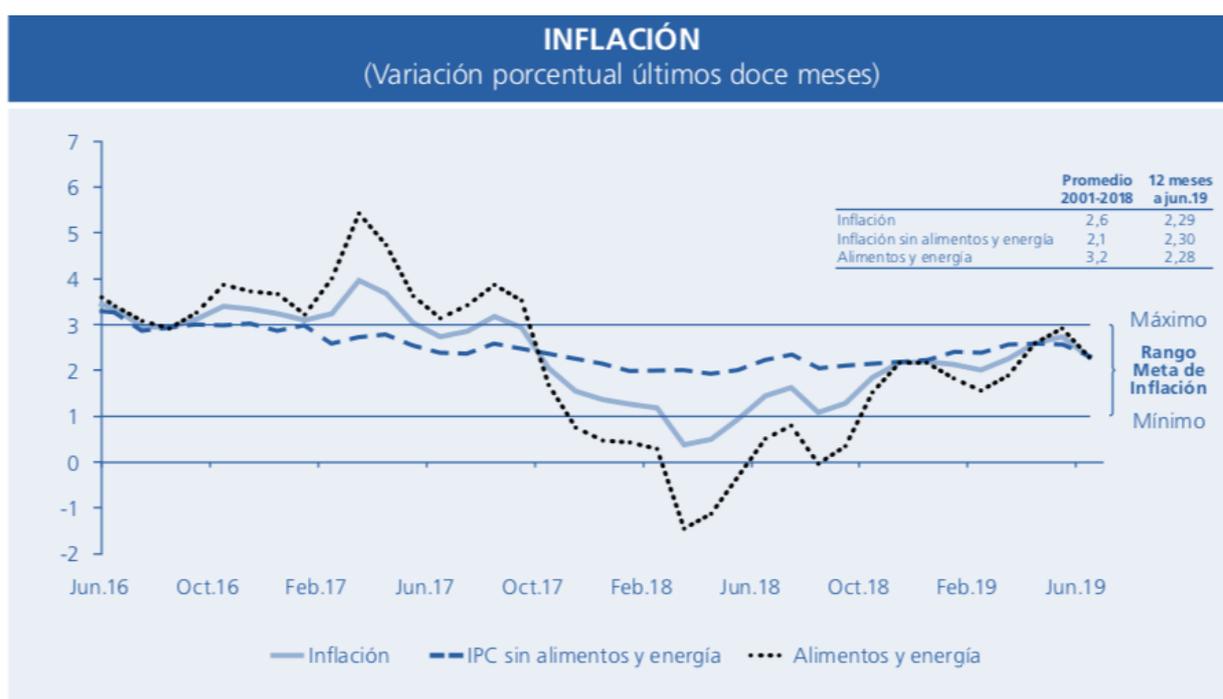


Figura 5. Inflación (variación porcentual últimos doce meses). Tomado de “Reporte de inflación Junio 2019. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019-2020” por Banco Central de Reserva del Perú, 2019.

Por otro lado, el año 2019 el dólar se ha fortalecido en relación al sol con un valor de compra de S/. 3.335 y venta S/. 3.338. Esto se debe principalmente a la tensión comercial entre Estados Unidos y China. Con un sol más débil, quienes se ven perjudicados son los importadores y quienes contratan o compran insumos importados. Quienes obtienen beneficio son los exportadores y quienes reciben su pensión o pago salarial en dólares. Sin embargo, cada vez que el dólar sube, la economía peruana tiende a la desaceleración. (Guerrero, 2019).

Pese a esto, a inicios del mes de setiembre, se está registrando una baja en el tipo de cambio por la medida de China en función de impulsar los préstamos bancarios, pero en Estados Unidos se mostró una generación de empleo más lenta de la esperada.

A continuación, la figura 6, representa el tipo de cambio y la intervención cambiaria del BCR.

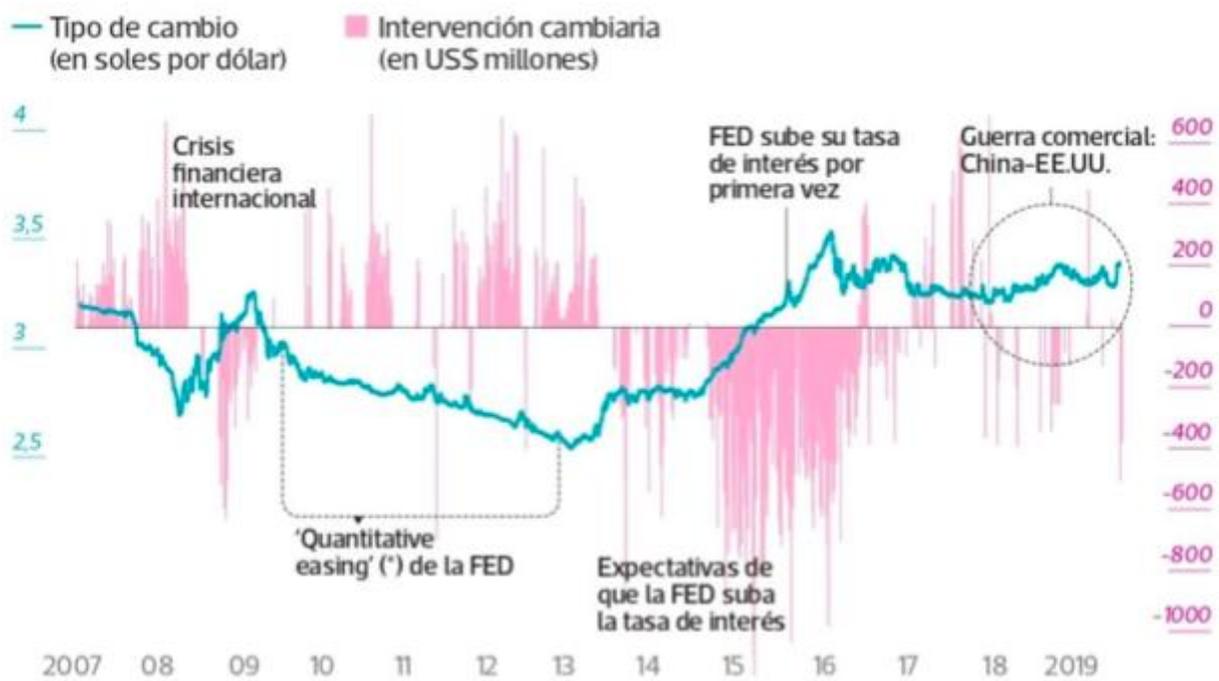


Figura 6. Tipo de cambio e intervención cambiaria. Adaptado de “Tipo de cambio: ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de un dólar más caro?”. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/tipo-cambio-son-ventajas-desventajas-dolar-caro-noticia-importaciones-economia-peruana-guerra-comercial-deudas-ecpm-663536>

2.5.3. Análisis legal

SAC -PYME tributario

- Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.)

- Ley N°26887 en el Título I, Artículo N° 234:

“La sociedad anónima puede sujetarse al régimen de la sociedad anónima cerrada cuando tiene no más de veinte accionistas y no tiene acciones inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores. No se puede solicitar la inscripción en dicho registro de las acciones de una sociedad anónima cerrada" (Ley General de Sociedades, 1997. p 57).

Con el régimen Pyme Tributario, aplicado a empresas con ingresos netos por debajo de 1,700 UIT se ha disminuido la tributación y los costos que implica. El objetivo de este régimen es promover el crecimiento de las empresas brindándoles condiciones más simples para cumplir con sus obligaciones tributarias. El régimen tiene como principal característica que los tributos que deban pagar las empresas, será en función a su utilidad y no a un monto fijo.

En cuanto al régimen laboral, pequeña y mediana empresa, señala que tienen los siguientes derechos y beneficios comunes comparando el régimen laboral general y el régimen laboral especial:

- Es vital que los trabajadores reciban una remuneración mínima vital.
- El número de horas de trabajo a la semana es de 8 horas diarias o de 48 horas como máximo.
- El refrigerio no debe ser menor a 45 minutos.
- Todo trabajador tiene derecho a 24 horas consecutivas de descanso cada semana como mínimo. Asimismo, los días feriados son considerados como descanso remunerado.

- Es derecho de las trabajadoras gestantes poder descansar 45 días antes del parto y 45 días después del parto. Así también, tienen permiso de lactancia por 1 hora al día. Dicho permiso puede extenderse hasta cuando el niño cumpla un año de edad.
- El trabajador tiene derecho a 4 días de licencia al nacer su hijo.
- Se considera vacaciones trucas cuando el trabajador ha cesado sin cumplir un año de servicio. En ese caso, se remunera como vacaciones trucas la doceava parte de la remuneración por meses efectivos que haya trabajado. Para poder acceder a este beneficio, el trabajador debe acreditar un mes de servicios a su empleador como mínimo.

(Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2020).

2.5.4. Análisis cultural

La importancia del inglés como idioma principal para la comunicación global sigue en ascenso adquiriendo una posición central y se ha convertido en un idioma puente en los negocios internacionales, la diplomacia y la educación (Mercado, 2016)

El ser capaz de comunicarse de manera eficaz en los centros de trabajo es importante en la actualidad. Según Neeley, menciona que la estrategia lingüística es relevante si la empresa tiene aspiraciones internacionales (Carrera, 2020).

Desde hace décadas el idioma inglés comenzó a expandirse conjuntamente con el fenómeno de la globalización y el número de personas interesadas en aprender este idioma se ha incrementado ya que en muchos casos el conseguir un empleo u obtener una mejora laboral depende de ello. (Chávez, 2017).

Por otro lado, en una población de estudiantes universitarios, es de gran utilidad el tener en cuenta sus hábitos de consumo. Es considerada información valiosa para los centros de Educación Superior cuando diseñan su plan de estudios y programas académicos de interés. Los 5 hábitos de consumo más comunes entre estudiantes son:

- Información al instante: Actualmente los jóvenes se han acostumbrado a obtener la información de manera inmediata debido al asiduo uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC).
- Alimentación saludable: Los jóvenes tienen una mayor preocupación por cambiar su alimentación y transformarla en una alimentación más saludable.
- Sostenibilidad: Los jóvenes tienen un mayor interés por el medio ambiente y por ello prefieren productos y empresas sostenibles.
- Falta de sueño: Las horas de sueño han disminuido en las nuevas generaciones debido a que prefieren usar las redes sociales en las noches, perjudicando de esta manera su descanso.
- Contenidos a demanda: Los contenidos tales como: nexflix, spotify y youtube son pieza clave en la vida de los actuales estudiantes ya que les permite consumir todo el contenido que deseen y cuando quieran.

(Universia, 2018).

2.5.5. Análisis tecnológico

Las aulas tecnológicas, también denominadas “aulas tech” o “aulas inteligentes”, son consideradas como uno de los cambios más significativos dentro del ámbito educativo. Los materiales empleados han sido los libros de texto desde hace muchos años; sin embargo, en la actualidad y debido a esta nueva era digital que gira en torno a las nuevas tecnologías y todas sus herramientas, se están presentando cambios que están fomentando una mejor eficiencia y productividad por parte de los estudiantes.

En efecto, la tecnología contribuye con proveer de material práctico de aprendizaje, con el feedback sobre los progresos del estudiante luego de aplicadas las evaluaciones de entrenamiento y reales, mejorando los niveles de motivación dado que se cuenta con información global disponible 24/7 de acceso rápido, oportuno.

En el caso de Perú, el Ministerio de Educación (MINEDU) como parte del Modelo de Inteligencia Digital ((MID) al 2030) está fomentando el adoptar la Estrategia Nacional de Tecnologías Digitales en los colegios públicos, tomando en consideración que actualmente los escolares son nativos digitales y se desenvuelven dentro de un entorno tecnológico que se encuentra en permanente evolución.

Incremento al acceso de internet

El inglés está liderando en el ámbito tecnológico ya que se ha convertido en el idioma necesario al momento de utilizar las plataformas digitales, sobre todo las empresas que incorporan continuamente programas y aplicaciones informáticos recientes. Para el Instituto Nacional de Estadística e Información (INEI), en el primer trimestre de 2018, el 74.3% de los usuarios de 6 y más años accede a internet todos los días, lo que representó un crecimiento de 3.2 puntos, en comparación con el trimestre enero-marzo de 2017; seguido por las personas que usan internet una vez por semana con el 22.3%. y finalmente los que lo usan una vez al mes o cada dos meses o más con 3.3%. El 89.8 % de la población que utiliza internet lo hace para comunicarse (correo o chat) y el 83.5% de la población recurre a internet para realizar actividades de entretenimiento como juego de videos y obtener películas o música.

Esta información crea escenarios donde los clientes potenciales, se encuentran en línea buscando satisfacer muchos de sus requerimientos ya que a través de estas múltiples plataformas se crea una enseñanza más flexible y se eliminan las barreras espacio-temporales favoreciendo de esta manera el aprendizaje colaborativo y el autoaprendizaje.

El uso de redes sociales

Hoy en día es un hecho muy común, que los jóvenes especialmente se comuniquen e informen vía las redes sociales, por ejemplo, creando un perfil en LinkedIn y actualizándolo constantemente. Nuestra estrategia de contacto a posibles candidatos es captarlos mediante redes sociales y páginas de interés. Debido a los avances tecnológicos, estos se muestran como una gran

oportunidad al negocio, siendo las redes sociales un aliado para poder llegar a nuestro público objetivo.

Asimismo, las redes sociales resultan ser muy atractivas para personas de diferentes edades. Por ende, es factible aprovecharlas con respecto a la enseñanza del inglés y la difusión de contenidos de la empresa, permite integrar en un ambiente de permanente relación al profesor-alumno, así como entre ellos mismo; eliminando de esta manera barreras temporales y espaciales cuando se decide estudiar el idioma y no tener tiempo para ir a un aula.

Blogs, Podcasts y herramientas de trabajo colaborativo

Estas tres herramientas presentan una serie de beneficios ya que se puede almacenar diversos recursos de diferente índole.

Los blogs son herramientas que tienen como objetivo el publicar y compartir contenidos educativos a los que tanto profesores como estudiantes pueden acceder de una manera más fácil fomentando un contacto más directo entre ambos.

Con respecto a los podcasts, se apunta a crear experiencias de aprendizaje dinámicas donde la mayor ventaja se encuentra en e la facilidad de poder descargar el contenido (audios) y poder ser escuchado cuando el estudiante lo crea conveniente puesto el horario ya no representa una barrera. De este modo, el estudiante puede seguir su proceso de aprendizaje a su propio ritmo y tomando la lección las veces que crea conveniente y en el lugar que desee. Son consideradas una herramienta útil para los estudiantes que se quieran grabar y subirlo a la red.

Finalmente, existen herramientas de trabajo colaborativo conocidas como “la nube” tales como: Google Drive o Dropbox por medio de las cuales se puede compartir todo tipo de archivos con docentes y estudiantes afianzando de esta manera la autonomía del estudiante, la rapidez del trabajo así como la creación de espacios flexibles y colectivos de educación.

Así está planteado el enfoque conectivista como teoría de aprendizaje en la era digital, que brinda un marco de guía al diseño pedagógico, permite la mayor interacción entre los participantes

y la inclusión de las tecnologías de la información en todo el proceso, se explora gran variedad de recursos educativos en una dinámica de personalizar las experiencias mediante nuevas rutas de aprendizaje que considera el adaptarse a las necesidades de los estudiantes (Siemens, 2004).

Plataformas educativas virtuales

Las plataformas educativas virtuales que dan soporte a la enseñanza y el aprendizaje universitario, son programas que engloban diversos tipos de herramientas que facilitan la creación de entornos virtuales con el fin de realizar diversas actividades tales como: acceso a foros, chats, envío de archivos, tutorías online, sistema de mensajería instantánea entre otros. Esta herramienta brinda una serie de ventajas, así, por ejemplo, una gran oportunidad para aquellos estudiantes que cuenten con un ritmo diferente de aprendizaje ya que pueden tener acceso a información adicional o de refuerzo teniendo una educación más flexible y la ventaja de poder adaptarse a cada estudiante. Asimismo, un beneficio adicional es que tienen acceso a libros electrónicos e interactivos los cuales les facilita el desarrollar diversas actividades que van en beneficio de su aprendizaje.

Chats, e-mails y videoconferencias

Los chats, emails y videoconferencias representan una gran oportunidad de comunicación entre los estudiantes y las personas nativas. Según González (2016), el intercambio que se origina a través de los chats o emails con personas nativas ha resultado ser una experiencia muy positiva debido a que esta herramienta abarca el aprendizaje de diferentes habilidades tales como: la comprensión lectora, la gramática e incluso la habilidad oral de los estudiantes ya que se pueden comunicar verbalmente entre ellos.

Empleando diversas TICs tanto el docente como el estudiante tienen la oportunidad de expresarse, intercambiar ideas o conocimientos, trabajar en equipo, continuar con su formación, adquiriendo nuevos conocimientos a través del blog, y portafolios virtuales muy utilizados en la actualidad que permiten dar cuenta de la evolución de los aprendizajes de los estudiantes así como permite innovar la forma de evaluación en cuanto al idioma inglés ya que se pueden utilizar los

bancos de preguntas en ellos elaborados a modo de simulacros de entrenamiento , lo que permitirá la mejora continua.

2.5.6. Análisis ecológico

El presente plan de negocios evalúa el impacto ecológico que tiene el negocio y evitará que dañe el medio ambiente. Con esta finalidad se propone emplear medios digitales para la entrega del material didáctico lo que permitirá manejar una estrategia para tener un uso mínimo del papel.

Es además de suma importancia poder desempeñarse dentro de un entorno laboral saludable en pro del medioambiente. De hecho, los ambientes de trabajo productivos generan desperdicios; por lo tanto, es esencial fomentar una cultura sobre temas relacionados al reciclado de papel, el ahorrar energía, el no fumar en la empresa, el empleo de productos biodegradables destinados a la limpieza e incluso si es factible: el separar los desperdicios en orgánicos, vidrio, papel y plástico.

Todo lo anteriormente mencionado tendrá un impacto positivo en lo que respecta a costos, imagen proyectada, responsabilidad social del negocio e impacto en el medio ambiente.

2.6. Oportunidades y amenazas

Según Kotler y Armstrong (2012), la oportunidad es considerada como un área de interés y necesidad por parte del comprador donde existe una probabilidad muy alta de que una empresa pueda desenvolverse rentablemente al satisfacer esa necesidad.

En el presente proyecto, al conjunto de oportunidades y amenazas se le considera como el 100% del total de factores que se debe evaluar y a cada factor se le asignar una ponderación con la finalidad de desarrollar una Matriz EFE (Evaluación de factores Externos) lo cual permitirá el determinar el índice de eficacia que el presente proyecto tiene para hacer frente a los cambios que los factores externos presenten.

En la tabla 9, se podrá visualizar tanto las oportunidades como las amenazas que se encontraron, así como los criterios de ponderación que se asignaron.

Tabla 9

Oportunidades y Amenazas del Proyecto y Justificación de la Ponderación

| Factores externos clave | Pond.% | Criterios de ponderación |
|--|------------|--|
| Oportunidades | | |
| Política Gubernamental ingles puertas del mundo | 12 | Factor atractivo porque el gobierno busca que los peruanos logren desarrollar las competencias comunicativas del idioma inglés, con aprendizaje en educación básica, superior y en el trabajo |
| Ley universitaria 302020 (idioma extranjero o lengua nativa para estudios de pre-grado | 15 | Factor de alta atracción porque la ley señala que "la enseñanza de un idioma extranjero, de preferencia el inglés, o la enseñanza de una lengua nativa de preferencia quechua o aimara, es obligatoria en los estudios de pregrado". |
| Baja tasa inflación | 8 | Factor medianamente atractivo porque se ubica dentro del rango meta (2.3%). No es un factor limitante para quienes buscan invertir en su educación |
| Estabilidad en leyes tributarias | 10 | Factor atractivo, porque con el régimen tributario MYPE (2017) se ha disminuido la tributación y los costos que esta implica. |
| Tendencia a estudiar ingles | 12 | Factor atractivo, por la globalización de los negocios y la comunicación sin fronteras que sigue en ascenso |
| Tendencia a optimizar el uso de recursos naturales | 5 | Factor moderadamente atractivo porque a través de las clases virtuales se puede compartir material didáctico vía on line, sin embargo, no todos los estudiantes lo encuentran relevante |
| Amenazas | | |
| Incremento de las plataformas educativas virtuales | 12 | Factor de riesgo alto porque las nuevas tecnologías facilitarán el estudio autodidacta |
| Variación del tipo de cambio | 7 | Factor de riesgo medio, por el aumento de la tensión entre EEUU y China se genera incertidumbre y podría ser una limitante en el gasto destinado a educación |
| Huelgas y paros | 2 | Factor de riesgo bajo, porque genera inestabilidad económica, sin embargo la mayoría de casos se dan en regiones ajenas a Lima. |
| Vacancia presidencial y adelanto de elecciones | 2 | Factor de riesgo bajo, porque genera inestabilidad política, sin embargo no genera impacto en la demanda de los servicios |
| Ingreso de nuevos competidores | 15 | Factor de riesgo alto, porque las barreras de ingreso a la industria son bajas y a mayor oferta, los precios del servicio se reduce |
| Total | 100 | |

Nota. Elaboración propia.

En la tabla 10, se visualizan los criterios de calificación que se asignaron a las oportunidades y amenazas descritas previamente.

Tabla 10

Oportunidades y Amenazas del Proyecto y Justificación de la Calificación

| Factores externos clave | Calificación | Criterios de calificación |
|---|--------------|---|
| Oportunidades | | |
| Política Gubernamental ingles puertas del mundo | 4 | Superior, porque contribuirá al incremento de alumnado |
| Ley universitaria 302020 (idioma extranjero o lengua nativa para estudios de pre-grado) | 4 | Superior, porque contribuirá al incremento de alumnado |
| Baja tasa inflación | 3 | Por encima del promedio, porque el incremento de precios del servicio no será excesivo |
| Estabilidad en leyes tributarias | 3 | Por encima del promedio, porque permitirá mantener estable la contabilidad de la empresa |
| Tendencia a estudiar ingles | 4 | Superior, porque contribuirá al incremento de alumnado |
| Tendencia a optimizar el uso de recursos naturales | 3 | Por encima del promedio, porque el desarrollo de clases será con metodología blended |
| Amenazas | | |
| Incremento de las plataformas educativas virtuales | 2 | Promedio, porque a más plataformas autodidactas, se reduciría el numero de alumnos |
| Variacion del tipo de cambio | 1 | Deficiente, porque impacta en el costo de las clases |
| Huelgas y paros | 4 | Superior, porque el público objetivo radica en Lima |
| Vacancia presidencial y adelanto de elecciones | 4 | Superior, porque se mantendrá la red de contactos para continuar impartiendo clases |
| Ingreso de nuevos competidores | 2 | Promedio, porque se mantendrá el nivel de alumnos por medio de recomendaciones de exalumnos |

Nota. Elaboración propia.

Identificadas las oportunidades y amenazas para el presente plan de negocio se desarrollará una herramienta de la dirección estratégica denominada Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) la que permite realizar una evaluación del macro entorno y sus componentes.

En esta matriz se presentarán las oportunidades y amenazas que forman parte de los factores críticos del éxito y se le asignaran valores o pesos que serán asignados en relación a la contribución de éxito que le signifique a la empresa.

Tabla 11

Matriz de Factores Externos EFE, Análisis de Oportunidades y Amenazas

| Factores externos clave | Pond. | Calificación | Total |
|--|------------|--------------|-------------|
| Oportunidades | | | |
| O1. Política Gubernamental ingles puertas del mundo | 12% | 4 | 0.48 |
| O2. Ley universitaria 302020 (idioma extranjero o lengua nativa para estudios de pre-grado | 15% | 4 | 0.6 |
| O3. Baja tasa inflación | 8% | 3 | 0.24 |
| O4. Estabilidad en leyes tributarias | 10% | 3 | 0.3 |
| O5. Tendencia a estudiar ingles | 12% | 4 | 0.48 |
| O6. Tendencia a optimizar el uso de recursos naturales | 5% | 3 | 0.15 |
| Amenazas | | | |
| A1. Incremento de las plataformas educativas virtuales | 12% | 2 | 0.24 |
| A2. Variacion del tipo de cambio | 7% | 1 | 0.07 |
| A3. Huelgas y paros | 2% | 4 | 0.08 |
| A4. Vacancia presidencial y adelanto de elecciones | 2% | 4 | 0.08 |
| A5. Ingreso de nuevos competidores | 15% | 2 | 0.3 |
| Total | 100 | | 3.02 |

Nota. Elaboración propia

Tomando en cuenta el análisis realizado, se puede apreciar que el total ponderado del proyecto de acuerdo a la Matriz EFE es de 3.02 lo cual significa que se encuentra por encima de la media del rango de 1 a 4. Por lo tanto, ello indica que el proyecto tiene la capacidad de tomar ventaja de sus oportunidades y que tiene pocas dificultades en enfrentar sus amenazas.

Capítulo III. Estudio de Mercado

En el presente capítulo se explicará y analizará la demanda, por medio del perfil del consumidor, su comportamiento, así como las tendencias que tienen influencia en su actuar.

Es necesario recalcar que el presente capítulo se basará en la aplicación de técnicas de investigación cuantitativas (encuestas) y cualitativas (entrevistas a profundidad tanto a estudiantes como a ex estudiantes pertenecientes a las 10 universidades que son el objeto de estudio así como a expertos en el área de enseñanza de inglés) con el objetivo de aplicar esta valiosa información al plan de marketing y así poder estimar las ventas que el presente proyecto generará dentro del horizonte de evaluación planteado.

3.1. Descripción del servicio

La empresa se creará con el objetivo de cubrir la necesidad insatisfecha que tienen los estudiantes de aprobar de manera satisfactoria los exámenes internacionales Cambridge, motivo por el cual se brindará un servicio especializado y con una marcada diferenciación con respecto a lo ofrecido actualmente en el mercado de la enseñanza del inglés.

El plan de negocios consiste en crear una empresa en la ciudad de Lima que se dedicará a la preparación de estudiantes universitarios para rendir los exámenes de la Universidad de Cambridge con fines académicos o laborales. Se pondrá a disposición del mercado objetivo un plan de estudios de alto nivel eficiente y eficaz a través del cual podrá desarrollar las habilidades necesarias para aprobar los exámenes Cambridge de manera satisfactoria.

Se brindará preparación para el examen de Cambridge FCE. A continuación, se muestra las equivalencias y los puntajes requeridos. Se debe tomar en cuenta que se apuntará a preparar a los estudiantes para la obtención de los niveles medio y alto que corresponden a los niveles intermedio y alto de inglés respectivamente ya que según la encuesta representan la mayoría de nuestros potenciales clientes.

|  | CEFR | CAMBRIDGE |
|---|------|-----------|
| BÁSICO | A1 | X |
| | A2 | KET |
| MEDIO | B1 | PET |
| | B2 | FCE |
| ALTO | C1 | CAE |
| | C2 | CPE |

Figura 7. Exámenes Internacionales Cambridge

Fuente: Exámenes internacionales The English Vault

Las clases tendrán las siguientes características:

- Evaluaciones de clasificación para determinar el nivel de inglés y preparar clases de acuerdo con las necesidades del estudiante.
- Clases personalizadas
- Se tendrá dos tipos de modalidades: *in-house* y *online*.
- Profesores especializados (traductores -intérpretes) y examinadores Cambridge.
- Se ofrece un aprendizaje consistente que favorezca la aprobación del examen.
- Asesoría permanente.
- Horarios flexibles de acuerdo con las necesidades de los estudiantes.

El nombre que se propone para esta empresa es You Link y el logo sugerido de acuerdo con la información recabada de las entrevistas a profundidad realizadas a los estudiantes de las 10 universidades a quienes se ofrecerá los servicios es el siguiente:



Figura 8. Logo

3.2. Selección del segmento de mercado

De acuerdo con Kotler & Armstrong (2012), la segmentación del mercado consiste en dividir un mercado en diversos grupos de compradores que tienen diversas necesidades, características o comportamientos, y que podrían necesitar productos o programas de marketing distintos. Un segmento de mercado se refiere a un grupo de consumidores que tienen una respuesta similar ante un conjunto de actividades de marketing.

Según Bonta & Farber (2004), un segmento de mercado es aquella parte del mercado que se encuentra definida por variables específicas diversas las cuales hacen posible diferenciarla de otros segmentos. Cuanto mayor sea la cantidad de variables para definir cualquier segmento del mercado, menor será el tamaño del segmento y por ende sus características serán más homogéneas.

La base de datos que se empleará para segmentar el mercado es la base de datos del informe de la SUNEDU orientado a identificar todas las universidades privadas del Perú que suman 92. A continuación se accedió a la base de datos de la SUNEDU con la finalidad de obtener el ranking de las 20 mejores universidades en el Perú que se detallan a continuación:

1. Pontificia Universidad Católica del Perú
2. Universidad Peruana Cayetano Heredia

3. Universidad Nacional Mayor de San Marcos
4. Universidad Nacional Agraria La Molina
5. Universidad Nacional de Ingeniería
6. Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco
7. Universidad Nacional de Trujillo
8. Universidad Científica del Sur
9. Universidad de Piura
10. Universidad del Pacífico
11. Universidad Nacional del Altiplano
12. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
13. Universidad Nacional de la Amazonía Peruana
14. Universidad San Martín de Porres
15. Universidad de Lima
16. Universidad Nacional San Agustín
17. Universidad ESAN
18. Universidad Ricardo Palma
19. Universidad Católica San Pablo
20. Universidad Privada San Ignacio de Loyola

Finalmente, se procedió a seleccionar las 10 mejores universidades privadas del Perú tomando en cuenta las siguientes consideraciones:

- Universidades ubicadas en Lima.
- Pensiones mensuales cobradas sean superiores a 3000 soles.
- Estudiantes de pregrado de género masculino y femenino cuyas edades fluctúan entre 18 y 30 años.
- Estudiantes interesados en rendir los Exámenes Cambridge.

A continuación, se detallan las universidades a cuyos estudiantes se les ofrecerá nuestros servicios:

1. Pontificia Universidad Católica del Perú
2. Universidad Peruana Cayetano Heredia
3. Universidad Científica del Sur
4. Universidad de Piura
5. Universidad del Pacífico
6. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
7. Universidad de San Martín de Porres
8. Universidad de Lima
9. Universidad ESAN
10. Universidad San Ignacio de Loyola

3.3. Investigación cualitativa

Dado que los seres humanos somos producto de comportamientos habituales que se basan en una neuroquímica y neurobiologías impresionantes, es que la investigación cualitativa estudia el comportamiento, los hábitos humanos. Permite conocer la experiencia, la opinión y sentir de los consumidores con respecto a lo que se investiga con el propósito de que el diseño del producto o servicio se adapte a toda esa dimensión del comportamiento, es decir conocer sobre sus hábitos, costumbres, cultura, maneras de proceder y pensar. La investigación cualitativa precede a la investigación cuantitativa dado que la información recogida permite conocer en profundidad la psicología de los consumidores, los comportamientos, la idea principal es identificar y categorizar variables al comprar o tomar un servicio , basándose en factores importantes tales como la motivación de compra, preferencias, hábitos de consumo y patrones de compra, lo que es utilizado para crear posibles ideas que serán aplicados en el momento de la formulación de una hipótesis realista y verificable. (Shuttleworth, 2017).

3.3.1. Proceso de muestreo

Es el proceso a través del cual una muestra representativa de la población se selecciona como el objeto de estudio. Para el presente plan de negocios se desarrollaron entrevistas a profundidad.

3.3.1.1. Entrevistas a profundidad

Es la técnica a través de la cual el entrevistador elabora preguntas puntuales con la finalidad de recabar información sobre un tema específico de investigación y por otro lado el entrevistado ofrece información directa y complementaria con respecto a las preguntas hechas brindando información no solo profesional sino también personal. (Universidad de Alicante, n.d.).

- Entrevista a expertos

Se realizaron entrevistas a expertos del sector, con funciones de dirección y comercial.

Entrevista a expertos: Dirección y Comercial

Con el fin de conocer las debilidades y amenazas con referencia a la enseñanza del idioma inglés, sus fortalezas y oportunidades. Aumentar el conocimiento en función al número de empresas dedicadas a la enseñanza del idioma inglés, el tipo de clientes del sector, el precio que se paga por estudiar inglés y la infraestructura necesaria para el negocio.

En los anexos 1 al 4 se presentan las Fichas Técnicas de la Entrevista a Expertos del Sector de Dirección y Comercial así como sus respectivas transcripciones.

- Entrevista a estudiantes:

Se realizó con el fin de conocer las preferencias y expectativas del estudiante con relación al estudio del idioma inglés.

- Entrevista a ex estudiantes:

Se realizó con el fin de conocer las principales razones que los motivaron al estudio del idioma inglés y sus opiniones en función al servicio que recibieron, así como de los servicios complementarios.

- Entrevista a docentes

Se realizó con el fin de conocer las expectativas que tienen para ser parte del equipo de docentes de un instituto de idiomas y poder diseñar estrategias de retención y/o fidelización.

3.3.2. Diseño de instrumento

Con la finalidad de realizar la investigación cualitativa se diseñó una guía de preguntas para realizar entrevistas a profundidad a expertos en enseñanza de inglés, estudiantes y ex estudiantes de las universidades en estudio con la finalidad de obtener información acerca del mercado y la tendencia de la enseñanza de inglés, la competencia y la preferencia de los clientes de los diversos centros de enseñanza de inglés.

3.3.2.1 Guía de preguntas para entrevista a profundidad a expertos

Para elaborar la guía de preguntas se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

- Frases de presentación.
- Permiso para grabar.
- Presentación personal y laboral del entrevistado.
- Preguntas relacionadas a la percepción del entorno fortalezas debilidades y visión del sector de enseñanza de inglés en el Perú a futuro.
- Preguntas sobre características de los clientes que toman el servicio de enseñanza de inglés.
- Pregunta sobre la participación de mercado de los centros de enseñanza de inglés.
- Frase de cierre.

3.3.2.2. Guía de pautas para entrevista a profundidad para estudiantes y ex estudiantes

- Frase de presentación.
- Listado de preguntas.
- Descripción del proceso de compra del servicio.
- Hábitos de consumo.
- Evaluación de la competencia.
- Preguntas relacionadas a la percepción y preferencias de servicio.
- Preguntas con respecto a las expectativas del estudiante y egresado en relación con el servicio de preparación para exámenes Cambridge.
- Preguntas relacionadas a la propuesta de valor del proyecto y el nivel de aceptación.
- Preguntas con respecto a las características y cualidades que espera encontrar en el nuevo plan de negocio de preparación para exámenes Cambridge.
- Frase de cierre.

3.3.2.3. Guía de pautas para entrevista a docentes

- Frase de presentación.
- Listado de preguntas.
- Preguntas relacionadas a motivaciones personales, laborales y salariales.
- Frase de cierre.

3.3.3. Análisis y procesamiento de datos

3.3.3.1. Expertos

A continuación, se detalla el análisis realizado tras la ejecución de entrevistas a profundidad a expertos. El detalle se muestra en el anexo 2: Entrevista a profundidad a expertos del sector comercial.

Experto 1: GUSTAVO ADOLFO SANCHEZ -PIEROLA VEGA. Jefe de E-learning y Proyectos Especiales en BRITÁNICO

✓ Resumen

Con 21 años en el sector de enseñanza de inglés.

Afirma que el sector tiene una perspectiva favorable debido a políticas nacionales, competencia laboral y exigencia universitaria. También indica que hay tendencia a la flexibilidad de horarios y al uso de tecnología de la información y comunicación (TIC) como parte de la metodología de enseñanza.

Como fortaleza del sector se refiere al prestigio que debe tener la institución y al nivel de inglés que deben tener los docentes y, como debilidades del sector, indica que hay docentes con un nivel de inglés no muy bueno. Refiriéndose a amenazas, resalta el rol de los colegios bilingües. Asimismo, indica que hay oportunidades en la expansión de los institutos hacia las provincias.

Las instituciones con mayor participación son El Británico, ICPNA, Centro de Idiomas de la U. del Pacífico e Idiomas Católica. Con relación al perfil del estudiante, hay jóvenes y adultos sean o no estudiantes de pregrado y postgrado, quienes están elaborando alguna investigación o lo requieren para obtener un grado o título. Ellos buscan calidad de enseñanza, precio y buena ubicación. Para ello es importante contar con personal calificado, buena infraestructura y usar correctamente las Tics. Además, precisa que el First Cambridge Exam (FCE) es el nivel que la mayoría espera alcanzar.

Experto 2: JESSICA TITO ESPINOZA. International Exams Coordinator | Cambridge CEM en Universidad San Ignacio de Loyola

✓ Resumen

Con 2 años de experiencia como coordinadora de exámenes Cambridge.

Indica que el sector está en crecimiento y que la zona norte y este del país se encuentran desatendidos pese a su alta demanda. Indica que existe la tendencia a los cursos Virtuales o con metodología blended (mitad presencial, Mitad virtual), que ofrecen flexibilidad en los horarios.

Indica que aquellos centros de idiomas que no incorporen las nuevas tendencias de enseñanza (semipresencial o virtual) tendrán una debilidad. Como oportunidad está el desarrollo en las zonas con demanda desatendida y el uso de tecnología para flexibilizar programas.

Como empresas destacadas del sector resalta al Británico, ICPNA, Euroidiomas e Idiomas Católica. Y con relación al perfil del usuario, indica a adolescentes entre 12 y 13 años, de colegios que les enseñan inglés y vienen a reforzarlo o que no les enseñan y necesitan aprenderlo; universitarios entre 18 a 24 años, que descubren la necesidad del inglés y no está en su programa o necesitan complementar sus estudios; personas entre 18 a 24 años, que trabajan y lo necesitan para conseguir mejores oportunidades laborales, son pocos entre 25 a 30 que estudian. Ellos buscan prestigio, precio y flexibilidad horaria y que el alumno que solicita atención in-house, necesita aprendizaje de algo específico en un periodo de tiempo determinado, para una conferencia, un curso, maestría. En el caso de los alumnos, para rendir bien los exámenes, como centro de idiomas líder del mercado con relación a exámenes internacionales Cambridge, prefirió al Británico porque incorpora el FCE en su nivel avanzado.

Parte del éxito lo atribuye a que el alumno sienta que puede comunicarse en inglés y como oportunidad de mejora resalta el incorporar nuevas tecnologías de aprendizaje (virtuales) pero iniciar con el aprendizaje blended, para ir adaptando los nuevos modelos. Como

infraestructura básica, indica que se debe contar con aulas con equipamiento para 15 o 20 estudiantes y material de respaldo.

3.3.3.2. *Estudiantes*

Los datos se obtuvieron mediante procedimientos de observación y anotación o registro de los hechos en las encuestas que se han diseñado previamente. Una vez obtenidos los datos, se organizaron y resumieron para obtener información significativa. (Ver anexo 5: Ficha técnica 3: Entrevista a Profundidad a Estudiantes).

- ¿Cuándo toma la decisión de prepararse para los exámenes?

Los entrevistados manifiestan que es importante para graduarse, trabajar y continuar estudios en el extranjero.

- ¿En qué medios buscas información concerniente a la preparación para los exámenes?

Los entrevistados indican que la mayor fuente de información es internet, televisión y boca a boca.

- ¿Cómo elegirías dónde prepararte?

Los entrevistados indican que estudiarían en un instituto de buena enseñanza como el Británico.

Busca referencias sobre los profesores, si los alumnos aprueban el examen, si el lugar y horario si son flexibles para poder prepararse.

- ¿En orden de importancia, me podrías indicar cuáles son los mejores centros de enseñanza de inglés con respecto a los exámenes Cambridge?

Los entrevistados indican el siguiente orden Británico, Idiomas Católica, ICPNA, Euroidiomas.

- ¿Qué factor (factores) es (son) determinantes para definir dónde prepararte?

Los entrevistados indican que desean estudiar en un instituto de buena enseñanza, metodología, docentes, prestigio y que tenga un buen horario disponible.

- ¿En qué horario prefieres prepararte y con qué frecuencia te gustaría recibir las asesorías?

Los entrevistados en su mayoría indican que el mejor horario para recibir asesorías es por la tarde o noche por 2 o 3 horas y tres veces por semana.

- ¿Cuánto estarías dispuesto a gastar en cursos de preparación y cuál es el medio de pago que emplearías? ¿En efectivo, tarjeta de crédito, otra forma?

Los entrevistados estarían dispuestos a pagar 50 a 100 soles por hora de preparación y se pagaría en efectivo.

- ¿Qué tipo de promoción desearías obtener para que sea más atractivo el adquirir el servicio?

Los entrevistados desearían un descuento en la adquisición de libros y descuentos por paquete de curso completo, lapiceros y cuadernos.

- ¿Cuáles son los medios de promoción y publicidad que prefiere con relación a este rubro? de qué medios tiene información acerca de los centros de entrenamiento?

Los entrevistados manifiestan su preferencia por las redes sociales (facebook, instagram) e internet (publicidad web).

- ¿En qué centro no estudiaría? ¿Por qué?

Los entrevistados indican que no estudian en el centro de idiomas de su universidad ya que hay poco alumnado y cierran grupos de estudio. En los que no tenga mucha información, o donde no haya mucha demanda de estudiantes.

Respuestas a la propuesta de valor:

Los entrevistados indican que llevarían el curso manifestando su interés en clases virtuales, grupos reducidos, flexibilidad de horarios, duración de 4 a 5 meses, local próximo a sus domicilios y universidades.

También manifiestan en algunos casos, que no les gusta el logo propuesto para la empresa por sus colores y diseño.

3.3.3.3. Ex estudiantes

Los datos se obtuvieron mediante procedimientos de observación y anotación o registro de los hechos en las encuestas que se han diseñado previamente. Una vez obtenidos los datos, se organizaron y resumieron para obtener información significativa. (Ver anexo 6: Ficha técnica 4 Entrevista a Profundidad a Ex estudiantes).

Descripción del proceso de compra del servicio. (15 minutos) Hablemos del proceso de compra:

- ¿En qué medios buscaste información concerniente a la preparación para los exámenes Cambridge?

Los ex estudiantes manifiestan en su mayoría que la información la obtienen por internet y referidos por amigos.

- ¿Cómo elegiste dónde prepararte?

Los ex estudiantes indicaron que fue por recomendación, flexibilidad de pagos.

- ¿Qué factor (factores) fue (fueron) determinantes para definir dónde prepararte? ¿Por qué?

Los ex estudiantes indicaron los siguientes factores:

- Cercanía a domicilio.
- Metodología.
- Calidad de enseñanza.
- Nivel de exigencia.
- Preparación y experiencia de docentes.
- Atención personalizada.
- Práctica de todas las habilidades.

- Material educativo brindado.
 - Prestigio del centro de idiomas.
 - Horario flexible.
- ¿Con qué frecuencia recibiste las asesorías?

Los ex estudiantes indicaron lo siguiente:

- 2 meses (lunes a viernes).
 - Tarde - noche (lunes a viernes).
 - 2 a 3 veces por semana (2 a 3 horas).
 - Lunes a viernes (1.5 horas).
 - Tres veces por semana (1.5 horas).
- ¿Cuánto pagaste en tus cursos de preparación?

Los ex estudiantes indicaron que pagaron lo siguiente:

- 260 soles por mes.
 - 250 soles por mes.
 - 210 soles por mes.
 - 350-400 soles por mes.
 - 50 soles por hora.
 - 30-40 soles por hora.
- ¿Cuál fue el medio de pago que empleaste? ¿En efectivo, tarjeta de crédito, otra forma? ¿Por qué?

Los ex estudiantes indicaron lo siguiente:

- Efectivo.
 - Tarjeta de débito.
 - Tarjeta de crédito.
- ¿Qué tipo de promoción obtuviste del servicio recibido?

Los estudiantes indicaron lo siguiente:

- Kit de enseñanza para estudiante a buen precio.
 - Ninguna.
- ¿Qué te agradó y desagradó con relación al servicio recibido?

Los ex estudiantes indicaron lo siguiente:

- Agradó:
 - Dar el examen en el mismo lugar de preparación.
 - Atención personalizada.
 - Buena disposición del profesor.
 - Rapidez de los empleados.
 - Desagradó:
 - Poco tiempo (horas de clase) para la información brindada.
 - Largas horas de preparación.
 - Algunos profesores no tienen buena metodología de enseñanza.
- ¿Qué piensas de los exámenes Cambridge KET, PET, FCE, CPE, IELTS?
(suficiencia de inglés)

Los ex estudiantes indicaron lo siguiente:

- No los aceptan si tienen más de 3 años.
- Acreditan tu enseñanza.
- Reconocidos internacionalmente.
- Puedes desarrollarte profesionalmente.
- Para estudiar en el extranjero.
- No te ayudan a mejorar tu nivel de inglés.
- Es un plus (valor adicional).
- Mide tu nivel de inglés.

- ¿En qué centro no estudiarías? ¿Por qué?

Los ex estudiantes indicaron:

- ICPNA (muchos alumnos, bajo nivel).
- Euroidiomas (muchos alumnos).
- Británico (muchos alumnos).

Explicación del Modelo de Negocio:

- ¿Qué sugerencias adicionales tienes con respecto a este modelo de negocio?
 - Si es online es mejor.
 - Tienen todo lo que busco en un centro de enseñanza.
 - Modelo de negocio estructurado.
 - Personalizado.
- ¿Te gusta el logo?

Los ex estudiantes indicaron que el logo es requiere mejorar en su mayoría y dieron sugerencias:

- Verde neón.
- Debe ser más llamativo.
- Agregar tono de azul con slogan que muestre el valor diferencial de la empresa.
- Más información con una frase.
- Que sea avalado por la SUNEDU.

3.3.3.4. Docentes

A continuación, se detalla el análisis realizado tras la ejecución de entrevistas a profundidad a docentes. Una vez obtenidos los datos, se organizaron y resumieron para obtener información significativa. El detalle se muestra en el anexo 9: Entrevista a Profundidad a Docentes.

1) **Guía de Preguntas.** (10 minutos)

- ¿Qué es lo que más valoras de tu trabajo?

Los entrevistados indican que lo que más valoran de su trabajo son los alumnos, el trascender, el ambiente laboral, la infraestructura y que haya crecimiento profesional a través de capacitación constante.

- ¿Qué es lo que mejorarías de tu trabajo?

Los entrevistados mencionan que mejorarían la constancia con la frecuencia de clases, los pagos sin retraso, el tener la elección de aceptar o no una clase, que no sea obligatorio trabajar los sábados, que las reuniones sean más organizadas y cortas, laboratorios, una sala de profesores más amplia y con todas las comodidades: máquinas de café, televisión, microondas, etc. y la cantidad de alumnos por aula asignada.

- ¿Cómo imaginas que sería tu trabajo ideal?

Los entrevistados mencionan que les gustaría percibir un mayor sueldo, menos estudiantes, outdoor training, capacitaciones pagadas, incentivos adicionales y que en algunos casos se les facilitara trabajar con una asistente.

- ¿Cuánto estimas que es el promedio de remuneración por una hora de trabajo? Los entrevistados indican que sería aproximadamente alrededor de 50 soles la hora en promedio.

- Menciona 2 factores que consideras cruciales para seguir laborando en una institución.

Los entrevistados mencionan que son los siguientes: puntualidad en los pagos, responsabilidad, crecimiento profesional, un buen trato y reconocimiento.

- ¿Qué beneficios sociales consideras que se deben incluir en una propuesta laboral?

Los entrevistados indican que dentro de los beneficios sociales se debería considerar seguro médico, bonificación familiar y puntualidad en los pagos.

3.4. Investigación Cuantitativa

Se utiliza para cuantificar los resultados de la investigación. Para realizar la investigación cuantitativa se ha partido de los conocimientos previos del mercado obtenidos en la investigación cualitativa.

3.4.1. Proceso de muestreo

Es el método para seleccionar, de manera correcta, la muestra representativa de la población que se requiere encuestar para obtener datos sólidos del objetivo de la investigación. El objetivo determinado es: “Estimar las dimensiones del mercado disponible del servicio de enseñanza de inglés con foco en exámenes de la universidad de Cambridge”.

La muestra será calculada mediante la fórmula estadística de población infinita (población mayor a 100,000 habitantes). Considerando los alumnos matriculados en el 2017 en las 10 universidades que comprende el estudio, cuyo valor asciende a 196,382 (SUNEDU). La fórmula utilizada, para cálculo de la muestra con población infinita es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 pq}{e^2}$$

Donde:

$Z = 1,96$ para un nivel de confianza de 95%

$E = 5\%$

$p = 50\%$ (probabilidad de éxito)

$q = 50\%$ (probabilidad de fracaso)

Se estableció el nivel de confianza en 95% debido a que por lo menos se espera que el 95% de encuestados sean clientes potenciales. El nivel de significancia o error se ha estimado en 5%, es decir, la diferencia de resultados al considerar la muestra versus encuestar a toda la población no será mayor al 5%. Asimismo, se han considerado los valores de p y q (probabilidad de éxito o fracaso) en 0,5 cada uno, valor que indica la varianza máxima en la población.

Con la aplicación de la fórmula para poblaciones infinitas y los valores descritos, la muestra resulta en 384 encuestas.

La aplicación de las encuestas se llevó a cabo de manera presencial fuera del campus de las universidades en mención, considerando los días de lunes a sábado, durante el día (10:00 a 21:00 horas) a estudiantes que cumplan los requisitos de la investigación.

De otro lado, como estudio complementario, se consideraron 100 encuestas adicionales a egresados de las universidades motivo de la investigación con el fin de identificar la aceptación de las razones por las cuales asistieron y conocer los atributos que se buscan en el centro de idiomas y cuáles son los servicios complementarios que más se valoran en los centros de enseñanza del idioma inglés. Este ejercicio permitió orientar los temas para elaborar la encuesta a estudiantes.

La tabla 12, indica el número de estudiantes y ex estudiantes encuestados por universidad, de manera proporcional.

Tabla 12

Número de Encuestas a Realizar por Universidad

| Nombre de Universidad | Número de alumnos 2017 | Porcentaje | Número de encuestas a estudiantes | Número de encuestas a ex estudiantes |
|---|------------------------|------------|-----------------------------------|--------------------------------------|
| Universidad de Lima | 20 314 | 10,34 | 40 | 10 |
| Universidad ESAN | 4 781 | 2,43 | 9 | 3 |
| Universidad de San Martín de Porres | 32 775 | 16,69 | 64 | 17 |
| Universidad San Ignacio de Loyola | 22 028 | 11,22 | 43 | 11 |
| Pontificia Universidad Católica del Perú | 25 576 | 13,02 | 50 | 13 |
| Universidad del Pacífico | 4 722 | 2,40 | 9 | 3 |
| Universidad Científica del Sur | 8 438 | 4,30 | 16 | 4 |
| Universidad de Piura | 8 362 | 4,26 | 16 | 4 |
| Universidad Peruana Cayetano Heredia | 4 599 | 2,34 | 9 | 2 |
| Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas | 64 787 | 32,99 | 127 | 33 |
| TOTAL | 196 382 | 100,00 | 384,00 | 100 |

3.4.2. Diseño de instrumento

Para diseñar la encuesta se consideraron los objetivos de ventas, promoción, distribución, entre otros. La encuesta permitió conocer el nivel de aceptación del proyecto, así como la demanda potencial. El instrumento utilizado fue el cuestionario.

Como diseño general, la investigación cuantitativa se realizó a partir de una encuesta a una muestra no probabilística por conveniencia y por cuotas de 384 estudiantes y, paralelamente, a ex

estudiantes de las universidades: Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad Peruana Cayetano Heredia, Universidad Científica del Sur, Universidad de Piura, Universidad del Pacífico, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Universidad de San Martín de Porres, Universidad de Lima, Universidad ESAN y Universidad San Ignacio de Loyola con enfoque descriptivo transversal simple.

- Técnica:

Se llevó a cabo mediante la técnica investigación de encuestas personales no auto administradas mediante el uso de un cuestionario.

- Instrumento de medición:

Cuestionario de preguntas estructuradas conformadas por preguntas cerradas que incluyen preguntas a escala con el fin de alcanzar los objetivos de la investigación.

- Estructura de encuestas:

Se llevaron a cabo 2 tipos de cuestionarios, el primero dirigido a estudiantes y el segundo a ex estudiantes de las universidades en mención.

En primer lugar, se contempla la presentación de la encuesta y las preguntas filtro, para determinar si el encuestado cumple con los requisitos de consumidor del servicio, es decir, si está interesado en rendir exámenes de la Universidad de Cambridge y si pertenecen a las 10 universidades motivo de la investigación. Luego de ello, se realizan las preguntas principales que ayudarán a alcanzar el objetivo de la encuesta. (Ver anexos: anexo 10: Brief-Encuesta a estudiantes de pregrado y anexo 12: Brief-Encuesta a Ex estudiantes de pregrado).

3.4.3. Análisis y procesamiento de datos

Con los datos que se recopilaron de la encuesta se elaboraron representaciones gráficas de los resultados que se obtuvieron y a continuación se procedió con el análisis e interpretación respectiva. A continuación, se especifica los resultados que se obtuvieron del estudio cuantitativo

con relación a cada pregunta del cuestionario que se aplicó. (Ver anexos: anexo 11: Encuesta a estudiantes de pregrado y anexo 13: Encuesta a ex estudiantes).

Encuesta a Estudiantes

Filtro 1: El 100 % de los encuestados estudia en alguna de las 10 universidades objetivo del presente estudio: U. de Lima, ESAN, USMP, USIL, U. Católica, U. del Pacífico, UCS, U. de Piura, UCH, UPC.

Datos de control 1: género de los encuestados. Del 100% de los encuestados el 51,04% está conformado por el público masculino y el 48,06% restante está conformado por el público femenino, conforme Tabla 13, representado gráficamente en la Figura 9.

Tabla 13

Género de Encuestados

| Masculino | Femenino | Total |
|-----------|----------|-------|
| 196 | 188 | 384 |
| 51.04 | 48.96 | 100 |

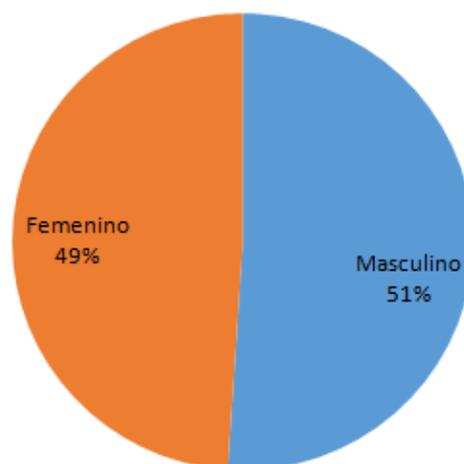


Figura 9. Género de Encuestados

Datos de control 2: edad de los encuestados. El público objetivo del proyecto está compuesto por personas que tienen entre los 18 a 30 años de edad, para efectos prácticos del estudio, se agruparon en grupos etarios de 18 a 22 años, compuestos por el 91,67% de los encuestados, de 23 a 26 años de edad, representados por el 7,55% de la población, y por último de 27 a 30 años de edad que representa el 0,78% de la población encuestada; según Tabla 14, representado gráficamente en la Figura 10.

Datos de control 3: Universidades de origen. Conforme a la Tabla 14 se muestra la cantidad de encuestas y su proporción por universidad para el presente estudio y representado gráficamente en la Figura 10.

Tabla 14

Número de Encuestados según Universidad

| Nombre de Universidad | Número de encuestas a estudiantes |
|---|-----------------------------------|
| Universidad de Lima | 40 |
| Universidad ESAN | 9 |
| Universidad de San Martín de Porres | 64 |
| Universidad San Ignacio de Loyola | 43 |
| Pontificia Universidad Católica del Perú | 50 |
| Universidad del Pacífico | 9 |
| Universidad Científica del Sur | 16 |
| Universidad de Piura | 16 |
| Universidad Peruana Cayetano Heredia | 9 |
| Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas | 127 |
| TOTAL | 384 |

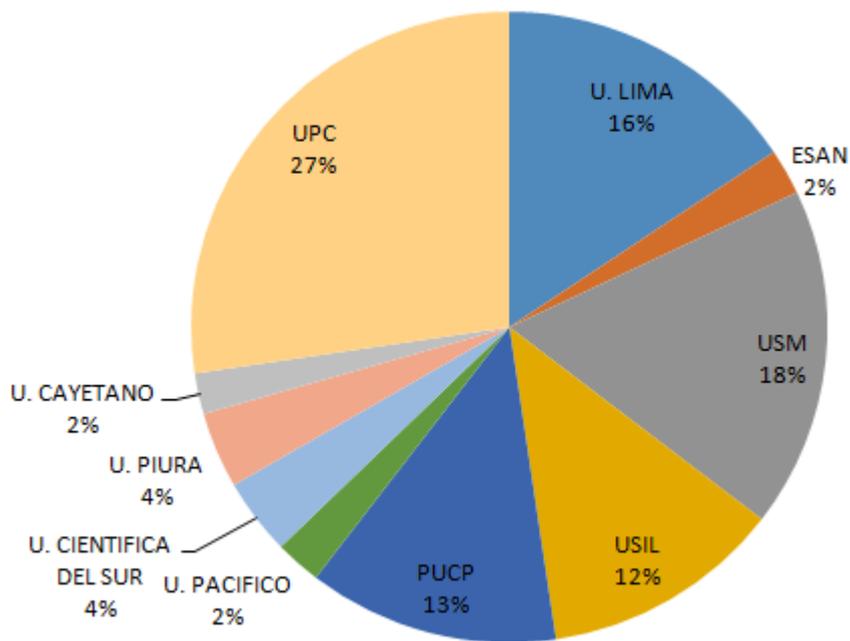


Figura 10. Distribución porcentual de entrevistados por Universidad

1. ¿Cuál considera que es el nivel de inglés que tiene?

Para obtener el nivel de inglés se procedió a segregar en comprensión auditiva, lectora, escrita y oral en los niveles básico, intermedio y avanzado. Los resultados se muestran en la tabla 15.

Tabla 15

Nivel de inglés

| Nivel | Comprensión Auditiva | | Comprensión Lectora | | Expresión Escrita | | Expresión Oral | |
|----------------|----------------------|--------|---------------------|--------|-------------------|--------|----------------|--------|
| | Número | % | Número | % | Número | % | Número | % |
| Básico | 146 | 38,02 | 99 | 25,78 | 131 | 34,11 | 161 | 41,93 |
| Inter medio | 157 | 40,89 | 199 | 51,82 | 190 | 49,48 | 155 | 40,36 |
| Avanzado | 81 | 21,09 | 86 | 22,40 | 63 | 16,41 | 68 | 17,71 |
| TOTAL | 384 | 100,00 | 384 | 100,00 | 384 | 100,00 | 384 | 100,00 |

Se puede observar que quienes consideran que tienen un nivel de inglés intermedio representan el mayor porcentaje para todas las habilidades.

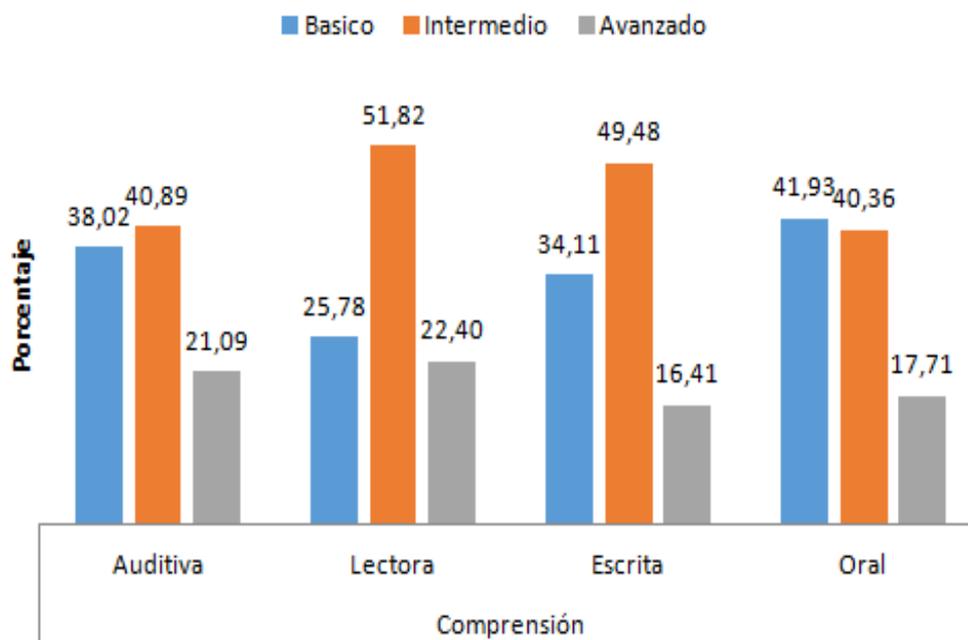


Figura 11. Nivel de inglés de los entrevistados

2. ¿Actualmente se está preparando en algún centro de idiomas?

Se consultó si los encuestados estaban llevando cursos de inglés al momento de realizar la encuesta y, con base en las entrevistas del estudio cualitativo, se definieron los principales institutos de idiomas. Los resultados se muestran en las tablas 15 y 16:

Tabla 16

Preparación en algún Centro de Idiomas

| Estudia inglés | Sí | No | Total |
|----------------|-------|-------|--------|
| Número | 90 | 294 | 384 |
| % | 23,44 | 76,56 | 100,00 |

Se puede notar que el 23,44 de los estudiantes se encontraba llevando algún curso de inglés al momento de ser encuestados, mientras que el 76,56% no estudiaba inglés.

3. Respondió si a la pregunta 2 ¿En qué centro de idioma se prepara actualmente?

Tabla 17

Instituto de Inglés

| Instituto | Número | % |
|------------------|-----------|------------|
| ICPNA | 37 | 41,11 |
| Británico | 37 | 41,11 |
| Idiomas Católica | 7 | 7,78 |
| Euroidiomas | 5 | 5,56 |
| Otros Institutos | 4 | 4,44 |
| TOTAL | 90 | 100 |

Tabla 18

Otros Institutos

| Otros Institutos | Número | % |
|--------------------------|--------|------|
| International House Lima | 1 | 1,1% |
| English 4 you | 1 | 1,1% |
| Lima English School | 1 | 1,1% |
| Master's College | 1 | 1,1% |

Los institutos que resultaron con mayor frecuencia en donde se preparan los estudiantes son el ICPNA y Británico, cada uno de ellos representa el 41,1%, superando entre ambos el 82%. Esto concuerda con lo encontrado en las entrevistas a expertos. (Ver anexos 2 y 4: Entrevista a profundidad a expertos del sector).

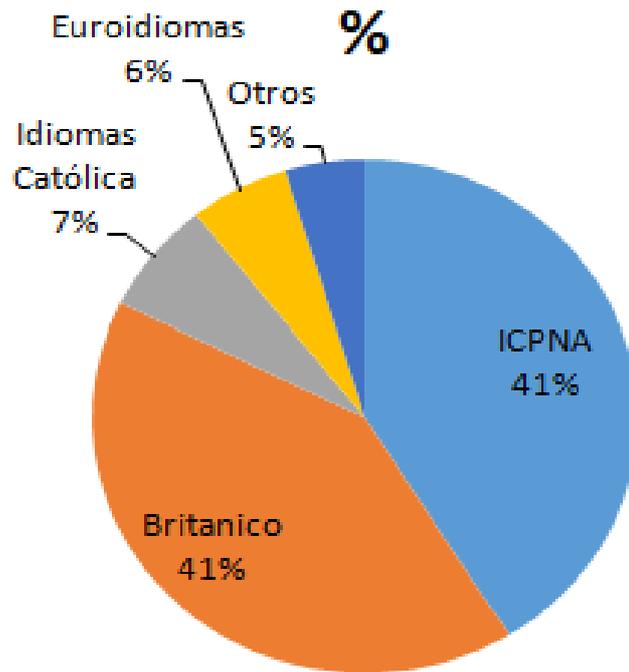


Figura 12. Distribución de los estudiantes de inglés entrevistados por Instituto

4. ¿Qué tan satisfecho está con el servicio que recibe?

Asimismo, tras consultar acerca del nivel de satisfacción del servicio recibido, se encontró que el 55,6% se encuentra satisfecho y el 32,2 % se encuentra muy satisfecho. Entre ambos niveles, superan el 87%.

Tabla 19

Nivel de Satisfacción

| Nivel de Satisfacción | Número | % |
|-----------------------|--------------|-------------|
| Muy satisfecho | 29 | 32,2% |
| Satisfecho | 50 | 55,6% |
| Poco satisfecho | 11 | 12,2% |
| Insatisfecho | 0 | 0,00 |
| Muy insatisfecho | 0 | 0,00 |
| TOTAL | 90,00 | 1,00 |

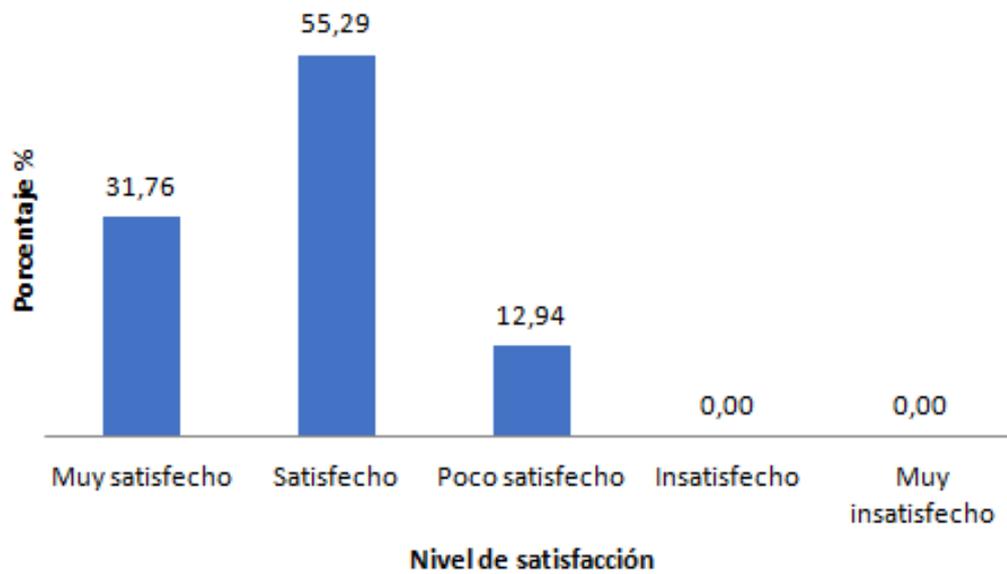


Figura 13. Nivel de satisfacción de estudiantes de inglés entrevistados

5. En relación al siguiente enunciado marque la alternativa (una sola) que refleje de modo más fiel su parecer: ¿Estaría dispuesto a acudir a un centro de idiomas para mejorar mi nivel actual de inglés?

A los estudiantes que, al momento de ser encuestados, no se estaban preparando en un instituto de inglés se les consultó si desearían prepararse y cuál sería su motivación. En la tabla 20 se muestran los resultados del deseo de asistir a un instituto de inglés y en la tabla 21 se muestra cual es la motivación.

Tabla 20

Asistencia a un instituto de inglés

| Asistiría a un instituto de inglés | % |
|------------------------------------|--------|
| Totalmente en de acuerdo | 41.14 |
| De acuerdo | 35.44 |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 17.72 |
| En desacuerdo | 2.53 |
| Totalmente en desacuerdo | 3.16 |
| TOTAL | 100,00 |

La mayor proporción de los encuestados indicó que está totalmente de acuerdo en asistir a un instituto de inglés, representando el 45,14% y el 35,44% se mostró de acuerdo.

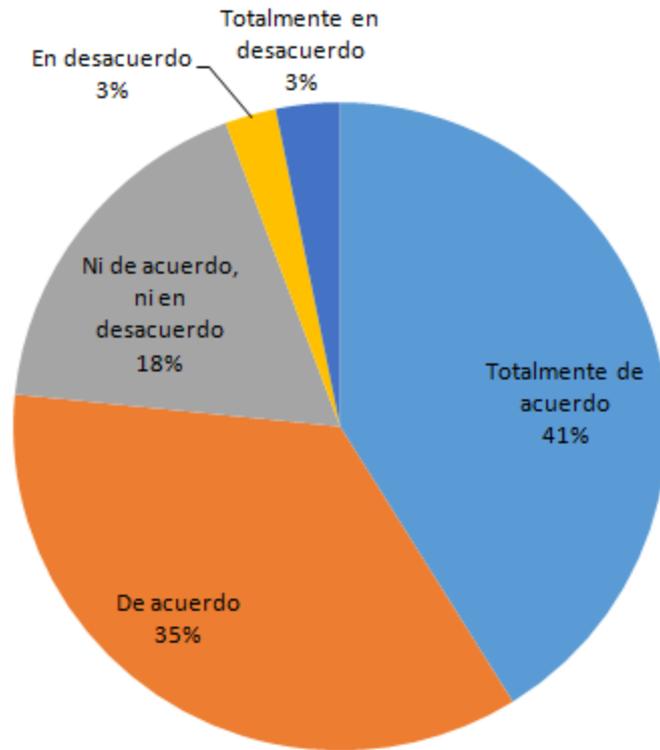


Figura 14. Deseo de asistir a un instituto de inglés

6. ¿Qué grado de relevancia tendría cada una de las siguientes opciones en su motivación para asistir a un centro de idiomas?

En la tabla 21, se detallan los motivos por los cuales los encuestados buscan asistir a un instituto de inglés. Se han considerado los motivos según el estudio cualitativo y se puede apreciar que todos los motivos considerados son importantes para los encuestados.

Tabla 21

Nivel de Motivación %

| Motivación | Ninguna motivación | Poca motivación | Motivado | Muy Motivado | Totalmente motivado | TOTAL |
|--|--------------------|-----------------|----------|--------------|---------------------|-------|
| Oportunidad laboral | 2,86 | 2,34 | 8,33 | 16,41 | 70,05 | 100 |
| Estudiar en el extranjero | 1,82 | 1,04 | 8,33 | 20,83 | 67,97 | 100 |
| Requisito para obtener el bachillerato | 2,08 | 1,30 | 8,07 | 20,83 | 67,71 | 100 |
| Pasar examen Cambridge | 2,34 | 4,17 | 12,76 | 22,14 | 58,59 | 100 |
| Otros | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0 |

7. ¿Qué grado de relevancia tendría cada una de las siguientes características de un centro de idiomas?

Con relación a los factores que se buscan para escoger un instituto de inglés, se obtuvo que la experiencia de los profesores, la metodología de enseñanza, y la flexibilidad de los horarios son los factores de mayor importancia. Los resultados se muestran en la tabla 22.

Tabla 22

Relevancia de Factores para escoger un Instituto de Inglés

| Factores | Nada importante | Poco importante | Importante | Muy importante | Totalmente importante | TOTAL |
|---------------------------------|-----------------|-----------------|------------|----------------|-----------------------|--------|
| Atención personalizada | 1,04 | 2,34 | 11,98 | 30,47 | 54,17 | 100,00 |
| Buena Metodología | 0,78 | 0,78 | 4,17 | 22,66 | 71,61 | 100,00 |
| Experiencia de profesores | 0,78 | 1,04 | 2,60 | 22,14 | 73,44 | 100,00 |
| Flexibilidad de horarios | 0,26 | 0,78 | 3,91 | 24,22 | 70,83 | 100,00 |
| Instalaciones e infraestructura | 0,78 | 1,04 | 11,23 | 31,07 | 55,87 | 100,00 |
| Material didáctico | 0,78 | 0,52 | 6,25 | 22,66 | 69,79 | 100,00 |
| Precio | 0,78 | 1,56 | 7,81 | 27,86 | 61,98 | 100,00 |
| Ubicación | 1,04 | 0,52 | 4,69 | 25,78 | 67,97 | 100,00 |
| Otros (especificar) | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

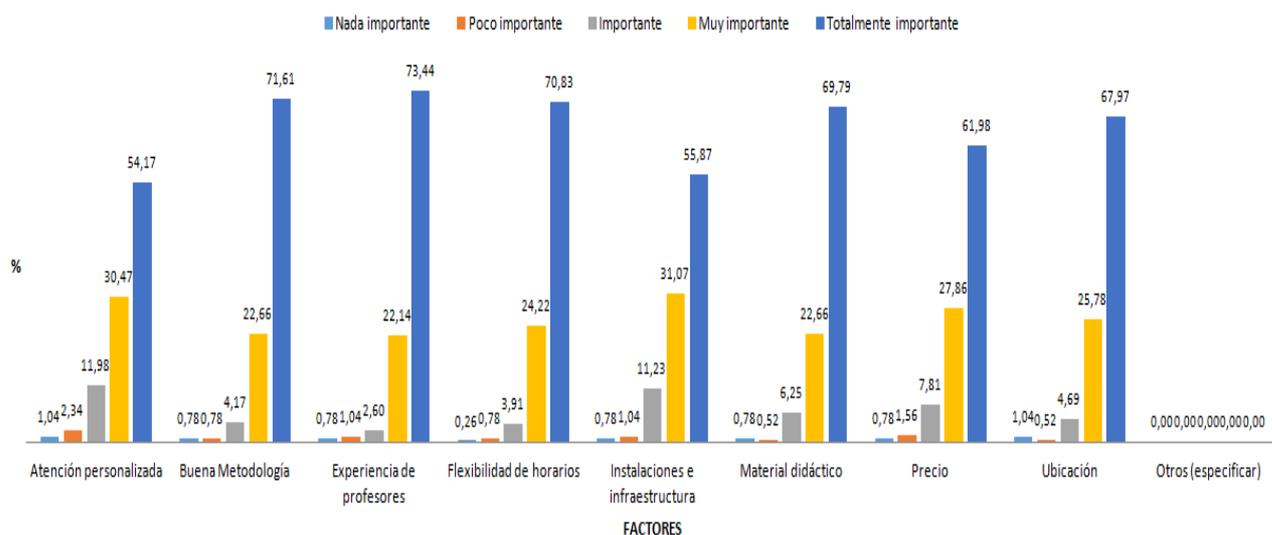


Figura 15. Relevancia de factores para escoger un Instituto de Inglés

8. ¿Qué medio emplea para informarse en qué centro de idiomas prepararse?

Los encuestados indican que el principal medio de información que utilizan para enterarse de dónde estudiar es internet (70,31%), seguido de las redes sociales (18,49%) y las referencias (8,85%). Los resultados se muestran en la tabla 23.

Tabla 23

Medio de información sobre dónde estudiar

| Medio | Porcentaje |
|-----------------|------------|
| Diarios | 1,04 |
| Internet | 70,31 |
| Por referencias | 8,85 |
| Radio | 0,00 |
| Redes sociales | 18,49 |
| Revistas | 0,26 |
| Televisión | 0,52 |
| Vía pública | 0,52 |
| Otros | 0,00 |
| TOTAL | 100,00 |

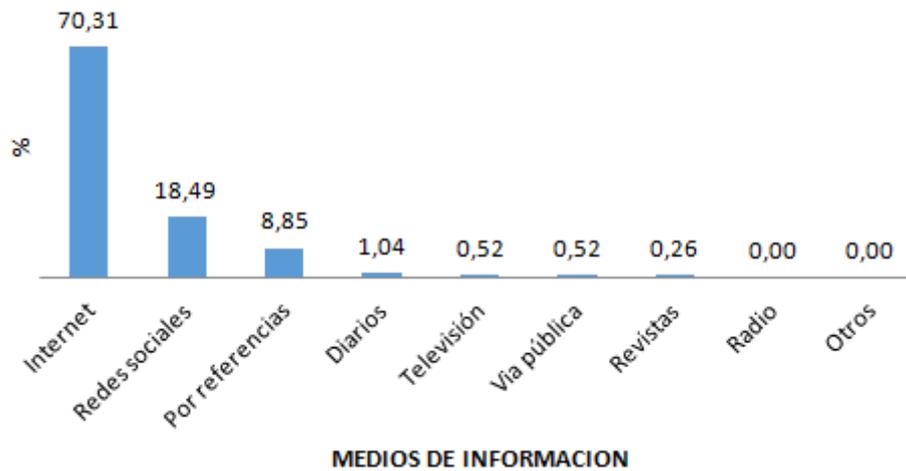


Figura 16. Preferencia de medios de información para la búsqueda de Institutos de Inglés

9. ¿Qué grado de relevancia tendría para Ud. las siguientes características del servicio?

Considerando la relevancia de las características del servicio (según el estudio cuantitativo), se puede apreciar en la tabla 23 que el mayor nivel se encuentra entre relevante y totalmente relevante. La característica de Aprendizaje Garantizado es la que obtiene mayor frecuencia como Totalmente Relevante obteniendo el 82,03%, seguida de la característica de Horarios Flexibles con 73,70%.

Tabla 24

Relevancia de Características que se buscan en el servicio

| Características | Nada relevante | Poco relevante | Relevante | Muy relevante | Totalmente relevante | TOTAL |
|---|----------------|----------------|-----------|---------------|----------------------|--------|
| Asesoría permanente | 0,52 | 1,30 | 6,51 | 34,90 | 56,77 | 100,00 |
| Clases personalizadas in-house, online, en local | 1,30 | 1,56 | 10,94 | 30,47 | 55,73 | 100,00 |
| Experiencia de profesores | 0,26 | 0,78 | 4,95 | 21,88 | 72,14 | 100,00 |
| Profesores especializados (traductores intérpretes) y examinadores Cambridge | 0,78 | 0,26 | 5,47 | 20,83 | 72,66 | 100,00 |
| Evaluaciones de clasificación para determinar el nivel y preparar clases de acuerdo a la necesidad del alumno | 0,78 | 0,78 | 3,65 | 26,04 | 68,75 | 100,00 |
| Horarios flexibles de acuerdo con la necesidad de los usuarios | 0,26 | 1,04 | 4,17 | 20,83 | 73,70 | 100,00 |
| Aprendizaje garantizado | 0,52 | 0,78 | 2,60 | 14,06 | 82,03 | 100,00 |

10. ¿Contratarías los servicios de un centro de idiomas con estas características?

Conforme se muestra en la tabla 26, el 44,01% de los encuestados definitivamente contrataría el servicio y el 45,83% probablemente contrataría el servicio. Con esto se consigue una amplia mayoría de quienes contratarían el servicio.

Tabla 25

Disposición de contratar el servicio

| Contrataría el servicio | Porcentaje |
|--|------------|
| Definitivamente contrataría el servicio | 44,01 |
| Probablemente contrataría el servicio | 45,83 |
| Podría contratar o no podría | 9,38 |
| Probablemente no contrataría el servicio | 0,26 |
| Definitivamente no contrataría el servicio | 0,52 |
| TOTAL | 100,00 |

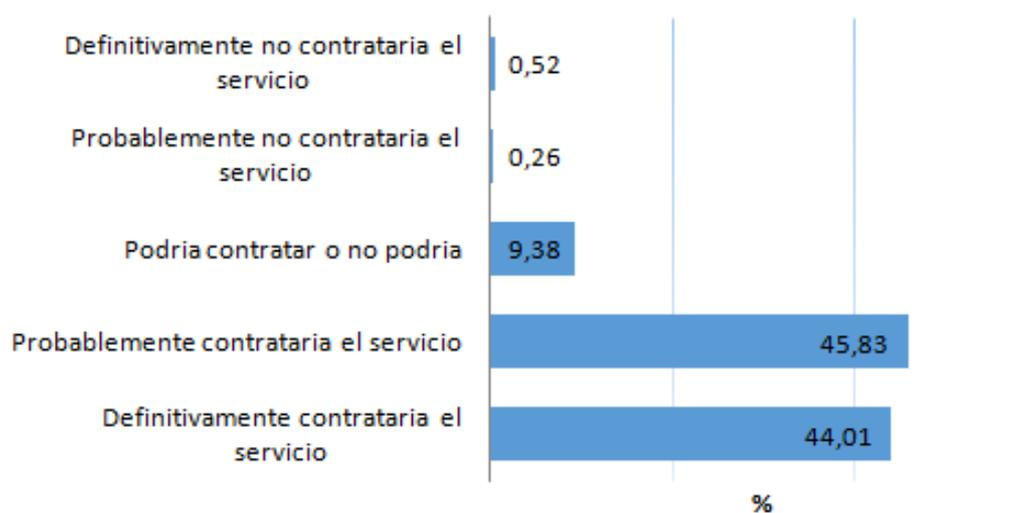


Figura 17. Disposición de contratar el servicio

11. ¿Qué tipo de clases estarías dispuesto a contratar?

En la tabla 26, se muestra que el 65,36% de los encuestados prefiere clases sólo de manera presencial, el 28,39% prefiere clases semipresenciales y el 6,25% prefiere sólo clases online.

Tabla 26

Preferencia de modo de clases

| Tipo de clases | % |
|-------------------|-------|
| Sólo presenciales | 65,36 |
| Semipresenciales | 28,39 |
| Sólo on line | 6,25 |
| TOTAL | 100 |

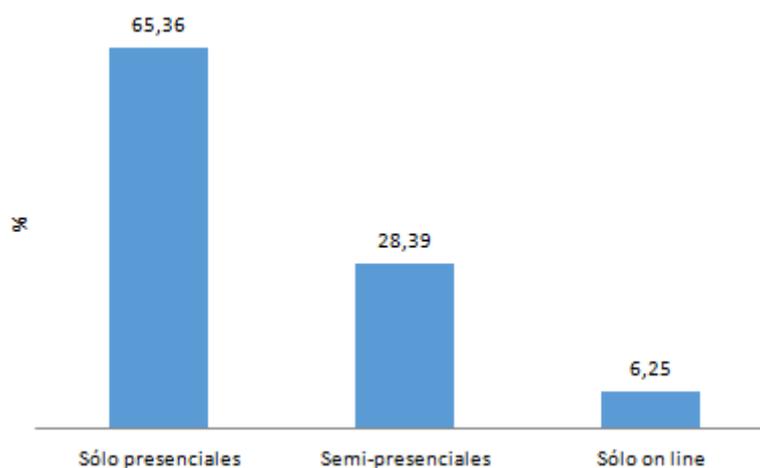


Figura 18. Preferencias de modo de clases

12. ¿Con qué frecuencia te gustaría recibir las clases de preparación para el examen FCE en cada una de las siguientes modalidades?

La frecuencia de clases preferida es 3 veces por semana tanto para la metodología presencial, semipresencial. Quienes prefieren la metodología virtual, prefieren tomar clases sólo 1 vez por semana. Los resultados se muestran en la Tabla 27:

Tabla 27

Frecuencia de Clases Preferida por Tipo de Metodología

| Frecuencia | Presencial | Semipresencial | Virtual |
|--------------------|------------|----------------|---------|
| | % | % | % |
| 1 vez por semana | 22,66 | 25,52 | 36,72 |
| 2 veces por semana | 12,76 | 20,83 | 19,27 |
| 3 veces por semana | 33,59 | 37,24 | 21,88 |
| 4 veces por semana | 10,42 | 11,20 | 11,20 |
| 5 veces por semana | 20,57 | 5,21 | 10,94 |
| TOTAL | 100,00 | 100,00 | 100,00 |

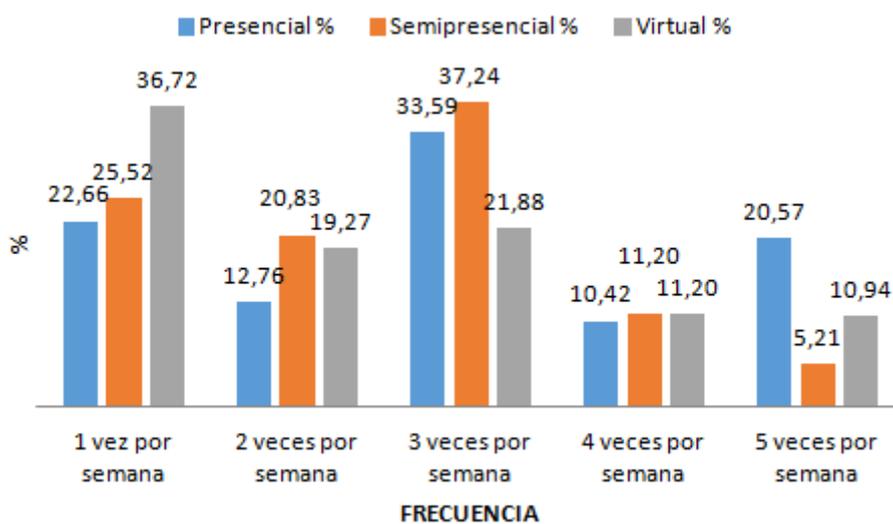


Figura 19. Frecuencia de clases tipo de metodología de enseñanza

13. Según su disponibilidad, ¿qué horario preferiría? .Elija las opciones a las que mejor se adapta

Con relación al horario, se puede apreciar en la tabla 28 que la mayor proporción que eligió las clases de lunes a viernes, opta por estudiar de 5 a 10 p.m., mientras quienes eligieron las opciones de sábado y domingo, prefieren estudiar por la mañana.

Tabla 28

Horario de Clases Preferido

| Día / Horario | 8 -12 m. | | 1 - 5 p.m. | | 5 - 10 p.m. | |
|-----------------|----------|-------|------------|-------|-------------|-------|
| | Número | % | Número | % | Número | % |
| Lunes a viernes | 117 | 34,41 | 93 | 27,35 | 130 | 38,24 |
| Sábado | 165 | 56,70 | 91 | 31,27 | 35 | 12,03 |
| Domingo | 105 | 55,56 | 51 | 26,98 | 33 | 17,46 |

14. ¿Cuántos alumnos por grupo, considera que deberían tener las clases presenciales o semipresenciales?

Con referencia al número de personas por grupo, se encontró que la el 48,44% prefiere estudiar en grupos conformados por 6 a 10 personas; el 31,77% prefiere grupos conformados por 11 a 15 personas. Ambos rangos representan el 80%. Los resultados se detallan en la tabla 29.

Tabla 29

Tamaño de Grupo

| Personas por grupo | Número | % |
|--------------------|--------|--------|
| Menos de 5 | 52 | 13,54 |
| Entre 6 y 10 | 186 | 48,44 |
| Entre 11 y 15 | 122 | 31,77 |
| Más de 15 | 24 | 6,25 |
| TOTAL | 384 | 100,00 |

15. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una hora de servicio de preparación para rendir el examen FCE?

En función al rango de precios, el 31% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre S/ 50 y S/ 79 por hora de clases, mientras que el 23,96 preferiría pagar menos de S/ 50, el 17,45% estaría dispuesto a pagar entre S/ 80 y S/ 99 y el 26,82% estaría dispuesto a pagar de S/ 100 a más. Los rangos de precio y preferencia se detallan en la tabla 30.

Tabla 30

Rango de precios

| Rango de precio | Número | % |
|-----------------------|--------|--------|
| Menos de S/ 50 | 92 | 23,96 |
| Entre S/ 50 y S/ 79 | 122 | 31,77 |
| Entre S/ 80 y S/ 99 | 67 | 17,45 |
| Entre S/ 100 y S/ 129 | 57 | 14,84 |
| Entre S/ 130 y S/ 150 | 33 | 8,59 |
| Más de S/ 150 | 13 | 3,39 |
| TOTAL | 384 | 100,00 |

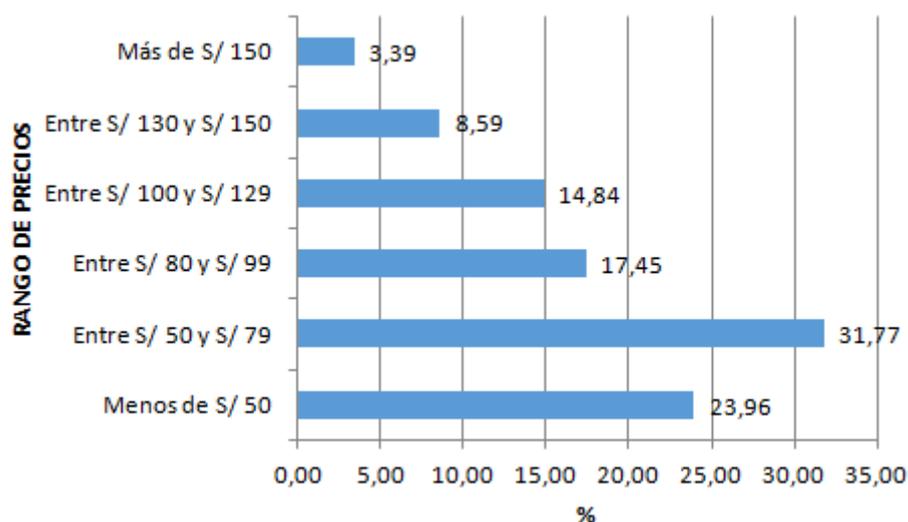


Figura 20. Rango de precios

16. ¿Qué grado de relevancia tendría para Ud. los siguientes servicios?

Herramientas complementarias para brindar el servicio

Dentro de la realización del servicio, se pudo observar que mayor valor se percibe en los kit de enseñanza (53,91% totalmente relevante) y los talleres de refuerzo (52,86% totalmente relevante), luego son apreciados los ejercicios virtuales (46,36% totalmente relevante) y finalmente la venta de revistas (26,30% totalmente relevante). Adicionalmente se aprecia que todos los factores son considerados principalmente como relevantes y totalmente relevantes. Los resultados se muestran en la tabla 31.

Tabla 31

Relevancia de herramientas complementarias del servicio

| Factor | Nada relevante | Poco relevante | Relevante | Muy relevante | Totalmente relevante | TOTAL |
|----------------------|----------------|----------------|-----------|---------------|----------------------|--------|
| Ejercicios Virtuales | 2,08 | 5,47 | 13,54 | 32,55 | 46,36 | 100,00 |
| Kit de enseñanza | 1,56 | 2,86 | 12,24 | 29,43 | 53,91 | 100,00 |
| Talleres de refuerzo | 1,56 | 2,61 | 13,54 | 29,43 | 52,86 | 100,00 |
| Venta de revistas | 6,51 | 9,64 | 26,56 | 30,99 | 26,30 | 100,00 |

17. ¿Qué factores consideraste al elegir algún centro de preparación para exámenes Cambridge?

Los entrevistados indicaron que los factores más importantes para elegir un centro de preparación fueron: La flexibilidad de horarios con 32% y el prestigio con 27% de la institución, según la Tabla 32.

Tabla 32

Elección de centro de preparación

| Factores | % |
|----------------------|-----|
| Flexibilidad de pago | 6 |
| Horarios flexibles | 32 |
| Lugar | 20 |
| Prestigio | 27 |
| Recomendación | 12 |
| Otros | 3 |
| Total | 100 |

18. ¿Qué grado de relevancia tendría cada una de las siguientes opciones en su elección para asistir a un centro de preparación para exámenes Cambridge?

Con relación a la relevancia, para elegir un centro de preparación de exámenes Cambridge, se pudo observar que los entrevistados dan el mayor valor a la calidad de enseñanza (91% totalmente importante), metodología de enseñanza (87% totalmente importante) y prestigio de instituciones (81% totalmente importante). Adicionalmente se aprecia que todos los aspectos son considerados principalmente muy importantes y totalmente importantes. Los resultados se muestran en la tabla 33.

Tabla 33

Relevancia de aspectos a considerar en la elección de centro de preparación de exámenes Cambridge (%)

| Aspectos | Nada importante | Poco importante | Importante | Muy importante | Totalmente importante | TOTAL |
|----------------------------|-----------------|-----------------|------------|----------------|-----------------------|-------|
| Atención personalizada | 0 | 0 | 5 | 19 | 76 | 100 |
| Calidad de enseñanza | 1 | 0 | 2 | 6 | 91 | 100 |
| Experiencia Profesores | 0 | 0 | 3 | 22 | 75 | 100 |
| Horarios | 6 | 0 | 6 | 22 | 66 | 100 |
| Material | 9 | 1 | 9 | 20 | 61 | 100 |
| Metodología | 0 | 0 | 2 | 11 | 87 | 100 |
| Precio | 11 | 2 | 15 | 29 | 43 | 100 |
| Prestigio de instituciones | 0 | 2 | 0 | 17 | 81 | 100 |
| Ubicación | 6 | 0 | 10 | 29 | 55 | 100 |

19. ¿Cómo te informaste acerca de los centros de preparación para exámenes Cambridge?

En la tabla 34 se detalla las fuentes de información aplicadas para seleccionar el centro de preparación para exámenes Cambridge, destacando entre las fuentes más utilizadas: Internet (34%) y redes sociales (30%).

Tabla 34

Fuentes de información

| Fuente | % |
|----------------|------------|
| Diarios | 1 |
| Internet | 34 |
| Radio | 18 |
| Referencias | 1 |
| Redes sociales | 30 |
| Revistas | 0 |
| Televisión | 6 |
| Vía Pública | 5 |
| Otros | 5 |
| Total | 100 |

Encuestas a ex estudiantes

Filtro 1: El 100 % de los encuestados estudia en alguna de las 10 universidades objetivo del presente estudio: U. de Lima, ESAN, USMP, USIL, U. Católica, U. del Pacífico, UCS, U. de Piura, UCH, UPC.

Datos de control 1: género de los encuestados. Del 100% de los encuestados el 58% está conformado por el público masculino y el 42% restante está conformado por el público femenino, conforme Tabla 35, representado gráficamente en la Figura 21.

Tabla 35

Género de Encuestados

| Masculino | Femenino | Total |
|-----------|----------|-------|
| 58% | 42% | 100% |

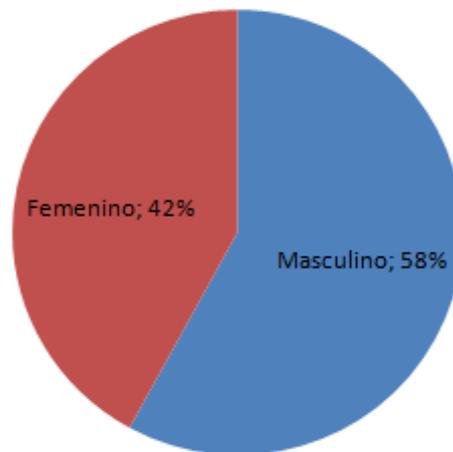


Figura 21. Género de Encuestados

Datos de control 2: edad de los encuestados. Está compuesto por personas que tienen entre los 22 a 40 años de edad, para efectos prácticos del estudio, se agruparon en grupos etarios de 22 a 26 años, compuestos por el 66% de los encuestados, de 27 a 30 años de edad, representados por el 19% de la población, de 31 a 36 años de edad que representa el 8% de la población encuestada, y por último de 37 a más representa el 7% de la población encuestada.

Datos de control 3: Universidades de origen. Conforme a la Tabla 36 se muestra la cantidad de encuestas y su proporción por universidad para el presente estudio y representado gráficamente en la Figura 22.

Tabla 36

Número de Encuestados según Universidad

| Nombre de Universidad | Número de encuestas a estudiantes |
|---|-----------------------------------|
| Universidad de Lima | 10 |
| Universidad ESAN | 3 |
| Universidad de San Martín de Porres | 17 |
| Universidad San Ignacio de Loyola | 11 |
| Pontificia Universidad Católica del Perú | 13 |
| Universidad del Pacífico | 3 |
| Universidad Científica del Sur | 4 |
| Universidad de Piura | 4 |
| Universidad Peruana Cayetano Heredia | 2 |
| Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas | 33 |
| TOTAL | 100 |

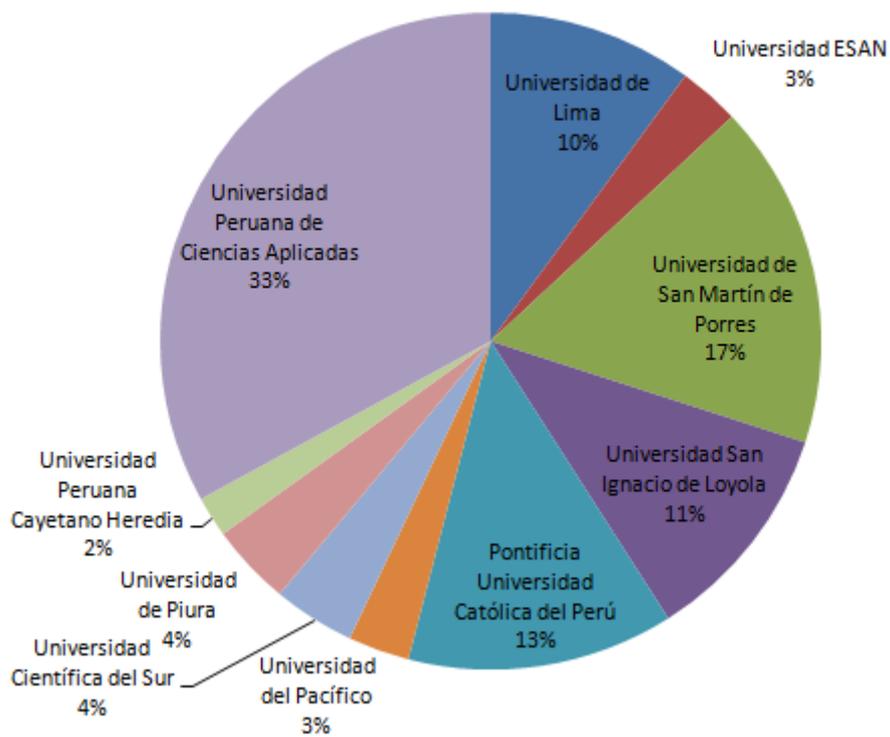


Figura 22. Distribución porcentual de entrevistados por Universidad

1. ¿Qué factores consideraste al elegir algún centro de preparación para exámenes Cambridge?

Los entrevistados indicaron que los factores más importantes para elegir un centro de preparación fueron: La flexibilidad de horarios con 32% y el prestigio con 27% de la institución, según la tabla 37.

Tabla 37

Elección de centro de preparación

| Factores | % |
|----------------------|-----|
| Flexibilidad de pago | 6 |
| Horarios flexibles | 32 |
| Lugar | 20 |
| Prestigio | 27 |
| Recomendación | 12 |
| Otros | 3 |
| Total | 100 |

2. ¿Qué grado de relevancia tendría cada una de las siguientes opciones en su elección para asistir a un centro de preparación para exámenes Cambridge?

En los aspectos de relevación para elegir un centro de preparación de exámenes Cambridge, se pudo observar que los entrevistados dan el mayor valor a la calidad de enseñanza (91% totalmente importante), metodología de enseñanza (87% totalmente importante) y prestigio de instituciones (81% totalmente importante). Adicionalmente se aprecia que todos los aspectos son considerados principalmente muy importantes y totalmente importantes. Los resultados se muestran en la tabla 38.

Tabla 38

Relevancia de aspectos a considerar en la elección de centro de preparación de exámenes Cambridge (%)

| Aspectos | Nada importante | Poco importante | Importante | Muy importante | Totalmente importante | TOTAL |
|----------------------------|-----------------|-----------------|------------|----------------|-----------------------|-------|
| Atención personalizada | 0 | 0 | 5 | 19 | 76 | 100 |
| Calidad de enseñanza | 1 | 0 | 2 | 6 | 91 | 100 |
| Experiencia Profesores | 0 | 0 | 3 | 22 | 75 | 100 |
| Horarios | 6 | 0 | 6 | 22 | 66 | 100 |
| Material | 9 | 1 | 9 | 20 | 61 | 100 |
| Metodología | 0 | 0 | 2 | 11 | 87 | 100 |
| Precio | 11 | 2 | 15 | 29 | 43 | 100 |
| Prestigio de instituciones | 0 | 2 | 0 | 17 | 81 | 100 |
| Ubicación | 6 | 0 | 10 | 29 | 55 | 100 |

3. ¿Cómo te informaste acerca de los centros de preparación para exámenes Cambridge?

En la tabla 39 se detalla las fuentes de información que usaron para seleccionar el centro de preparación para exámenes Cambridge, destacando que las fuentes más usadas fueron: internet (34%) y redes sociales (30%).

Tabla 39

Fuentes de Información (Detalle)

| Fuente | % |
|--------------|-----|
| Diarios | 1 |
| Internet | 34 |
| Radio | 18 |
| Referencias | 1 |
| Redes social | 30 |
| Revistas | 0 |
| Televisión | 6 |
| Vía Publica | 5 |
| Otros | 5 |
| Total | 100 |

4. ¿Cuál es el medio de pago que empleó con mayor frecuencia? Marcar solo una respuesta.

Asimismo, tras consultar acerca del medio del pago empleado por los ex estudiantes, se encontró que el 47% pagó en efectivo, el 41 % pagó con tarjeta de débito y el 12 % pagó con tarjeta de débito de acuerdo a la tabla 40.

Tabla 40

Medios de pago

| Medio de pago | % |
|---------------|----|
| Efectivo | 47 |
| Débito | 41 |
| Crédito | 12 |

| | |
|-------|-----|
| Total | 100 |
|-------|-----|

5. ¿Qué no le agradó acerca del centro de preparación para exámenes Cambridge al que asistió?

En la tabla 41, se detallan los motivos, de por qué a los encuestados no les gustaron el centro de preparación de inglés, siendo los más relevantes, la poca preparación de profesores con un 20% y el bajo nivel de exigencia 21%.

Tabla 41

Motivos que no agradaron a los ex estudiantes en su centro de preparación de inglés %

| Motivos | Nada importante | Poco Importante | Importante | Muy importante | Totalmente importante | TOTAL |
|-----------------------------|-----------------|-----------------|------------|----------------|-----------------------|-------|
| Largas horas de preparación | 26 | 34 | 10 | 14 | 16 | 100 |
| Nivel de exigencia bajo | 36 | 14 | 17 | 12 | 21 | 100 |
| Nivel de exigencia alto | 28 | 37 | 15 | 10 | 10 | 100 |
| Número de estudiantes | 21 | 29 | 35 | 7 | 8 | 100 |
| Profesores poco capacitados | 16 | 35 | 16 | 13 | 20 | 100 |
| Falta de alumnos | 21 | 28 | 20 | 12 | 19 | 100 |

6. ¿Cuál fue la razón que representó una dificultad durante su preparación para los exámenes Cambridge?

Los ex estudiantes, indicaron que la principal razón que represento una dificultad durante su preparación para los exámenes Cambridge fue el factor tiempo con 45%, como se indica en la tabla 42.

Tabla 42

Dificultades en la preparación para exámenes Cambridge

| Razón | % |
|---------------------|-----|
| Factor de tiempo | 45 |
| Falta de motivación | 13 |
| Factor económico | 10 |
| Ninguna | 26 |
| Otros | 6 |
| Total | 100 |

7. Indique qué servicios adicionales considera importantes en un centro de preparación para exámenes Cambridge.

Los estudiantes valoran los servicios adicionales de un centro de preparación, resaltando como totalmente importantes los servicios de ejercicios virtuales tipo con 70% de aceptación y talleres grupales de refuerzo con 67% de aceptación, tal como se observa en la Tabla 43.

Tabla 43

Importancia de servicios adicionales en un centro de preparación

| Servicios adicionales | Nada Importante | Poco importante | Importante | Muy importante | Totalmente importante | TOTAL |
|-----------------------------------|-----------------|-----------------|------------|----------------|-----------------------|-------|
| Ejercicios virtuales tipo | 0 | 1 | 11 | 18 | 70 | 100 |
| Kit de enseñanza para estudiantes | 0 | 18 | 17 | 20 | 45 | 100 |
| Talleres grupales de refuerzo | 5 | 3 | 9 | 16 | 67 | 100 |
| Venta de revistas en inglés | 5 | 41 | 21 | 14 | 19 | 100 |

8. ¿En qué centro de idiomas se preparó para los exámenes Cambridge?

El 48 % de los encuestados indicó que se prepararon en la Asociación Cultural Peruano Británica como se observa en la Tabla 44.

Tabla 44

Centro de preparación

| Centro de preparación | % |
|-----------------------|----|
| Británico | 48 |
| Euroidiomas | 29 |
| ICPNA | 0 |
| Idiomas Católica | 18 |
| Otros | 5 |

| | |
|-------|-----|
| Total | 100 |
|-------|-----|

9. ¿Cuánto pagó por la preparación (mensualmente)?

Referente al pago mensual por la preparación para exámenes Cambridge, El 48% de los encuestados indicó que pagó entre 200 y 300 soles mensuales y el 18% pagó entre 501 y 600 soles, como se observa en la tabla 45.

Tabla 45

Pago mensual por preparación para exámenes Cambridge

| Pago | % |
|--------------------|-----|
| De S/ 200 a S/ 300 | 48 |
| De S/ 301 a S/ 400 | 18 |
| De S/ 401 a S/ 500 | 16 |
| De S/ 501 a S/ 600 | 18 |
| Total | 100 |

10. ¿Cuánto tiempo se preparó?

El 35% de los encuestados indicó que se prepara en menos de 3 meses y el 30% de los encuestados indicó que se prepararon de 3 a 4 meses según Tabla 46.

Tabla 46

Periodo de Preparación

| Periodo | % |
|------------------|-----|
| Menos de 3 meses | 35 |
| De 3 a 4 meses | 30 |
| De 5 a 6 meses | 27 |
| De 7 a 8 meses | 3 |
| Otros | 5 |
| Total | 100 |

11. Según su opinión, marque en orden de importancia los tres mejores centros de idiomas para preparación de exámenes Cambridge donde 1 es el más importante y 3 el menos importante.

El 44% de los encuestados indican que el centro más importante para prepararse para exámenes Cambridge es la Asociación Cultural Peruano Británica con 44 % seguido de Idiomas Católica con 28%, de acuerdo a la Tabla 47.

Tabla 47

Importancia del centro de preparación para exámenes Cambridge

| Institución | Centro más importante | Centro Neutral | Centro menos importante |
|------------------|-----------------------|----------------|-------------------------|
| Británico | 44 | 36 | 25 |
| Icpna | 0 | 0 | 0 |
| Pacífico | 15 | 21 | 22 |
| Idiomas Católica | 28 | 26 | 35 |
| Euroidiomas | 13 | 17 | 18 |
| Total | 100 | 100 | 100 |

3.5. Conclusiones y recomendaciones del estudio cualitativo y cuantitativo

Con la información de las investigaciones cualitativas y cuantitativas se puede confirmar que la mayor proporción de estudiantes considera que cuenta con un nivel de inglés intermedio para las habilidades de escritura, oral, auditiva y comprensión lectora. Asimismo, la mayoría no se encontraba tomando estudios de inglés y estaría de acuerdo en asistir a un instituto para mejorar sus habilidades en el idioma. De ellos, la mayor

motivación para incrementar su nivel de inglés es poder estudiar en el extranjero y lo que buscan al momento de elegir un lugar para estudiar, es la experiencia de los profesores y la flexibilidad de horarios. El medio de información acerca de dónde estudiar es la internet.

Con relación a la propuesta de valor del negocio presentado, la característica con mayor relevancia para aceptar el servicio es la asesoría permanente y, si se cumple con las propuestas ofrecidas, la mayor proporción probablemente contrataría el servicio.

En relación al tipo de clases, la mayor proporción prefiere tomar clases presenciales de lunes a viernes. Sin embargo, quienes prefieren tomar clases virtuales desearían hacerlo sólo 1 vez por semana. La mayoría prefiere tomar clases en horarios entre las 5 y las 10 p.m. y el tamaño de grupo con 6 a 10 personas es el que prefiere la mayoría de encuestados.

El rango de precio que tuvo mayor aceptación es de S/ 50 a S/ 79 por clase

(1 hora académica) y las herramientas a utilizarse que prefieren son contar con un kit de enseñanza y los talleres de refuerzo.

Capítulo IV. Proyección del Mercado Objetivo

En el presente capítulo se tiene como finalidad desarrollar la proyección del mercado objetivo, en donde se determinará los cuatro tipos de mercados: el potencial, el disponible, el efectivo y finalmente el mercado objetivo con la finalidad de realizar el pronóstico de ventas e identificar los potenciales aspectos críticos que podrían afectar al pronóstico que se ha planteado.

4.1. El ámbito de la proyección

Según Sapag Chain (2014), para que el producto que resulte de la proyección pueda usarse de manera óptima, la información deberá expresarse de la manera en que la persona encargada del proyecto la encuentre más valiosa, por ejemplo, en algunos casos será necesario que la información se exprese de manera desglosada por zona geográfica o teniendo en cuenta algún atributo de los clientes, como sexo y edad.

La información para la base del pronóstico ha sido elaborada basada principalmente en los resultados de la investigación que contempla a estudiantes universitarios de Lima de las 10 universidades motivo del presente estudio.

4.2. Selección del método de proyección

Para efectos del presente trabajo, se han considerado dos factores: el nivel de crecimiento del mercado del sector educación a nivel universitario y los estudiantes de las diez mejores universidades privadas del Perú que se encuentran en Lima Metropolitana y que cumplen con las siguientes características:

- Pensiones mensuales: superiores a S/ 3,000
- Género: masculino y femenino
- Edad: entre 18 y 30 años
- Ciclos: IX y X ciclo

Se menciona a continuación tales universidades: Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad Peruana Cayetano Heredia, Universidad Científica del Sur, Universidad de Piura, Universidad del Pacífico, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Universidad de San Martín de Porres, Universidad de Lima, Universidad ESAN y la Universidad San Ignacio de Loyola

Asimismo, cabe resaltar que dichos estudiantes actualmente no están estudiando inglés, sin embargo, tienen el interés de mejorar su nivel de inglés con motivo de estudiar en el extranjero y que tomarían el servicio que se ofrece. Así también, deben contar como mínimo con un nivel intermedio del idioma en las 4 habilidades: comprensión auditiva, comprensión lectora, expresión escrita y expresión oral. Se excluyeron a aquellos con nivel básico en cualquiera de las habilidades mencionadas.

4.2.1. Mercado Potencial

Este mercado está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo (Kotler, 2010).

Se realizó la proyección del mercado potencial, considerando como último año con datos oficiales del número de alumnos matriculados el 2017 por cada una de las universidades motivo del estudio. La proyección fue de 5 años a partir del 2020 considerando la tasa de crecimiento anual promedio de los años 2010 al 2017 que resultó en 10% y el resultado se muestra en la tabla 33. Se están considerando al 100% de los estudiantes de las universidades pues, para el presente estudio no se tiene ningún tipo de restricción.

Tabla 48

Proyección de la población 2020 a 2024 con tasa de crecimiento anual promedio

| Universidad | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| U. de Lima | 14 109 | 14 226 | 14 653 | 15 186 | 17 528 | 18 145 | 19 117 | 20 314 | 22 381 | 24 658 | 27 167 | 29 932 | 32 978 | 36 333 | 40 030 |
| U. ESAN | 1 413 | 2 732 | 3 495 | 3 396 | 4 472 | 4 661 | 4 554 | 4 781 | 5 267 | 5 803 | 6 394 | 7 045 | 7 761 | 8 551 | 9 421 |
| U. de San Martín de Porres | 31 046 | 33 374 | 34 030 | 34 591 | 33 485 | 36 926 | 35 736 | 32 775 | 36 110 | 39 784 | 43 833 | 48 293 | 53 207 | 58 621 | 64 586 |
| U. P. San Ignacio de Loyola | 7 726 | 12 257 | 14 587 | 17 693 | 19 381 | 22 157 | 22 811 | 22 028 | 24 269 | 26 739 | 29 460 | 32 457 | 35 760 | 39 399 | 43 408 |
| Pontificia Universidad Católica del Perú | 17 531 | 18 085 | 18 728 | 19 403 | 22 556 | 23 313 | 24 264 | 25 576 | 28 178 | 31 046 | 34 205 | 37 685 | 41 520 | 45 745 | 50 399 |
| U. del Pacífico | 2 179 | 3 355 | 2 794 | 7 413 | 4 330 | 4 452 | 4 635 | 4 722 | 5 202 | 5 732 | 6 315 | 6 958 | 7 666 | 8 446 | 9 305 |
| U. Científica del Sur | 2 850 | 4 069 | 4 490 | 5 389 | 5 428 | 6 566 | 7 686 | 8 438 | 9 297 | 10 243 | 11 285 | 12 433 | 13 698 | 15 092 | 16 628 |
| U. de Piura | 5 232 | 5 488 | 6 229 | 5 685 | 6 589 | 7 551 | 7 844 | 8 362 | 9 213 | 10 150 | 11 183 | 12 321 | 13 575 | 14 956 | 16 478 |
| U. Peruana Cayetano Heredia | 3 536 | 3 294 | 3 215 | 3 273 | 3 658 | 4 122 | 4 209 | 4 599 | 5 067 | 5 583 | 6 151 | 6 776 | 7 466 | 8 226 | 9 063 |
| U. Peruana de Ciencias Aplicadas | 15 504 | 16 575 | 17 354 | 19 344 | 48 065 | 45 907 | 61 819 | 64 787 | 71 379 | 78 643 | 86 645 | 95 461 | 105 175 | 115 877 | 127 668 |
| | 101 126 | 113 455 | 119 575 | 131 373 | 165 492 | 173 800 | 192 675 | 196 382 | 216 365 | 238 381 | 262 637 | 289 361 | 318 805 | 351 245 | 386 986 |

Nota. Elaboración propia.

La proyección de la población de estudiantes, es decir, del mercado potencial, se tuvo como base para poder estimar el tamaño de los demás mercados. Para fines del presente estudio, pese a que se realizó un tipo de muestro no probabilístico, los resultados obtenidos fueron considerados para poder inferir en hechos y relaciones de la población en estudio y representa un limitante de la investigación.

4.2.2. Mercado Disponible

El mercado disponible está conformado por el conjunto de consumidores que tiene interés, ingresos, acceso y cualidades que coincidan con la oferta del mercado en particular. (Kotler, 2012).

Para la determinación del mercado disponible se ha considerado a aquellos estudiantes que actualmente no están tomando clases de inglés según su respuesta a la pregunta 2 de la encuesta: ¿Actualmente se está preparando en algún centro de idiomas? Sin embargo, dichos estudiantes sí estudiarían el idioma con la finalidad de mejorar su nivel según su respuesta a la pregunta 6 de la encuesta: su mayor motivación es poder estudiar en el extranjero. Esto último se obtuvo de la encuesta, pregunta 6 (mayor motivación) de acuerdo a la pregunta: ¿Qué grado de relevancia tendría cada una de las siguientes opciones en su motivación para asistir a un centro de idiomas? Califique empleando una escala del 1 al 10, donde 1 es nada relevante y 10 es muy relevante. Además, se conoce que uno de los requisitos para estudiar en el extranjero es evidenciar alguna certificación de exámenes internacionales. Finalmente, para la proyección del mercado disponible se consideró que el nivel de inglés debe ser entre intermedio y avanzado para todas las habilidades: comprensión auditiva, comprensión lectora, expresión escrita y expresión oral porque lo que se busca es perfeccionar estas habilidades para que los estudiantes puedan rendir satisfactoriamente el examen al que buscan aplicar.

Se presenta el resumen del cálculo del mercado disponible, considerando al porcentaje de encuestados que no estudian idiomas, desean estudiar en el extranjero y su nivel de inglés se encuentra entre intermedio y avanzado:

Tabla 49

Cálculo del mercado disponible

| Mercado | Respuestas | Unidades | Porcentaje |
|-----------------------------------|------------|----------|------------|
| Mercado Potencial | | 384 | 100% |
| Mercado Disponible | | | |
| Respuesta: | | | |
| - No estudia idiomas | 229 | | |
| - Desea estudiar en el extranjero | 215 | | |
| - Nivel de inglés intermedio | 97 | | |
| - Nivel de inglés avanzado | 11 | | |
| Total mercado disponible | | 108 | 28% |

Nota. Elaboración propia.

Según lo mencionado se presenta la proyección del mercado disponible en la tabla 46.

Tabla 50

Proyección del Mercado disponible 2020 a 2024

| Universidad | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|--|--------|--------|--------|--------|---------|
| U. de Lima | 7 641 | 8 418 | 9 275 | 10 219 | 11 259 |
| U. ESAN | 1 798 | 1 981 | 2 183 | 2 405 | 2 650 |
| U. de San Martín de Porres | 12 328 | 13 582 | 14 964 | 16 487 | 18 165 |
| U. P. San Ignacio de Loyola | 8 286 | 9 129 | 10 058 | 11 081 | 12 208 |
| Pontificia Universidad Católica del Perú | 9 620 | 10 599 | 11 677 | 12 866 | 14 175 |
| U. del Pacífico | 1 776 | 1 957 | 2 156 | 2 375 | 2 617 |
| U. Científica del Sur | 3 174 | 3 497 | 3 853 | 4 245 | 4 677 |
| U. de Piura | 3 145 | 3 465 | 3 818 | 4 206 | 4 634 |
| U. Peruana Cayetano Heredia | 1 730 | 1 906 | 2 100 | 2 313 | 2 549 |
| U. Peruana de Ciencias Aplicadas | 24 369 | 26 848 | 29 580 | 32 590 | 35 907 |
| TOTAL | 73 867 | 81 383 | 89 664 | 98 788 | 108 840 |

4.2.3. Mercado Efectivo

Para el cálculo del mercado efectivo se ha considerado a quienes cumplen con los requisitos del mercado disponible y que además estarían dispuestos a contratar el servicio

ofrecido. Para ello, se tuvo como base la pregunta de intención de compra con las siguientes posibilidades: definitivamente contrataría el servicio, probablemente contrataría el servicio, podría contratar o no podría contratar, definitivamente no contrataría el servicio y se aplicó el índice de McDaniel's quien pondera las posibles respuestas de la siguiente manera: definitivamente contrataría el servicio (70%), probablemente contrataría el servicio (35%), podría contratar o no podría contratar (10%), definitivamente no contrataría el servicio (0%).

A continuación, se presenta el cálculo del mercado efectivo considerando como base al mercado disponible.

Tabla 51

Cálculo del Mercado Efectivo

| Mercado | Respuestas | Índice McDaniel's | Ponderación | Unidades | Porcentaje |
|--|------------|----------------------|-------------|----------|------------|
| Total mercado disponible | | | | 108 | 100% |
| Mercado Efectivo | | | | | |
| Respuesta: | | | | | |
| - Definitivamente contrataría el servicio | 54 | 70% | 37.8 | | |
| - Probablemente contrataría el servicio | 50 | 35% | 17.5 | | |
| - Podría contratar o no podría | 4 | 10% | 0.4 | | |
| - Definitivamente no contrataría el servicio | 0 | 0% | 0 | | |
| Total mercado efectivo | | | | 56 | 52% |

Bajo esta premisa los datos del mercado efectivo, que representa el 52% del mercado disponible, se muestran en la tabla 52.

Tabla 52

Proyección del Mercado Efectivo 2020 a 2024

| Universidad | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| U. de Lima | 3 941 | 4 342 | 4 783 | 5 270 | 5 806 |
| U. ESAN | 927 | 1 022 | 1 126 | 1 240 | 1 367 |
| U. de San Martín de Porres | 6 358 | 7 005 | 7 718 | 8 503 | 9 368 |
| U. P. San Ignacio de Loyola | 4 273 | 4 708 | 5 187 | 5 715 | 6 296 |
| Pontificia Universidad Católica del Perú | 4 961 | 5 466 | 6 023 | 6 635 | 7 311 |
| U. del Pacífico | 916 | 1 009 | 1 112 | 1 225 | 1 350 |
| U. Científica del Sur | 1 637 | 1 803 | 1 987 | 2 189 | 2 412 |
| U. de Piura | 1 622 | 1 787 | 1 969 | 2 169 | 2 390 |
| U. Peruana Cayetano Heredia | 892 | 983 | 1 083 | 1 193 | 1 315 |
| U. Peruana de Ciencias Aplicadas | 12 568 | 13 847 | 15 256 | 16 808 | 18 518 |
| TOTAL | 38 096 | 41 972 | 46 243 | 50 949 | 56 133 |

4.2.4. Mercado Objetivo

El cálculo del mercado objetivo se realizó teniendo en cuenta los datos del mercado efectivo y el porcentaje de éste que se espera capturar. En las entrevistas a expertos se coincide que hay una gran aceptación por los negocios de metodología online o blended. (Ver anexos 2 y 4: Entrevista a profundidad a expertos del sector).

Además, en la investigación cuantitativa se determinó que existen empresas que brindan un servicio parecido de preparación para exámenes Cambridge y que tienen una participación de mercado del 1% según tabla 19 citado en el capítulo 3. Considerando además que se está presentando un negocio nuevo, se ha visto por conveniente poder captar en los tres primeros años de ejecución el 0.5%, en los siguientes dos años el 0.60% del mercado efectivo igualando a la competencia directa.

A continuación, la tabla 53 presenta el mercado objetivo.

Tabla 53

Proyección del Mercado Objetivo 2020 a 2024

| Universidad | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|
| U. de Lima | 20 | 22 | 24 | 32 | 35 |
| U. ESAN | 5 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| U. de San Martín de Porres | 32 | 35 | 39 | 51 | 56 |
| U. P. San Ignacio de Loyola | 21 | 24 | 26 | 34 | 38 |
| Pontificia Universidad Católica del Perú | 25 | 27 | 30 | 40 | 44 |
| U. del Pacífico | 5 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| U. Científica del Sur | 8 | 9 | 10 | 13 | 14 |
| U. de Piura | 8 | 9 | 10 | 13 | 14 |
| U. Peruana Cayetano Heredia | 4 | 5 | 5 | 7 | 8 |
| U. Peruana de Ciencias Aplicadas | 64 | 69 | 77 | 101 | 111 |
| TOTAL | 191 | 210 | 232 | 306 | 337 |

Así podemos considerar un crecimiento sostenido de alumnos a atender en los 5 años del proyecto.

A continuación, en la tabla 54 se presenta el resumen de la proyección de mercados considerando el total de las 10 universidades motivo del proyecto.

Tabla 54

Resumen de Proyección de Mercados

| Población | Mercado Potencial | Mercado Disponible | Mercado Efectivo | Mercado Objetivo |
|-----------|-------------------|--------------------|------------------|------------------|
| 2020 | 262637 | 73867 | 38096 | 191 |
| 2021 | 289361 | 81383 | 41972 | 210 |
| 2022 | 318805 | 89664 | 46243 | 232 |
| 2023 | 351245 | 98788 | 50949 | 306 |
| 2024 | 386986 | 108840 | 56133 | 337 |

Es importante remarcar el tamaño del mercado objetivo porque, al ser una empresa nueva y al tener en cuenta las inversiones a realizar, no se espera capturar un gran número de alumnos en los primeros años.

Capítulo V. Plan de Marketing

Un plan de marketing está conformado por lo que Armstrong y Kotler (2013) llaman “la mezcla de marketing”, que incluye el conjunto de herramientas que interactúan para satisfacer las necesidades de los clientes y la creación de relaciones con estos. Habiendo efectuado la investigación de mercados tanto a nivel cualitativo como cuantitativo, se planteará a continuación el plan operativo de marketing, así como el de las ventas.

En el presente Plan de marketing se plantean los objetivos, se definen las estrategias, acciones y el manejo del Marketing Mix a fin de alcanzar los objetivos propuestos por la empresa dentro de un periodo determinado.

5.1. Estrategias de Marketing

El marketing a través del tiempo se ha definido de diversas formas, Philip Kotler, padre de la mercadotecnia y Gary Armstrong (2012) afirman:

“El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros”.

Igualmente, según la definición de la American Marketing Association de Estados Unidos: *“El marketing es la actividad, un conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar, e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general”.*

Una buena estrategia de marketing debe integrar diversas actividades humanas que tengan como punto focal la satisfacción de las necesidades y deseos de los usuarios a través de procesos de intercambio, y el planteamiento debe incluir no solo la adquisición del servicio, sino también el ofrecerles soluciones a sus problemas o satisfacer sus deseos (Franco, 2013).

Tomando en cuenta los diferentes conceptos desarrollados por los expertos en el presente capítulo se puede observar que el marketing comprende todas las actividades desarrolladas por una

empresa a fin de detectar las necesidades de los clientes de manera anticipada y así satisfacer sus necesidades, generando valor y por ende beneficiando a la empresa. Por ello, se establecerá estrategias, programas y campañas que permitan ofrecer la propuesta de valor a los clientes e influya en la demanda del servicio o producto combinando las herramientas del marketing de servicios que tiene 7 variables principales: producto, precio, distribución y promoción, plaza, personas, evidencia física y procesos (ver figura 23), y que de ejecutarse bien conllevaría al posicionamiento de la empresa dentro del mercado objetivo. Cumpliéndose con el concepto principal del marketing que sostiene que es el medio mediante el cual se crean relaciones duraderas y de valor para los clientes que se traduciría en relaciones redituables (Kotler y Armstrong, 2012).



Figura 23. Las 7 P's del Marketing Mix. Tomado de “El marketing mix de servicios: las 7 p's” por SGM, 2016. Recuperado de <https://www.marketingsgm.es/marketing-mix-servicios-las-7-ps/>

Sin embargo, antes de detallar el Marketing Mix es importante comprender la etapa en la cual se encuentra la nueva línea del negocio pues es un factor que repercute en la decisión de compra del cliente y en la estrategia que la organización adoptará. De acuerdo al ciclo de vida del producto You Link se encontrará en la etapa de introducción al momento de su lanzamiento (Figura 24).

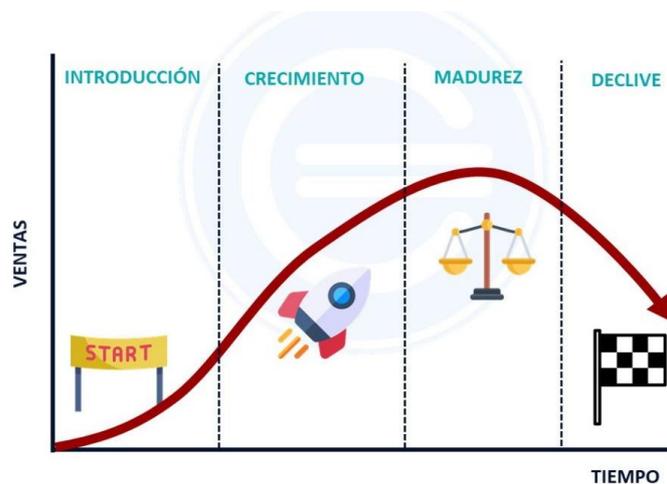


Figura 24. Ciclo de vida del producto. Tomado de “Definiciones ciclo de vida del producto” por Peiró, 2020. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/ciclo-de-vida-del-producto.html>

A continuación, se presenta las estrategias del Marketing Mix.

5.1.1. Estrategia de producto (servicio).

Dentro del marketing de servicios, el primer elemento es el producto o servicio y según Kotler (2012), un servicio son todas aquellas actividades o beneficios que se brindan de una parte a otra, cuya característica principal es el hecho de ser intangible y de no ser propiedad de una persona.

A continuación, se presentan los diferentes atributos que se incluirán en la estrategia de producto:

- *Calidad:* La calidad que se ofrece está relacionada con la experiencia y el know how del staff de la empresa, profesionales traductores e intérpretes colegiados de amplia experiencia y con certificación Cambridge.
- *Metodología:* Interactiva y adicionalmente se incorpora material adaptado al ritmo de aprendizaje de cada participante, con el refuerzo de talleres adicionales para simulacro de examen oral en los que los estudiantes reciban una retroalimentación

personalizada por parte del staff asignado. También con la implementación de talleres de conversación libre para que los estudiantes tengan la oportunidad de afianzas el idioma con otros estudiantes en horarios flexibles. Se describe a profundidad en el punto 7.1.1.4

- *Diseño:* Las clases dictadas se enriquecerán con la entrega de material, el uso de videos complementarios y con el acceso a una web oficial de la empresa donde se muestre los beneficios del servicio. En este caso, la variable de producto de la compañía You Link debe superar la brecha de ser cursos parametrados de inglés para pasar a ser cursos más libres dirigidos a segmentos de mercados específicos, el cual contempla un diseño orientado a una enseñanza personalizada (customized) que contemple la forma de aprendizaje particular de cada cliente de la mano de un profesional en pedagogía supervisado por el asesor técnico-pedagógico. De esta manera, el consumidor obtendrá una mejor performance en su aprendizaje ya que la metodología se ajustará más a su realidad.
- *Marca:* El nombre comercial del servicio será: YOU LINK
Según la Asociación Americana de Marketing, “marca es un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño, o una combinación de alguno de ellos que identifica productos y servicios de una empresa y la diferencia de los competidores”.

Para el presente estudio, las alternativas que se presentaron tanto en las encuestas como en las entrevistas a profundidad fueron las siguientes:

1. Link the world
2. You link the world
3. You Link

Entre los resultados que se obtuvieron, You Link fue la marca elegida; sin embargo, cabe resaltar que cada una de las propuestas representa conceptos que el cliente podría

asociar con la empresa; sin embargo, la marca elegida You Link se relaciona con dos acepciones:

1. Sensación de estar conectado con el mundo.
2. Ambiente en el que podrás hacer networking con otras personas a través del inglés.

Lo mencionado anteriormente, representa las percepciones que la marca You Link genera en los clientes del servicio. Se desea que el valor de la marca se instale en la mente del cliente tomando en cuenta tales percepciones, marcando de esta manera un diferencial positivo.

En consecuencia, el logo que se está considerando para You Link es el que se muestra a continuación, asimismo en la figura 8.



Por otro lado, el eslogan es aquella frase que describe el servicio y que ayudará a diferenciarlo de los demás competidores. Se consideró una frase que sea fácil de recordar para el público objetivo. El slogan elegido por los encuestados fue “Conéctate con el mundo” “English everywhere”.

- *Servicio:* El servicio que se brindará a los clientes es de calidad con el soporte del staff especializado y variado con el que la empresa cuenta, en sus dos modalidades: presencial o semipresencial.

Finalmente, se empleará material impreso suficiente, así como los de diseño on line que se aplicarán de manera síncrona o asíncrona usando el formato virtual, guías personalizadas,

así como el acceso a un banco de links digitales para la práctica constante de forma autónoma con resultados y feedback inmediato.

Se tendrá acceso a consultorías académicas semanales con equipo de docentes expertos.

El tipo de clases que se brindará tendrá tres modalidades: de manera presencial, blended y totalmente virtual. Siguiendo la metodología y asesoría que You Link brinda se tendrá una alta probabilidad de aprobar de manera eficiente las evaluaciones pues se cuenta con el respaldo de la experiencia del staff de la empresa: educadores, traductores/intérpretes y examinadores por la Universidad de Cambridge.

- *Atención personalizada:* Se refiere a la reunión que brinda el docente asignado a cada estudiante, inmediatamente después que rinda una evaluación de entrenamiento. Está centrada en el feedback oral correctivo que con destreza brinda el docente, para erradicar los errores y lograr repetición con cambio. Así por ejemplo en la parte de speaking, el docente indica la ubicación exacta del error, al emplear diversas estrategias, entre ellas: repetir la palabra errada con un tono de entonación ascendente, que denota duda. Este indicio le permite al estudiante darse cuenta de su producción errada y proceder a auto-corregirse. Se anima constantemente a la producción y a no inhibirse de hablar. Lo propio se realiza en las otras partes que comprende las evaluaciones Cambridge: Reading and Use of English, Listening, Writing y Speaking. Por otro lado, atención personalizada porque se considera evaluar según el nivel de dominio del idioma inglés con el que ingresa el estudiante a You Link, es decir se va evaluando gradualmente hasta alcanzar el nivel óptimo en cada parte. Asimismo, atención personalizada dado que se toma en cuenta el contexto de cada estudiante para la creación del material de entrenamiento.

“El posicionamiento total de una marca es su propuesta de valor”, sostienen Kotler y Armstrong (2008). Este posicionamiento se determinará según el resultado de la combinación total de beneficios para el cliente y debe ser específico. El posicionamiento

que tomará You Link será la de: *Posicionamiento por la relación precio/beneficio* donde You Link ha elegido mantener la posición de «más por más» (Figura 26).

De esta forma, el beneficio más calidad para el cliente se verá balanceada con un precio que cubra los costos de tener un profesor privado a su disposición, puesto que el costo más alto se origina por los honorarios del docente; dicho costo es variable e incluso podría incrementarse ligeramente con respecto a las clases presenciales ya que al inicio del plan de negocios habría una menor cantidad de clases que se le asignaría al docente.



Figura 25. Propuesta de valor precio-beneficio. La propuesta de valor ofrecida por You Link es la de “más por más”. Adaptado de “Fundamentos de marketing” por Kotler y Armstrong, 2008.

Asimismo, la declaración de posicionamiento es de suma relevancia porque resume el posicionamiento de la marca que la empresa quiere alcanzar, así como la nueva línea de servicio. Se muestra a continuación la declaración de posicionamiento en la figura 27:

“Para quienes quieren aprobar satisfactoriamente los exámenes de la universidad de Cambridge y certificar su nivel de inglés, You Link les ayudará a lograrlo”.

Figura 26. Declaración de posicionamiento. Adaptado de “Fundamentos de marketing” por Kotler & Armstrong, 2008.

5.1.2. Estrategia de precio.

Según Kotler & Armstrong (2013), el precio es lo que se cobra por un servicio o implica cuánto valor dan los consumidores a los beneficios de obtener dicho servicio.

La estrategia de precios es de suma relevancia puesto que, según lo señalado por los expertos, es tomado en cuenta al momento de elegir el lugar donde estudiarán. Asimismo, el precio conjuntamente con el volumen de clientes determinará los ingresos que percibirá la empresa.

Según lo recogido de las encuestas que se realizaron durante la investigación cuantitativa, se tiene que el 31.77% de los encuestados indicó que el pago por hora de clases debía ser de 60 soles, lo cual sería posible para un tipo de servicio nuevo.

Se toma los siguientes criterios para determinación del precio de las asesorías:

- Benchmarking de precios: Se procedió a comparar los precios ofertados en el mercado para tener un punto de referencia y así cerciorarse que el precio final vaya acorde a la estrategia de la empresa. Para el análisis se ha comparado los precios de cursos de diversas instituciones. Se incluye a continuación los precios de:
 - Cursos dirigidos a los participantes del nivel intermedio
 - Cursos dirigidos a los participantes del nivel avanzado
- Rentabilidad mínima esperada por curso: Por tratarse de un curso de preparación personalizado y que cuenta con un staff con un alto nivel de especialización, se ha considerado que la rentabilidad esperada sea como mínimo del 10% en comparación al año anterior.
- Percepción de valor del cliente: Según la investigación cuantitativa realizada a través de las encuestas, muestran que los participantes de You Link, estarían dispuestos a pagar S/ 60 por hora de clases.

- Propuesta de valor de “más por más”: Esta propuesta de valor permitirá transmitir la idea que los participantes recibirán un mayor beneficio por medio de un pago superior al promedio dentro del mercado.
- Lista de precios: El precio sería definido de manera mensual para los dos niveles: intermedio y avanzado, como se muestra en la tabla 55 que se detalla a continuación:

Tabla 55

Precio de los servicios

| Cursos | Duración | Costo curso mensual en soles (27 horas) | Total de horas | Costo total del curso en soles |
|------------|--------------------------------|---|----------------|--------------------------------|
| Intermedio | 4 módulos de 27 horas cada uno | 1620 | 54 | 3240 |
| Avanzado | 2 módulos de 27 horas cada uno | 1620 | 108 | 6480 |

- Periodos de pago: Los periodos de pagos se realizarán de manera mensual y de manera anticipada para ambos cursos.
- Condiciones de pago. Por otro lado, se aceptarán diversos medios de pago como Visa, y transferencia bancaria afianzando el pago de manera virtual y evitando que el cliente se traslade para realizar la transacción de manera personal.

5.1.3. Estrategia de plaza y distribución.

Con respecto a la distribución del proyecto estará enfocado a los estudiantes de IX y X ciclo de las 10 mejores universidades del Perú que se encuentren en Lima Metropolitana. Por otro lado, cabe resaltar que el 44.01% los estudiantes encuestados señalaron que definitivamente sí se inscribirían en los cursos ofrecidos por la empresa You Link y el 45.83% mencionó que probablemente sí lo tomaría.

Para aplicar la estrategia de distribución se tomará en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Cobertura: Con respecto a las sesiones virtuales se realizarán por medio de plataformas virtuales diversas: Skype, whatsapp, zoom, google meet, entre otros para lo cual se podrá emplear una PC o una Laptop. Asimismo, el servicio de internet es requisito necesario para el servicio online. Cabe señalar que se podrá realizar algunas sesiones por medio telefónico.
- Distribución: Los cursos de entrenamiento de inglés se podrán realizar de tres formas:
 - *Online*: Clases totalmente virtuales
 - De manera presencial: en la oficina principal de You Link o in-house u otro lugar acondicionado donde el docente se desplazará.
 - Blended: Clases tanto presenciales como virtuales
- Ubicación: La oficina principal se encontrará en San Borja (ver punto 7.3.1. Definición de factores de localizaciones). No es necesario tener un lugar específico para el dictado de clases, sino que sea un lugar acondicionado para que las clases se desarrollen de manera efectiva.

5.1.4. Estrategia de promoción y publicidad.

El empleo de las promociones tiene como objetivo el estar orientado hacia los clientes.

Se llevará a cabo acciones concretas de la siguiente manera:

Publicidad

Se realizará una campaña muy fuerte en las redes sociales, siendo alguna de las actividades principales:

Envío de información a través de correo electrónico

El envío de correo electrónico se realizará cuando el cliente solicite información.

Creación de una página de Facebook

La red social Facebook será el medio digital a través del cual se brindará información sobre las características del servicio que brindará la empresa, así como las actividades efectuadas y las próximas a realizarse. Asimismo, se tendrá la información de la localización de la oficina por medio de un clic sobre un mapa de Google Maps. También se podrá visualizar, el horario detallado y los números de teléfono, el correo electrónico y la indicación de un sitio web.

- Se propone contratar los servicios de un community manager que esté a cargo de la administración de la Fan PAGE.

Como consecuencia se podría lograr tener:

- Atención más personalizada
- Aumento en la cantidad de fans
- Generación de una base de datos, a través de concursos que puedan utilizarse para enviar información por medio del correo electrónico

Formar parte de LinkedIn

Con la finalidad de generar un networking que permite que la organización se encuentre presente.

Creación de un canal de You Tube

Se creará videos promocionales en los cuales se brindará las características del servicio que se ofrece. También se realizarán videos en los que se brindarán tips para aprender inglés, detalle de la gramática y la fonética del inglés británico.

Alianzas estratégicas con una editorial

Se establecerá alianzas estratégicas con Neo Books que es una editorial que distribuye libros de inglés para su enseñanza, así como libros de preparación para exámenes internacionales. Ello daría a la empresa la oportunidad de presentar ponencias y también

promocionarla en su stand ya que esta editorial se presenta en diversos centros de enseñanza.

Asistencia a ferias comerciales

Como estrategia de promoción. Se asistirá a ferias comerciales para poder ofrecer el servicio al mercado.

Asimismo, se podrían ofrecer las siguientes promociones:

- Publicidad con respecto a responsabilidad social.
- Ofrecer sesiones gratuitas de 30 minutos en línea si comparten la página.

5.1.5. Estrategia de personas.

La estrategia de personas hace referencia a la relevancia que tiene la persona dentro de una organización, no solo al personal que tiene un contacto directo con los clientes sino a cada persona que forma parte de la organización. El grado de identidad que muestre el personal con la empresa definirá el éxito de la misma.

La estrategia que se menciona a continuación tiene como finalidad desarrollar relaciones de largo aliento y para lograrlo se realizará las actividades que se detallan a continuación:

- Desarrollo de técnicas que permitan medir la atención al cliente.
- Desarrollar un manual de atención al cliente.

Con respecto a los estudiantes, recibirán el servicio por parte de una plana docente especializada y en constante capacitación que contarán con una metodología interactiva y dinámica que permita que el estudiante adquiera las habilidades necesarias para aprobar satisfactoriamente los exámenes de la Universidad de Cambridge.

Para You Link, se ha rescatado los valores más importantes para los potenciales clientes y según la investigación cualitativa y cuantitativa, se ha identificado que la enseñanza personalizada, la experiencia de los docentes y el material adaptado a sus necesidades son factores críticos de

diferenciación que hacen que la combinación de estos tres factores pueda crear la experiencia deseada por parte de los clientes.

5.1.6. Estrategia de procesos.

Con respecto a los procesos de servicios, se medirán de manera paulatina durante la atención, se ofrecerá un servicio rápido y adecuado desde el primer momento que se tenga contacto con el cliente con la asistente y las proformas de los servicios requeridos se enviarán en un plazo máximo de 2 días hábiles. Se muestra a continuación el flujograma del proceso de atención al cliente.

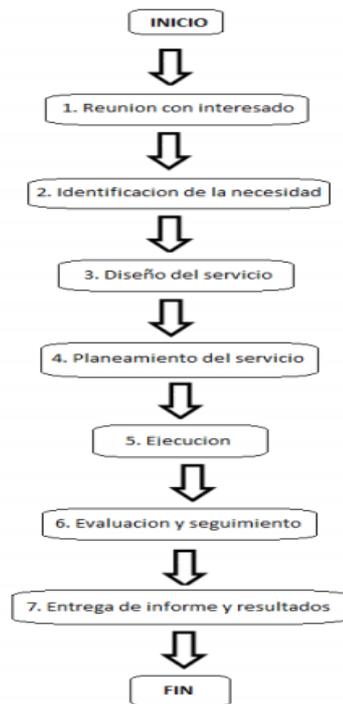


Figura 27. Flujograma del proceso de atención al cliente

5.1.7. Estrategia de presencia física.

Es uno de los factores que ayuda a crear el ambiente y la atmósfera dentro del cual se provee un servicio causando un impacto en la percepción que los clientes tengan del mismo. El rol de este factor es el de tangibilizar al servicio que por su naturaleza es intangible.

Dentro del marketing de servicios es necesario diferenciar dos tipos de presencia física: la evidencia periférica y la evidencia esencial.

Evidencia periférica:

Se percibe como parte de la compra de un servicio y no lo sustituye, son el conjunto de elementos que complementan el servicio principal que el cliente tiene en mente. En este caso, estará relacionado con la decoración de la oficina, el estilo de los muebles, los colores empleados, el ambiente del establecimiento (ruido, música, temperatura, etc.) y apariencia del empleado, Con ello se cumple la entrega de la propuesta de valor: brindar asesorías para

los exámenes Cambridge excepto por contar con un ambiente agradable, cómodo en el cual estudiar (oficinas) o las elegidas por nuestro cliente.

Evidencia esencial:

Es aquella que el cliente no puede poseer; sin embargo, tiene una influencia importante al momento de adquirir el servicio.

A través de esta estrategia se tratará de lograr que los clientes de la empresa perciban confianza en el servicio a través de un asesoramiento personalizado por parte del docente o en otros casos con el asesor técnico-pedagógico que le explicará de manera detallada la metodología que se empleará. El alumno contará con asesoría personalizada en cualquier horario y localización.

5.2. Estrategia de ventas

De acuerdo a Lovelock (2015), la estrategia de ventas está relacionada con la creación, comunicación y las diferencias más marcadas que los clientes consideran valiosas, sólo de esta manera se puede mantener relaciones de largo plazo con ellos.

Con la finalidad de obtener un crecimiento rápido, las estrategias serán las siguientes:

- Mantener relaciones duraderas con los clientes y proveedores.
- Analizar el mercado permanentemente empleando canales de comunicación fiables con miras a conocer el potencial real del mercado.
- Mantener informado al público objetivo de las constantes mejores en los servicios brindados.
- Mantener un excelente servicio de post venta a fin de recabar información valiosa de mejora continua y de nuevos escenarios que se podrían explorar en el mercado.

5.2.1. Plan de ventas.

El objetivo del plan de ventas es guiar y controlar las diferentes funciones del equipo de ventas para que sean alineados a los objetivos generales de la empresa (Kotler y Armstrong, 2012).

1. Objetivo de ventas

Estimular la demanda del consumidor generando una rentabilidad del 10% sobre los ingresos del año anterior.

2. Planificación

Dentro de este aspecto, en el pronóstico de ventas se ha considerado ofrecer dos paquetes: uno dirigido a estudiantes del nivel intermedio de inglés y otro a estudiantes del nivel avanzado de inglés.

Dentro de la planificación se ejecutarán las siguientes acciones:

- Elaborar un presupuesto mensual teniendo como base a la demanda.
- Establecer un objetivo mensual de ventas, el cual se alcanzará por medio de:
 - Ventas directas
 - Ventas telefónicas
 - Ventas por medios digitales
- Retroalimentación permanente
- Capacitación permanente con respecto a los servicios que la empresa brinda.
- Reportes financieros mensuales elaborados por el administrador y así controlar si los objetivos de la empresa se están alcanzando.

5.3. Política de servicios y garantías

Las políticas de servicios y garantías han sido definidas como principios o reglas que una empresa sigue con la finalidad de alcanzar sus objetivos. Ello es de suma relevancia pues permite controlar los diversos acontecimientos que se le presenten a la empresa (Kotler & Armstrong, 2012).

A continuación, se detalla las políticas de ventas que los vendedores seguirán a fin de alcanzar los objetivos planteados en la empresa:

1. Los pagos en la oficina se realizarán en un horario de 9:00 a 17:00 horas.

2. La empresa no brindará ningún tipo de crédito.
3. La empresa sólo aceptará pagos completos o el 50% de adelanto.

Capítulo VI. Pronóstico de Ventas

El pronóstico de ventas es una declaración o y/o apreciación de la estimación o previsión de las ventas en un futuro determinado. Comprende las ventas que se espera alcanzar considerando el plan de marketing que se ha seleccionado.

Resulta muy importante elaborar pronósticos durante la planeación de las empresas. Todas las áreas se basarán en ellos para elaborar sus planes operativos, objetivos, presupuestos y programas (Izar, 1998)

El pronóstico de ventas se debe preparar con base en estimaciones de la demanda del mercado y de la empresa. Se realiza el análisis de mercados, las ventas de la industria y la participación del mercado (Kotler, 2002).

La importancia del pronóstico de ventas se da porque con él, se advierte al departamento logístico sobre las necesidades de los insumos requeridos para la elaboración de los productos (o servicios). También es importante para la elaboración del flujo de caja (Bonta, 2002).

6.1. Fundamentos y Supuestos

Para poder realizar el pronóstico de ventas de manera anual, se ha considerado el tamaño del mercado objetivo, el precio del servicio con mayor aceptación resultado en la investigación cuantitativa y la opinión de expertos acerca de las horas de entrenamiento según el nivel de dominio del idioma (intermedio o avanzado) de los estudiantes.

1. Mercado Objetivo.

El crecimiento del mercado objetivo tiene como base al mercado potencial, es decir, el número de estudiantes total de las universidades motivo del presente estudio que tuvo una tasa de crecimiento promedio de 10.18%. Así, el mercado potencial pasó de 262,637 a 386,986 estudiantes y el mercado objetivo pasó de 190 a 337 alumnos por atender con una

tasa de crecimiento promedio de 16% anual pero cuyo mayor crecimiento se presenta en el tercer y quinto año. Los datos se muestran en la tabla 56.

Tabla 56

Crecimiento del Mercado Objetivo

| Población | % | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|--------------------|----|---------|---------|---------|---------|---------|
| Mercado Potencial | 10 | 262,637 | 289,361 | 318,805 | 351,245 | 386,986 |
| Mercado Disponible | 10 | 73,867 | 81,383 | 89,664 | 98,788 | 108,840 |
| Mercado Efectivo | 10 | 38,096 | 41,972 | 46,243 | 50,949 | 56,133 |
| Mercado Objetivo | 16 | 191 | 210 | 232 | 306 | 337 |

2. Cantidad de estudiantes por nivel de inglés y número de horas lectivas.

En función al número de horas se ha definido que, para estudiantes que tienen un nivel intermedio como mínimo en cualquiera de las habilidades de: lectura, escritura, oral y auditiva, se requieren 108 horas de entrenamiento y, para quienes poseen un nivel avanzado el número de horas requeridas es 54. Es decir, los paquetes de estudio que serán ofrecidos a los estudiantes comprenden 54 horas para estudiantes de nivel avanzado y 108 horas para estudiantes de nivel intermedio. Para conocer cuántos estudiantes de nivel intermedio y cuantos de nivel avanzado se consideran por año, se tomó la información de la investigación cuantitativa descrita en el capítulo 3. A continuación, la tabla 57 muestra el número de estudiantes por nivel de inglés.

Tabla 57

Número de Estudiantes por Nivel de Inglés

| NIVEL / AÑO | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|-------------|------|------|------|------|------|
| Intermedio | 171 | 188 | 208 | 274 | 302 |
| Avanzado | 20 | 22 | 24 | 32 | 35 |
| Total | 191 | 210 | 232 | 306 | 337 |

Así se consigue que, para el nivel intermedio, se deben atender 171 estudiantes en el primer año del proyecto, mientras que para el nivel avanzado se deben atender a 19 estudiantes. Para el último año del proyecto se atenderán a 504 estudiantes de nivel intermedio y 57 estudiantes de nivel avanzado.

3. Precio del servicio

En función al precio por hora, conociendo que el rango de precio por hora de mayor aceptación en la investigación cuantitativa fue entre S/50.00 y S/ 79.00, se ha considerado el mínimo valor de este rango, ya sea para estudiantes de nivel intermedio o avanzado. El resultado de precio por todo el número de horas requeridas por nivel se muestra en la tabla 58.

Tabla 58

Precio de entrenamiento por nivel de conocimiento de inglés

| Nivel de inglés | Total de horas requeridas | Precio por hora (S/) | Precio Total (S/) |
|-----------------|---------------------------|----------------------|-------------------|
| Intermedio | 108 | 60 | 6 480 |
| Avanzado | 54 | 60 | 3 240 |

Para elaborar el pronóstico anual de ventas se han considerado los supuestos descritos anteriormente. Asimismo, se ha tomado en cuenta la inflación de 2.5% a partir del segundo año de evaluación. El pronóstico de ventas para los 5 años de ejecución del presente estudio se muestra en la tabla 59.

Tabla 59

Pronóstico de Ventas por Nivel de Inglés y Total

| NIVEL / AÑO | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Intermedio | 171 | 188 | 208 | 274 | 302 |
| Precio | 6 480 | 6 642 | 6 808 | 6 978 | 7 153 |
| Sub total 1 S/ | 1 108 080 | 1 248 696 | 1 416 074 | 1 912 041 | 2 160 118 |
| Avanzado | 20 | 22 | 24 | 32 | 35 |
| Precio | 3 240 | 3 321 | 3 404 | 3 489 | 3 576 |
| Sub total 2 S/ | 64 800 | 73 062 | 81 697 | 111 652 | 125 172 |
| Ingreso anual S/ | 1 172 880 | 1 321 758 | 1 497 771 | 2 023 693 | 2 285 290 |
| Ingreso mensual S/ | 97 740 | 110 147 | 124 814 | 168 641 | 190 441 |

Los resultados del pronóstico de ventas indican que durante el primer año, el ingreso mensual sería de S/ 97,740 y en el último año sería S/ 190,441.

Escenario Optimista

Para el escenario optimista se ha considerado que el precio del servicio sería de S/ 79 por hora, es decir, el precio máximo del rango con mayor aceptación según la investigación cuantitativa. Así se muestra en la tabla 60 el resultado del pronóstico de venta bajo este supuesto:

Tabla 60

Pronóstico de ventas por nivel de inglés y total, escenario optimista

| NIVEL / AÑO | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Intermedio | 171 | 188 | 208 | 274 | 302 |
| Precio | 8 532 | 8 745 | 8 964 | 9 188 | 9 418 |
| Sub total 1 S/ | 1 458 972 | 1 644 116 | 1 864 498 | 2 517 520 | 2 844 155 |
| Avanzado | 20 | 22 | 24 | 32 | 35 |
| Precio | 4 266 | 4 373 | 4 482 | 4 594 | 4 709 |
| Sub total 2 S/ | 85 320 | 96 198 | 107 567 | 147 008 | 164 810 |
| Ingreso anual S/ | 1 544 292 | 1 740 315 | 1 972 065 | 2 664 529 | 3 008 965 |
| ingreso mensual S/ | 128 691 | 145 026 | 164 339 | 222 044 | 250 747 |

Según los cálculos realizados, un escenario optimista, permitiría un nivel de ventas brutas mensuales que asciende a S/ 128,691 para el primer año y a S/ 250,747 en el último año.

Escenario Pesimista

Para el escenario pesimista, se consideró que el precio de venta del servicio sería el mismo en los 5 años de análisis, es decir, no se ha considerado el impacto de la inflación en ninguno de los años. De manera adicional, se ha considerado que la participación de mercado sería la misma para los 5 años de estudio, sin considerar el aumento programado para los años 4 y 5.

La tabla 61 muestra el pronóstico de ventas bajo este escenario.

Tabla 61

Pronóstico de ventas por nivel de inglés y total, escenario pesimista

| Nivel / Año | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Intermedio | 171 | 188 | 208 | 274 | 302 |
| Precio | 6 480 | 6 480 | 6 480 | 6 480 | 6 480 |
| Sub total 1 (S/) | 1 108 080 | 1 218 240 | 1 347 840 | 1 775 520 | 1 956 960 |
| Avanzado | 20 | 22 | 24 | 32 | 35 |
| Precio | 3 240 | 3 240 | 3 240 | 3 240 | 3 240 |
| Sub total 2 (S/) | 64 800 | 71 280 | 77 760 | 103 680 | 113 400 |
| Ingreso anual (S/) | 1 172 880 | 1 289 520 | 1 425 600 | 1 879 200 | 2 070 360 |
| Ingreso mensual (S/) | 97 740 | 107 460 | 118 800 | 156 600 | 172 530 |

Según los cálculos realizados, un escenario optimista, permitiría un nivel de ventas brutas mensuales que asciende a S/ 97,740 para el primer año y a S/ 172,530 en el último año.

6.2. Justificación

Para realizar los cálculos requeridos en la elaboración del pronóstico de las ventas, se ha tenido en consideración los datos de la investigación cualitativa realizada a estudiantes (ver anexo 5 Ficha Técnica 3:Entrevista a profundidad a estudiantes), y la opinión de los expertos entrevistados (ver anexos 2 y 4 Entrevista a profundidad a expertos del sector) en función principalmente al número de horas requeridas para que los estudiantes se encuentren aptos para rendir los exámenes de la Universidad de Cambridge y logren obtener su certificado de manera satisfactoria. Asimismo, se ha considerado la información de la investigación cuantitativa para obtener el precio con mayor aceptación y para obtener el nivel de inglés de los estudiantes que serán atendidos durante los años de proyección.

Es importante mencionar que para considerar la proyección de ventas, se ha mantenido un nivel realista, con el precio más bajo del rango de mayor aceptación según la encuesta y sin considerar a aquellos estudiantes con un nivel de inglés básico.

6.3. Análisis de los riesgos y aspectos críticos que impactan en el pronóstico

Los riesgos son sucesos hipotéticos que, si se presentan, podrían causar cierto impacto en el negocio y es necesario poder detectarlos de manera previsiva para poder reducir el cualquier impacto negativo durante el funcionamiento del proyecto.

Según la información obtenida de las fuentes primarias de la presente investigación y, con datos de fuentes secundarias, los aspectos críticos que impactarían en el pronóstico elaborado se enumeran a continuación:

1. Inestabilidad política y económica, que genera disminución de intención de compra.
2. Inflación, que genera que el precio proyectado, considerando este factor, no sea aceptado por los clientes.
3. Mayor agresividad en marketing de centros de idiomas de las universidades que podrían captar alumnado, es decir, mayor competencia.
4. Incremento de competidores con metodología blended.
5. Cantidad necesaria de profesores para cubrir los grupos de enseñanza.
6. Cambio de preferencia de la ubicación del local para rendir clases presenciales.

Para realizar el análisis de los riesgos, se cuantificará el nivel de riesgo de cada uno de los aspectos críticos, en función a las posibilidades de ocurrencia: valores de 1 a 3, donde 1 = bajo, 2 = medio, 3 = alto; y en función a la magnitud de sus consecuencias: valores de 1 a 3, donde 1 = bajo, 2 = medio, 3 = alto.

En la tabla 62 se presenta la valorización de los riesgos del proyecto: valores de 1 a 9 donde:

- Riesgo alto = valores de 7 a 9
- Riesgo moderado = valores de 4 a 6
- Riesgo bajo = valores de 1 a 3

Tabla 62

Definición del Nivel de Riesgos

| Descripción del Aspecto Crítico | Posibilidad | Consecuencia | Nivel de Riesgo |
|---|-------------|--------------|-----------------|
| Inestabilidad política y económica, que genera disminución de intención de compra. | 3 | 1 | 3 |
| Inflación, que genera que el precio proyectado, considerando este factor, no sea aceptado por los clientes. | 3 | 1 | 3 |
| Mayor agresividad en marketing de centros de idiomas de las universidades que podrían captar alumnado, es decir, mayor competencia. | 1 | 3 | 3 |
| Incremento de competidores con metodología blended. | 2 | 3 | 6 |
| Cantidad necesaria de profesores para cubrir los grupos de enseñanza. | 3 | 3 | 9 |
| Cambio de preferencia de la ubicación del local para rendir clases presenciales. | 1 | 1 | 1 |

Nota. Elaboración Propia.

El presente análisis indica que factor con mayor nivel de riesgos es la cantidad de profesores para cubrir los grupos de enseñanza (riesgo alto), seguido del incremento de competidores con metodología blended (riesgo moderado).

Los aspectos críticos que representan un nivel de riesgo bajo son: la inestabilidad política y económica, la mayor agresividad en marketing de centros de idiomas de universidades y el cambio de preferencia de la ubicación del local para clases presenciales.

A continuación, se presentan las maneras de mitigar los riesgos del proyecto:

Nivel de riesgo bajo:

1. Cantidad de profesores

Mantener una red de contactos dentro del sector de enseñanza de inglés y dentro del Colegio de Traductores Intérpretes, que facilite la captación de profesionales con el perfil requerido.

Ofrecer estabilidad laboral y cumplimiento de los beneficios sociales según la ley.

Mantener un esquema de remuneraciones que contempla un sueldo básico y un sueldo variable, por encima de lo que habitualmente se ofrece en el sector.

Nivel de riesgo moderado:

1. Incremento de competidores con metodología blended:

- Mantener la estrategia genérica de enfoque, referida al alto grado de conocimiento de los clientes objetivo y de especialización en el examen FCE.
- Aplicar las estrategias de marketing referidas a cobertura y distribución del servicio descritas en el capítulo V.
- Actualización mensual de página web y demás redes sociales, así actualización periódica de plataformas de TIC.

Nivel de riesgo bajo:

1. Inestabilidad política y económica:

- Análisis mensual de cumplimiento de plan de ventas anual proyectado.
- De ser necesario, elaborar estudios de mercado relacionados a intención de compra de servicio.

2. Inflación

- Ajuste de precios de las clases, dentro del rango permitido para que no se afecten los indicadores financieros en caso que el entorno lo amerite.
- Brindar facilidades de pago a alumnos referidos.

3. Agresividad en marketing de centros de idiomas de universidades

- Como parte de la publicidad en redes sociales, remarcar el alto grado de especialización en exámenes FCE y el conocimiento del proceso para obtener la certificación.
- Mantener la posición estratégica de nicho único, en el que se ofrece un solo producto a un solo grupo de consumidores, y resaltarlo en la publicidad.

- Considerar la atención a nuevos mercados ubicados geográficamente fuera de Lima, considerando exclusivamente la metodología online.

4. Cambio de preferencia de la ubicación del local para rendir clases presenciales

- Fomentar las clases con modalidad on line y de manera presencial in-house, de manera que haya cada vez menos alumnos atendidos presencialmente en el local de You Link.
- Buscar docentes que residan en diferentes distritos para que resulte más rápido el desplazamiento a los lugares coordinados con los alumnos para el desarrollo de las clases y, de esa manera, fomentar las clases presenciales in-house.

Capítulo VII. Ingeniería de Proyecto

En el presente capítulo se determinarán los aspectos técnicos, de infraestructura y el estudio de localización, así como todos los recursos que sean necesarios con la finalidad de constituir la empresa, teniendo en cuenta los aspectos legales. Asimismo, se describirá las características del servicio que el presente proyecto brindará a los clientes.

7.1. Estudio de Ingeniería

La ingeniería de un proyecto tiene por objeto probar la viabilidad técnica del proyecto, aportando información que permita su evaluación técnica-económica así como proporcionando los fundamentos técnicos sobre los cuales se diseñará y ejecutará el proyecto.

7.1.1. Modelamiento y selección de procesos productivos

Baca (2014), define al proceso como la ejecución de una serie de etapas lógicas y ordenadas que persigue un objetivo común. El servicio también es una actividad productiva que comprende determinados procesos en los que no se obtiene un producto material manufacturado (Cuatrecasas, 2012). Ambos autores concuerdan en el hecho que, para brindar un servicio, se deben realizar diversas actividades que generan un costo y que aportan valor añadido pero que no es un producto material.

Es así como el proceso de enseñanza de inglés para los exámenes Cambridge, toma como entrada a estudiantes universitarios de los últimos ciclos a quienes prepara para alcanzar la certificación internacional de la universidad de Cambridge, mediante el conocimiento y know-how de los docentes especialistas en pedagogía, traducción, interpretación y exámenes orales de la universidad de Cambridge.

7.1.1.1. Proceso de selección de personal

El proceso por seguir es el que se menciona a continuación:

- Se publica la oferta laboral y la lista de referidos

- Se procede con la revisión de los expedientes de los postulantes interesados para la siguiente etapa
- Durante el proceso de evaluación, se califica el curriculum vitae según el perfil que se requiere
- Los expedientes que no calcen con el perfil se anulan
- Los expedientes que calcen con el perfil y requisitos, se procederán a validar las referencias
- Se establecerá contacto telefónico y se validará las referencias laborales
- Si las referencias no son conformes, el expediente se archivará
- De aprobar la evaluación, se le informará al postulante los términos del contrato.
- De estar de acuerdo con los términos del contrato, el postulante deberá presentar toda la documentación en original para su expediente de trabajo.
- Si el postulante no cumple con lo solicitado, se procederá a archivar el expediente correspondiente.
- Se procederá a validar y verificar los documentos entregados
- Cuando el expediente con documentos e información haya sido validado, se procederá a contratar al postulante según las leyes laborales peruanas.
- El postulante firmará el contrato respectivo

7.1.1.2. De los clientes

Los estudiantes después de recibir la información de los cursos de preparación y aceptar el inicio de las clases, deben rendir un examen de clasificación para determinar su nivel actual de inglés y contratar el curso de nivel intermedio o avanzado según corresponda. (Ver anexo 14: Sílabo FCE-XPRESS: Curso de entrenamiento y anexo: 15 Sílabo -FCE Full Practice (Resolución de exámenes).

El proceso de matrícula se presenta en la siguiente figura.

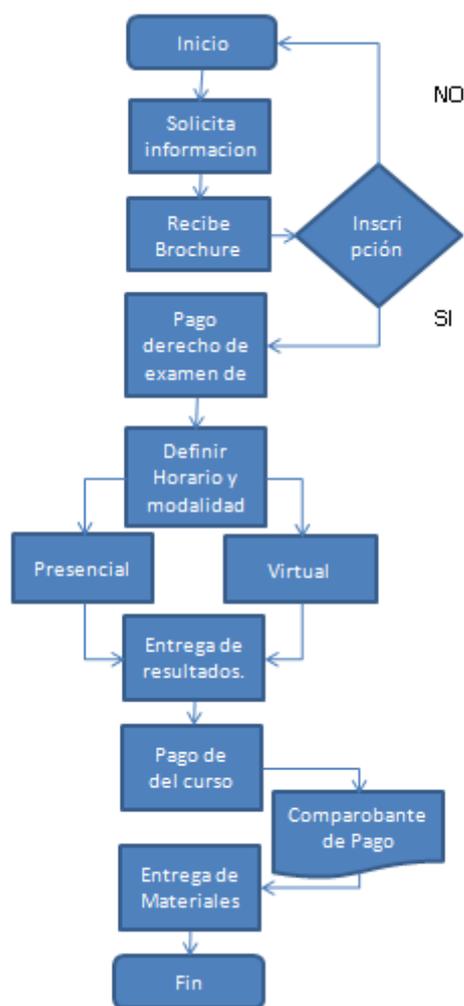


Figura 28. Procesos de inscripción y matrícula

Con respecto al servicio ofrecido, se debe tomar como base el Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (MCERL) que es el sistema que define y explica los diversos niveles de expresión y comprensión oral y escrita para las diferentes lenguas como el inglés y es considerado el estándar que se toma como referencia. Es así como el MCERL comprende 6 niveles que se encuentran agrupados en 3 bloques que a su vez se dividen en dos subniveles como se aprecia, a continuación, en la Figura 29.

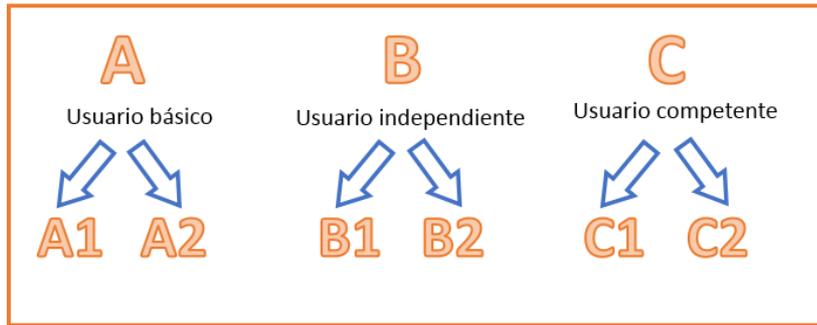


Figura 29. Niveles de Inglés según el Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (MCERL). Adaptado de “Niveles de Inglés” por British Council, 2020. Recuperado de <https://www.britishcouncil.es/ingles/niveles>

Es así que con respecto al número de horas que se requiere para alcanzar el siguiente nivel, el MCER afirma que se necesita aproximadamente 200 horas de clases (Ver tabla 59). Este número es aproximado puesto que existen diversos factores que podrían afectar cuánto tiempo tomaría alcanzar cada nivel, entre ellos: la intensidad del estudio, nivel previo de aprendizaje del idioma, la exposición que se tenga fuera de las aulas, número de estudiantes, del nivel que tengan, el enfoque de las actividades, entre otros.

Tabla 63

Número de horas de clase que son necesarias para alcanzar cada nivel Cambridge según el MCER

| NIVEL DE INGLÉS | EXÁMENES CAMBRIDGE | NÚMERO DE HORAS APROXIMADA |
|-----------------|------------------------|----------------------------|
| A1 | YLE (STARTERS)(MOVERS) | 90-100 |
| A2 | KET/ YLE (FLYERS) | 180-200 |
| B1 | PET | 350-400 |
| B2 | FCE | 500-600 |
| C1 | CAE | 700-800 |
| C2 | CPE | 1000-1200 |

Nota. Adaptado de “Nº de horas de clase necesarias para alcanzar cada nivel Cambridge” por Kent Institute, 2020. Recuperado de <https://kentvalencia.com/node-horas-de-clase-necesarias-para-alcanzar-cada-nivel-cambridge/>

Tomando en cuenta todo lo explicado anteriormente, You Link brindará en el inicio del plan de negocios, un servicio de preparación del First Certificate of English de la Universidad de Cambridge en dos niveles: Intermedio y Avanzado.

7.1.1.3. Características

En los programas diseñados para la preparación de exámenes internacionales se pone a disposición de los estudiantes diversos recursos y materiales como soporte pedagógico apoyándose en información de diferentes fuentes desde una perspectiva interdisciplinaria.

You Link brindará el servicio de preparación para los exámenes Cambridge en los niveles intermedio y avanzado. Las clases serán de manera virtual, presencial en nuestro local o in-house.

Las dudas que se presenten luego del estudio de las unidades didácticas serán planteadas a través de los foros virtuales; los que también se pondrán a disposición de los estudiantes.

7.1.1.4. Metodología

La metodología You Link de enseñanza- preparación de los estudiantes a las titulaciones de Cambridge English está basada en varios enfoques, cada uno ha aportado basamentos teóricos y prácticos que la han enriquecido, son los siguientes:

- ✓ Enfoque comunicativo. - Propuesta por Hymes en “Foundations in sociolinguistics: An ethnographic” en la década del setenta, que se fundamenta en la competencia comunicativa, la cual se desarrolla mediante un conjunto de procesos y conocimientos lingüísticos, discursivos, socioculturales y estratégicos que el hablante-oyente de una lengua pone en juego para producir o comprender discursos adecuados a la situación y el contexto de comunicación. Persigue desarrollar las cuatro destrezas lingüísticas en una lengua de manera proporcionada, es decir, la comprensión y producción tanto oral como escrita (Canale & Swain, 1980).
- ✓ Enfoque centrado en la acción. - Este corresponde al adoptado por el Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas. Considera a los usuarios y estudiantes como miembros de una sociedad, que deben realizar tareas de manera individual o grupal, empleando sus competencias específicas para obtener un resultado concreto en un determinado contexto.
- ✓ Enfoque Intercultural. - Adoptado en contextos europeos en un marco curricular coherente entre la lengua y la cultura, centrado en el aprendizaje del idioma inglés como lengua extranjera, con conceptos como actitud intercultural, habilidad de interpretar, relacionar, descubrir, interactuar y conciencia crítica cultural.

- ✓ Enfoque en el marco Computer Assisted Language Learning. – Que se sustenta en la “tecnología como mediadora”, en la que el ambiente virtual de aprendizaje, con materiales centrados en el estudiante para que interactúen individualmente, con práctica y repetición frente al computador, en línea, en red física o estación de trabajo, con pizarra digital, móviles y otros.
- ✓ Enfoque neurocientífico. – Se fundamenta en los estudios sobre la forma cómo el cerebro adquiere lenguaje, y según los cuales se configura como proceso automático subconsciente, por lo que adquirir cualquier lengua sigue un proceso similar al de adquirir la lengua materna. El cerebro reconoce patrones para agrupar y procesar los inputs de lenguaje en fragmentos cada vez mayores, lo que constituye la fluidez oral de una lengua y sus respectivos componentes de comunicación. La secuencia de aprendizaje es: a) familiarización b) reconocimiento c) comprensión d) práctica e) dominio f) revisión g) automaticidad.

Lo que se condensa en cada sesión de aprendizaje diseñada en Lesson Plan según los lineamientos del correspondiente sílabo.

Se proporcionará guías de estudio, material modelo de evaluación y entrenamiento diseñados para generar y fortalecer el interés y motivación en los estudiantes.

El aprendizaje autónomo será orientado a través de medios tecnológicos, uso de plataforma virtual (podcasts, artículos, páginas web, videos, etc), redes sociales, simuladores, software de la especialidad, realización de selectas tareas contempladas en el «cronograma de actividades didácticas» a fin de lograr afianzar su aprendizaje autónomo. (Ver anexo 16: Lesson Plan y anexo 18: Lesson Observation Sheet).

7.1.1.5. La sesión de aprendizaje

La sesión de aprendizaje seguirá la siguiente estructura: PPP

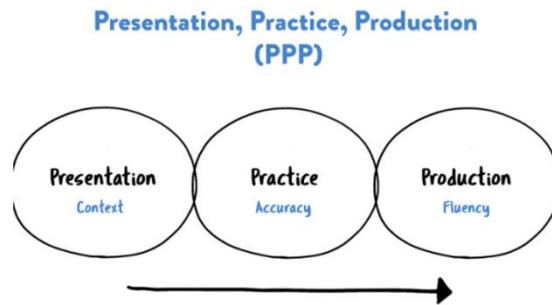


Figura 30. Estructura de una sesión de aprendizaje. Tomado de “¿Qué es 'Presentación, práctica, producción' (PPP)?” por Barefoot TEFL Teacher, 2019. Recuperado de <https://barefootteflteacher.com/blog/what-is-present-practice-production-ppp>

- **Presentación:** Es la fase de introducción en la que se le brindará a los estudiantes una información clara sobre lo que estarán aprendiendo.
- **Práctica:** Es la fase de práctica controlada de ejercitación.
- **Producción:** Es la fase de producción individual/colaborativa de manera independiente.

(Ver anexo 16: Lesson plan).

7.1.1.6. Requisitos para el curso de preparación FCE.

Los participantes tendrán como único requisito rendir una prueba de clasificación y obtener un nivel B1 (nivel intermedio) en la evaluación. Asimismo, se le aplicará una prueba de diagnóstico que contendrá los 5 partes del FCE. Lectura, Escritura, Uso del inglés, Habla y escucha.

FCE

Este programa está diseñado para las personas que deseen rendir el examen del FCE (First Certificate of English) el cual es solicitado por diversas instituciones educativas, así como empleadores.

El distintivo principal de esta preparación es el material personalizado que se emplea, el cual se irá ajustando en base al avance del participante.

Asimismo, el empleo de material suplementario refuerza las áreas que el estudiante requiera. Durante el desarrollo del curso se llevarán a cabo exámenes de manera constante, así como simulacros de exámenes con la finalidad de que a futuro apruebe el FCE de manera satisfactoria.

7.1.1.7. Servicios que se ofrecerán

A continuación, se describen los dos servicios: FCE-XPRESS y FCE Full practice

- **FCE-XPRESS (Curso de entrenamiento)**

El FCE-XPRESS es un curso de entrenamiento en el que el estudiante desarrollará las habilidades requeridas para aprobar de manera satisfactoria el examen de la Universidad de Cambridge.

El examen FCE está conformado por cuatro partes:

1. Comprensión de lectura y uso del inglés
2. Expresión escrita
3. Comprensión auditiva
4. Expresión oral

Este curso no está orientado al aprendizaje del idioma inglés sino a la preparación First Certificate in English, siendo los objetivos generales del curso los siguientes:

- Expresarse de manera clara tanto de manera oral como escrita sobre diversos temas.
- Ser capaz de comprender mensajes escritos y orales prestando especial atención a las funciones, propósitos, relaciones, entre otros.
- Escribir textos de corte no especializado, por ejemplo: ensayos, emails, cartas y artículos en los cuales se describa diversas funciones tales como: comparar, escribir, explicar, pedir perdón, dar una opinión, sugerir y recomendar.

- Entender la información específica de un texto, así como sus características generales tales como su estructura textual y el tono.

Material del curso

- Ready for First 3rd Edition Coursebook - by Roy Norris. Macmillan
- Ready for First 3rd Edition Workbook - by Roy Norris. Macmillan

Sílabo

Ver anexo 14: Silabo FCE-XPRESS (Curso de entrenamiento).

- **FCE Full practice (Resolución de exámenes)**

El FCE full practice es un taller integral que se imparte de manera individual o grupal teniendo un máximo de cinco participantes.

Se mantienen grupos reducidos con la finalidad de lograr los objetivos planteados. Se debe recalcar que este taller no está orientado a enseñar inglés, sino que es una excelente oportunidad para que se familiaricen con el contenido y el formato del examen, así como practicar las técnicas del mismo.

Así también, estas pruebas son cronometradas para fomentar mayor celeridad en los alumnos tal cual el examen real y siempre se registran los puntajes obtenidos en cada una de las pruebas. Asimismo, los estudiantes reciben consejos útiles sobre como afrontar de manera exitosa cada parte del examen.

Este taller toma como referencia el libro First Certificate 2 (Cambridge English) y a través del WhatsApp, la plataforma virtual de You Link, Skype y vía telefónica se ofrece una asesoría personalizada según el requerimiento del participante. Es decir, al alumno se le asignará un equipo de docentes según su nivel de inglés, quienes brindarán apoyo a en cualquier horario, previamente coordinado y mediante las herramientas que se han propuesto anteriormente.

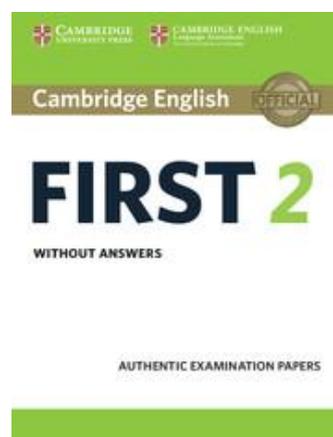
Es un taller integral que permitirá a los participantes afianzar estrategias que le permitirán familiarizarse con todas las partes del examen B2 (FCE), el cual es administrado por la Universidad de Cambridge.

La metodología que se emplea en cada una de las sesiones tiene las siguientes características:

- Retroalimentación personalizada por cada parte del examen: Listening, Use of English, Speaking, Writing y Reading según sea el caso.

Material

Este libro incluye cuatro modelos de examen completos y brinda preparación auténtica para el First Certificate of English (FCE).



<https://www.cambridge.org/gb/cambridgeenglish/catalog/cambridge-english-exams-ielts/cambridge-english-first-2>

Sílabo

Se encuentra el sílabo correspondiente del curso, en el que se detalla las partes del examen internacional de la Universidad de Cambridge (FCE). (Ver anexo 15. Sílabo-FCE Full Practice (Resolución de exámenes)).

7.1.2. Selección del equipamiento

You Link contará solo con un aula propia y una oficina donde funcionará el área gerencial y administrativa. A continuación, se detalla en las siguientes tablas (ver tablas desde la tabla 64 hasta la tabla 69) los recursos necesarios para implementar cada área.

Tabla 64

Equipamiento de Oficina Principal

| Cantidad/ Unidad | Descripción | Marca/ Proveedor | Modelo /tipo | Precio Unitario S/ | TOTAL S/ |
|-----------------------------|------------------------------|-----------------------------|--|-------------------------------|-----------------|
| 1 | ESCRITORIO + SILLA | SODIMAC | Combo Escritorio En L Asenti + Sillón Gerencial Asenti | 499.00 | 499.00 |
| 1 | LAPTOP | PROMART | Lenovo V330 14IS. 14 Intel Core i3 60006u | 1,298.00 | 1,298.00 |
| 1 | LUMINARIA DECORATIVA | SODIMAC | Rejillas empotrables | 119.50 | 119.50 |
| 1 | IMPRESORA | PROMART | Canon-Maxify MB 2710 | 529.00 | 529.00 |
| 2 | SILLAS PLEGABLES | SODIMAC | Silla plegable PVC negra | 44.90 | 44.90 |
| 2 | ESTANTES | SODIMAC | Armario Linear 68x39x173cm-Kis | 209.90 | 419.80 |
| 1 | FRIGOBAR | SODIMAC | | 599.00 | 599.00 |
| 1 | CAFETERA | SODIMAC | Imaco- Cafetera 6-8 Tazas ICM608N | 59.00 | 59.00 |
| 1 | PAPELERA | UTILEX | Papelero Negro de Metal Offi | 16.00 | 16.00 |
| 1 | LÁMPARA ESCRITORIO | DE SODIMAC | Home Collection-Lámpara de escritorio Led Goat negra | 109.90 | 109.90 |
| 1 | ORGANIZADOR ESCRITORIO NEGRO | DE UTILEX | 5 Piezas de Malla Metálica Offi | 45.00 | 45.00 |
| 1 | PAPELERA | SODIMAC | Papelera Calada Decorativa 11 L-Reyplast | 9.90 | 9.90 |
| 1 | HERVIDOR | SODIMAC | Thomas- Hervidor 1.8L TH4330 | 99.00 | 99.00 |
| 1 | JUEGO DE TAZAS | SODIMAC | Smiley-Mug Smiley World smiles 310ml | 1.90 | 7.60 |
| 1 | AZUCARERA | SODIMAC | Just Home Collection-Azucarero étnico color | 11.90 | 11.90 |
| 1 | CUBIERTOS | SODIMAC | Sets cubiertos 16 piezas blanco | 19.90 | 19.90 |
| 1 | MICROONDAS | SODIMAC | Wurden-Horno eléctrico 28L WEO-28 | 199.00 | 199.00 |
| 1 | CUADRO | SODIMAC | Cuadro Frases Mix 42x52 cm | 29.90 | 29.90 |
| TOTALES | | | | | 3,343.00 |

Tabla 65

Equipamiento del Aula

| Cantidad/ Unidad | Descripción | Marca/ Proveedor | Modelo /tipo | Precio Unitario S/ | TOTAL S/ |
|-----------------------------|--------------------|-----------------------------|---|-------------------------------|-----------------|
| 9 | SILLAS | SODIMAC | Sillas plásticas reforzadas | 40.00 | 360.00 |
| 1 | PAPELERA | SODIMAC | Papelera Calada Decorativa 11 L-Reyplast | 9.90 | 9.90 |
| 1 | PIZARRA ACRÍLICA | SODIMAC | Pizarra Acrílica 160x120cm | 149.90 | 149.90 |
| 20 | PLUMONES ACRÍLICOS | UTILEX | Plumón para Pizarra Azul Blister x 1 Unidad Pilot | 9.10 | 182.00 |
| 10 | MOTAS | TAILOY | Borrador Para Pizarra Blanca | 2.20 | 22.00 |
| 1 | EQUIPO DE AUDIO | SODIMAC | Xtech-Sistema de Altavoces XTS-410 | 199.00 | 199.00 |
| 2 | VENTILADORES | SODIMAC | Wurden-Ventilador 3 en 1 de 18" | 129.00 | 129.00 |
| TOTALES | | | | | 510.00 |

Tabla 66. *Equipamiento Administración*

| Cantidad/ Unidad | Descripción | Marca/ Proveedor | Modelo /tipo | Precio Unitario S/ | TOTAL S/ |
|-----------------------------|----------------------|-----------------------------|---|-------------------------------|-----------------|
| 1 | SILLA DE ESCRITORIO | SODIMAC | 80% Polipropileno ,15% metal, 5% MDF | 99.00 | 199.90 |
| 1 | ESCRITORIO | SODIMAC | Vidrio / metal | 199.90 | 199.90 |
| 2 | SILLAS DE VISITA | PROMART | Silla fija sin reposabrazos | 59.90 | 119.80 |
| 1 | LAPTOP | PROMART | Lenovo V330 14IS. 14 Intel Core i3 60006u | 1,298.00 | 1298.00 |
| 1 | LUMINARIA DECORATIVA | SODIMAC | Rejillas empotrables | 119.50 | 119.50 |
| 1 | IMPRESORA | PROMART | Canon-Maxify MB 2710 | 529.00 | 529.00 |
| 1 | PAPELERA | UTILEX | Papelero Plateado Metal Offi | 16.00 | 16.00 |
| 1 | ESTANTERÍA | SODIMAC | Armario Linear 68x39x173cm-Kis | 209.90 | 209.90 |
| 1 | CUADRO | SODIMAC | Cuadro Frase Imparable 42x52cm | 29.90 | 29.90 |
| TOTALES | | | | | 1,843.00 |

Tabla 67

Equipamiento General

| Cantidad/ Unidad | Descripción | Marca/ Proveedor | Modelo/ tipo | Precio Unitario S/ | TOTAL S/ |
|-----------------------------|---|-----------------------------|---|-------------------------------|-----------------|
| 1 servicio | TRABAJO EN DRYWALL, ELÉCTRICA Y SANITARIAS (Instalación, incluye materiales) | Varios | Servicio de instalación | 1500.00 | 1500.00 |
| 1 servicio | INTERNET + TELEFONÍA | CLARO | Llamadas ilimitadas y Router con Wi-Fi | 80.00 | 80.00 |
| TOTALES | | | | | 1580.00 |

Tabla 68. *Equipamientos varios*

| Cantidad/ Unidad | DC | Marca/ Proveedor | Modelo /tipo | Precio Unitario S/ | TOTAL S/ |
|-----------------------------|------------------------|-----------------------------|--|-------------------------------|-----------------|
| 1 | EXTINTOR | SODIMAC | Wall Safety-Extintores PQS ABC 6 kg | 69.90 | 69.90 |
| 10 | SEÑALETICA | SODIMAC | señalización varios | 7.90 | 79.00 |
| 1 | LUCES DE EMERGENCIA | SODIMAC | Opalux-Lámpara de Emergencia 9101- 220LED | 49.90 | 49.90 |
| 1 | BOTIQUÍN | SODIMAC | Gondol-Botiquín portátil | 14.90 | 14.90 |
| TOTALES | | | | | 213.70 |

Tabla 69

Equipamiento servicio higiénico

| Cantidad/ Unidad | Descripción | Marca/ Proveedor | Modelo /tipo | Precio Unitario S/ | TOTAL S/ |
|-----------------------------|----------------------|-----------------------------|--|-------------------------------|-----------------|
| 1 | ACCESORIOS DE BAÑO | SODIMAC | Ecole-Set de accesorios 6 piezas Turin | 79.90 | 79.90 |
| 1 | ESPEJO | SODIMAC | Monterrey-Espejo Mundi 56 x 40 cm | 49.90 | 49.90 |
| 1 | LUMINARIA DECORATIVA | SODIMAC | Rejillas empotrables | 119.50 | 119.50 |
| 3 | TOALLAS | SODIMAC | Casa Bonita-Set de toallas mano y pelo Champagne | 18.90 | 56.70 |
| 1 | ESTANTE | SODIMAC | Rta Design-Mueble para baño Cibeles 2 cajones | 49.90 | 49.90 |
| 1 | TACHO | SODIMAC | Ecole-Papelero con pedal 3 L | 19.90 | 19.90 |
| TOTALES | | | | | 375.80 |

7.1.3. Lay out

Para el caso de servicios, la capacidad productiva está relacionada directamente con las instalaciones, personal, infraestructura, información y procesos. Para tener la mayor capacidad productiva, es conveniente la buena distribución de espacios dentro de las instalaciones y, de la misma manera, el mobiliario y los equipos por cada área.

El layout de las oficinas es influenciado por dos tendencias:

- Tendencia tecnológica, con mayor flexibilidad por uso de tecnología en la información.
- Empresas virtuales, con necesidades dinámicas de espacios de servicios.

Por tal sentido, se ha visto conveniente contar con un local de 24 metros cuadrados incluyendo una oficina, sala de estar, aula para exámenes y servicios, tal como se muestra en la tabla 70:

Tabla 70

Áreas Local

| Áreas | % | Metros cuadrados |
|-----------|-----|------------------|
| Recepción | 17 | 4.5 |
| Aula | 67 | 16.5 |
| Servicios | 17 | 3 |
| Total | 100 | 24 |

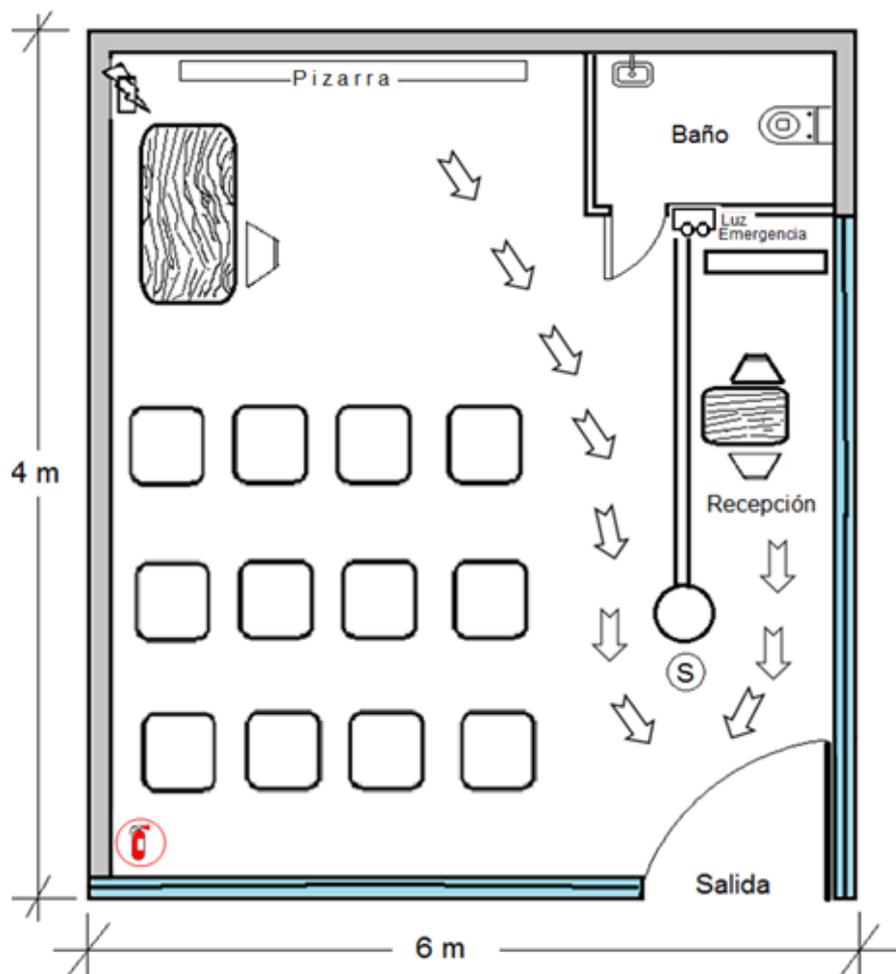


Figura 31. Lay out local You link

7.1.4. Distribución de equipos y maquinarias

La distribución física de las oficinas suele afectar la productividad y la calidad de la vida laboral. La proximidad a los compañeros de trabajo fomenta la comunicación. La privacidad también es importante y, dado que se contará con una zona para la evaluación del nivel de inglés de los alumnos (aula), esta área se encontrará separada de la zona de recepción.

La distribución de las áreas se describe a continuación:

- Área de recepción. Lugar para atender a los clientes potenciales (brindar información y realizar la venta presencial), realizar y almacenar la documentación del negocio. Comprendiendo lo siguiente: sillas, escritorio, laptop, impresora, estantería.
- Aula. Lugar de toma de exámenes y, eventualmente, dictado de clases. Comprende lo siguiente: carpetas, pizarra, escritorio, silla, aire acondicionado.
- Servicios Higiénicos: Lugar de tocador tanto para damas como para caballeros. Incluye lo siguiente: inodoro, lavatorio, espejo.

7.2. Determinación del tamaño

La estimación del tamaño de las áreas se realiza según la Guía de Cálculo de Aforo de la Municipalidad de San Borja. Considerando 1.5 metros por alumno.

Así se ha considerado lo siguiente:

1. Área total de 24 metros cuadrados, con capacidad para 16 personas.
2. Distribución: en la recepción podrán estar tres personas y en el aula podrán estar once personas en simultáneo, que podrían ser un profesor y hasta diez estudiantes.
3. Horario: sería de 09:00 horas a 18:00 horas en un sólo turno por día.

Es conveniente mencionar que el local sería utilizado únicamente para brindar información, realizar cobros, resguardar documentación, realizar evaluaciones de categorización y dictado de clases de manera eventual.

7.2.1. Proyección del crecimiento

El crecimiento esperado se explicó en el capítulo IV del presente estudio en función al aumento de la población del mercado objetivo de 191 a 337 estudiantes. Dada la propuesta de valor del negocio, el crecimiento del negocio en función al número de alumnos, no requiere un incremento del tamaño del local. La propuesta se basa en clases de manera presencial in-house, que principalmente son en cafeterías cercanas al centro de estudios o domicilio de los clientes.

7.2.2. Recursos

Se determinará los componentes que harán posible que el servicio se brinde de manera eficaz y eficiente.

Recursos Humanos

Se requiere contar con el siguiente personal para poner en marcha la empresa

- 1 asesor-técnico pedagógico.
- 7 docentes (según la curva de aprendizaje se ha determinado contar con 7 docentes al inicio del proyecto).
- 1 asistente (secretaria).
- 1 community manager (Locación de servicios).
- 1 contador (Locación de servicios).
- 1 colaborador de limpieza (Locación de servicios).

El personal que se contratará deberá contar con experiencia en pedagogía y encontrarse dentro de los lineamientos del perfil que se requiere. Para el primer año se requerirá del servicio de 7 docentes.

Insumos

Los insumos también son de relevancia para la ejecución del presente servicio y se obtendrán a través de la selección del proveedor (impresiones, artículos de limpieza, materiales de papelería, cartuchos de tinta, entre otros).

7.2.3. Tecnología

El intercambio de información es necesario para realizar cualquier actividad. En cuanto a servicios muchos se orientan hacia la tendencia del autoservicio, reemplazando la interacción humana tradicional con el uso de equipos de computación. El nivel de tecnología elegido, indudablemente repercutirá en el costo, flexibilidad, tiempo y capacidad de innovación (Collier, 2009).

La tecnología, para el servicio de educación, se comprende por cursos en línea, libros, CD y aprendizaje en línea. El uso de tecnología para el funcionamiento del negocio, sería más bien básica, tanto para tecnología dura como blanda. Es necesario contar con un plan de internet que permita la rapidez de la transferencia de datos y de conexión con portales de internet requeridos para la administración y contabilidad del negocio. Además, que facilite la fluidez de la comunicación con los clientes virtuales y que permita el efectuar cobros de manera electrónica.

Por lo mencionado anteriormente, es conveniente resaltar que se el negocio contará con:

- Equipos de cómputo para la oficina.
- Sistema de red para conexiones de internet.
- Licencia para uso de libros en línea
- Sistema de punto de venta (POS: Point Of Sale).
- Sistema de Gestión de Relaciones con Clientes (CMR: Customer Relationship management).

7.2.4. Flexibilidad

Por la propuesta de valor del negocio, el crecimiento anual proyectado no afecta el tamaño del mismo. Se ha mencionado que la mayor cantidad de clases será de manera in-house. Para el caso de clases en el local, se ha considerado a diez estudiantes en simultáneo con los requerimientos de espacio por alumna según la normativa.

7.3. Estudio de localización

Este punto precisa la ubicación conveniente para el proyecto, ya que será la que contribuya a los logros de los objetivos

7.3.1. Definición de factores locacionales

El distrito de San Borja ha sido considerado como una opción para la ubicación del local de You Link, ya que es un distrito céntrico y próximo a las principales universidades con alumnado que sería nuestro público objetivo. Un factor considerado importante es el acceso a las vías de transporte y transporte público. En este sentido, para definir la localización del local principal se tomaron en cuenta los siguientes factores críticos:

- Disponibilidad de transporte público y vías de acceso fluido, entradas y salidas por la avenida Javier Prado. También se tuvo en cuenta la cercanía a los paraderos de transporte público, lo que resulta ser una vía accesible y fácil para los estudiantes, tanto como para llegar y retirarse a su domicilio o universidad.
- Costo de alquiler de Local: San Borja es un distrito donde el precio de los locales se ha revalorado, para el caso del proyecto de inversión se considera alquilar un local de aproximadamente 24 metros cuadrados que será acondicionado para dictar clases personalizadas, orientación, información y matrícula de acuerdo a las necesidades del negocio.
- La proximidad a centros comerciales y restaurantes: es importante para el refrigerio de los estudiantes.
- Zonas de estacionamiento en los parqueos de los centros comerciales, parques y zonas de parqueo privado.

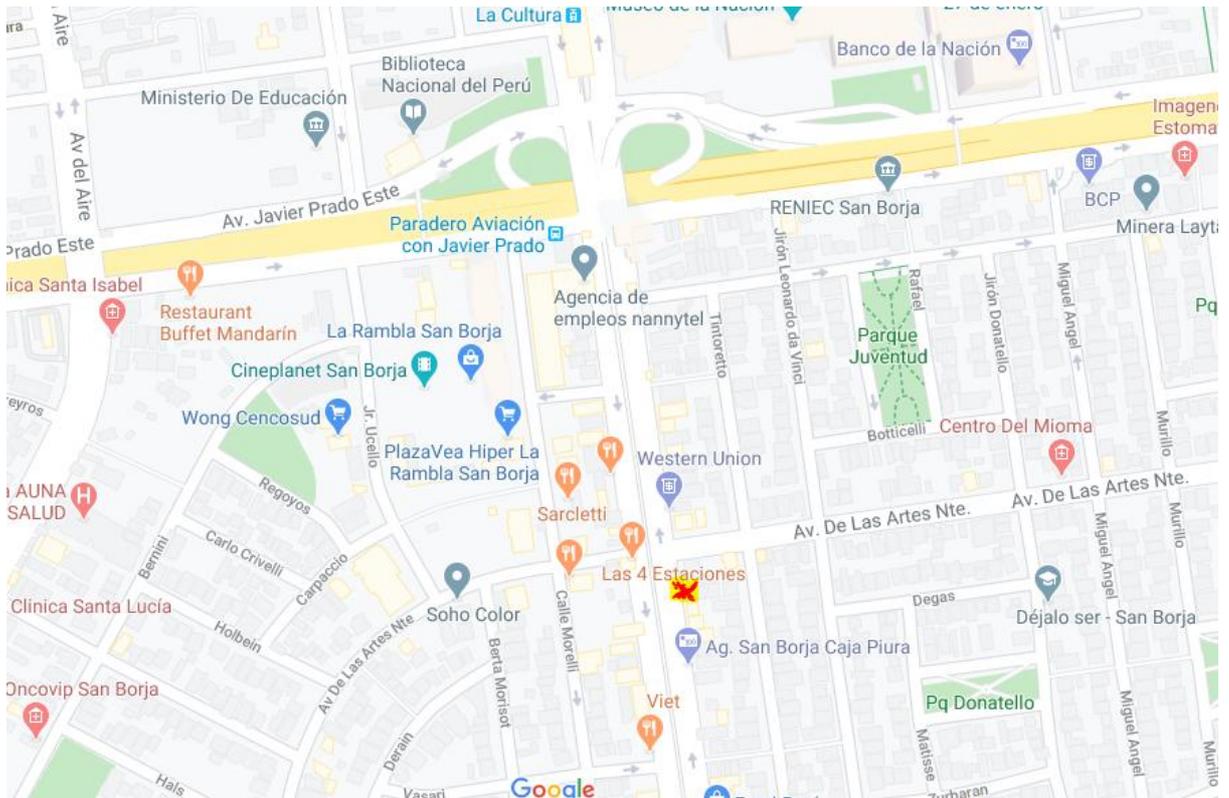


Figura 32. Ubicación de local. Tomado de “Google Maps”. Google, 2020.

Recuperado de <https://www.google.com/maps/@-12.0896431,-77.0039242,17z>

7.3.2. Consideraciones legales

1. Forma Societaria

Para este proyecto se adoptará la forma societaria de una Sociedad Cerrada por sus características, las cuales se encuentran normalizadas por la Ley General de Sociedades 26887.

Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.)

Ley N°26887 en el Título I, Artículo N° 234:

La sociedad anónima puede sujetarse al régimen de la sociedad anónima cerrada cuando tiene no más de veinte accionistas y no tiene acciones inscritas en el Registro público del Mercado de Valores. No se puede solicitar la inscripción en dicho

registro de las acciones de una sociedad anónima cerrada (Ley General de Sociedades, 1997, p. 57).

2. Registro de Marcas y patentes

La Marca “You Link” será tramitada y registrada a través de la Dirección de Signos Distintivos del Instituto Nacional de Defensa al Consumidor y a la propiedad Intelectual (INDECOPI). El tiempo de duración de trámite de registro de la marca “You Link” es 120 días, dependiendo de la oposición de otra persona que tenga el registro con el mismo nombre. Este trámite inicia con la presentación de la solicitud a INDECOPI y finaliza con la expedición del certificado o título de propiedad.

7.3.2.1. Identificación del marco legal

El presente proyecto se encuentra dentro del marco legal del Decreto Legislativo, el cual aprueba la ley de promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de micro y pequeña empresa y del acceso al empleo decente, Ley PYME - Decreto supremo N° 007-2008-TR.

Las condiciones específicas se detallan en la Tabla 71.

Tabla 71

Características Establecidas para la Pequeña Empresa

| Características | Pequeña Empresa |
|--------------------------------|---|
| Denominación | "Sociedad Anónima Cerrada", o de las siglas "S.A.C." |
| Características | De 2 a 20 accionistas. |
| Régimen Tributario | PYME |
| Órganos | Junta General de Accionistas, Directorio (opcional) y Gerencia |
| Capital Social | Aportes tanto en moneda nacional y/o extranjera como en contribuciones tecnológicas intangibles. |
| Duración | Determinado o Indeterminado |
| Transferencia | Se debe anotar la transferencia de acciones en el Libro de Matrícula de Acciones de la Sociedad |
| Nro. de trabajadores | De 50 hasta 100 trabajadores, inclusive |
| Ventas Anuales | Monto máximo de 1,700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) |
| Impuesto a la Renta | Hasta 15 UIT 10% Más de 15 UIT 29.5% |
| Beneficios de los trabajadores | Remuneración No inferior a la RMV Jornada: 08 diarias o 48 horas semanales Descanso semanal Descanso vacacional 15 días calendarios Compensación por tiempos de servicio Gratificaciones |

3. Licencias y autorizaciones

Con la finalidad de obtener la Licencia de Funcionamiento en la zona de San Borja se requerirá cumplir con los requisitos aplicados según las siguientes normas legales:

Ley N° 28976

Ley Marco de Licencia de Funcionamiento de acuerdo al TUPA aprobado mediante Ordenanza N° 406-MSB, modificado con las Ordenanzas N° 416-MSB; N° 421-MSB; N° 431-MSB; N° 433-MSB; N° 441-MSB; N° 442-MSB y por el Decreto de Alcaldía N° 014-2010-MSB-A y ratificado mediante Acuerdo de Concejo N° 472-MML.

Los requisitos son los siguientes:

1. Declaración Jurada.
2. Copia simple del Poder vigente del representante legal en caso de ser persona jurídica u otro ente colectivo. En caso de ser representante de persona natural deberá presentar carta poder con firma legalizada.
3. Declaración Jurada de Observancia de Condiciones de Seguridad aplicable para: Establecimientos que cuenten con un área hasta 100 m²; para los módulos o stands de mercados o galerías comerciales y para aquellos locales con capacidad de almacenamiento no mayor del 30% del área total del local.
4. Certificado de Inspección Multidisciplinaria o de Detalle para los giros de pub, licorería, discoteca, bar, casinos, juegos de azar, máquinas tragamonedas, ferreterías o giros afines a los mismos, así como giros cuyo desarrollo implique el almacenamiento, uso o comercialización de productos tóxicos o altamente inflamables para los casos de establecimientos de más de 100 m² a 500 m². Hasta 100 m².
De 100.01 a 500 m².

5. Certificado de Inspección Técnica de Seguridad en defensa Civil de detalle o Multidisciplinaria (Para establecimientos con un área mayor de 500 m² y para los mercados de abastos y galerías).
6. Copia simple del título profesional en caso sean servicios relacionados a la salud.
7. Indicar el número de estacionamientos de acuerdo a la Ordenanza N° 386-MSB y Ordenanza N° 379-MSB.
8. Copia simple de la Autorización del Sector correspondiente (Para el caso de servicios de salud, estaciones de servicios, colegios, nidos, institutos de educación, droguerías, centros culturales, entre otros).
9. Copia simple de la autorización expedida por el INC (Ley N° 28296) de ser el caso.
10. Declaración Jurada de responsabilidad solidaria del conductor del local (Para el caso de cesionario).
11. Pago por derecho de trámite.

7.3.2.2. Ordenamiento jurídico de la empresa

Está conformado por un complejo conjunto de normas legales o políticas de gobierno que rigen las diversas actividades del tipo de sector al que se orienta el proyecto y las cuales deben respetarse. (Cordero, 2009)

Para esta empresa, el ordenamiento jurídico está basado en la ley de Promoción, formalización y desarrollo de micro y pequeña empresa y del acceso al empleo decente, que se publicó el 28 de junio del 2008. Dentro de esta ley se menciona los siguientes regímenes:

Régimen Laboral de Micro y Pequeña Empresa.

Régimen PYME Tributario del impuesto a la renta.

Aseguramiento en Salud y Sistema de Pensiones Sociales.

Instrumentos de Promoción para el Desarrollo y la Competitividad.

7.4. Determinación de la localización óptima

Para la ejecución del presente proyecto se consideró 3 distritos estratégicos teniendo en cuenta la ubicación de las universidades donde se estudian nuestros clientes potenciales, que son evaluados por los factores locacionales se mencionan a continuación: Facilidad de transporte público y vías de acceso, cercanía a centros comerciales, restaurantes y estacionamientos, costo de alquiler.

En este proyecto se utilizará el método cualitativo, suma ponderada por puntos, para elegir la ubicación del local de You Link, que consiste en asignar valores ponderados de peso relativo a cada uno de los factores de localización definidos, el total debe sumar 1 y la calificación dependerá del criterio del evaluador, que será de 1 al 5.

En la tabla 72 se muestran los resultados según calificación.

Tabla 72

Localización Método suma de puntos para Centro de Idiomas You Link

| Factores | Pond. | San Isidro | | San Borja | | La Molina | |
|---|----------|--------------|------------|--------------|-------------|--------------|-------------|
| | | Calificación | Puntaje | Calificación | Puntaje | Calificación | Puntaje |
| Facilidad de transporte público | 0.17 | 3 | 0.51 | 5 | 0.85 | 3 | 0.51 |
| Vías de acceso | 0.25 | 4 | 1 | 5 | 1.25 | 3 | 0.75 |
| Cercanía a centros comerciales y restaurantes | 0.15 | 4 | 0.6 | 5 | 0.75 | 5 | 0.75 |
| Estacionamientos | 0.18 | 3 | 0.54 | 4 | 0.72 | 2 | 0.36 |
| Costo de alquiler | 0.25 | 3 | 0.75 | 3 | 0.75 | 4 | 1 |
| Total | 1 | | 3.4 | | 4.32 | | 3.37 |

Como resultado del análisis se llega a la conclusión que el distrito de San Borja es el más idóneo para implementar el proyecto por las facilidades al transporte público, vías de acceso ya que se conecta de manera directa con el by pass de la Avenida Javier Prado, la cercanía a centros

comerciales, restaurantes y la disponibilidad de estacionamientos esto permite que los estudiantes tengan opciones para estacionar sus vehículos. El local estará ubicado en la cuadra 29 de la Avenida Aviación en San Borja.

Capítulo VIII. Aspectos Organizacionales

En este capítulo se determinará la planeación y formulación de una cultura organizacional, teniendo en consideración tres puntos que definen a una empresa: misión, visión y principios. Así como la definición de la normativa y políticas de acuerdo a la constitución de la empresa.

8.1. Caracterización de la cultura organizacional deseada

8.1.1. Visión

Se entiende por visión a la percepción que una organización tiene sobre su situación actual y su situación futura (Chiavenato, 2011).

La visión de You Link es:

Ser la mejor empresa de referencia en Lima en la preparación para exámenes internacionales Cambridge y consultorías in-house y online, a través de la oferta de servicios educativos de excelencia y efectividad, contribuyendo al desarrollo social con alto sentido de responsabilidad.

8.1.2. Misión

La misión representa la razón de existencia de la empresa, es la finalidad o motivo que condujo a la creación de la empresa o de la organización. Una misión debe de ser compartida y debe de ser parte del ADN de la organización (Chiavenato, 2011).

Asimismo, los estudios señalan que las compañías que cuentan con declaraciones de misión elaboradas de manera apropiada, tienen un mejor desempeño no solo en el aspecto financiero sino también en el aspecto organizacional.

Por otro lado, la misión puede estar dirigida al producto o al mercado. Kotler (2016), por ejemplo, sostiene que es importante el direccionamiento hacia el mercado y hacia lo que el cliente requiere.

Tomando como base lo anteriormente mencionado, se ha elaborado la siguiente misión para You Link:

Contribuir al desarrollo personal y de la comunidad, promoviendo la certificación del idioma inglés por la universidad de Cambridge, mediante una excelente preparación y rendimiento en los exámenes con servicios de calidad y el compromiso de los colaboradores hacia la satisfacción del cliente, la innovación y la eficiencia de los procesos.

Thompson y Strickland sostienen que una misión contiene tres elementos: qué se está tratando satisfacer (necesidad del cliente), a quién se está tratando de satisfacer (grupo de clientes) y cómo se piensa crear valor para satisfacerlo.

Se analiza de esta manera la misión de You Link tomando en cuenta lo afirmado por Thompson:

Tabla 73

Análisis de la misión

Correlación de las de análisis con la misión actual preguntas de la empresa

| | |
|-----------|--|
| ¿Qué? | Contribuir al desarrollo personal y de la comunidad |
| ¿A quién? | A nuestros estudiantes |
| ¿Cómo? | Promoviendo la certificación del idioma inglés por la universidad de Cambridge. Preparación de calidad, mostrando compromiso innovación y eficiencia en los procesos. |

Nota. Elaboración propia.

8.1.3. Principios

Como empresa consciente de su dimensión y presencia en la sociedad.

- Respetamos la diversidad cultural y reconocemos sus diferentes valores y tradiciones.
- Nos respetamos y apoyamos de forma recíproca.
- Nos rodeamos de empleados éticos, competentes; proactivos y de actuar rápido por procesos sencillos.
- Practicamos procesos de mejora permanente en todas sus áreas.
- Trabajamos con enfoque sistémico manteniendo la individualidad y exclusividad para cada cliente.
- Una relación superior de calidad-precio nos posiciona en el mercado, en la base de ganar-ganar.
- El elogio, el reconocimiento y la capacidad de crítica en nuestro trabajo diario determinan el clima de la empresa.
- El trato justo y correcto es un deber de todos en nuestra empresa.
- Asumimos nuestra responsabilidad con buenas prácticas en lo social y medioambiental.
- Fomentamos el desarrollo personal y profesional.

8.2. Formulación de Estrategias del Negocio

Michael Porter (2006), señala que la estrategia se refiere al plan que desarrolla una empresa para lograr sus metas u objetivos, y debe ser diseñada incluyendo al marketing, a la tecnología y a los recursos. Asimismo, indica que, de manera genérica, se pueden considerar tres estrategias que son: a) El liderazgo en costos; b) La diferenciación y c) El enfoque.

El mercado objetivo de You Link está compuesto por un grupo de alumnos quienes requieren satisfacer una necesidad específica de estudio del inglés. Es decir, se considera que el servicio no se ofrecerá a toda la población de estudiantes. Asimismo, You Link busca

que el servicio sea diferenciado por una ventaja importante que resulta de interés para sus estudiantes.

Considerando las ventajas estratégicas con las que espera contar el negocio propuesto: Singularidad percibida y, considerando el objetivo estratégico: Un segmento de la industria, se ha definido que, de manera genérica, a You Link le corresponde enmarcarse en una estrategia de enfoque (Figura 33).

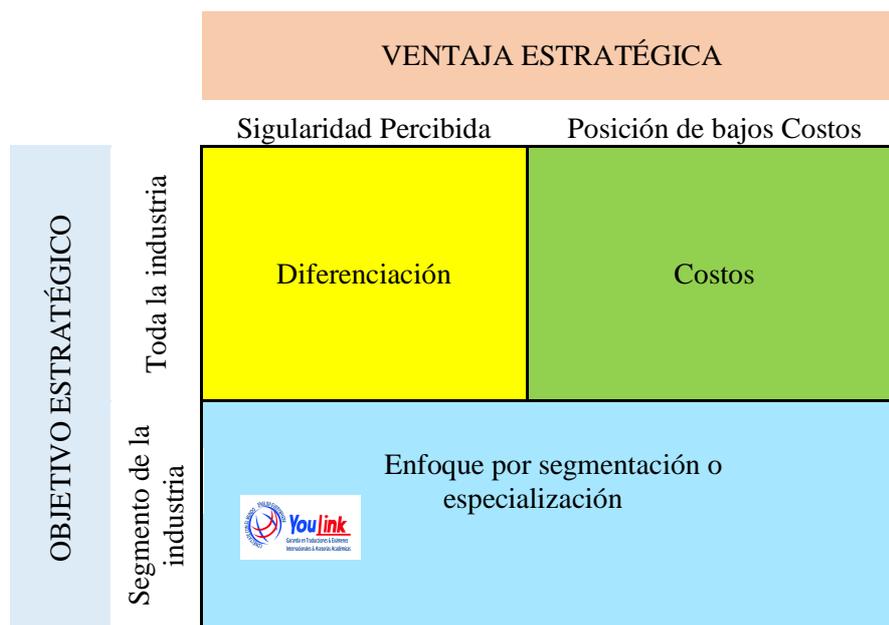


Figura 33. Ventaja estratégica. Adaptado de “Selección de la Estrategia Genérica”, por M. Porter, 2009.

La estrategia de enfoque señala que You Link debe tener pleno conocimiento del segmento al que se dirige y además debe diferenciarse enfocándose fuertemente en sus fortalezas dentro de este segmento. De manera tal que los clientes la reconozcan como la mejor alternativa del mercado.

Por tanto, You Link adoptará estrategias de nicho de mercado, en busca de convertirse en la empresa líder de un pequeño segmento, más que en un seguidor de un gran mercado:

- Se enfocará en brindar sus servicios solamente a estudiantes con nivel de inglés intermedio y avanzado que buscan pasar el examen FCE.
- Se especializará en conocer a fondo los exámenes FCE (producto único) y en la manera de ayudar a los estudiantes a que rindan de manera exitosa los mencionados exámenes.
- Se enfocará, en un principio, en atender a estudiantes que se ubiquen dentro de Lima Metropolitana.

8.3. Determinación de las ventajas competitivas críticas

La ventaja competitiva se relaciona con todo aquello que la empresa hace mejor con respecto a sus competidores. El análisis VRIO, planteado por Barney (1991) permite establecer la ventaja competitiva de una empresa a través de las siguientes preguntas:

1. Valor: ¿el recurso brinda valor a la posición competitiva de la empresa?
2. Raro: ¿pocas empresas poseen el recurso?
3. Inimitable: ¿las empresas que no tienen el recurso están en desventaja?
4. Organización: ¿es apropiada la organización de la empresa para el uso del recurso?

Bajo los parámetros mencionados, se puede detallar las siguientes ventajas:

(a) VCS = Ventaja Competitiva Sostenible, (b) VCT = Ventaja Competitiva Temporal, (c)

PC = Paridad Competitiva, y (d) DV = Desventaja Competitiva

(Jay y Hesterly, 2010)

Tabla 74

Matriz VRIO

| Matriz VRIO | | | | | |
|---------------------------------------|---------|------|------------|--------------|---------------------------------|
| Recurso | Valioso | Raro | Inimitable | Organización | Implicación Competitiva |
| Tangibles | | | | | |
| Diseño del local | NO | NO | NO | SI | Debilidad Competitiva |
| Ubicación | SI | NO | NO | SI | Igualdad Competitiva |
| Condiciones laborales | SI | SI | NO | SI | Ventaja Competitiva Temporal |
| Profesores traductores intérpretes | SI | SI | NO | SI | Ventaja Competitiva Temporal |
| Material didáctico | SI | SI | NO | SI | Ventaja Competitiva Temporal |
| Intangibles | | | | | |
| Marca | NO | NO | NO | SI | Debilidad Competitiva |
| Modelo de negocio | SI | NO | NO | SI | Igualdad Competitiva |
| Clima laboral | SI | NO | NO | SI | Igualdad Competitiva |
| Capacidad de endeudamiento | SI | NO | NO | SI | Igualdad Competitiva |

Nota. Elaboración propia.

Se puede llegar a la conclusión que la ventaja competitiva del presente negocio es el recurso humano especializado con el que cuenta, así como el material didáctico empleado que será ajustado según los requerimientos del participante.

8.4. Diseño de la estructura organizacional deseada

La finalidad de un organigrama es fomentar y dirigir a los empleados hacia actividades que permitan alcanzar los objetivos de una organización. El organigrama representa la estructura y los empleados el comportamiento. Es una guía para que las personas trabajen de manera conjunta; sin embargo, es la gerencia quien se debe encargar de la implementación esta estructura y llevarla a cabo. (Daft, 2013)

Para conseguir los objetivos de las empresas, es necesario que se tenga claridad en la cadena de mandos, así como en los canales de comunicación y en los márgenes de control. De esta manera, los trabajos serán dirigidos en un mismo sentido. (Ionos by 1&1, 2018).

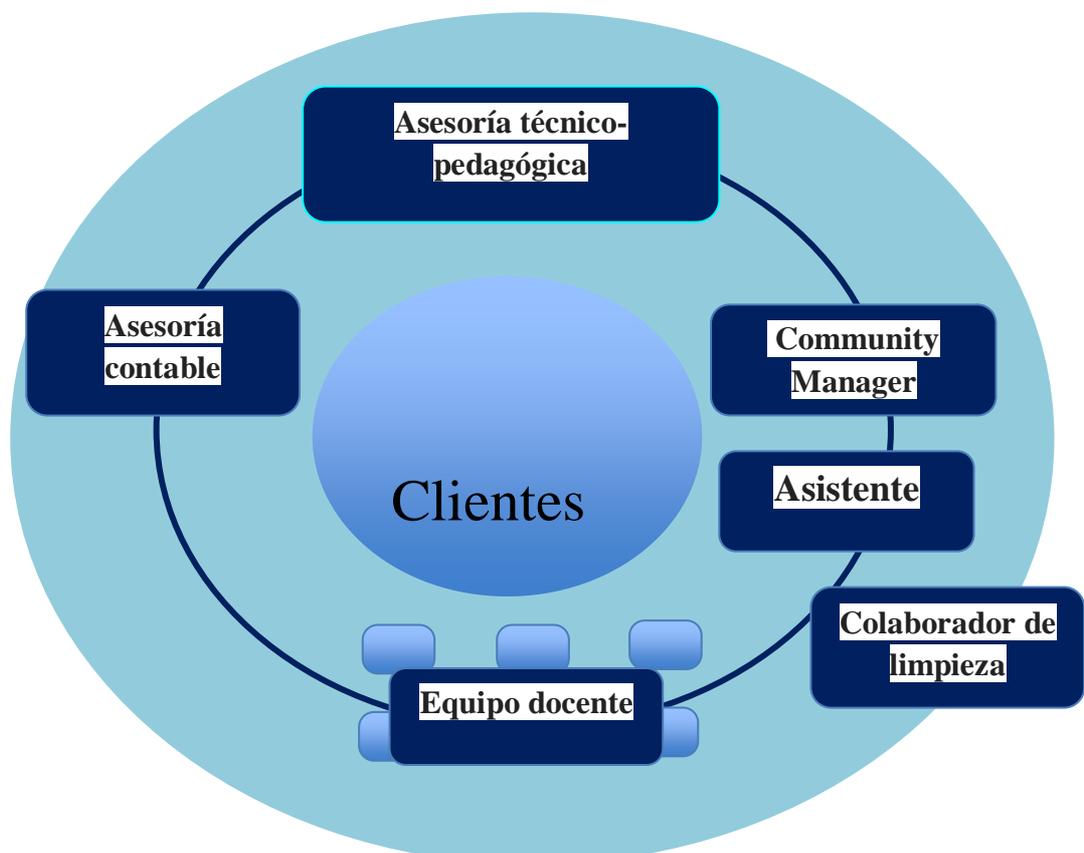


Figura 34. Organigrama de You Link

8.5. Diseño de los perfiles de puestos clave

A continuación, se detallan los perfiles de los puestos clave para la operatividad del proyecto, además se describen los requisitos y funciones de los mismos.

8.5.1. Asesoría técnico-pedagógica

Tabla 75

Descripción del cargo de Asesor Técnico-Pedagógico

| | |
|--|--|
| DENOMINACIÓN DEL CARGO | ASESOR TÉCNICO-PEDAGÓGICO |
| Número de personas a cargo | Siete (7) docentes |
| FUNCIÓN GENERAL | |
| Diseñar los cursos teniendo como base las formas de aprendizaje de los segmentos de mercado que se atenderá. Asesora las actividades estratégicas de la empresa | |
| FUNCIONES ESPECÍFICAS | |
| <ul style="list-style-type: none"> -Participar en el plan estratégico de la empresa -Convocar y dirigir reuniones de trabajo -Elaboración de exámenes escritos y orales para identificar el nivel de inglés del estudiante. -Creación de los cursos de preparación para los exámenes internacionales: FCE -Realizar la presentación de los cursos al personal docente que será responsable de impartir las clases de entrenamiento en inglés. -Capacitar permanentemente al personal, en lo pedagógico, tecnológico, administrativo y desarrollo personal. -Brindar los criterios que sean la base para la planificación institucional -Organizar los servicios educativos que se ofrecerán -Presentar propuestas de mejora al cierre de cada año | |
| Con respecto al equipo docente | |
| <ul style="list-style-type: none"> -Realizar coordinaciones para la supervisión de los docentes. -Asesorar a los docentes en la planificación, ejecución y desarrollo de sus clases -Realizar informes mensuales sobre el desarrollo de las actividades académicas -Proponer incentivos para el buen desempeño docente | |
| Requisitos de educación | Magíster en Educación con mención en inglés |
| Conocimiento | Certificación Internacional Cambridge (C1 o C2) Manejo e office |
| Competencias | Trabajo en equipo, liderazgo, comunicación a través de medios públicos, solución de problemas complejos, trabajo en equipos, lealtad, orientación de servicio, pensamiento crítico, inteligencia emocional, capacidad de negociación, análisis y toma de decisiones. |
| Requisitos de experiencia | 2 años realizando proyectos similares |

Nota. Elaboración propia.

8.5.2. Community manager

Tabla 76

Descripción del cargo de Community Manager

| | |
|--|--|
| DENOMINACIÓN DEL CARGO | COMMUNITY MANAGER |
| FUNCIÓN GENERAL | |
| Responsable del correcto funcionamiento de la empresa a través la gestión de redes sociales. | |
| FUNCIONES ESPECÍFICAS | |
| <ul style="list-style-type: none">-Gestionar eficientemente la comunidad de la empresa mediante las redes sociales.-Proponer e implementar estrategias de ventas.-Resolver los problemas y sugerencias por parte de los participantes.-Medir el impacto de las actividades comerciales en los resultados obtenidos.-Cumplimiento de las cuotas de venta.-Mantener capacitación permanente en nuevas técnicas, tendencias y estrategias a favor de la empresa.-Otras funciones propias del cargo. | |
| Requisitos de educación | Licenciado en Ciencias de la comunicación |
| Conocimiento | Orientación en el área comercial, especialización dentro de las áreas de comunicación digital y marketing online. |
| Competencias | Dominio del inglés nivel intermedio. Trabajo bajo presión, creativo, empático, resolución de conflictos, trabajo en equipo, lealtad, orientación de servicio, pensamiento crítico, inteligencia emocional, capacidad de negociación, análisis y toma de decisiones. |
| Requisitos de experiencia | 1 año |

Nota. Elaboración propia.

8.5.3. Asistente

Personal de confianza y trato directo con los clientes.

Tabla 77

Descripción del cargo de Asistente

| | |
|--|---|
| DENOMINACIÓN DEL CARGO | ASISTENTE |
| Número de personas a cargo | -- |
| FUNCIÓN GENERAL | |
| -Atención de llamadas y recepción telefónica general. | |
| FUNCIONES ESPECÍFICAS | |
| -Actualizar la agenda de gerencia diariamente y contactar lo que sea requerido. | |
| -Coordinar reuniones que se deban realizar. | |
| -Redactar, emitir, coordinar y clasificar las facturas, cheques y documentos en general. | |
| -Depurar las bases de datos constantemente. | |
| -Llevar a cabo otras funciones que le sean requeridas. | |
| Requisitos de educación | Egresada de la carrera de secretariado. |
| Conocimiento | Manejo de Office y Outlook nivel usuario. Redes sociales. Dominio del inglés nivel intermedio. |
| Competencias | Orientada de servicio, organización y orden en el trabajo, manejar diferentes niveles de comunicación, empatía. |
| Requisitos de experiencia | 3 años |

Nota. Elaboración propia.

8.5.4. Asesoría contable

La contaduría de la empresa también se llevará de manera externa, teniendo como principales responsabilidades las siguientes:

Tabla 78

Descripción del cargo Asesor Contable

| DENOMINACIÓN DEL CARGO | ASESOR CONTABLE |
|--|---|
| FUNCIÓN GENERAL | |
| Brindar asesoría contable especializada en educación según se le requiera. | |
| FUNCIONES ESPECÍFICAS | |
| <ul style="list-style-type: none"> -Llevar los registros contables, tributarios y financieros de la empresa. - Elaborar los balances anuales de la empresa -Presentar los informes correspondientes a la SUNAT. - Elaborarlos recibos de pago de los empleados que se encuentren en planilla, así como de los empleados que trabajen por honorarios profesionales -Revisar y emitir opinión de los contratos que se realicen. -Asistir a reuniones en representación y a favor de la empresa cuando se requiera. | |
| Requisitos de educación | Contador público |
| Conocimiento | Manejo de Office y Outlook nivel usuario. Herramientas digitales on line. Dominio del inglés nivel intermedio. |
| Competencias | Orientada al servicio, organización y orden en el trabajo, manejar diferentes niveles de comunicación, empatía. proactivo , trabajo en equipos, lealtad, inteligencia emocional, capacidad de negociación, análisis y toma de decisiones. |
| Requisitos de experiencia | 5 años |

8.5.5. Equipo docente

Constituye la fortaleza de la empresa y es personal de confianza.

Tabla 79

Descripción de cargo del Equipo docente You Link

| | |
|--|--|
| DENOMINACIÓN DEL CARGO | Equipo docente You Link |
| FUNCIÓN GENERAL | |
| Garantizar que todos los participantes asignados aprueben satisfactoriamente los exámenes Cambridge a los que se presenten para certificar su nivel de inglés. | |
| FUNCIONES ESPECÍFICAS | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar la metodología You Link - Elaborar oportunamente los Lesson Plan. - Actualizar permanentemente sílabos, materiales y recursos didácticos. - Capacitarse periódicamente - Informar oportunamente los resultados del análisis de OBSERVATION REVIEW QUESTIONS - Mantener actualizada su carpeta pedagógica on line. | |
| Requisitos de educación | Traductor e intérprete colegiado. |
| Conocimiento | Didáctica y metodologías del idioma inglés Manejo de Office y Outlook nivel usuario. Herramientas digitales on line. |
| Competencias | Orientada al servicio, puntualidad, organización y orden en el trabajo, manejar diferentes niveles de comunicación, empatía. proactivo , trabajo en equipos, lealtad, inteligencia emocional, capacidad de negociación, análisis y toma de decisiones. |
| Requisitos de experiencia | 4 años |

8.5.6. Colaborador de limpieza

Tabla 80

Descripción del cargo Colaborador de Limpieza

| | |
|---|---|
| DENOMINACIÓN DEL CARGO | Colaborador de limpieza |
| FUNCIÓN GENERAL | |
| Mantener limpia y ordenada la institución. | |
| FUNCIONES ESPECÍFICAS | |
| <ul style="list-style-type: none">- Barrer aspirar o lavar pisos, muebles y enseres.- Recoger la basura diariamente.- Vaciar los contenedores y llevar los residuos al área correspondiente.- Actualizar paneles, carteles informativos.- Asistir a reuniones de desarrollo persona según convocatoria. | |
| Requisitos de educación | Primaria o Secundaria completa |
| Competencias | Tener iniciativa, alto sentido de responsabilidad, respeto y orden en el trabajo. Proactivo |
| Requisitos de experiencia | 5 años |

8.6. Remuneraciones, compensaciones e incentivos

La remuneración es considerada como la retribución monetaria por las habilidades, conocimientos y esfuerzo que un trabajador realiza durante su jornada laboral dentro de una empresa. Tal remuneración puede representar para la empresa el 60% de sus costos totales, y está compuesta por tres factores: a) sueldo básico, b) incentivos salariales y c) beneficios. (Chiavenato, 2011).

Para este plan de negocios, las remuneraciones se calcularon en función al promedio del sector y tomando en consideración las funciones y la experiencia laboral de los mismos (tabla 81).

Tabla 81

Media salarial según cargo

| Cargo | Media salarial | Detalle |
|-----------------------------|----------------|-----------------------|
| Asesor técnico - pedagógico | 1149 | Salario bruto mensual |
| Asistente | 1156 | Salario bruto mensual |
| Docente | 13.95 | Por hora |
| Community manager | 1154 | Salario bruto mensual |
| Contador | 2307 | Salario bruto mensual |
| Colaborador de limpieza | 880.14 | Salario bruto mensual |

Nota: Adaptado de “Información salarial en el Perú” por Wage Indicator, 2020. Recuperado de <https://tusalarario.org/peru>

Considerando lo anteriormente expuesto, se detallan las remuneraciones que recibirán los colaboradores en la tabla 82.

Tabla 82

Remuneraciones de los Empleados

| Empleados | Cantidad | Remuneración mensual (S/) |
|-----------------------------|----------|---------------------------|
| Asesor técnico - pedagógico | 1 | 2,100 |
| Asistente | 1 | 1,200 |
| Community manager | 1 | 1,400 |
| Contador | 1 | 500 |
| Colaborador de limpieza | 1 | 280 |

Nota. Elaboración propia

Docentes

Con respecto a los docentes de You Link, sus remuneraciones serán de acuerdo al número de horas efectivas de clase, la cual variará de manera mensual según las fluctuaciones del mercado. Se tiene como propuesta brindar incentivos para los docentes que obtengan un alto grado de satisfacción por parte de sus estudiantes, lo cual se medirá a través de las encuestas. En este caso la remuneración de los docentes tendrá una tarifa por hora de S/23 nuevos soles y un monto fijo mensual de S/ 300 por concepto de viáticos.

Colaborador de limpieza

Serán contratados según los requerimientos de la empresa y la tarifa sería de S/35 nuevos soles cada vez que limpie la oficina, considerando requerir el servicio 3 veces por semana.

8.7. Política de recursos humanos

○ Política de ingreso

La empresa mantendrá contratos a plazo fijo con una duración de 6 meses para el personal que empezará a laborar por planilla.

○ Política General sobre el desarrollo de Recursos Humanos

• Selección del personal

La contratación de los candidatos se efectuará de acuerdo con las características planteadas en el perfil del puesto de trabajo. Para ello se llevará a cabo una evaluación de conocimientos de inglés, una evaluación del curriculum vitae y finalmente una entrevista personal en el idioma inglés

• Capacitación

Los candidatos seleccionados recibirán una capacitación sobre las actividades que deberán desarrollar de acuerdo con el puesto de trabajo dentro de la empresa.

La empresa estará en una búsqueda constante de mejora a través de capacitaciones anuales que sean del giro de la empresa, así como talleres de desarrollo personal que repercutan de manera favorable e la calidad y eficiencia de la organización.

- **Evaluación de desempeño**

La empresa evaluará a los profesores de manera constante y aleatoria brindando el feedback correspondiente. Asimismo, se realizará una evaluación de desempeño con el asesor técnico-pedagógico.

- **Calidad de vida laboral**

Se promoverá en la medida de lo posible la flexibilidad laboral (Flex time) para los docentes, tomando en cuenta que habrá clases que podrán efectuarse de manera virtual.

- **Política General sobre la retención y/o fidelización de docentes**

Con fines de redactar las políticas de retención y/o fidelización docente, se tomaron en cuenta las opiniones vertidas por ellos durante las entrevistas (Ver anexo 9. Ficha Técnica 5: De entrevista a profundidad a Docentes de Inglés).

Tabla 83

Plan sobre Políticas y Estrategias de Retención y /o Fidelización

| Política | Estrategias | No | Acciones |
|-----------------------------------|--|-----------|---|
| Promover la retención del talento | Elaborar un plan de capacitación anual | 1 | Elaborar un plan de capacitación con la participación de todos los docentes |
| | | 2 | Analizar la información |
| | Revisar el plan de beneficios ofrecidos por la competencia | 1 | Analizar los beneficios ofrecidos por la competencia |
| | | 2 | Conocer cuál es la percepción de los profesores frente a los beneficios que ofrece la competencia |
| | | 3 | Analizar qué beneficios se podrían implementar en la empresa |
| | Elaborar un programa de reconocimiento | 1 | Identificar cuáles son las acciones que motivan a los docentes por medio de una encuesta |
| | | 2 | Elaborar un plan de acuerdo a aquellas motivaciones |

| | | | |
|--|---------------------------------------|--|---|
| | | 3 | Coordinar la implementación de este proyecto |
| Mejorar la comunicación interna para fortalecer el compromiso con la institución | Transmitir la cultura de la empresa | 1 | Reuniones mensuales con los docentes |
| | | 2 | Correos electrónicos mencionando los pilares de la empresa |
| | Trabajar en equipo | 1 | Reuniones de trabajo quincenales por video conferencia con todos los docentes |
| | | 2 | Reuniones semanales entre los mismos docentes por el medio que ellos acuerden para intercambio de ideas |
| | Actividades de responsabilidad social | 1 | Identificar que papel les gustaría asumir dentro de la comunidad a través de una encuesta |
| | | 2 | Analizar la información recabada |
| 3 | | Reunión con los docentes para elegir las actividades | |
| 4 | | Implementación de las actividades según lo acordado. | |

Nota. Elaboración propia

Capítulo IX. Planificación Financiera

Este capítulo comprende la estimación de los recursos financieros que se necesitan para que el proyecto presentado mantenga condiciones óptimas para su desarrollo, haya disponibilidad de liquidez y el costo financiero no sea elevado. Se tomó en consideración la información de los capítulos anteriores como estudio de mercado e ingeniería de proyecto, plan de marketing y pronóstico de ventas para determinar los recursos necesarios para el inicio y la proyección en los años del estudio.

9.1. La inversión

Comprende la cantidad de dinero que se pondrá a disposición de la empresa con la finalidad de iniciar el negocio. Se utiliza para la adquisición de los activos y capital de trabajo y se espera que el dinero se incremente a lo largo de los años. Se espera que el valor invertido exceda al valor del flujo de efectivo que genera (Ross et al. 2010).

9.1.1. Inversión pre operativa

Se ha considerado como activo fijo tangible e intangible el valor de S/ 210376, según se indica en la Tabla 84.

Tabla 84

Inversión Pre-operativa

| ACTIVOS TANGIBLES | |
|--|----------|
| Rubro | Monto S/ |
| Mejoras en edificios | 6,345 |
| Equipos de cómputo | 3,097 |
| Equipos diversos | 1,999 |
| Muebles y enseres | 1,735 |
| Local de oficina | 180,000 |
| Equipos de cómputo (año 2) | 3,174 |
| Equipos de cómputo (año 4) | 3,335 |
| Subtotales activos tangibles | 193,175 |
| ACTIVOS INTANGIBLES | |
| Rubro | Monto S/ |
| Gastos de constitución | 2,500 |
| Licencias y software | 5,000 |
| Remuneraciones y entrenamiento | 2,500 |
| Licencia de funcionamiento - San Borja | 2,300 |
| Defensa civil | 2,000 |
| Investigación de mercado y plan de marketing | 1,500 |
| Registro de marca y logo en Indecopi | 400 |
| Creación de página web | 1,000 |
| Subtotales activos intangibles | 17,200 |
| Total Activos | 210,375 |

9.1.2. Inversión en capital de trabajo

Se consideraron los recursos que son requeridos para poder cubrir los desembolsos originados hasta que el flujo se vuelva positivo, según el método de máximo defecto

acumulado. A partir del séptimo mes, el flujo se volvió positivo por lo que se consideró el monto del mes inmediato inferior, que asciende a S/ 74,921 y el detalle se muestra en la tabla 85.

Tabla 85

Capital de Trabajo por Método de Máximo Defecto Acumulado

| Rubro | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ingresos | | | | | | | |
| Venta Facturada | 35,640 | 35,640 | 55,080 | 55,080 | 90,720 | 123,120 | 129,600 |
| Cuota inicial 50% | 17,820 | 17,820 | 27,540 | 27,540 | 45,360 | 61,560 | 64,800 |
| Pago a 30 días 20% | | 7,128 | 7,128 | 11,016 | 11,016 | 18,144 | 24,624 |
| Pago a 60 días 20% | | | 7,128 | 7,128 | 11,016 | 11,016 | 18,144 |
| Pago a 90 días 10% | | | | 3,564 | 3,564 | 5,508 | 5,508 |
| Ingresos a caja | 17,820 | 24,948 | 41,796 | 49,248 | 70,956 | 96,228 | 113,076 |
| Egresos | | | | | | | |
| Costo de ventas | -28,392 | -28,392 | -45,869 | -45,869 | -73,173 | -98,452 | -98,452 |
| Planilla administrativa | -4,036 | -4,036 | -4,036 | -4,036 | -4,036 | -4,036 | -7,571 |
| Arbitrios | 0 | -30 | 0 | 0 | -45 | 0 | 0 |
| Colaborador de limpieza (RxH) | -420 | -420 | -420 | -420 | -420 | -420 | -420 |
| Servicios (Luz, Agua, Internet y Teléfono) | -210 | -210 | -210 | -210 | -210 | -210 | -210 |
| Mantenimiento | -150 | -150 | -150 | -150 | -150 | -150 | -150 |
| Útiles de oficina | -233 | -233 | -233 | -233 | -233 | -233 | -233 |
| Extintor | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Accesorios de oficina | -233 | -233 | -233 | -233 | -233 | -233 | -233 |
| Costo de Marketing y Ventas | -4,000 | -4,000 | -4,000 | -4,000 | -4,000 | -4,000 | -5,400 |
| SALDO DEL PERIODO | -19,854 | -12,756 | -13,356 | -5,904 | -11,545 | -11,506 | 406 |
| SALDO ACUMULADO | -19,854 | -32,611 | -45,966 | -51,870 | -63,414 | -74,921 | -74,514 |

9.1.3. Costo del proyecto

El costo del proyecto asciende a S/ 285,296 y la descripción se detalla a continuación en la tabla 86. Se ha considerado tanto los activos tangibles e intangibles, así como la inversión en capital de trabajo.

Tabla 86

Costo del Proyecto

| Descripción | Monto S/ |
|------------------------------|----------|
| I. Inversión Fija | 210,375 |
| 1. Inversión Fija Tangible | 193,175 |
| 2. Inversión Fija Intangible | 17,200 |
| II. Capital de Trabajo | 74,921 |
| Inversión Total | 285,296 |

9.1.4. Inversiones Futuras

Se están considerando inversiones futuras en los años 2 y 4 que corresponde a la compra de equipos básicos de cómputo que serán depreciados en 5 años. La tabla 83 muestra el detalle de las inversiones futuras.

Tabla 87

Inversiones Futuras

| Rubro | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Equipo de cómputo | | 3,174 | | 3,335 | |
| Total de inversiones futuras | 0 | 3,174 | 0 | 3,335 | 0 |

9.2. Financiamiento

El financiamiento de la inversión inicial será asumido por aporte de capital de los inversionistas y por un préstamo bancario que financiará el activo fijo (Tabla 88).

Tabla 88

Financiamiento

| Rubro | Monto S/ | % |
|--------------------------------------|----------|-----|
| Endeudamiento Financiero Activo Fijo | 120,000 | 42 |
| Aporte de inversionistas | 165,296 | 58 |
| Total | 285,296 | 100 |

La tabla 89 muestra la distribución de la inversión inicial correspondiente al aporte de los accionistas, que será dividida en partes iguales entre los tres socios.

Tabla 89

Inversión inicial

| Estructura | Monto S/ | % |
|--------------------------------|----------------|-------------|
| Socio A | 55,099 | 33% |
| Socio B | 55,099 | 33% |
| Socio C | 55,099 | 33% |
| Total Inversión Inicial | 165,296 | 100% |

9.2.1. Endeudamiento y condiciones

Para la compra del local, se ha considerado un préstamo hipotecario que se empezará a pagar en el primer año del proyecto. El valor financiado es S/ 150000 y se dará la inicial de S/ 30000 lo que corresponde al 16.7% del valor del inmueble.

El préstamo bancario propuesto se consideró con el BCP a una TEA de 8%

Producto: Bien inmueble

Tiempo: 20 años

Inicial: S/ 30,000

Valor de préstamo: S/ 150,000

Requisitos: Negocio en Marcha y/o Evaluación de Garantías

Tabla 90

Resumen de Préstamo Hipotecario

| Año | Periodo | Saldo S/ | Cuota S/ | Interés S/ | Amortización | Escudo |
|-------|---------|----------|----------|------------|--------------|-----------|
| | | | | | S/ | Fiscal S/ |
| 1 | 1 | 120,000 | 30,055 | 9,600 | 20,455 | 2,832 |
| 2 | 2 | 99,545 | 30,055 | 7,964 | 22,091 | 2,349 |
| 3 | 3 | 77,454 | 30,055 | 6,196 | 23,858 | 1,828 |
| 4 | 4 | 53,596 | 30,055 | 4,288 | 25,767 | 1,265 |
| 5 | 5 | 27,828 | 30,055 | 2,226 | 27,828 | 657 |
| Total | | | 150,274 | 30,274 | 120,000 | 8,931 |

9.2.2. Capital y costo de oportunidad

Para hallar el costo de oportunidad se utilizó la fórmula del modelo CAPM. Se consideró el rendimiento de bonos americanos y la beta re apalancado del sector educación.

Tabla 91. *Cálculo del B re apalancado*

| | |
|-----------------|-------|
| B desapalancado | 1.28 |
| D | 42.06 |
| C | 57.94 |
| t | 0.295 |
| B apalancado | 1.935 |

El costo de oportunidad se calculó mediante la siguiente fórmula:

$$Ke_{\text{EEUU nominal}} = r_f + r_m - r_f \beta_{\text{Ke}_{\text{EEUU real}}}$$

$$Ke_{\text{EEUU nominal}} = r_f + r_m - r_f \beta_{\text{Ke}_{\text{EEUU real}}} = \frac{1 + Ke_{\text{EEUU nominal}}}{1 + Ke_{\text{EEUU real}}} - 1$$

$$Ke_{\text{Peru real}} = \frac{(1 + \text{Inflación}_{\text{EEUU}})}{Ke_{\text{EEUU real}}} + \text{Riesgo País}_{\text{Perú}}$$

$$Ke_{\text{Perú Nominal}} = (1 + Ke_{\text{Perú real}}) * (1 + \text{Inflación}_{\text{Perú}}) - 1$$

En la tabla 92 se detalla el cálculo del costo de oportunidad, el cual asciende a 21.93% que se obtuvo fue de 14.46%.

Tabla 92

Cálculo de costo de oportunidad

| Capital y costo de oportunidad | Monto |
|--------------------------------|---------|
| Inflación USA | 2.34% |
| Ke EEUU Nominal = | 23.07% |
| 1+KE EEUU | 1.2307% |
| 1+Inflación | 1.0234% |
| Ke EEUU real = | 20.26% |
| Riesgo País Perú = | 1.67% |
| Ke Perú real = | 21.93% |

Se debe esperar un rendimiento mínimo de 21.93% en el presente proyecto para que se considere su implementación. Rendimientos por debajo de este valor indicaría que el proyecto no es factible.

9.2.3. Costo de capital promedio ponderado

El Costo de Capital promedio ponderado se calculó tomando en consideración la inversión inicial y el préstamo hipotecario. Los porcentajes se detallan en la tabla 93. El WACC resultante es 18.24%.

Tabla 93

Cálculo del WACC

| | |
|------------------|--------|
| Wd | 42.06% |
| Tasa de la deuda | 8.00% |
| Kd real | 5.64% |
| Ke real | 21.93% |
| We | 57.94% |
| WACC | 14.46% |

9.3. Presupuesto base

9.3.1. Presupuesto de ventas

Se está considerando los ingresos por ventas de los cursos de inglés ofrecidos para aquellos estudiantes de nivel intermedio y para aquellos estudiantes de nivel avanzado. Es decir, los dos cursos que se ofrecen. El detalle se muestra en la tabla 94.

Tabla 94

Presupuesto de Ventas

| Rubro | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Clases nivel intermedio (S/) | 1,108,080 | 124,8696 | 141,6074 | 1,912,041 | 2,160,118 |
| Clases nivel avanzado (S/) | 64,800 | 73,062 | 81,697 | 111,652 | 125,172 |
| TOTAL (S/) | 1,172,880 | 1,321,758 | 1,497,771 | 2,023,693 | 2,285,290 |

9.3.2. Presupuesto de compras

Por tratarse de un negocio de servicio de clases, no se justifica tener un inventario de productos fabricados o de compras.

9.3.3. Presupuesto de costo de ventas

El costo de ventas está definido básicamente por los sueldos de las profesoras y por el material didáctico que se utilizará en el desarrollo de las clases. Se describe a continuación en la tabla 95.

Tabla 95

Costo Directos e Indirectos del Servicio

| Costos directos | | | | | |
|--|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|
| Rubro | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Sueldo profesores (S/) | 761,385 | 837,161 | 932,354 | 1,22,8180 | 1,356,537 |
| Material didáctico (S/ 50 por profesor por mes) (S/) | 12,000 | 13,530 | 15,375 | 19,680 | 21,525 |
| Subtotal costos directos (S/) | 773,385 | 850,691 | 947,729 | 1,247,860 | 1,378,062 |
| Costos indirectos | | | | | |
| Rubro | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Movilidad y Viáticos | 72,000 | 79,200 | 90,000 | 115,200 | 126,000 |
| Subtotal costos indirectos | 72,000 | 79,200 | 90,000 | 115,200 | 126,000 |
| TOTAL COSTOS DE SERVICIO (S/) | 845,385 | 929,891 | 1,037,729 | 1,363,060 | 1,504,062 |

9.3.4. Presupuesto de gastos administrativos

Comprende los gastos relacionados con la administración de You Link. En el primer año, el monto asciende a S/ 70,699 y se incrementa durante los 5 años del proyecto. El detalle se muestra en la tabla 96.

Tabla 96

Gastos administrativos

| Rubro | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Sueldos (S/) | 55,500 | 56,888 | 58,310 | 59,767 | 61,262 |
| Contador (RxH) (S/) | 6,000 | 6,150 | 6,304 | 6,461 | 6,623 |
| Asesor Técnico Pedagógico (S/) | 31,500 | 32,288 | 33,095 | 33,922 | 34,770 |
| Asistente (S/) | 18,000 | 18,450 | 18,911 | 19,384 | 19,869 |
| Arbitrios (S/) | 180 | 185 | 189 | 194 | 199 |
| Limpieza (RxH) (S/) | 5,040 | 5,166 | 5,295 | 5,428 | 5,563 |
| Servicios (Luz, Agua, Internet y Teléfono) (S/) | 2,520 | 2,583 | 2,648 | 2,714 | 2,782 |
| Mantenimiento (S/) | 1,800 | 1,845 | 1,891 | 1,938 | 1,987 |
| Útiles de oficina (S/) | 2,800 | 2,870 | 2,942 | 3,015 | 3,091 |
| Extintor (S/) | 59 | 61 | 62 | 64 | 65 |
| Accesorios de oficina (S/) | 2,800 | 2,870 | 2,942 | 3,015 | 3,091 |
| Compra de equipos de cómputo (S/) | 0 | 3,174 | 0 | 3,335 | 0 |
| Total Gastos Administrativos (S/) | 70,699 | 72,467 | 74,278 | 76,135 | 78,039 |

9.3.5. Presupuesto de marketing y ventas

Para efectos del proyecto, se ha considerado que el presupuesto a utilizarse en acciones de marketing será básicamente el que cubra publicidad en radio e impresa, participación en ferias que será una vez en el primer año y dos veces al año en los siguientes años y el pago a la persona responsable de planificar las operaciones de marketing, quien

será incorporado en el séptimo mes de la operación. El detalle anual en se muestra en la tabla 97.

Tabla 97

Presupuesto de Marketing y Ventas

| Rubro | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Publicidad (S/) | 48,000 | 49,200 | 50,430 | 51,691 | 52,983 |
| Participación en Ferias (S/) | 4,500 | 9,225 | 9,456 | 9,692 | 9,934 |
| Comunity Manager (RxH) (S/) | 8,400 | 17,220 | 17,651 | 18,092 | 18,544 |
| Total Marketing y Ventas (S/) | 60,900 | 75,645 | 77,536 | 79,475 | 81,461 |

9.3.6. Presupuesto de gastos financieros

Los gastos financieros son originados por el endeudamiento con crédito hipotecario en el que se incurrirá con fines de comprar el local de la oficina. Como se muestra a continuación, el monto del préstamo asciende a S/120,000 y será financiado con las siguientes condiciones (ver tabla 94). Asimismo, se muestra los planes de amortización y pago de intereses en la tabla 98.

Tabla 98

Condiciones de préstamo bancario

| | |
|--------------------------|---------|
| Préstamos Bancarios (S/) | 120,000 |
| TCEA | 8% |
| Plazo años | 3 |

Tabla 99

Resumen Anual de Desembolso por Amortización y Pago de Intereses

| Periodo | Saldo (S/) | Cuota (S/) | Interés (S/) | Amortización (S/) | Escudo Fiscal (S/) |
|---------|------------|------------|--------------|-------------------|--------------------|
| 1 | 120,000 | 30,055 | 9,600 | 20,455 | 2,832 |
| 2 | 99,545 | 30,055 | 7,964 | 22,091 | 2,349 |
| 3 | 77,454 | 30,055 | 6,196 | 23,858 | 1,828 |
| 4 | 53,596 | 30,055 | 4,288 | 25,767 | 1,265 |
| 5 | 27,828 | 30,055 | 2,226 | 27,828 | 657 |
| Total | | 150,274 | 30,274 | 120,000 | 8,931 |

9.4. Presupuesto de resultados

Los presupuestos de resultados indicarán si el proyecto generará utilidades en función a las expectativas de los socios.

9.4.1. Estado de resultados integrales del proyecto

Permite proyectar los resultados de la empresa a lo largo de los años de evaluación, ya que reúne el resultado durante un periodo determinado. Se consideran los ingresos, los costos y los gastos de la operación, y posteriormente los gastos financieros y los impuestos en que se incurre (Ross et al., 2010).

El resumen por año del estado de resultados se muestra a continuación en la tabla 100.

Tabla 100

Estado de Resultados Integrales del Proyecto

| Rubro | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|--|-----------|-----------|------------|------------|------------|
| Ventas (S/) | 1,172,880 | 1,321,758 | 1,497,771 | 2,023,693 | 2,285,290 |
| Costo de Producción del Servicio (S/) | -845,385 | -929,891 | -1,037,729 | -1,363,060 | -1,504,062 |
| Utilidad Bruta (S/) | 327,495 | 391,867 | 460,042 | 660,633 | 781,228 |
| Gasto de Ventas (S/) | -60,900 | -75,645 | -77,536 | -79,475 | -81,461 |
| Gasto Administrativo (S/) | -70,699 | -72,467 | -74,278 | -76,135 | -78,039 |
| Depreciación Activo Fijo (S/) | -11,262 | -11,897 | -11,897 | -12,563 | -12,563 |
| Amortización (S/) | -3,440 | -3,440 | -3,440 | -3,440 | -3,440 |
| Utilidad Operativa (S/) | 181,194 | 228,418 | 292,891 | 489,020 | 605,724 |
| Gastos Financieros (S/) | -9,600 | -7,964 | -6,196 | -4,288 | -2,226 |
| Utilidad Antes P.T e IR (S/) | 171,594 | 220,455 | 286,694 | 484,732 | 603,498 |
| Participación a Trabajadores 5% (S/) | -8,580 | -11,023 | -14,335 | -24,237 | -30,175 |
| Utilidad o Pérdida después de Participaciones (S/) | 163,014 | 209,432 | 272,360 | 460,495 | 573,323 |
| Impuesto a la Renta 29.5% (S/) | -48,089 | -61,782 | -80,346 | -135,846 | -169,130 |
| Utilidad Neta (S/) | 114,925 | 147,650 | 192,014 | 324,649 | 404,193 |

9.4.2. Estado de situación financiera proyectado

El valor contable de una empresa, registrado en una fecha particular, se refleja en este estado financiero (Ross et al., 2010).

El resumen de la situación económica y financiera de la empresa a lo largo de los años de evaluación, incluye a los activos pasivos y patrimonio, el cual se muestra en la tabla 101.

Tabla 101

Estado de Situación Financiera Proyectado

| ACTIVO | | | | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| Estado de Situación | 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Activo Corriente | | | | | | |
| Efectivo y equivalentes efectivos (S/) | 74,921 | 159,729 | 338,024 | 524,282 | 822,967 | 1,497,162 |
| Otros Activos Corrientes (FCO) (S/) | 0 | 24,363 | -16,211 | -18,977 | -6,111 | -287,938 |
| Total Activo Corriente (S/) | 74,921 | 184,092 | 321,813 | 505,305 | 816,856 | 1,209,223 |
| Activo No Corriente | | | | | | |
| Inversiones Inmobiliarias (S/) | 180,000 | 180,000 | 180,000 | 180,000 | 180,000 | 180,000 |
| Inmuebles maquinaria equipo (S/) | 13,175 | 13,175 | 16,349 | 16,349 | 19,684 | 19,684 |
| Activos Intangibles (S/) | 17,200 | 17,200 | 17,200 | 17,200 | 17,200 | 17,200 |
| Amortización Intangibles (S/) | | -3,440 | -6,880 | -10,320 | -13,760 | -17,200 |
| Depreciación (S/) | | -11,262 | -23,158 | -35,055 | -47,618 | -60,182 |
| Total Activo No Corriente (S/) | 210,375 | 195,674 | 183,511 | 168,175 | 155,506 | 139,502 |
| TOTAL ACTIVO (S/) | 285,296 | 379,766 | 505,324 | 673,480 | 972,362 | 1,348,726 |
| PASIVO | | | | | | |
| Estado de Situación | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Pasivo Corriente | | | | | | |
| Obligaciones Financieras (S/) | | 22,091 | 23,858 | 25,767 | 27,828 | 0 |
| Total Pasivo Corriente (S/) | 0 | 22,091 | 23,858 | 25,767 | 27,828 | 0 |
| Pasivo No Corriente | | | | | | |
| Obligaciones Financieras (S/) | 120,000 | 77,454 | 53,596 | 27,828 | 0 | 0 |

| | | | | | | |
|---------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| Total Pasivo No Corriente (S/) | 120,000 | 77,454 | 53,596 | 27,828 | 0 | 0 |
| TOTAL PASIVO (S/) | 120,000 | 99,545 | 77,454 | 53,596 | 27,828 | 0 |
| PATRIMONIO | | | | | | |
| Estado de Situación | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Capital Social (S/) | 165,296 | 165,296 | 165,296 | 165,296 | 165,296 | 165,296 |
| Resultados Acumulados (S/) | | | 114,925 | 262,575 | 454,588 | 779,237 |
| Resultado del Ejercicio (S/) | | 114,925 | 147,650 | 192,014 | 324,649 | 404,193 |
| Total Patrimonio Neto (S/) | 165,296 | 280,221 | 427,870 | 619,884 | 944,533 | 1,348,726 |
| TOTAL PASIVO + PATRIMONIO (S/) | 285,296 | 379,766 | 505,324 | 673,480 | 972,362 | 1,348,726 |

9.4.3. Flujo de efectivo proyectado

Expresa la diferencia entre la cantidad que ingresó y la que salió, representadas en unidades monetarias. La primera parte, corresponde a las actividades ordinarias de la empresa y se denomina flujo de efectivo operativo. Posteriormente se incluyen los gastos de financiamiento de los activos de la empresa (Ross et al. 2010).

En la tabla 102 se muestra el detalle del flujo de efectivo proyectado.

Tabla 102

Flujo de Efectivo Proyectado

| Rubro | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---------------------------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Utilidad Neta | | 1,149,25 | 147,650 | 192,014 | 324,649 | 404,193 |
| Depreciación Activo Fijo | | 11,262 | 11,897 | 11,897 | 12,563 | 12,563 |
| Amortización Activo Intangible | | 3,440 | 3,440 | 3,440 | 3,440 | 3,440 |
| Gastos Financieros | | 9,600 | 7,964 | 6,196 | 4,288 | 2,226 |
| Cuentas por cobrar | | | | | | |
| FLUJO DE CAJA OPERATIVO | | 139,227 | 170,950 | 213,546 | 344,940 | 422,422 |
| Inversión Activo Fijo | -193,175 | 0 | -3,174 | 0 | -3,335 | 0 |
| Valor de Salvamento | | | | | | 153,306 |
| Inversión Activo Intangible | -17,200 | | | | | |
| Capital de Trabajo (KW) | -74,921 | -9,552 | -9,983 | -34,634 | -15,632 | 0 |
| Recuperación KW | | | | | | 144,722 |
| FLUJO DE CAJA INVERSION | -285,296 | -9,552 | -22,710 | -57,343 | -76,310 | 221,718 |
| FLUJO DE CAJA ECONOMICO | -285,296 | 129,674 | 148,240 | 156,203 | 268,630 | 644,140 |
| Financiamiento | 120,000 | | | | | |
| Servicio de la Deuda | | 30,055 | 30,055 | 30,055 | 30,055 | 30,055 |
| Escudo Fiscal | | 2,832 | 2,349 | 1,828 | 1,265 | 657 |
| FLUJO DE CAJA FINANCIERO | -165,296 | 159,729 | 178,295 | 186,258 | 298,685 | 674,195 |

El presente proyecto mantiene flujo de caja positivo desde el primer año de implementación.

Capítulo X. Evaluación Financiera

El presente capítulo comprende el análisis económico financiero del proyecto. Se utilizaron indicadores de rentabilidad para definir la viabilidad del mismo. Para los indicadores mencionados se consideraron las inversiones consideradas, financiamiento, los flujos financieros, entre otros. Asimismo, se realizó el análisis de riesgo considerando el punto de equilibrio y los análisis de sensibilidad.

10.1. Evaluación financiera

Con los datos recopilados en el capítulo anterior, se han calculado los índices que permitirán definir la viabilidad del proyecto, que tiene un horizonte de 5 años.

10.1.1. TIR

Es un indicador que está muy relacionado con el Valor Actual Neto (VAN). Es la tasa de rendimiento, al que el VAN se vuelve cero (Ross. Et al 2010).

La tasa interna de retorno que se obtuvo en el presente estudio es de 59 %, resulta mayor al COK y WACC con valores de 21.93% y 14.46% por tanto, se concluye que se acepta el proyecto por resultar factible.

10.1.2. VAN

Es el método más conocido y generalmente aceptado por los evaluadores de proyectos (Sapag, 2011). Si el VAN de la inversión es positivo quiere decir que su costo es menor de mercado (Ross et al., 2010).

Se utiliza para evaluar proyectos de inversión para conocer si el valor del dinero, considerando los cobros y pagos que se realizarán en el futuro y actualizados al presente, resultarán favorables en comparación con la inversión.

El valor actual que se determinó en el presente proyecto es igual a S/ 367,568. Es un valor positivo por lo que se concluye que es conveniente implementar el proyecto. En la tabla 103 se muestran los valores correspondientes a VAN y TIR.

Tabla 103

Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno

| TIPO | Valor |
|-----------|---------|
| TIRE (%) | 59% |
| VANE (S/) | 367,568 |
| TIRF (%) | 112% |
| VANF (S/) | 751,661 |

10.1.3. ROE

Es una ratio de rentabilidad que considera el retorno sobre el patrimonio (rentabilidad en función al patrimonio neto). Es una medida del rendimiento de los capitales que han aportado los socios del negocio (Ross et al, 2010). La tabla 104 detalla los ratios de rentabilidad evaluados en el proyecto.

Tabla 104

Ratios de rentabilidad

| Rubro | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ROE | 0.41 | 0.35 | 0.31 | 0.34 | 0.30 |
| ROA | 0.48 | 0.45 | 0.43 | 0.50 | 0.45 |
| Utilidad Activo | 0.30 | 0.29 | 0.29 | 0.33 | 0.30 |
| Utilidad Ventas | 0.10 | 0.11 | 0.13 | 0.16 | 0.18 |

Se puede apreciar que los indicadores de rentabilidad se mantienen a través de los años, sin una tendencia fija a excepción de la Utilidad Venas, que mantiene una tendencia ascendente en los cinco años de estudio.

10.1.4. Ratios

Son razones financieras que resultan de los estados financieros que reportan las empresas. Las relaciones entre la información financiera pueden ser comparadas y analizadas por estas razones financieras (Ross et al., 2010). Es decir, permite realizar un diagnóstico de la situación económica y financiera de la empresa. En la tabla 105 se presentan los ratios resultados del presente proyecto en los años en los cinco años considerados.

Tabla 105

Ratios de Liquidez

| Rubro | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|-------------------------|---------|---------|---------|---------|-----------|
| Razón Corriente | 8.33 | 13.49 | 19.61 | 29.35 | 0.00 |
| Liquidez Inmediata | 0.43 | 0.42 | 1.34 | 0.56 | 0.00 |
| Capital de Trabajo (S/) | 162,001 | 297,955 | 479,538 | 789,027 | 1,209,223 |

Tabla 106

Ratios de Gestión

| Rubro | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|--------------------------|-------|-------|-------|-------|--------|
| Rotación Caja Bancos | 23.00 | 50.14 | 77.35 | 89.89 | 128.68 |
| Rotación Activos Fijo | 38.61 | 43.51 | 44.64 | 60.32 | 61.96 |
| Rotación Activos Totales | 3.09 | 2.62 | 2.22 | 2.08 | 1.69 |

Tabla 107

Ratios de Solvencia

| Rubro | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|------------------------------|-------|-------|-------|--------|--------|
| Estructura de Capital | 1.36 | 1.18 | 1.09 | 1.03 | 1.00 |
| Razón de Endeudamiento | 0.26 | 0.15 | 0.08 | 0.03 | 0.00 |
| Cobertura Gastos Financieros | 18.87 | 28.68 | 47.27 | 114.05 | 272.08 |

Periodo de Recuperación

Se refiere al tiempo que necesario para que la inversión inicial del proyecto sea recuperada (Ross et al., 2010). Para el caso del presente proyecto, el periodo de recuperación económico resulta en 3.05, es decir tres años, mientras que el periodo de recuperación financiero es de 1.03, es decir un año.

| | | |
|--------------------|------|---|
| Payback económico | 3.05 | La inversión del proyecto se recupera en dos años |
| Payback financiero | 1.03 | La inversión del proyecto se recupera en un año |

Índice de Beneficio Costo

Es una herramienta que se utiliza para la evaluación de proyectos. Se conoce también como índice de rentabilidad. Evalúa la relación entre el valor actual de los flujos de efectivo y la inversión del proyecto. Es decir, Compara los beneficios y costos involucrados (Ross et al., 2010).

El valor de 2.06 (mayor a 1) indica que el total de beneficios es superior a los costos y que el proyecto es viable.

Tabla 108

Índice Beneficio Costo

| Rubro | Valor |
|----------------------------|---------|
| Ingresos Actualizados (S/) | 596,425 |
| Egresos Actualizados (S/) | 288,940 |
| Índice Beneficio Costo | 2.06 |

10.2. Análisis de riesgos

Permite identificar y cuantificar el riesgo al que se expone una empresa (Ross et al. 2010).

10.2.1. Punto de equilibrio

Es una herramienta utilizada para conocer la relación entre la rentabilidad y el volumen de las ventas, y en términos contables, es el volumen de ventas que se necesita para que la utilidad neta del proyecto sea igual a cero (Ross et al., 2010).

En la tabla 109 se detalla el número de cursos que se deben tomar. Así, en el año 1, se deben realizar 111 cursos, de los cuales 100 deben ser de nivel intermedio y 11 de nivel avanzado.

Tabla 109

Número de cursos

| Descripción | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|-----------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Equilibrio en unidades Intermedio | 100 | 103 | 103 | 108 | 106 |
| Equilibrio en unidades Avanzado | 11 | 11 | 11 | 12 | 12 |
| Equilibrio en unidades Total | 111 | 114 | 114 | 120 | 118 |

10.2.2. Análisis de sensibilidad

Es útil para detectar las áreas donde hay mayor riesgo en el proyecto. Nos indica qué sucede con el VAN cuando cambian las variables (Ross et al., 2010). El análisis de sensibilidad realizado, indica que el precio por hora de los servicios de enseñanza puede disminuir hasta S/ 57, que corresponde a una disminución del 5%, y el VAN sigue siendo positivo. Cuando el precio por hora disminuye en 10%, es decir, a S/ 53 por hora, el VAN se vuelve negativo.

Tabla 110

Análisis de Sensibilidad Unidimensional por Precio

| | S/ | | Precio | | | |
|-------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| VANE | 367,568 | 53 | 57 | 60 | 63 | 66 |
| Costo | 51 | -56,174 | 193,751 | 367,568 | 528,721 | 682,217 |

El análisis de sensibilidad involucrando al costo, indica que el proyecto sigue resultando atractivo aumentando el costo de realizar el servicio hasta en 10%. Si se aumenta el costo en 15%, el VAN resulta negativo.

Tabla 111

Análisis de Sensibilidad Unidireccional por Costo

| Variación | Costo (S/) | VANE(S/) |
|-----------|------------|----------|
| -10% | 46 | 603,438 |
| -5% | 49 | 485,503 |
| | 51 | 367,568 |
| 5% | 54 | 249,633 |
| 10% | 56 | 131,698 |
| 15% | 59 | 13,763 |

Analizando los escenarios optimista y pesimista, se ha considerado el pago por el servicio dentro de los rangos de mayor aceptación en el estudio cuantitativo con valores entre S/ 55 y S/ 79 por hora y con variación de 5% tanto en costos de producción como en número de cursos vendidos. Como es de esperarse, el escenario optimista mejora considerablemente los indicadores, pero el escenario pesimista nos indica que, en ese contexto, el proyecto no es viable. Los indicadores que se obtuvieron se detallan en la tabla 112.

Tabla 112

Análisis de escenarios

| Escenarios | Valores Actuales | Optimista | Pesimista |
|------------------------------|------------------|-----------|-----------|
| Precio por hora | 60 | 63 | 57 |
| Costo por hora | 51 | 49 | 54 |
| Unidades de curso avanzado | 20 | 21 | 19 |
| Unidades de curso intermedio | 171 | 180 | 163 |
| Total de unidades vendidas | 191 | 201 | 182 |
| Resultados | | | |
| TIRE | 59% | 90% | 28% |
| VANE | 367,568 | 644,947 | 73,904 |
| TIRF | 112% | 171% | 60% |
| VANF | 751,661 | 1,103,779 | 390,956 |

Capítulo XI. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- Se sustenta de manera objetiva la viabilidad de la creación de una empresa que brinda asesorías especializadas en el idioma inglés para los exámenes Cambridge en modalidades in-house y online.
- Las principales empresas de preparación para exámenes Cambridge son: Asociación Cultural Peruano Británico, Idiomas Católica y Euroidiomas. Los clientes potenciales son los estudiantes de las 10 universidades top de Lima y la demanda del servicio se incrementa de manera anual a una tasa promedio del 10%.
- El sector educación relacionado a la enseñanza de inglés en universitarios se encuentra en crecimiento ya que ellos necesitan dominar un segundo idioma por ser obligatorio para obtener el grado de bachiller y el inglés les permite poder realizar estudios en el extranjero y así como mejores oportunidades laborales.
- Factores como la legislación de educación universitaria actual (que fomenta el estudio de una segunda lengua), el crecimiento sostenido del PBI, el control de la tasa de inflación, las leyes aplicables a PYMEs y el creciente uso de tecnologías de información y comunicación son factores que favorecen el desarrollo del proyecto.
- El marco legal aplicable de mayor beneficio para el proyecto desarrollado es el de una Sociedad Anónima Cerrada (SAC) y el de Pequeña y Mediana Empresa (PYME) por el tamaño de la empresa y su nivel de facturación.
- Para la puesta en marcha del presente proyecto se definió que la localización ideal es en el distrito de San Borja, en un local de 24 m². Se debe contar con personal

calificado que realice las labores de dirección, marketing y docencia, así como personal asistente. El desarrollo del servicio será in-house y on line.

- La promoción de You Link estará orientada a las herramientas interactivas y al uso de las redes sociales como el medio principal de comunicación con los clientes potenciales, logrando una mayor productividad mediante estos entornos digitales.
- El Valor Actual Neto Financiero asciende a 751,661 soles del proyecto es alto y el Tasa Interna de Retorno Financiera ascienda 112%. Estos indicadores sostienen la viabilidad financiera del proyecto, lo que hace factible su implementación.

Recomendaciones

- Implementar el presente proyecto: “You Link” debido a la factibilidad que presenta en los aspectos técnico, legal, económico y financiero.
- Evaluar la extensión del negocio considerando la mayor captación de número de alumnos de las mismas universidades evaluadas.
- Evaluar la compra de un local de mayor dimensión con equipos destinados a la mejora del servicio brindado por You Link.
- Patentar ante INDECOPI el logo y nombre del proyecto.

Referencias

- AbogaDoc. (2020). ¿Qué es una empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL)? Recuperado de <https://www.abogadoc.com/faq/tipos-de-sociedades/que-es-una-eirl/>
- Alarcón F., Córdova, G., Flores R. Ortiz, J. (2017). *Plan de negocio para la apertura de una empresa de negocio de una empresa de servicios de limpieza para departamentos*. (Tesis de maestría). Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2936/1/2017_Alarc%C3%B3n_Empresa-de-servicios-de-limpieza.pdf
- América Economía (2019). *Proyectan en Perú inflación anual de 2,5% para 2019*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/proyectan-en-peru-inflacion-anual-de-25-para-2019>
- American Marketing Association. (2020). Dictionary of Marketing Terms. Recuperado de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/2017>
- Antonioli, D. (13 de noviembre de 2017). ¿Cómo va el dominio del inglés en los empresarios peruanos? *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/actualidad/como-esta-dominio-ingles-peru-noticia-1992673>
- AUSLANG. (2018). *Cursos*. Recuperado de <https://auslangperu.com/right-sidebar>
- Baca, G., Cruz, M., Cristóbal, M., Gutiérrez, J. Pacheco, A., Rivera, A. et al. (2014). *Introducción a la ingeniería industrial*. (2ª. ed.). Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=eNLhBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=baca+2013+proceso&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj5z7Xm6fbmAhWVELkGHRw_CCUQ6AEIVzAG#v=onepage&q&f=false
- Barrios H., Olivera, R., Yactayo, S. y Bautista, I. (2015). *Bebidas frías de frutas con complemento de perlas de tapioca naturalmente energizadas* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/2703>
- Basualdo, K, Melgarejo, A. y Pradera, A. (2019). *Plan de negocio para la creación de una guardería infantil para niños de 3 a 36 meses aplicando la metodología Doman*. (Tesis de maestría). Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/9175/1/2019_Basualdo-Aguilar.pdf

- BCRP. (2019). Reporte de Inflación. (2019). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/junio/reporte-de-inflacion-junio-2019.pdf>
- BCP estima que el Banco Central no variaría su tasa de interés en julio. (2 de julio 2019). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/bcp-estima-banco-central-variaria-tasa-interes-julio-271996-noticia/>
- Bonta, P. y Farber, M. (2002). *199 preguntas sobre Marketing y Publicidad*. Bogotá: Norma.
- Británico. (2020). *Centros*. Recuperado de <https://www.britanico.edu.pe/centros/>
- Bumeran. (2020). *Sueldos pretendidos en Perú*. Recuperado de <https://www.bumeran.com.pe/salarios/>
- Buss, M., López, M., Rutz, A., Coelho, S., Oliveira, Arrieira, I., et al. (2013). Grupo focal: Una técnica de recogida de datos en investigaciones cualitativas. 22(1-2). doi:10.4321/S1132-12962013000100016
- Cabello, A. y Kukanauza, J. (2009). *Feedback oral correctivo en una Clase de Pronunciación de Inglés*. Recuperado de <http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/700022BA.pdf>
- Carrera, E. (2020). *Razones por las que aprender inglés es imprescindible*. Recuperado de <https://www.ef.com.pe/blog/language/razones-por-las-que-aprender-ingles-es-imprescindible/>
- Castro, F. (1994). *Elaboración de una unidad didáctica*. Recuperado de <https://www.fluentu.com/blog/educator-english/esl-lesson-plan-template/>
- CENEPRED. (2020). *Cálculo de Aforo*. Recuperado de https://www.cenepred.gob.pe/web/itsedocs/Anexo_06_Calculo_de_Aforo.pdf
- Certificaciones de Inglés ¿Cuál es la necesaria para estudiar en el extranjero?. (2019). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/certificaciones-de-ingles-cual-es-la-necesaria-para-estudiar-en-el-extranjero-noticia/>
- ¿Cómo va el dominio del inglés en los empresarios peruanos?. (13 de noviembre de 2017). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/actualidad/como-esta-dominio-ingles-peru-noticia-1992673>
- Computrabajo (2020). *Salario*. Recuperado de <https://www.computrabajo.com.pe/salario>
- Conexiones ESAN. (2017). *La importancia de contar con una estrategia de producto*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/la-importancia-de-contar-con-una-estrategia-de-producto/>

- Cronquist K. y Fiszbein, A. (2017). *El aprendizaje del inglés en América Latina*. Recuperado de <https://www.thedialogue.org/wp-content/uploads/2017/09/El-aprendizaje-del-ingles-en-América-Latina-1.pdf>
- Cuatrecasas, L. (2012). *Los Servicios. Gestión de procesos de servicios*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=wZQf6ank7XwC&pg=PA525&dq=proceso+servicios&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjy48-e7fbmAhUOHLkGHeEIAEMQ6AEIPDAD#v=onepage&q=proceso%20servicios&f=false>
- Chávez, M., Saltos, M y Saltos, C. (2017). *La importancia del aprendizaje y conocimiento del idioma inglés en la enseñanza superior*. Recuperado de https://www.google.com/search?q=Dialnet+LaImportanciaDelAprendizajeYConocimientoDelIdiomaI-6234740.pdf&rlz=1C1CHBF_esPE838PE838&oq=Dialnet-LaImportanciaDelAprendizajeYConocimientoDelIdiomaI-6234740.pdf&aqs=chrome..69i57.3483j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8
- DBM. (2018). Informe: empleabilidad y mercado laboral. Recuperado de <https://lhh.pe/prensa/informe-empleabilidad-mercado-laboral/>
- DePeru. (2020b). *Evolución histórica del dólar*. Recuperado de https://www.deperu.com/tipo_cambio/historico/
- DePeru. (2020a). *Institutos y Centros de Idiomas en la región de Lima*. Recuperado de <https://www.deperu.com/educacion/institutos-idiomas/lima>
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=FpvOL1kpfKoC&pg=PA193&lpg=PA193&dq=ventaja+estrategica+por+exclusividad&source=bl&ots=jjabfjc47N&sig=ACfU3U0-aZF38bzDw1LwGU62U9fQNBcErg&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj9Pumy3nAhUPy1kKHTyMCnkQ6AEwBnoECAgQAQ#v=onepage&q=ventaja%20estrategica%20por%20exclusividad&f=false>
- Educación Manpower. (2020). *La importancia del inglés para los negocios*. Recuperado de <https://educacionmanpower.cl/instituto-educacion-continua/encamina-tu-capacitacion/la-importancia-del-ingles-para-los-negocios>

- Emprendedores. (2017). *Conoce los beneficios del nuevo régimen mype tributario*. Recuperado de <https://emprendedores.tv.pe/conoce-los-beneficios-del-nuevo-regimen-mype-tributario/>
- Escuela Internacional de Gerencia – EIGER. (2020). *Inglés virtual*. Recuperado de <https://portal.eiger.edu.pe/producto/ingles-virtual-2/>
- Fernández, D. (2020). *¿Qué son los exámenes Cambridge?*. Recuperado de <http://www.examenes-cambridge.com/examenes-cambridge/que-son-los-examenes-cambridge>
- Franco, P. (2013). *Planes de Negocio: Una Metodología Alternativa*. Lima: Universidad del Pacífico.
- González, P., Sotomayor, R. (2015). *Plan de negocios para la estructuración y puesta en marcha de una empresa de control de calidad de concreto pre-mezclado*. (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/1942>
- González, R. (2016). *Innovative resources based on ICTs and authentic materials to improve EFL students' communicative needs*. Recuperado de <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED565811.pdf>
- Guash, A., Piera, M., Casanovas J. y Figueras, J. (2002). *Modelado y simulación. Aplicación a procesos logísticos de fabricación y servicios*. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=KZDPoE0uWTkC&pg=PA252&dq=MODELAMIENTO+DE+PROCESOS+PRODUCTIVOS&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi65_e75PbmAhVwHbkGHV_6DTkQ6AEINjAD#v=onepage&q=MODELAMIENTO%20DE%20PROCESOS%20PRODUCTIVOS&f=false
- Hernández, J. (2011). *Marketing de servicios*. Recuperado de <http://www.ilustrados.com/tema/229/Marketing-Servicios.html>
- Idiomas Católica – Centro de Idiomas de la PUCP. (2019). *Curso de Preparación First (FCE) (Modalidad no presencial)*. Recuperado de <https://idiomas.pucp.edu.pe/programas/ingles/curso-para-jovenes-adultos/curso-de-preparacion-first-fce/>
- IELTS Office Test Centre. (2019). *IELTS crece 3.5 millones*. Recuperado de <https://ielts.com.pe/ielts-crece-3-5-millones/>
- Imllazubia. (2020). *La importancia de tener una certificación de Cambridge English*. Recuperado de <https://www.imllazubia.com/blog/academia-de-ingles/2020-02/la-importancia-de-tener-una-certificacion-de-cambridge-english/>

- Indeed (2020). *Más de 600 millones de salarios en Indeed*. Recuperado de <https://pe.indeed.com/salaries>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2018). *Estadísticas de las tecnologías de la información y comunicación en los hogares*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n02_tecnologias-de-informacion-ene-feb-mar2018.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI. (2019). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre 2019*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi_trimestral.pdf
- IUS360. (2019). La Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L): sus similitudes y diferencias con las sociedades. Recuperado de <http://ius360.com/notas/25508/>
- Izar, J. (1998). *Elementos de Métodos Numéricos para Ingeniería*. San Luis Potosí: Universitaria Potosina.
- Kotler, P. y Keller, K. (2002). *Dirección de Marketing. Conceptos Esenciales*. México D.F.: Prentice Hall.
- Kotler P. y Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. (12° ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. (6ª. ed.). México D.F.: Pearson.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. México D.F.: Pearson.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012b). *Fundamentos de marketing*. (14ª ed.). México D.F.: Pearson
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012a). *Marketing*. Recuperado de https://profdariomarketing.files.wordpress.com/2014/03/marketing_kotler-armstrong.pdf.
- Kotler P. y Armstrong, P. (2013). *Fundamentos del Marketing*. (11° ed.). Recuperado de http://www.academia.edu/download/38652142/Fundamentos_de_marketing_11ed_Kotler.docx
- La importancia de estudiar un idioma extranjero en el Perú. (2018). *El Comercio*. Recuperado de https://elcomercio.pe/suplementos/comercial/pregrado-universidad-institutos/importancia-estudiar-idioma-extranjero-peru-1003469?ref=sidebar_nota
- Ley 30220. Ley universitaria (2014). Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/ley_universitaria.pdf

- LHH. (2020). *El inglés sigue siendo el rey*. Recuperado de <https://lhh.pe/site-old/prensa/el-ingles-sigue-siendo-el-rey/>
- Lozano, I. (31 de marzo de 2018). Estos son los beneficios de contar con certificaciones internacionales en inglés. *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/educacion/1219755-estos-son-los-beneficios-de-contar-con-certificaciones-internacionales-en-ingles>
- Martín, M. Díaz, E. (2016). *Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=-ptMDwAAQBAJ&pg=PT195&dq=layout+servicios&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjI-qzmgffmAhW-ELkGHVrCDG0Q6AEIJzAA#v=onepage&q=layout%20servicios&f=false>
- Marketing XXI. (2020). *La marca*. Recuperado de <https://www.marketing-xxi.com/la-marca-46.htm>
- Maza, K. (10 de agosto de 2019). Tipo de cambio: ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de un dólar más caro? *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/tipo-cambio-son-ventajas-desventajas-dolar-caro-noticia-importaciones-economia-peruana-guerra-comercial-deudas-ecpm-663536>
- Mc Daniel, C. y Gates, R. (2005). *Investigación de Mercados*. México D.F.: Thomson.
- Mc Daniel, C. y Gates, R. (1999). *Investigación de mercados contemporánea*. México D.F.: Thomson.
- MEF. (2020). *Proyecciones Macroeconómicas*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/proyecciones-macroeconomicas>
- Merino, M.J., Pintado, T., Sánchez, J. y Grande, I. (2015). *Introducción a la investigación de mercados*. (2ª ed.). Recuperado de https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=ZjSuCAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA71&dq=investigación+cuantitativa+mercados&ots=Ebbt_gt8ne&sig=vqBsW2YACMygplnlCR4BQ1uwLP4&redir_esc=y#v=onepage&q=investigación%20cuantitativa%20mercados&f=false
- Ministerio de Educación - MINEDU. (2017). *Minedu impulsa uso de tecnologías digitales con nuevo Modelo de Inteligencia Digital*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/n/noticia.php?id=44247>

- Ministerio de Educación - MINEDU. (2020). *¿Qué es inglés, puertas al mundo?* Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/ingles-puertas-al-mundo/>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2019). *El 1,2 ,3 de la formalización laboral. Derechos laborales de los trabajadores.* Recuperado de https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/informacion/TRABAJADORES/DLT_formacion_laboral.pdf
- Morán, P. (2019). *Plan de negocio para la creación de una empresa operadora de tours en cuatrimotors* (Tesis de maestría). Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/9256/1/2019_Moran-Cuba.pdf
- Municipalidad de La Molina (2016). Decreto de Alcaldía N°010 16. Texto Único Ordenado del Reglamento de Parámetros urbanísticos y edificatorios, Normas complementarias sobre estándares de calidad y niveles operacionales para las actividades urbanas en el Distrito de La Molina. http://www.munimolina.gob.pe/descargas/MEF_Licencia_Funcionamiento/Legislacion/tuo_estandares_calidad_010_2016.pdf
- Peiró R. (2020). *Definiciones ciclo de vida del producto.* Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/ciclo-de-vida-del-producto.html>
- Perueduca. (2020). *Inglés puertas al mundo.* Recuperado de [http://www.perueduca.pe/docentes/noticias/ingles-puertas-al-mundo\(dibujo\)](http://www.perueduca.pe/docentes/noticias/ingles-puertas-al-mundo(dibujo))
- Peru Retail (2019). *Perú: Inflación cerró en 1.90% durante el 2019.* Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-inflacion-2019/>
- Preparan implementación de Plan Nacional de inglés. (3 de diciembre de 2015). *El peruano.* Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-preparan-implementacion-plan-nacional-ingles-36079.aspx>
- Profesionales bilingües: Las ventajas que tienen en la búsqueda de un mejor empleo. (9 de agosto de 2018). *Gestión.* Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/profesionales-bilinguees-ventajas-busqueda-mejor-241057>
- RHACC. (2020). *EFL - Cambridge First Certificate Examination (FCE) Level 1* <https://www.rhacc.ac.uk/course/efl-cambridge-first-certificate-examination-fce-level-1>
- Rico, C. (2017). *La ayuda de las nuevas tecnologías en el aprendizaje del inglés como lengua extranjera.* (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/21568/1/TFG001517.pdf>

- Ríos, S., Romero, L. y Vega, L. (2017). *Plan de negocio para empresa de servicios de dietas saludables* (Tesis de maestría). Recuperado de repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2930/1/2017_Romero_Dietas-saludables-delivery.pdf
- Ross S., Westerfield R. & Jordan, D. (2010). *Fundamentals of corporate finance*. (3^a.ed.), México D.F.: Mc Graw Hill.
- RPP. (2018). *La revolución tecnológica en las aulas: una nueva mirada educativa*. Recuperado de <https://rpp.pe/campanas/contenido-patrocinado/la-revolucion-tecnologica-en-las-aulas-una-nueva-mirada-educativa-noticia-1119678>
- Ruiz, M. (12 de agosto de 2019). Inflación sería menor en los siguientes meses. *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/inflacion-seria-menor-siguientes-meses-495733-noticia/>
- Shuttleworth, M. (2017). *Diseño de la investigación cualitativa*. Recuperado de <https://explorable.com/es/disenio-de-la-investigacion-cualitativa>:
- SODIMAC (2020). *Silla negra avignon con brazos para PC*. Recuperado de <https://www.sodimac.com.pe/sodimac-pe/product/2723689/Silla-PC-Avignon-con-Brazos-Negra/2723689>
- Sunat: Régimen mype tributario pagará menos impuestos. (18 de enero de 2017). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/sunat-regimen-mype-tributario-pagara-impuestos-126857-noticia/?ref=gesr>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria – SUNAT. (2020). *CIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme)*. Recuperado de <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/personas-menu/ruc-personas/inscripcion-al-ruc-personas/6745-03-tablas-anexas-ruc-personas#A1>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. (2019b). Licenciamiento de universidades. Recuperado de <https://www.sunedu.gob.pe/sibe/>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. (2019a). *Universidades*. Recuperado de <https://www.sunedu.gob.pe/lista-universidades/>
- Tía María: huelga indefinida afectará a más de 120 mil empresas. (4 de agosto de 2019). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/peru/arequipa/tia-maria-huelga-indefinida-afectara-120-mil-empresas-noticia-661722>
- Tipo de cambio cierra la semana a la baja ante datos económicos mixtos de EE.UU. y China. (6 de setiembre de 2019). *Gestión*. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/mercados/tipo-cambio-cierra-semana-baja-datos-economicos-mixtos-ee-uu-china-nndc-275942-noticia/>

Ugaz, J. (07 de agosto de 2019). Economía crecerá por debajo del 3% en el 2019 por la inestabilidad política. *Diario Correo*. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/economia/economia-crecera-por-debajo-del-3-en-el-2019-por-la-inestabilidad-politica-902901/>

Universia. (2018). Los 5 hábitos de consumo más comunes entre los estudiantes Recuperado de <https://noticias.universia.edu.uy/cultura/noticia/2018/08/22/1161329/5-habitos-consumo-comunes-estudiantes.html>

Universidad Nacional de la Amazonía Peruana. (2019). Las 20 mejores universidades peruanas según la SUNEDU. Recuperado de <https://www.unapiquitos.edu.pe/contenido/actualidades/Las-20-mejores-universidades-peruanas-segun-la-Sunedu.php>

WageIndicator. (2020). *Información salarial en el Perú*. Recuperado de <https://tusalario.org/peru>

Anexo 1. Ficha técnica 1: De entrevista a profundidad a expertos del sector comercial

FICHA TÉCNICA 1: DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD A EXPERTOS DEL SECTOR COMERCIAL:

1. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN:

- Conocer las perspectivas de crecimiento del sector educativo en Lima metropolitana.
- Conocer el sector de enseñanza del inglés en Lima metropolitana

2. CONTENIDO:

En la entrevista a profundidad se conocerá las Debilidades y Amenazas con referencia a la enseñanza del idioma inglés, sus fortalezas y oportunidades, el número de empresas dedicadas a la enseñanza del idioma inglés, el tipo de clientes del sector, cuánto están dispuestos a gastar y el nivel de inversión en infraestructura.

3. PERFIL DEL PARTICIPANTE:

- Haber desempeñado cargos de dirección y comercial en institutos de enseñanza del idioma inglés.
- Tener experiencia en enseñanza del idioma inglés
- Conocer las empresas dedicadas a la enseñanza del idioma inglés

4. GUÍA DE PREGUNTAS:

Mi nombre es....., alumno de la EPG de la Universidad San Ignacio de Loyola y estoy realizando una investigación de mercado sobre centros de enseñanza de inglés. El objetivo que persigo es conocer el sector educativo del inglés en Lima metropolitana y sus perspectivas de crecimiento para los próximos 5 años. Por lo que pido permiso para grabar. La información que me facilite en esta entrevista será tratada para fines exclusivamente de la investigación no pudiendo ser utilizada de forma nominal ni por supuesto facilitada a terceros.

- 1) ¿Cuántos años de experiencia tiene en el rubro de la enseñanza de inglés?
- 2) ¿Cuál es su perspectiva de crecimiento para el sector educativo de inglés en Lima Metropolitana?
- 3) Según su opinión, ¿Cuáles son las tendencias de la enseñanza de inglés?
- 4) Según su opinión, ¿Qué tipos de centros de enseñanza de inglés tendrán acogida en los próximos 5 años?
- 5) Según su opinión, ¿Cuáles son las debilidades del sector?
- 6) Según su opinión, ¿Cuáles son las principales amenazas del sector?
- 7) Según su opinión, ¿Cuáles son las oportunidades del sector?
- 8) Según su opinión, ¿Cuáles son las fortalezas del sector?
- 9) Según su opinión, ¿Cuáles son las empresas destacadas en el rubro de enseñanza de inglés?
- 10) Según su opinión, ¿Cuál es el perfil de los estudiantes que asiste al centro de idiomas?
- 11) Según su opinión, ¿Qué criterios busca el estudiante al decidir en qué centro de idiomas estudiar?
- 12) ¿Cuál es el perfil de estudiantes que deciden seguir estudios especializados: TOEFL, IELTS, KET, PET, FCE, etc.?
- 13) ¿Cuáles considera que son los centros especializados líderes en cada uno de estos exámenes?
- 14) ¿Cuáles son los factores de éxito que se debe cumplir en todo centro de enseñanza en inglés?
- 15) Según su opinión, ¿en qué podrían mejorar los centros de enseñanza en inglés?

Anexo 2. Entrevista a profundidad a expertos del sector

Comercial (transcripción)

FICHA TÉCNICA 1: DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD A EXPERTOS DEL SECTOR COMERCIAL (TRANSCRIPCIÓN)

1. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN:

- Conocer las perspectivas de crecimiento del sector educativo en Lima metropolitana.
- Conocer el sector de enseñanza del inglés en Lima metropolitana

2. CONTENIDO:

En la entrevista a profundidad se conocerá las Debilidades y Amenazas con referencia a la enseñanza del idioma inglés, sus fortalezas y oportunidades, el número de empresas dedicadas a la enseñanza del idioma inglés, el tipo de clientes del sector, cuánto están dispuestos a gastar y el nivel de inversión en infraestructura.

3. PERFIL DEL PARTICIPANTE:

- Haber desempeñado cargos de dirección en institutos de enseñanza del idioma inglés.
- Tener experiencia en enseñanza del idioma inglés
- Conocer las empresas dedicadas a la enseñanza del idioma inglés

4. GUIA DE PREGUNTAS:

Mi nombre es....., alumno de la EPG de la Universidad San Ignacio de Loyola y estoy realizando una investigación de mercado sobre centros de enseñanza de inglés. El objetivo que persigo es conocer el sector educativo de inglés en Lima metropolitana y sus perspectivas de crecimiento para los próximos 5 años. Por lo que pido permiso para grabar. La información que me facilite en esta entrevista será tratada para fines exclusivamente de la investigación no pudiendo ser utilizada de forma nominal ni por supuesto facilitada a terceros.

Gustavo Sánchez-Piérola Vega

1) ¿Cuántos años de experiencia tiene en el rubro de la enseñanza de inglés?

. Ya voy a cumplir 21 años

2) ¿Cuál es su perspectiva de crecimiento para el sector educativo de inglés en Lima Metropolitana?

Va a seguir creciendo, ya más por política nacionales de Perú país bilingüe para el 2021. Va a seguir creciendo, los padres de familia también sienten que ya sus hijos que no saben inglés, están en desventaja. Las universidades piden un nivel de inglés, los institutos técnicos piden un nivel de inglés para sacar sus títulos y para graduarse, así que todavía tienen bastante para crecer

3) Según su opinión, ¿Cuáles son las tendencias de la enseñanza de inglés?

Las tendencias son, tener horarios más flexibles, hay muchos componentes digitales que apoyan ahora esta enseñanza y también ya entran otros competidores al tener cosas como Open English y otras alternativas externas, hacen que cambie la enseñanza del inglés.

4) Según su opinión, ¿Qué tipos de centros de enseñanza de inglés tendrán acogida en los próximos 5 años?

Como te decía, los que sean flexibles, los que tengan locales cerca de las casas o los trabajos de las personas. Para la gente cada día movilizarse en Lima es peor, así que la gente tiene que ir a estos sitios que le queden cerca y por eso te decía que sean flexibles que tengan una parte Blended, que no vayan todos los días, horarios de repente más cortos, interdiarios, por ejemplo, acá estamos teniendo muchos cursos interdiarios porque la gente no puede venir todos los días.

5) Según su opinión, ¿Cuáles son las debilidades del sector?

La falta de profesores. La debilidad ahorita es, al estar expandiéndose y ser necesario, todos estamos peleando por profesores. Todo el mundo quiere profesores y sobre todo de buen nivel. Al subir el nivel de inglés, tu profesor tiene que tener mejor nivel de inglés que tú entonces esa pirámide es la que trae problemas para todos.

6) Según su opinión, ¿Cuáles son las principales amenazas del sector?

Las amenazas en este caso, son por ejemplo los colegios que se están volviendo bilingües. Colegios que antes enseñaban francés como segunda lengua o alemán ahora no, es inglés y alemán, inglés y francés. Los colegios

nacionales también ya están ofreciendo más horas de inglés y empezaron a ofrecer inglés en primaria que antes no había, era solamente secundaria. Entonces ahí están las amenazas.

7) Según su opinión, ¿Cuáles son las oportunidades del sector?

Las oportunidades sé que el tema se está enfocando en Lima pero las oportunidades están en provincia. Ya las provincias también, la economía del Perú no está tan mal, obviamente ha estado mejor pero ya las provincias van mejorando, van teniendo mejores recursos entonces ya por ahí se dan las oportunidades de nosotros.

8) Según su opinión, ¿Cuáles son las fortalezas del sector?

Las fortalezas del sector, bueno en este caso, al haber mayor competencia hace que todos vayamos a un buen nivel de inglés, la formalidad laboral creo que también es una de las fortalezas que están saliendo últimamente y bueno obviamente el prestigio de algunas instituciones.

9) Según su opinión, ¿Cuáles son las empresas destacadas en el rubro de enseñanza de inglés?

El Británico obvio, siempre nos comparamos mucho con la Pacífico y la Católica y obviamente el ICPNA. Yo diría que son las 4 principales.

10) Según su opinión, ¿Cuál es el perfil de los estudiantes que asiste al centro de idiomas?

Hay de todo. Te puedo hablar de nuestro perfil o de otro perfil en general. Tenemos desde gente de 4 años hasta gente de sesenta y tantos años pero nuestro grueso son personas jóvenes, adultos jóvenes que están en la universidad o post universidad, que están estudiando para sacar sus títulos, gente profesional, gente que sabe que es importante el inglés no solamente por el papel para graduarme sino estamos viendo en las encuestas que la gente dice:

Sí, lo necesito para investigación, porque quiero una beca, para hacer una maestría. Entonces es la lengua franca de la época.

11) Según su opinión, ¿Qué criterios busca el estudiante al decidir en qué centro de idiomas estudiar?

De estos 4 que te he mencionado, en sí ellos saben de la calidad de estos centros, entonces ellos están buscando primero precio, calidad-precio, ese

balance entre calidad, precio y ubicación. Muchas veces hasta yo mismo recomiendo cuando me dicen: Oye ¿Qué me recomiendas? Primero ándate al que te quede más cerca de estos 4 que te menciono, el que te quede más cerca porque si no, no vas a ir, lo vas a abandonar. Entonces, los 4 enseñan bien, al que te quede cerca de tu trabajo. De tu casa para que no pierdas la continuidad.

12) ¿Cuál es el perfil de estudiantes que deciden seguir estudios especializados: TOEFL, IELTS, KET, PET, FCE, ¿etc.?

Ahí sí, básicamente, el FCE que es el más común acá en el Británico, viene a ser lo que sientes que es la culminación, sienten que se gradúan. Otros más especializados tipo CAE o que llevan GMAT o Sat en otros lugares, es porque quieren ejercer básicamente afuera o quieren tener otra oportunidad laboral afuera. IELTS también de gente que quiere viajar afuera.

13) ¿Cuáles considera que son los centros especializados líderes en cada uno de estos exámenes?

Obviamente, el FCE es el mínimo estándar de ahí. Acuérdate que es el primer certificado, los otros son tests que va por ahí más o menos con el TOEFL, como que el equivalente es el TOEFL. Sabemos que el TOEFL es un termómetro, como yo lo llamo, no se pasa, no se jala, pero es más o menos el estándar, TOEFL con tanto es igual a un FCE con tanto. Entonces esos son los dos principales y de ahí obviamente si quieres una maestría, debe ser el CAE de un nivel A-2, perdón, C-1.

14) ¿Cuáles son los factores de éxito que se debe cumplir en todo centro de enseñanza en inglés?

Tener el personal calificado es lo más importante, los profesores son la base de todo, de ahí los buenos profesores bien entrenados en instituto, tener una buena infraestructura, ofrecerles a los alumnos que ahora son bastante exigentes, quieren una buena infraestructura, tener los centros limpios, equipados con tecnología, con variedad. Acuérdate que mucha de esta gente son nativos digitales así que tenemos que darles ese tipo de recursos, buenos libros, material online para trabajar fuera, apps, eso sería.

15) Según su opinión, ¿en qué podrían mejorar los centros de enseñanza en inglés?

Bueno entendamos nosotros mejorar todo el tiempo, entendamos nosotros seguir abriendo nuevos centros, vamos a ser un poquito más flexibles en un futuro de repente, nosotros, en nuestro caso, construiremos el local, pero cada vez más el alumno va a estar fuera, el local va a ser como que, de paso, como te decía al comienzo de la entrevista. Entonces el alumno va a venir solamente a reforzar la parte de speaking, la parte de trabajar en grupo y la mayoría de trabajos los va a hacer en casa porque obviamente el problema es el tráfico y lo de estar ocupados. La gente normalmente estudia, trabaja, tiene familia entonces aparte, tener un idioma más u otro tipo de cursos, ya no le alcanza el tiempo, muy aparte del tráfico. Entonces tiene que haber esta flexibilidad de hacerlo a distancia, pero sin perder esa parte presencial que es lo que nosotros creemos, es todavía muy importante.

Anexo 3. Ficha Técnica 2: De entrevista a profundidad a expertos del sector

(Director)

FICHA TÉCNICA 2: DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD A EXPERTOS DEL SECTOR (DIRECTOR)

1. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN:

- Conocer las perspectivas de crecimiento del sector educativo en Lima metropolitana.
- Conocer el sector de enseñanza del inglés en Lima metropolitana

2. CONTENIDO:

En la entrevista a profundidad se conocerá las debilidades y amenazas con referencia a la enseñanza del idioma inglés, sus fortalezas y oportunidades, el número de empresas dedicadas a la enseñanza del idioma inglés, el tipo de clientes del sector, cuánto están dispuestos a gastar y el nivel de inversión en infraestructura.

3. PERFIL DEL PARTICIPANTE:

- Haber desempeñado cargos de dirección en institutos de enseñanza del idioma inglés.
- Tener experiencia en enseñanza del idioma inglés
- Conocer las empresas dedicadas a la enseñanza del idioma inglés

4. GUÍA DE PREGUNTAS:

Mi nombre es....., alumno de la EPG de la Universidad San Ignacio de Loyola y estoy realizando una investigación de mercado sobre centros de enseñanza de inglés. El objetivo que persigo es conocer el sector educativo de inglés en Lima metropolitana y sus perspectivas de crecimiento para los próximos 5 años. Por lo que pido permiso para grabar. La información que me facilite en esta entrevista será tratada para fines exclusivamente de la investigación no pudiendo ser utilizada de forma nominal ni por supuesto facilitada a terceros.

- 1) ¿Cuántos años de experiencia tiene como coordinadora de los Exámenes Cambridge?
- 2) ¿Cuál es su perspectiva de crecimiento para el sector educativo de inglés en Lima metropolitana?
- 3) Según su opinión, ¿Cuáles son las tendencias de la enseñanza de inglés?
- 4) Según su opinión, ¿Qué tipos de centros de enseñanza de inglés tendrán acogida en los próximos 5 años?
- 5) Según su opinión, ¿Cuáles son las debilidades del sector?
- 6) Según su opinión, ¿Cuáles son las principales amenazas del sector?
- 7) Según su opinión, ¿Cuáles son las oportunidades del sector?
- 8) Según su opinión, ¿Cuáles son las fortalezas del sector?
- 9) Según su opinión, ¿Cuáles son las empresas destacadas en el rubro de enseñanza de inglés?
- 10) Según su opinión, ¿Cuál es el perfil de los estudiantes que asiste al centro de idiomas?
- 11) Según su opinión, ¿Qué factores analiza el estudiante al decidir en qué centro de idiomas estudiar?
- 12) ¿Qué grado de preferencia considera que tienen los alumnos por la enseñanza in-house o a domicilio?
- 13) ¿Cuál sería el perfil de requerimientos de dichos alumnos?
- 14) ¿Cuál es el perfil de estudiantes que decide seguir estudios especializados: TOEFL, IELTS, KET, PET, FCE, etc.?
- 15) ¿Cuáles considera que son los líderes en cada uno de estos exámenes?
- 16) ¿Cuáles son los factores de éxito que se debe cumplir en todo centro de enseñanza en inglés?
- 17) Según su opinión, ¿en que podrían mejorar los centros de enseñanza en inglés?
- 18) Según su opinión, ¿cuál es la infraestructura necesaria para crear un centro de idiomas?

Anexo 4. Entrevista a profundidad a expertos del sector (Director)

(Transcripción)

FICHA TÉCNICA 2: DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD A EXPERTOS DEL SECTOR (DIRECTOR) (TRANSCRIPCIÓN)

1. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN:

- Conocer las perspectivas de crecimiento del sector educativo en Lima metropolitana.
- Conocer el sector de enseñanza del inglés en Lima metropolitana

2. CONTENIDO:

En la entrevista a profundidad se conocerá las debilidades y amenazas con referencia a la enseñanza del idioma inglés, sus fortalezas y oportunidades, el número de empresas dedicadas a la enseñanza del idioma inglés, el tipo de clientes del sector, cuánto están dispuestos a gastar y el nivel de inversión en infraestructura.

3. PERFIL DEL PARTICIPANTE:

- Haber desempeñado cargos de dirección en institutos de enseñanza del idioma inglés.
- Tener experiencia en enseñanza del idioma inglés
- Conocer las empresas dedicadas a la enseñanza del idioma inglés

4. GUIA DE PREGUNTAS:

Mi nombre es....., alumno de la EPG de la Universidad San Ignacio de Loyola y estoy realizando una investigación de mercado sobre centros de enseñanza de inglés. El objetivo que persigo es conocer el sector educativo de inglés en Lima metropolitana y sus perspectivas de crecimiento para los próximos 5 años. Por lo que pido permiso para grabar. La información que me

facilite en esta entrevista será tratada para fines exclusivamente de la investigación no pudiendo ser utilizada de forma nominal ni por supuesto facilitada a terceros.

1) ¿Cuántos años de experiencia tiene como coordinadora de los Exámenes Cambridge?

Nosotros empezamos operaciones desde el 2013. Vamos ya casi 6 años.

2) ¿Cuál es su perspectiva de crecimiento para el sector educativo de inglés en Lima metropolitana?

Lima metropolitana siempre está creciendo. Lo único malo es que se concentra casi todo en Lima y también por zonas precisamente en Surco, en San Isidro, La Molina. Los que están desatendidos son, todavía, el este y el norte. Son nichos que hay que trabajar todavía a pesar de que los dos centros más grandes que son Británico e ICPNA ya se han colocado en el norte pero aun así todavía hay bastante demanda ahí que no se atiende. Está en crecimiento siempre.

3) Según su opinión, ¿Cuáles son las tendencias de la enseñanza de inglés?

En los centros grandes, las tendencias ahorita a virtualizar cursos, es lo que ha ido apareciendo con cosas tan simples como Open English que fue un boom como un start up que llama mucho la atención en lo que se refiere a empresas y en alumnado también porque el alumnado siempre busca flexibilidad en los horarios pero hay problemas ahí porque estos alumnos todavía no han sido formados en la autonomía, entonces no saben organizarse para trabajar con una plataforma , sin embargo la tendencia es esa, están empezando a ofrecer cursos sino completamente virtuales, por lo menos Blended, osea mitad presencial, mitad virtual.

4) Según su opinión, ¿Qué tipos de centros de enseñanza de inglés tendrán acogida en los próximos 5 años?

Yo lo veo así, en 5 años aquel centro, aquel instituto de idiomas que no ofrezca algo en lo que esté incorporada la parte virtual, va a estar ya obsoleto.

5) Según su opinión, ¿Cuáles son las debilidades del sector?

Ahorita puede ser, que debilidades tienen los lugares donde se enseña inglés, los que lideran el mercado que sigue siendo Británico e ICPNA seguidos de Católica, ofrecen programas tradicionales de aprendizaje, dos horas diarias, una hora y media diaria de lunes a viernes o concentrar todas las horas los

sábados pero hay un porcentaje fuerte sobre todo del mercado de los que quieren aprender inglés y están en edad laboral que necesitan horarios más flexibles entonces de ahí que van acudiendo a lugares tipo Euroidiomas , tipo Berlitz, quieren horarios más flexibles que se adapten a las necesidades de ellos. De ahí es que está teniendo éxito esta oferta de las clases virtuales o de los paquetes virtuales que no quieren decir que sean buenos todavía, pero es atractivo y entonces ¿Qué es lo que hacen las empresas? Se van a adaptando a esa demanda del mercado porque no se van a quedar sin clientes.

6) Según su opinión, ¿Cuáles son las principales amenazas del sector?

7) Según su opinión, ¿Cuáles son las oportunidades del sector?

Como oportunidades, como comentaba, hace rato, las oportunidades son las zonas desatendidas que todavía no se ha cubierto, todavía no se ha cubierto esa demanda. Inclusive, en Lima Metropolitana está más cubierto en Surco, La Molina, San Isidro, el centro de Lima, Miraflores pero hay varias zonas de Lima que aún no han sido atendidas. Otra oportunidad interesante de crecimiento es en la parte tecnológica y algo más allí, la flexibilidad que se puede ofrecer a los alumnos.

8) Según su opinión, ¿Cuáles son las fortalezas del sector?

A ver, en lo que se refiere a personal para atender las necesidades de los alumnos, profesores por así decir, hay instituciones que incluyen programas de enseñanza del inglés como el ICPNA, Británico creo que no, pero ICPNA sí. Entonces hay una masa laboral joven que egresa del ICPNA. Eso sí, sin certificación oficial docente pero ya tienen los conocimientos para poder enseñar o sea fácilmente pueden ser profesores particulares de inglés o pueden tener clases personalizadas o inclusive ese tipo de clases para ejecutivos que no necesariamente necesitan de un aula con una licencia, que ya pueden enseñar, tiene dominio del idioma.

9) Según su opinión, ¿Cuáles son las empresas destacadas en el rubro de enseñanza de inglés?

Es ICPNA, Británico, Euroidiomas y por ahí Católica también.

10) Según su opinión, ¿Cuál es el perfil de los estudiantes que asiste al centro de idiomas?

A los centros de idioma promedio asisten chicos de entre 13 y 24 años. Ese es el promedio de edad. Los que están en edad escolar a veces para complementar el aprendizaje de su centro educativo, muchos de estos chicos vienen de colegios donde ya les enseñan inglés y necesitan mejorar, complementar lo que les dan en el colegio para poder rendir bien en el curso de inglés de su colegio o también porque no tienen inglés en el colegio y necesitan aprenderlo paralelamente en la secundaria, por eso están entre los 13 y 12 años que empiezan a tomar el tema del inglés con fuerza. Luego, entre los que están de 18, 19 a 24 años, son universitarios que también van descubriendo la necesidad del inglés que no está en su programa o que necesitan complementar sus estudios. Por ejemplo, acá en USIL tenemos alumnos que complementan sus estudios porque a veces no les va bien en los cursos de inglés. Entonces, es un trabajo mutuo, es decir, en este caso, el instituto de aprendizaje, el instituto de inglés específico y se complementan aparte o porque también tienen requerimientos específicos. También hay gente que ya está trabajando y descubre que necesitan el inglés para su trabajo o que le va a representar mejoras salariales u oportunidades laborales, entonces tiene que llevar el inglés y es entre esas edades que deciden hacerlo. Son muy pocos los estudiantes mayores de 25, 30 que llevan inglés en institutos.

11) Según su opinión, ¿Qué factores analiza el estudiante al decidir en qué centro de idiomas estudiar?

El prestigio, el precio y la flexibilidad horaria, clarísimo.

12) ¿Qué grado de preferencia considera que tienen los alumnos por la enseñanza in-house o a domicilio?

El alumno que pide, que requiere atención in-house generalmente es porque tiene una necesidad específica. El in-house es porque a veces necesita un aprendizaje, en un periodo, con una flexibilidad de tiempo que no le están dando en otros lugares o que tiene un plazo determinado para aprender lo que tampoco va a tener en un instituto entonces necesita a alguien que lo haga entender de forma personalizada, de repente alguien que se va a una

conferencia o porque tiene que hacer un curso o porque quiere hacer una maestría y necesita complementar el inglés entonces necesita que alguien lo apoye en cada. También son los alumnos que están en búsqueda de un objetivo específico, escolar por ejemplo. Los padres de familia que contratan profesores de inglés para que refuercen al hijo que tiene que dar el examen en el colegio, que le vaya bien entonces esos son los tipos de clientes que generalmente piden in-house.

13) ¿Cuál sería el perfil de requerimientos de dichos alumnos?

Lo que ellos piden prácticamente es flexibilidad. Flexibilidad y quieren ver resultados. Si no ven resultados, dejan de asistir a las clases. Incluso los que asisten a una institución, ellos quieren ver resultados. Recuerdo muchos los años 90, una campaña corta en un instituto de inglés que se llamaba CICEX. Salía un personaje bailando rap y decía: En solo un mes, hablas inglés que era más o menos una publicidad engañosa, pero tuvo un impacto increíble porque había mucha gente que realmente en un mes quería hablar inglés. Claro, entonces cuando tú vas, descubres que en un mes solamente sabes decir información básica, decir donde vives que se yo, todavía no se habla inglés, pero sabes hablar un poquito de inglés, ya estás hablando inglés así sea poco, pero ya estás hablando. Entonces a eso apuntaba su campaña que no era del todo falsa pero la expectativa era mayor ¿no? Y es que apuntó a lo que realmente es la necesidad del estudiante “Yo quiero hablar” “no quiero saberme todas las normas” eso viene después, yo quiero primero saber hablar. Si no hablo, de que me sirven tantas clases. Y a eso apuntan muchas instituciones, a que se comuniquen. Pero luego a la larga, cuando enfatizan mucho la parte comunicativa del aprendizaje del idioma, se van encontrando con un problema a largo plazo. Han enfatizado tanto la parte comunicativa que el alumno no maneja la parte gramatical de manera sólida y cuando se enfrenta a un examen internacional que tiene la demanda equitativa de todas las habilidades, tiene carencia en la parte analítica del inglés.

14) ¿Cuál es el perfil de estudiantes que decide seguir estudios especializados: TOEFL, IELTS, KET, PET, FCE, etc.?

El TOEFL y el IELTS son exámenes similares. El TOEFL es un examen de dominio del inglés que no apunta a un nivel específico sino según tus

resultados, te dicen si sacaste básico, intermedio, avanzado etc, ¿no? Osea, no es un examen que se aprueba o desaprueba sino es un examen multinivel, así se llama, entonces el TOEFL es la versión americana y el IELTS es la versión europea. ¿Quiénes te piden esos exámenes? Las universidades de estas regiones, en el caso de Estados Unidos por así decir, Harvard te dice: Si tú eres peruano y tu idioma nativo es el español y quieres estudios en esa universidad, tu TOEFL tiene que tener como mínimo, ese puntaje que generalmente debe ser avanzado para que ellos se aseguren de que la persona que viene no solo cumple con los requisitos académicos sino también lingüísticos para enfrentar una clase regular, de mayores dificultades. Entonces, ese alumno, el alumno que da el TOEFL y el IELTS, es porque está buscando estudiar en el extranjero, necesita el examen, tiene una expectativa académica alta y entonces busca un puntaje específico y hay que ver a donde postula para ver el tipo de nivel al que está apuntando. En los otros casos, el KET, el PET, FCE y los demás exámenes, son para un nivel específico, digamos el KET es para demostrar que estás en el nivel básico, el PET para demostrar que estás en nivel intermedio, el FCE para demostrar que estás en intermedio superior, el CAE para el avanzado y el CPE para el . Entonces cada uno de ellos ya tiene una expectativa específica y se apunta solamente a ese nivel y se les prepara en base a ese nivel y todas las características del examen.

15) ¿Cuáles considera que son los líderes en cada uno de estos exámenes?

En lo que se refiere, por ejemplo, a exámenes de Cambridge todavía sigue siendo el Británico porque el Británico incorpora en su nivel avanzado, la preparación para el FCE que realmente no es avanzado, el FCE es intermedio superior pero es parte de su currícula, entonces cuando el alumno termina su intermedio, lleva el curso avanzado, que me parece que son siete meses que duran los módulos, todos los libros de texto, el curso que llevan, es preparación para el First Certificate of English. Entonces, cuando el alumno termina, puede dar tranquilamente su FCE si así lo decide porque no es obligatorio. O sino, le dan su certificado de avanzado del Británico pero ahí queda. Sin embargo, si el alumno ha tenido un desempeño interesante en esos ciclos, puede presentarse al FCE con posibilidades de aprobarlo y un

certificado internacional pues tiene mucho más peso que un certificado local porque esos exámenes están estandarizados mundialmente. Entonces si dice que es intermedio, es intermedio en Perú, en China, en Japón, en donde sea. En cambio, una certificación local como te estoy diciendo, el certificado va a decir Pablo Céspedes culminó el nivel avanzado en Británico, ah pero el avanzado del Británico no es realmente el avanzado, es intermedio superior porque apunta al nivel B-II que es intermedio superior, entonces de ahí la importancia de las certificaciones internacionales.

16) ¿Cuáles son los factores de éxito que se debe cumplir en todo centro de enseñanza en inglés?

Un centro de enseñanza va a ser exitoso si el alumno siente que puede comunicarse en inglés, en este caso, si yo no puedo comunicarme, si me hablan, si de repente tengo que contestar una llamada telefónica en inglés y no puedo comunicarme y ya pasé un año estudiando entonces, he fracasado, digo no me sirve porque no puedo hablar en inglés. Entonces, yo creo que de todos modos tiene que apuntar, por lo menos, en el nivel elemental ya sea en intermedio a la parte comunicativa, altamente comunicativa tiene que ser para que el alumno sienta que realmente tiene ese, como le llaman esto, esa sensación de éxito, ya lo he logrado y luego ir afianzando la parte gramatical que también es importante porque luego va a redactar, entonces tú necesitas la producción, osea tú dices yo he aprendido cuando puedo poner en práctica, si no puedo producir inglés hablado o escrito entonces tengo problemas todavía.

17) Según su opinión, ¿en que podrían mejorar los centros de enseñanza en inglés?

Yo creo que podrían mejorar en atender las zonas que todavía necesitan atención, lugares como el este, el norte, ahora de los que ya tenemos que pueden mejorar, en incorporación de nuevas tecnologías de aprendizaje para estar al corriente con eso. Como te decía, no son todavía perfectas, osea ahorita son completamente perfectibles. He visto ya por ejemplo cursos, me parece que católica está ofreciendo cursos de preparación 100% virtuales. Yo lo dudo, o sea yo dudo que tenga éxito, pero va a tener bastantes clientes. Entonces el problema no es el cliente, ni el programa sino son ambas cosas. El alumno como te decía todavía no ha sido capacitado en habilidades

blandas, todavía le falta ser autónomo, autorregularse, hacerse de un horario, investigar, todo eso. Está acostumbrado a recibir, recibir, recibir porque provenimos de una era de aprendizaje distinta a la de estos tiempos, es distinto y por otro lado, si tú no ofreces ese servicio, tampoco vas a tener clientes. Yo creo que por ahora lo más sensato es ofrecer aprendizaje Blended, o sea semivirtual, que no sea completamente virtual sino que de todos modos haya un face to face y por eso creo yo que necesitamos capacitar personal en el dominio de tecnologías y plataformas de aprendizaje porque, tú puedes saber inglés y ahora ¿Cómo preparas? ¿Cómo diseñas un curso virtual? ¿Cómo haces? Le vas a pagar a un IT Developer pero no le vas a poner un IT Developer para cada profesor, entonces ahí hay bastante por recorrer todavía, y vamos, yo imagino que en algún punto los que están lanzando por enseñanza 100% virtual se van a dar con un muro porque no solamente es el inglés, son muchas cosas, son muchos cursos, hasta carreras que se están haciendo completamente virtuales pero el aprendizaje no es igual y yo creo que, a mediano plazo, se va a ir viendo que realmente no es tan efectivo como el aprendizaje presencial y solo recién dentro de 3, 4, 5 años se van a corregir errores y se van a perfeccionar estos modelos mientras tanto todos nos vamos adaptando.

18) Según su opinión, ¿cuál es la infraestructura necesaria para crear un centro de idiomas?

Tiene que tener lo elemental, aulas con capacidades para grupos pequeños, no masivos, que no excedan los 20 alumnos, idealmente 15, de 15 a 20 alumnos. Tiene que tener un proyector y una buena pizarra y los alumnos manejar un libro de texto que sirva que es como el core que es el eje sobre el cual va girando el resto, se va construyendo el resto de la clase. Se puede añadir más pero generalmente los profesores, los centros de aprendizaje, las instituciones se adaptan a un paquete de aprendizaje que negocian con las editoriales y con eso trabajan. Ya esos paquetes ahora ya están viniendo incluso también con su soporte virtual al mismo tiempo. Ya hace 3 o 4 años están trabajando bastante así, pero siguen perfeccionándolos también porque si el alumno no tiene la iniciativa del aprendizaje, lo que le llaman la motivación intrínseca, de querer hacerlo porque a mí me nace, no porque a mí me obligan. Entonces que pasa, si a mí me obligan, yo veo que es por una

nota, yo veo la forma fácil de poder hacerlo rápidamente asegurando una buena nota. Entonces eso hace, que se dice al resultado de una nota porque el alumno no lo está haciendo realmente, por él, sino por una nota. La motivación extrínseca debe irse, poco a poco, dejándose de lado. Para eso, todavía falta desarrollar ese tipo de habilidades en los alumnos. Y pasa también en otros cursos no solamente en inglés.

Anexo 5. Ficha Técnica 3: Entrevista a profundidad a Estudiantes

FICHA TÉCNICA 3: DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD A ESTUDIANTES

| | |
|-------------------------|--|
| Características | Detalle |
| Sesiones | 1 |
| Localización | Vía telefónica |
| Perfil del participante | Estudiantes de las universidades: Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad Peruana Cayetano Heredia, Universidad Científica del Sur, Universidad de Piura, Universidad del Pacífico, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Universidad de San Martín de Porres, Universidad de Lima, Universidad ESAN y Universidad San Ignacio de Loyola. |
| | Edad 18 a 30 años |
| Duración | 30 minutos |
| Equipo de trabajo | Un entrevistador |
| Objetivo General | Conocer las preferencias del estudiante con relación al estudio de inglés |
| Objetivos Específicos | Conocer el perfil del estudiante de inglés. Expectativas de los estudiantes. Aceptación de la propuesta de valor. |

Anexo 6. Ficha Técnica 4: Entrevista a profundidad a ex estudiantes

FICHA TÉCNICA 4: DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD A EX ESTUDIANTES

| | |
|-------------------------|---|
| Características | Detalle |
| Sesiones | 1 |
| Localización | Vía telefónica |
| Perfil del participante | Ex estudiantes de las universidades: Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad Peruana Cayetano Heredia, Universidad Científica del Sur, Universidad de Piura, Universidad del Pacífico, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Universidad de San Martín de Porres, Universidad de Lima, Universidad ESAN y Universidad San Ignacio de Loyola. |
| Edad: | NA |
| Duración | 30 minutos |
| Equipo de trabajo | Un entrevistador |
| Objetivo General | Conocer las opiniones de los exestudiantes con respecto al servicio que recibieron |
| Objetivos Específicos | Conocer las principales razones que los motivaron al estudio del idioma inglés Conocer los servicios complementarios. Conocer su experiencia con relación a los centros donde se prepararon. |

Anexo 7. Entrevista a Profundidad a Ex Estudiantes

Guía de Indagación o Guía de Tópicos o Guía de preguntas

Introducción

Saludo y Presentación

Muy buenos días/tardes/noches, somos un grupo de estudiantes de la maestría de la USIL que estamos realizando una investigación de mercados con el objetivo de **verificar la aceptación de los cursos de entrenamiento para exámenes de la Universidad de Cambridge**. Por tal motivo, el día de hoy nos encontramos reunidos en esta sala con el fin de conversar con Uds. acerca de **sus expectativas en relación al servicio de entrenamiento para aprobar de manera exitosa los exámenes mencionados**. Le pedimos de su tiempo para conversar acerca de este tema tan importante y por favor siéntanse con libertad de dar su opinión sin ninguna restricción, ya que todo lo que Uds. nos digan será tratado de manera confidencial. No hay respuestas buenas ni malas solo buscamos sus respuestas. Les damos las gracias por su participación.

Reglas de Juego: Relajarse, No tema estar en desacuerdo, Grabación y audio.

Calentamiento: Breve presentación de las participantes.

1. Descripción del proceso de compra del servicio. (15 minutos) Hablemos del proceso de compra:

- A. ¿En qué medios buscaste información concerniente a la preparación para los exámenes Cambridge?
- B. ¿Cómo elegiste dónde prepararte?
- C. ¿Qué factor (factores) fue (fueron) determinantes para definir dónde prepararte? ¿Por qué?
- D. ¿Con qué frecuencia recibiste las asesorías?
- E. ¿Cuánto pagaste en tus cursos de preparación?
- F. ¿Cuál fue el medio de pago que empleaste? ¿En efectivo, tarjeta de crédito, otra forma? ¿Por qué?
- G. ¿Qué tipo de promoción obtuviste del servicio recibido?

H. ¿Qué te agradó y desagradó con relación al servicio recibido?

2. Hábitos de consumo (5 minutos)

I. ¿Qué piensas de los exámenes Cambridge KET, PET, FCE, CPE, IELTS? (suficiencia de inglés),

3. Evaluación de la competencia (7 minutos)

J. ¿En qué centro no estudiarías? ¿Por qué?

EXPLICACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

You link es una empresa que se dedica a la preparación de estudiantes universitarios para rendir exámenes Cambridge en sus diferentes niveles KET, PET, FCE, CAE, CPE, IELTS

Brinda:

- a. Clases personalizadas in-house y on line
- b. Evaluaciones de clasificación para determinar el nivel y preparar clases de acuerdo a la necesidad del alumno
- c. Con profesores especializados (traductores -intérpretes) y examinadores Cambridge
- d. Ofrecen un aprendizaje garantizado
- e. Asesoría permanente
- f. Horarios flexibles de acuerdo con la necesidad de los usuarios

¿Qué sugerencias adicionales tienes con respecto a este modelo de negocio?

¿Te gusta el logo?



Anexo 8. Ficha Técnica 5: De entrevista a profundidad a Docentes de Inglés

FICHA TÉCNICA 5: DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD A DOCENTES DE INGLÉS

1. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN:

- Determinar los factores que los docentes valoran en un centro de enseñanza de inglés.

• CONTENIDO:

En la entrevista a profundidad se conocerán las motivaciones personales, laborales y salariales de los docentes para laborar en un centro de enseñanza de inglés.

2. PERFIL DEL PARTICIPANTE:

- Tener experiencia en enseñanza del idioma inglés.
- Con formación en Traducción e Interpretación.
- Examinador oral por la Universidad de Cambridge.

3. GUÍA DE PREGUNTAS:

Mi nombre es....., alumno de la EPG de la Universidad San Ignacio de Loyola y estoy realizando una investigación de mercado sobre centros de enseñanza de inglés. El objetivo que persigo es conocer el sector educativo de inglés en Lima metropolitana y sus perspectivas de crecimiento para los próximos 5 años. Por lo que pido permiso para grabar. La información que me facilite en esta entrevista será tratada para fines exclusivamente de la investigación no pudiendo ser utilizada de forma nominal ni por supuesto facilitada a terceros.

- 1) ¿Qué es lo que más valoras de tu trabajo?
- 2) ¿Qué es lo que mejorarías de tu trabajo?
- 3) ¿Cómo imaginas que sería tu trabajo ideal?
- 4) ¿Cuánto estimas que es el promedio de remuneración por una hora de trabajo?

- 5) Menciona 2 factores que consideras cruciales para seguir laborando en una institución.
- 6) ¿Qué beneficios sociales consideras que se deben incluir en una propuesta laboral?

Anexo 9. Entrevista a profundidad a docentes de inglés

Guía de Indagación o Guía de Tópicos o Guía de preguntas

Introducción

Saludo y Presentación

Muy buenos días/tardes/noches, somos un grupo de estudiantes de la maestría de la USIL que estamos realizando una investigación de mercados con el objetivo de **verificar la aceptación de los cursos de entrenamiento para exámenes de la Universidad de Cambridge**. Por tal motivo, el día de hoy nos encontramos reunidos en esta sala con el fin de conversar con Uds. acerca **de sus expectativas en relación al servicio de entrenamiento para aprobar de manera exitosa los exámenes mencionados**. Le pedimos de su tiempo para conversar acerca de este tema tan importante y por favor siéntanse con libertad de dar su opinión sin ninguna restricción, ya que todo lo que Uds. nos digan será tratado de manera confidencial. No hay respuestas buenas ni malas solo buscamos sus respuestas. Les damos las gracias por su participación.

Reglas de Juego: Relajarse, No tema estar en desacuerdo, Grabación y audio.

Calentamiento: Breve presentación de las participantes.

2) **GUÍA DE PREGUNTAS.** (10 minutos)

- A. ¿Qué es lo que más valoras de tu trabajo?
- B. ¿Qué es lo que mejorarías de tu trabajo?
- C. ¿Cómo imaginas que sería tu trabajo ideal?
- D. ¿Cuánto estimas que es el promedio de remuneración por una hora de trabajo?
- E. Menciona 2 factores que consideras cruciales para seguir laborando en una institución.
- F. ¿Qué beneficios sociales consideras que se deben incluir en una propuesta laboral?

Anexo 10. Brief-Encuesta a Estudiantes de Pregrado

| | |
|------------------------|---|
| NOMBRE PROYECTO | PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA QUE BRINDA ASESORÍA ESPECIALIZADA EN EL IDIOMA INGLÉS PARA EXÁMENES CAMBRIDGE EN MODALIDADES IN-HOUSE Y ON LINE |
| ÁREA DE ESTUDIO | CATÓLICA – CAYETANO – CIENTÍFICA DEL SUR – ESAN - LIMA PACÍFICO - PIURA - SAN MARTÍN - UPC - USIL |
| MARCA | |
| AGENCIA | Por definir |

1. ANTECEDENTES

Existe una demanda creciente por aprender el idioma inglés y la búsqueda de facilidades al acceso de clases por parte de los estudiantes en materia de horario y ubicación. Es así que las universidades y los institutos técnicos requieren cierto nivel de inglés para obtener sus títulos y de esta manera poder graduarse

2. OBJETIVO PRINCIPAL DE LA INVESTIGACIÓN

- Estimar las dimensiones del mercado disponible del servicio de enseñanza de inglés con foco en exámenes de la universidad de Cambridge.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Evaluación general:

- Conocer la aceptación de los centros de idiomas por parte del público objetivo.
- Identificar las razones por las cuales asistirán a dichos centros de idiomas.
- Conocer los atributos que el público objetivo busca en un centro de idioma.

2. Evaluación del concepto:

- Conocer el nivel de aceptación de este modelo de negocios.
- Identificar el por qué no le agradaría este nuevo concepto.
- Evaluar la frecuencia de asistencia a este nuevo concepto.
- Conocer el precio que estaría dispuesto a pagar por las clases

3. Evaluación de los atributos y servicios del producto:

- Conocer los tipos de productos y servicios complementarios que desea encontrar en un centro de idiomas.
- Evaluar los atributos a los cuáles el futuro cliente le brinda mayor valor en relación con el precio, calidad, metodología, etc.
- Identificar el número de alumnos por grupo.
- Posible lugar de ubicación

4. Evaluación de la competencia

- Conocer el medio por el cual se informan de los centros de estudio.
- **Conocer la participación de mercado de la competencia directa**

5. ACTION STANDARS

Brindar el servicio in-house, online o en un local fijo establecido.

6. METODOLOGÍA

Estudio cuantitativo. Se deberán realizar 384 encuestas.

7. PÚBLICO OBJETIVO

| | |
|-----------------------|--|
| Muestra | 384 |
| Universidades | CATÓLICA - CAYETANO - CIENTÍFICA DEL SUR - ESAN - LIMA PACÍFICO - PIURA - SAN MARTÍN - UPC - USIL |
| Género | Masculino/Femenino |
| Grupos de edad | 18-30 años |
| Filtros | <ul style="list-style-type: none">• Interesados en pasar exámenes Cambridge.• Pertener a las 10 universidades mencionadas |

8. CRONOGRAMA

| | |
|---------------------------------|--|
| Trabajo de campo | |
| Fecha de entrega informe | |

9. OTRA INFORMACIÓN RELEVANTE

| | |
|--|---------------------------|
| Tamaño de muestra | |
| $n = \frac{Z^2 pq}{e^2}$ | |
| N = Tamaño de población : | 159,268 (Infinita) |
| Z = Distribución normal - Nivel de confianza 95%: | 1.96 |
| E = Error de muestra : | 5% |

| | |
|---|----------------------|
| p = Probabilidad de aceptación : | 50% |
| q = Probabilidad de rechazo: | 50% |
| n = tamaño de muestra: | 384 encuestas |

Anexo 11. Encuesta a Estudiantes de Pregrado

Buenos días (tardes), a continuación, efectuaremos una serie de preguntas las cuales le rogamos conteste con total sinceridad. El cuestionario tendrá una duración de 15 minutos aproximadamente. Gracias por su colaboración

1. ¿Cuál considera que es el nivel de inglés que tiene?

| Sexo: Masculino / Femenino | | | | |
|---|----------------------|---------------------|-------------------|----------------|
| Edad: (de 18 a 30 años) | | | | |
| Interesado en pasar exámenes Cambridge: Sí / No (Terminar encuesta) | | | | |
| ¿Está siguiendo estudios de pregrado en alguna de las siguientes universidades? . Marcar una sola opción. | | | | |
| <input type="checkbox"/> CATÓLICA <input type="checkbox"/> CAYETANO <input type="checkbox"/> CIENTÍFICA DEL SUR <input type="checkbox"/> ESAN <input type="checkbox"/> LIMA <input type="checkbox"/> PACÍFICO <input type="checkbox"/> PIURA <input type="checkbox"/> SAN MARTÍN <input type="checkbox"/> UPC <input type="checkbox"/> USIL <input type="checkbox"/> Otra (Terminar encuesta) | | | | |
| ¿Se encuentra cursando IX y X ciclo actualmente? | | | | |
| SI (<input type="checkbox"/>) NO (<input type="checkbox"/>) (Terminar encuesta) | | | | |
| Nivel de inglés | Comprensión auditiva | Comprensión lectora | Expresión escrita | Expresión oral |
| Básico | | | | |
| Intermedio | | | | |
| Avanzado | | | | |

2. ¿Actualmente se está preparando en algún centro de idiomas?
 Sí No

Si es SÍ, pase a la pregunta 3

Si es NO, pase a la pregunta 5

3. ¿En qué centro de idioma se prepara actualmente?

- a) Británico
- b) Euroidiomas
- c) ICPNA
- d) Idiomas Católica
- e) Otros, especificar _____

Pase a la pregunta 4

4. ¿Qué tan satisfecho estás con el servicio que recibe?

- a) Muy satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Poco satisfecho
- d) Insatisfecho
- e) Muy insatisfecho

Pase a la pregunta 5

5. En relación con el siguiente enunciado marque la alternativa (una sola) que refleje de modo más fiel su parecer:

“Estaría dispuesto a acudir a un centro de idiomas para mejorar mi nivel actual de inglés”.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

Pase a la pregunta 6

6. ¿Qué grado de relevancia tendría cada una de las siguientes opciones en su motivación para asistir a un centro de idiomas?
 Califique empleando una escala del 1 al 10, donde 1 es nada relevante y 10 es muy relevante.

| Motivación | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| Porque tendré más oportunidades laborales | | | | | | | | | | |
| Porque quisiera estudiar en el extranjero | | | | | | | | | | |
| Porque es requisito para poder obtener el bachillerato o título universitario | | | | | | | | | | |
| Porque me interesa pasar los exámenes internacionales | | | | | | | | | | |
| Otros (especificar) | | | | | | | | | | |

7. ¿Qué grado de relevancia tendría cada una de las siguientes características de un centro de idiomas? Califique empleando una escala del 1 al 10, donde 1 es nada relevante y 10 es muy relevante.

| Características | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| Atención personalizada | | | | | | | | | | |
| Buena Metodología | | | | | | | | | | |
| Experiencia de profesores | | | | | | | | | | |
| Flexibilidad de horarios | | | | | | | | | | |
| Instalaciones e infraestructura | | | | | | | | | | |
| Material didáctico | | | | | | | | | | |
| Precio | | | | | | | | | | |
| Ubicación | | | | | | | | | | |
| Otros (especificar) | | | | | | | | | | |

8. ¿Qué medio emplea para informarse en qué centro de idiomas prepararse?

- | | |
|---|---|
| a) <input type="checkbox"/> Diarios | f) <input type="checkbox"/> Revistas |
| b) <input type="checkbox"/> Internet (páginas web) | g) <input type="checkbox"/> Televisión |
| c) <input type="checkbox"/> Por referencias | h) <input type="checkbox"/> Vía pública |
| d) <input type="checkbox"/> Radio | i) <input type="checkbox"/> Otros (especificar) _____ |
| e) <input type="checkbox"/> Redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, etc.) | |

Presentación del modelo de negocio: You Link es una empresa que se dedica a la preparación de estudiantes universitarios para rendir exámenes de la universidad de Cambridge: FCE que brinda:

- Clases personalizadas in-house, on line, en local
- Evaluaciones de clasificación para determinar el nivel y preparar clases de acuerdo a la necesidad del alumno
- Profesores especializados (traductores intérpretes) y examinadores Cambridge

- d. Aprendizaje garantizado
 - e. Asesoría permanente
 - f. Horarios flexibles de acuerdo a la necesidad de los usuarios
9. ¿Qué grado de relevancia tendría para Ud. las siguientes características del servicio? Califique empleando una escala del 1 al 10, donde 1 es nada relevante y 10 es muy relevante.

| Características del servicio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| Asesoría permanente | | | | | | | | | | |
| Clases personalizadas in-house, online, en local | | | | | | | | | | |
| Experiencia de profesores | | | | | | | | | | |
| Profesores especializados (traductores intérpretes) y examinadores Cambridge | | | | | | | | | | |
| Evaluaciones de clasificación para determinar el nivel y preparar clases de acuerdo a la necesidad del alumno | | | | | | | | | | |
| Horarios flexibles de acuerdo con la necesidad de los usuarios | | | | | | | | | | |
| Aprendizaje garantizado | | | | | | | | | | |

Otros (especificar) _____

10. ¿Contratarías los servicios de un centro de idiomas con estas características?
- a) Definitivamente contrataría el servicio
 - b) Probablemente contrataría el servicio
 - c) Podría contratar o no
 - d) Probablemente no contrataría el servicio
 - e) Definitivamente no contrataría el servicio
11. ¿Qué tipo de clases estarías dispuesto a contratar?
- a) Sólo presenciales
 - b) Sólo on line
 - c) Semipresencial

12. ¿Con qué frecuencia te gustaría recibir las clases de preparación para el examen FCE en cada una de las siguientes modalidades? Marcar una sola opción por cada tipo de modalidad.

| | Modalidad presencial | Modalidad semipresencial | Modalidad virtual |
|--------------------|----------------------|--------------------------|-------------------|
| 1 vez por semana | | | |
| 2 veces por semana | | | |
| 3 veces por semana | | | |
| 4 veces por semana | | | |
| 5 veces por semana | | | |

13. Según su disponibilidad, ¿qué horario preferiría? Elija las opciones a las que mejor se adapta.

| | Días particulares (L-V) | Sábados | Domingos |
|---|-------------------------|---------|----------|
| Entre las 8 am y medio día | | | |
| Entre 1 y 5 pm | | | |
| Entre 6 y 10 pm | | | |
| No puedo/quiero recibir clases en este(os) día(s) | | | |

14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una hora de servicio de preparación para rendir el examen FCE? Elegir una sola opción:

- a) Menos de 50 soles
 b) Entre 50 y 79 soles
 c) Entre 80 y 99 soles
 d) Entre 100 y 129 soles
 e) Entre 130 y 150 soles
 f) Más de 150 sole

15. ¿Qué grado de relevancia tendría para Ud. los siguientes servicios? Califique empleando una escala del 1 al 10, donde 1 es nada relevante y 10 es muy relevante.

| Servicios | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| Ejercicios virtuales tipo | | | | | | | | | | |
| Kit de enseñanza para estudiantes | | | | | | | | | | |
| Talleres grupales de refuerzo (máximo 5 alumnos) | | | | | | | | | | |
| Venta de revistas en inglés | | | | | | | | | | |
| Otros (especificar) | | | | | | | | | | |

16. ¿Cuántos alumnos por grupo, considera que deberían tener las clases presenciales o semipresenciales?

- a) Menos de 5
 b) Entre 6 y 10
 c) Entre 11 y 15
 d) Más de 15

Le agradecemos por sus respuestas y el tiempo brindado.

Anexo 12. Brief-Encuesta a Ex Estudiantes de Pregrado

| | |
|------------------------|---|
| NOMBRE PROYECTO | PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA QUE BRINDA ASESORÍA ESPECIALIZADA EN EL IDIOMA INGLÉS PARA EXÁMENES CAMBRIDGE EN MODALIDADES IN-HOUSE Y ON LINE |
| ÁREA DE ESTUDIO | CATÓLICA – CAYETANO - CIENTÍFICA DEL SUR – ESAN - LIMA PACÍFICO - PIURA - SAN MARTÍN - UPC - USIL |
| MARCA | |
| AGENCIA | Por definir |

1. ANTECEDENTES

Existe una demanda creciente por aprender el idioma inglés y la búsqueda de facilidades al acceso de clases por parte de los estudiantes en materia de horario y ubicación. Es así que las universidades y los institutos técnicos requieren cierto nivel de inglés para obtener sus títulos y de esta manera poder graduarse

2. OBJETIVO PRINCIPAL DE LA INVESTIGACIÓN

Conocer las principales razones que los motivaron al estudio de inglés y sus opiniones en función al servicio que recibieron, así como de los servicios complementarios.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Evaluación general:

- Conocer la aceptación de los centros de idiomas por parte del público objetivo.
- Identificar las razones por las cuales asistió a dichos centros de idiomas.
- Conocer los atributos de lo que el público objetivo busca en un centro de idioma.
- Servicios complementarios que le gustaría encontrar al público objetivo.

2. Evaluación de los atributos y servicios del producto:

- Conocer los tipos de productos y servicios complementarios que desea encontrar en un centro de idiomas.
- Evaluar los atributos a los cuáles el futuro cliente le brinda mayor valor en relación con el precio, calidad, metodología, etc.

3. Evaluación de la competencia

- Conocer el medio por el cual se informaron de los centros de estudio.
- Conocer la participación de mercado de la competencia directa.

4. ACCIONES ESTÁNDAR

Brindar el servicio in-house, on line o en un local fijo establecido.

5. METODOLOGÍA

Estudio cuantitativo. Se deberán realizar 100 encuestas.

6. PÚBLICO OBJETIVO

| | |
|----------------------|--|
| Muestra | 100 encuestas |
| Universidades | CATÓLICA – CAYETANO - CIENTÍFICA DEL SUR – ESAN - LIMA PACÍFICO - PIURA - SAN MARTÍN - UPC - |

| | |
|-----------------------|--|
| Sexo | USIL Masculino/Femenino |
| Grupos de edad | 18-30 años |
| Filtros | <ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes que hayan asistido a centros de enseñanza del inglés en los últimos tres años. • Pertenecer a las 10 universidades mencionadas. |

7. CRONOGRAMA

| | |
|---------------------------------|-------------------------|
| Trabajo de campo | del 16 al 20 de octubre |
| Fecha de entrega informe | 23 de octubre |

8. OTRA INFORMACIÓN RELEVANTE

10 encuestas pertenecientes por cada universidad seleccionada

Anexo 13. Encuesta a Ex Estudiantes

Buenos días (tardes), a continuación, efectuaremos una serie de preguntas las cuales le rogamos conteste con total sinceridad. El cuestionario tendrá una duración de 15 minutos aproximadamente. Gracias por su colaboración.

Sexo: Masculino / Femenino

Edad: (de 18 a 30 años)

¿Ha culminado sus estudios de pregrado en alguna de las siguientes universidades? Marcar 2 opciones como máximo.

CATÓLICA CAYETANO CIENTÍFICA DEL SUR ESAN LIMA

PACÍFICO PIURA SAN MARTÍN UPC USIL

Otra (Terminar encuesta)

¿Se encuentra cursando IX y X ciclo actualmente?

SI NO (Terminar encuesta)

¿Ha estudiado en algún centro de enseñanza de inglés en los últimos tres años?

SI () NO () (Terminar encuesta)

¿Ha llevado preparación para los exámenes Cambridge?

SI () NO () (Terminar encuesta)

1. ¿Qué factores consideraste al elegir algún centro de preparación para exámenes Cambridge?

- a. () Flexibilidad de pagos
- b. () Horarios flexibles
- c. () Lugar
- d. () Prestigio
- e. () Recomendación
- f. () Otros (especificar) _____

2. ¿Qué grado de relevancia tendría cada una de las siguientes opciones en su elección para asistir a un centro de preparación para exámenes Cambridge? Califique empleando una escala del 1 al 10, donde 1 es nada relevante y 10 es muy relevante.

| Elección | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| Atención personalizada | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | | | | |
| Calidad de enseñanza | | | | | | | | | | |
| Experiencia de profesores | | | | | | | | | | |
| Horarios flexibles | | | | | | | | | | |
| Material didáctico | | | | | | | | | | |
| Metodología | | | | | | | | | | |
| Precio | | | | | | | | | | |
| Prestigio de las instituciones | | | | | | | | | | |
| Ubicación | | | | | | | | | | |
| Otros (especificar) | | | | | | | | | | |

3. ¿Cómo te informaste acerca de los centros de preparación para exámenes Cambridge?

- a) Diarios
- b) Internet (páginas web)
- c) Por referencias
- d) Radio

- e) () Redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, etc.)
- f) () Revistas
- g) () Televisión
- h) () Vía pública
- i) () Otros (especificar) _____

4. ¿Cuál es el medio de pago que empleó con mayor frecuencia?-Marcar solo una respuesta.

- a) () Crédito
- b) () Débito
- c) () Efectivo
- d) () Otros (especificar) _____

5. ¿Qué no le agradó acerca del centro de preparación para exámenes Cambridge al que asistió? Califique empleando una escala del 1 al 10, donde 1 es nada relevante y 10 es muy relevante.

| Características | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| Largas horas de preparación | | | | | | | | | | |
| Nivel de exigencia bajo | | | | | | | | | | |
| Nivel de exigencia alto | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| Número de estudiantes | | | | | | | | | | |
| Profesores poco capacitados | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Se cerraban los grupos por falta de alumnos | | | | | | | | | | | |
| Otros (especificar) | | | | | | | | | | | |

6. ¿Cuál fue la razón que representó una dificultad durante su preparación para los exámenes Cambridge?

Factor económico

Falta de tiempo

Falta de motivación

Ninguna

Otros (especificar) _____

7. Indique qué servicios adicionales considera importantes en un centro de preparación para exámenes Cambridge. Califique empleando una escala del 1 al 10, donde 1 es nada relevante y 10 es muy relevante.

| Características | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| Ejercicios virtuales tipo | | | | | | | | | | |
| Kit de enseñanza para estudiantes | | | | | | | | | | |
| Talleres grupales de refuerzo (máximo 5 alumnos) | | | | | | | | | | |
| Venta de revistas en inglés | | | | | | | | | | |
| Otros (especificar) | | | | | | | | | | |

8. ¿En qué centro de idiomas se preparó para los exámenes Cambridge? Marcar dos opciones como máximo.

- a) Británico
- b) Euroidiomas
- c) ICPNA
- d) Idiomas Católica
- e) Otros (especificar) _____

9. ¿Cuánto pagó por la preparación (mensualmente)?

- a) De S/ 200 a S/ 300
- b) De S/ 301 a S/ 400
- c) De S/ 401 a S/ 500
- d) De S/ 501 a S/ 600
- e) Otros (especificar) _____

10. ¿Cuánto tiempo se preparó?

- a) Menos de 3 meses
- b) De 3 a 4 meses
- c) De 5 a 6 meses
- d) De 7 a 8 meses
- e) Otros (especificar)_____

11. Según su opinión, marque en orden de importancia los **tres mejores centros de idiomas** para preparación de exámenes Cambridge donde 1 es el más importante y 3 el menos importante.

- a) Británico
- b) Euroidiomas
- c) ICPNA
- d) Idiomas Católica
- e) Pacífico
- f) Otros (especificar)_____

Anexo 14. Sílabo FCE-Xpress: Curso de Entrenamiento

Syllabus

Material: Core text: Complete First (Guy-Brook-Hart)

Supplementary texts: Complete First Certificate Workbook

Objective First Workbook

Common mistakes at FCE

Course details

| UNIT TITLE | Reading and | Writing | Listening | Speaking | Pronunciation | Vocabulary | Grammar |
|---------------------------|---|--|--|--|--|---|---------------------------------------|
| Use of English | | | | | | | |
| 1. A FAMILY AFFAIR | Part 6: ‘Surviving teenagers’ Part 2: ‘Doing the chores’ | Part 1 An essay: Teenagers and young people should share housework equally with their parents. Do you agree? Expressing opinions Using although, however, on the other hand and whereas | Part 1: Young people talking about their families and activities | Part 1: Talking about yourself, your home and your family Giving extended answers | Word stress (1): Stress in words with two or more syllables | Phrasal verbs: get on with, do up, etc. Collocations with make and do | Present perfect simple and continuous |

| | | | | | | | |
|-------------------------------|--|---|--|---|---|---|--|
| 2.LEISURE AND PLEASURE | Part 5: 'My first bike' Part 4: Key word transformation | Part 2: An article: A leisure-time activity you really enjoy Writing compound and complex sentences Writing part 2: Articles about a free time activity | Part 2: A talk from a games developer | Part 2: Comparing photos of free-time activities Using discourse markers to structure the answer | Sentence stress (1): Stress on words carrying the most meaning | Phrasal verbs and expressions: take up, sum up, etc. | Making comparisons Adjectives with -ed and -ing |
| 3. HAPPY HOLIDAYS | Part 3: 'A bus journey' Part 7: 'My nightmare holiday!' | Part 2 A report: A one-day excursion | Part 3: Five young people talking about their holidays | Part 3: Discussing the benefits of different kinds of trip Phrases to involve partners in discussion Strategies for dealing with the second section of Part 3 | Intonation (1): Indicating when you have/haven't finished speaking | travel, journey, trip and way Adjective suffixes | Past simple, past continuous and used to at, in or on in time phrases Past perfect simple and continuous |
| 4.FOOD, GLORIOUS FOOD | Part 6: 'Learning about food' 'Part 1: 'Moso Moso' – | Part 2 A review: A local restaurant, café or snack bar | Part 4: A radio interview with the owner of a popular café | Part 4: Discussing diet, food and health Supporting opinions with reasons and | Grouping words and pausing (1) | Food, dish and meal Adjectives to describe | So and such Too and enough |

| | | | | | | | |
|----------------------|--|--|--|---|--|---|-------------------------------------|
| | a restaurant review | | | examples | | restaurants | |
| 5. STUDY TIME | Part 7: 'At school abroad' Part 3: 'Culture shock for international students' | Part 1 An essay: All young people who have the opportunity should study in a foreign school or college for a year. Do you agree? Writing opening paragraphs Using linking words and phrases | Part 1: People talking about studying and school | Part 1: Talking about your studies Giving reasons, offering several possible ideas | Word stress (2): Shifting word stress | Phrasal verbs: get over, live up to, etc. find out, get, to, know, learn, teach and study ; attend, join, take part and assist Forming nouns from verbs | Zero, first and second conditionals |

| | | | | | | | |
|-----------------------------|---|--|--|--|---|--|---|
| 6.MY FIRST JOB | Part 5: 'Lucy's first job' Part 2: 'A new summer programme' | Part 2 A letter or email: Describe the jobs students do in your country Commonly misspelled words | Part 3: Five people talking about their first job | Part 2: Comparing photos of different kinds of work Describing similarities and differences when comparing | Sentence stress (2): Contrastive sentence stress | work /job ; possibility /occasion /opportunity ; fun/funny Collocations with Work and job | Countable and uncountable nouns Articles |
| 7.HIGH ADVENTURE | Part 6: 'Are you ready for an adventure race?' Part 4: Key word transformation | Part 2 An article: A great way to keep fit | Part 2: A talk about adventure racing Part 4: A radio interview with a paraglider | Part 3: Discussing ways of encouraging people to do more sport Suggesting ideas, asking opinion, agreeing and disagreeing | Intonation (2): Showing attitude | Verb collocations with sporting activities look, see, watch, listen and hear | Infinitive and verb + -ing |
| 8.DREAM OF THE STARS | Part 7: 'Five young actors' | Part 1 An essay: There are both advantages and disadvantages to a career as a musician or an | Part 2: A talk about a television quiz show | Part 4: Discussing different aspects of | Grouping words and pausing (2) | Verb collocations with ambition, career, | at, in and on in phrases |

| | | | | | | | |
|------------------------------|--|---|--|---|---|--|--|
| | Part 1: 'YouTube millionaire celebrities' | actor. Writing a balanced essay | | media and celebrity Giving balanced, general answers Expressing agreement/disagreement | | experience and job, play, performance and acting; audience,(the) public and spectators; scene and stage | expressing location Reported speech |
| 9.SECRETS OF THE MIND | art 5: 'The secrets of happiness' Part 4: Key word transformation | Part 2 A report: The benefits of improving classrooms and students' social activities Making suggestions and recommendations | Part 1: People talking about different aspects of psychology | Part 2: Comparing photos of different kinds of feeling and emotion Speculating about photos using look , seem and appear | Sentence stress (3): Using sentence stress for emphasis achieve | carry out and devote stay, spend and pass; make, cause and have | Modal verbs to express certainty and possibility |

| | | | | | | | |
|--|--|--|---|--|---|---|--|
| 10. SPEND,SPEND,SPEND | Part 2: ‘Shopping online versus shopping locally’ Part 5: ‘My greatest influence’ | Part 2 A review: A place where people have a good time Words/Phrases to build up more complex sentences | Part 4: A student interview about a new shopping centre Vocabulary and grammar reviews Units 9 and 10 | Part 1: Talking about how you spend your money Strategies for answering Part 1 questions | Linking (1): Linking to increase fluency | arrive, get and reach Phrasal verbs: come up with, pull in, etc. | as and like Modals expressing ability |
| 11. MEDICAL MATTERS | Part 6: ‘What’s it like to study medicine?’ Part 3: ‘Is there a doctor on board?’ | Part 1 An essay: Modern lifestyles can seriously endanger our health. Do you agree? Writing concluding paragraphs An essay: Young people generally don’t pay enough attention to their health and fitness. Do you agree? | Part 3: Five people talking about visits to the doctor | Part 2: Comparing photos of situations related to health Strategies for dealing with difficulties: finding the right word | Intonation (3): Showing certainty/uncertainty | Idiomatic expressions: taken aback , etc. Health vocabulary: illness, infection,etc. | Relative pronouns and relative clauses |
| 12.ANIMAL | Part 1: ‘My sister’s | Part 2 A letter or email: Advice | Part 1: People talking | Parts 3 and 4: | Word stress (3): | avoid , prevent and | Third conditional and |

| | | | | | | | |
|----------------|--|---|--|---|--------------------------|---|--|
| KINGDOM | circus' Part 7: 'Surviving an animal attack' | to a visitor to your country Giving advice | about animals in different situations | Discussing topics related to animals Commenting on the question Expressing other people's opinions Expressing agreement/disagreement | Strong and weak forms | protect ;check ,control ,keep an eye on and supervise Negative prefixes | mixed conditionals wish , if only and hope |
| | Vocabulary and grammar reviews Units 11 and 12 | | | | | | |

| | | | | | | | |
|-----------------------|---|---|--|---|---|---|--|
| 13.HOUSE SPACE | <p>Part 5: 'My new home in Venice, 1733'</p> <p>Part 2: 'Living on a houseboat'</p> | <p>Part 2 An article: My ideal home</p> | <p>Part 2: A talk about a haunted house</p> | <p>Part 2: Comparing photos of people in different locations</p> | <p>Linking (2): Linking with consonant sounds</p> | <p>space, place, room, area, location and square</p> | <p>Causative</p> <p>have</p> <p>and</p> <p>get</p> <p>Expressing obligation and permission</p> |
| 14 FIESTA | <p>Part 6: 'The world's highest festival?'</p> <p>Part 3: 'My local festival'</p> | <p>Part 1 An essay: Is it better to watch films at the cinema or at home?</p> <p>it, this, that and they</p> <p>for reference</p> | <p>Part 4: A radio interview with a street performer</p> | <p>Parts 3 and 4: Discussing different topics related to festivals and celebrations</p> | <p>Improving fluency</p> | <p>Vocabulary for festivals:</p> <p>Celebrate, commemorate, etc.</p> <p>Suffixes to form personal nouns</p> | <p>The passive</p> |

Anexo 15. Sílabo-FCE Full Practice (Resolución de exámenes)

CAMBRIDGE ENGLISH: First (FCE)

Paper 1: READING AND USE OF ENGLISH (1 hour and 15 minutes)

| Part | Task type and focus | Number of questions | Task format |
|----------|--|---------------------------|--|
| 1 | Multiple choice-cloze Task focus: vocabulary | 8 | A multiple-choice cloze text with eight gaps, followed by eight four-option questions. |
| 2 | Open cloze Task focus: grammar and some vocabulary | 8 | A modified cloze text with eight gaps which you must fill with the appropriate word. |
| 3 | Word information Task focus: vocabulary | 8 | A text with eight gaps. You are asked to complete the text by making an appropriate word from the word prompt you are given for each gap. |
| 4 | Key word transformations Task focus: grammar and vocabulary | 6 | This task consists of six discrete key word transformations. You are asked to complete a sentence which means the same as the given sentence using the key word. |
| 5 | Multiple choice Task focus: reading for detailed understanding of a text, gist, opinion, attitude, tone, purpose, main idea, meaning from context, implication, text | 6 | You answer six four-option multiple-choice questions on a text. |

| | | | |
|----------|---|----|--|
| | organisation features | | |
| 6 | Gapped text Task focus: reading to understand how a text is structured | 6 | Six sentences have been removed and placed in jumbled order after a text. You decide from where in the text the sentences have been removed. |
| 7 | Multiple matching Task focus: reading for specific information in a text, detail, opinion, attitude | 10 | You match ten questions with different texts or different sections of a text. |

Paper 2: WRITING (1 hour and 20 minutes)

| Part | Task type and focus | Number of questions | Task format |
|-------------|--|---|---|
| 1 | Question 1 Essay | Part 1 is compulsory. 140-190 words. | You must write an essay based on a given title and accompanying ideas, including one of your own. |
| 2 | (FIRST candidates) Questions 2-4 may include an article, an email/a letter, a report, a review. | You choose one task from a choice of three. 140-190 words. | You must carry out a writing task, using the appropriate style and format. |
| 3 | (FIRST FOR SCHOOLS candidates) Questions 2-4 may include an article, an email/a letter, a review, a story. Question 5 is based on the set books. It may be an essay. | You choose one task from a choice of four. 140-190 words. | You must carry out a writing task, using the appropriate style and format. |

Paper 3: LISTENING (40 minutes approximately)

| Part | Task type and focus | Number of questions | Task format |
|-------------|---|----------------------------|--|
| 1 | Multiple choice Task focus: understanding gist, detail, function, purpose, feeling, attitude, opinion, genre, agreement, etc. | 8 | A series of short unrelated extracts of approximately 30 seconds each, from monologues or exchanges between interacting speakers. There is one three-option question for each extract. |
| 2 | Sentence completion Task focus: detail, specific information, stated opinion | 10 | A monologue of 3-4 minutes. The task consists of ten gapped sentences. |
| 3 | Multiple matching Task focus: understanding gist, detail, function, purpose, feeling, attitude, opinion, genre, agreement, etc. | 5 | A series of short unrelated extracts of approximately 30 seconds each, from monologues. The five questions require selection of the correct option from a list of eight. |
| 4 | Multiple choice Task focus: understanding attitude and opinion, main idea, specific information and gist | 7 | A text between two speakers of 3-4 minutes. There are seven three-option questions. |

Paper 4: SPEAKING (14 minutes approximately)

| Part | Task format | Input | Functions |
|-------------|----------------------------|------------------|---------------------|
| 1 | The interlocutor asks each | Verbal questions | You must be able to |

| | | | |
|---|---|--|--|
| <p>Interview</p> <p>2 mins</p> | <p>candidate to say a little about themselves.</p> | | <ul style="list-style-type: none"> . give personal information. . talk about present circumstances/ past experiences. . talk about future plans. |
| <p>2</p> <p>Individual long turn</p> <p>4 mins</p> | <p>Each candidate talks about a pair of photographs for 1 minute, followed by a 30-second response from the second candidate.</p> | <p>Visual stimuli, with verbal and written instructions</p> | <p>You must be able to</p> <ul style="list-style-type: none"> . give information. . express your opinions. . relate photos to yourself and your own experience. |
| <p>3</p> <p>Two-way collaborative task</p> <p>4 mins</p> | <p>The interlocutor asks candidates to carry out a task based on written prompts.</p> | <p>A written question with written stimuli and verbal instructions</p> | <p>You must be able to</p> <ul style="list-style-type: none"> . exchange information and opinions. . express and justify opinions. . agree, disagree or partly agree. . suggest and speculate. |
| <p>4</p> <p>Discussion</p> <p>4 mins</p> | <p>The interlocutor asks candidates general opinion questions related to the topic covered in Part 3.</p> | <p>Verbal prompts</p> | <p>You must be able to</p> <ul style="list-style-type: none"> . exchange information and opinions. . express and justify opinions. . agree, disagree or partly agree. |

Anexo 16. Lesson Plan

| | | | | | | | |
|-------------------------------------|---|--|---|----------------------------|---|-------------|---|
| Course: | FCE – XPRESS (ADVANCED) | FCE-TRAINING COURSE (INTERMEDIATE) | | | | | |
| Topic: | | | | | | | |
| Lesson title | | | | | | | |
| Learning Objective(s): | • | | | | | | |
| Students will be able to ... | • | | | | | | |
| | • | | | | | | |
| Level | FCE-XPRESS | | | FCE-TRAINING COURSE | | | |
| | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Lesson Duration | | | | | | | |
| Stage | Content & Teacher Activity | Student Activity | Assesment (How Learning will be recognized) | | | Time | |
| Introduction | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| Body | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| Conclusion | | | | |
| | | | | |
| References | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Take Home Tasks (Extended learning activities) | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Anexo 17. Observation Review Questions

| QUESTIONS | OBSERVER | TEACHER |
|--|----------|---------|
| What went well in the lesson? | | |
| What were some challenges in the lesson? | | |
| How do you believe students reacted to the lesson? | | |
| Did it work the way you expected? | | |
| What would you do different next time? | | |

Anexo 18. Lesson Observation Sheet

Teacher:

Observer:

Date:

Time:

Class:

No. of students:

Learners on roll:

Learners present:

Subject:

Topic:

Learners with a statement of needs:

Instructions:

1. Prior to your observation, discuss the categories on this form with the person you are observing.
2. Consider each item carefully and assign a score.
 1 = not observed 2 = More emphasis recommended 3 = accomplished very well

3. After the observation, use your notes to provide targeted feedback to the teacher.

| CLASSROOM PLANNING AND ORGANIZATION | | | |
|--|---|---|---|
| Presents overview of the lesson | 1 | 2 | 3 |
| Presents topics in a logical way | 1 | 2 | 3 |
| Relates today's lesson to previous ones | 1 | 2 | 3 |
| Classes begin and end on time | 1 | 2 | 3 |
| Creates a classroom environment conducive to teaching and learning | 1 | 2 | 3 |
| Uses class time effectively | 1 | 2 | 3 |
| METHODOLOGY | | | |
| Emphasizes important points | 1 | 2 | 3 |
| Uses good examples to clarify points | 1 | 2 | 3 |
| Integrates a good variety of materials | 1 | 2 | 3 |
| Uses a wide variety of interaction patterns(T-SsT-S,-S)* | 1 | 2 | 3 |

Anexo 20. SID SUNARP – Constitución de Empresa

Requisitos para el cumplimiento del procedimiento registral para el ciudadano

1. - Busca el nombre de tu empresa.- (Opcional) Se recomienda realizar una búsqueda de Índice en el Registro de Personas Jurídicas de la SUNARP, a través de la página del Servicio de Publicidad Registral en Línea - SPRL (servicio en línea con costo): <https://enlinea.sunarp.gob.pe/sunarpweb/pages/acceso/ingreso.faces>; o en cualquiera de nuestras Oficinas Registrales. Dicho trámite te permitirá saber si el nombre con el que deseas inscribir tu empresa se encuentra disponible. La tasa registral de la búsqueda de índice en el Registro de Personas Jurídicas es de S/ 5.00 soles.

En forma referencial, puedes consultar en forma gratuita la Búsqueda de Personas Jurídicas Inscritas disponible en nuestra página web: <https://www.sunarp.gob.pe/bus-personas-juridicas.asp>

2. - Reserva el nombre de tu empresa.- (Opcional) Si el nombre que quieres ponerle a tu empresa se encuentra disponible, solicita una reserva de nombre en la SUNARP. Dicho trámite puedes realizarlo en forma virtual como usuario suscrito al SPRL a través de la página web:

<https://enlinea.sunarp.gob.pe/sunarpweb/pages/acceso/ingreso.faces>

También puedes realizarlo en forma presencial en nuestras Oficinas Registrales. La tasa registral de la reserva de nombre es de S/ 20.00 soles.

3. - Ingresa a la plataforma del “Sistema de Intermediación Digital (SID-SUNARP)” a través de nuestra página web <https://sid.sunarp.gob.pe/sid/login.htm>

3.1.- Accede al botón **“Ingreso al SID-SUNARP (Ciudadano-Notario)”**.- Por este módulo, en forma obligatoria, ingresarás tus datos personales, para que tengas un usuario y una contraseña, la que te permitirá acceder a nuestro servicio web.

3.2.- Ingresa a la opción **“Solicitud de trámite de constitución de empresa”**.- Una vez iniciada tu sesión en el SID- SUNARP con tu usuario y contraseña, para trabajar tu solicitud de constitución de empresa es necesario en forma obligatoria seguir los siguientes pasos:

Paso 1: Lee y acepta los términos y condiciones de acceso al sistema SID-SUNARP.

Paso 2: Selecciona la Notaría de tu preferencia.

Paso 3: Elige el tipo de persona jurídica que deseas constituir.

Paso 4: Verifica la información que aparece en el recuadro sobre datos del Solicitante; y completa los datos de la empresa a constituir; el domicilio de la empresa; el objeto social, los datos del capital social; y datos de los participantes.

Paso 5: Descarga el archivo en formato PDF del acto de constitución de empresa generado con los datos que previamente ingresaste en el sistema, revísalo y si estás conforme, da clic en la opción FINALIZAR, a fin de que tu solicitud pueda ser enviada a la Notaría seleccionada.

A continuación te aparecerá la “Constancia de envío de solicitud de constitución de empresas”, la cual puedes imprimirla, enviarla a tu correo o descargarla.

4. - Firma de la Escritura Pública.- Enviada la información a la Notaría elegida, tienes un plazo de 30 días calendario, para acudir a la Notaría y suscribir la escritura pública de constitución de empresa. Vencido el plazo, se procederá con la baja de la información enviada por el usuario.

5. - Información al correo electrónico del usuario.- El SID SUNARP enviará a tu cuenta de correo electrónico un email para indicarte el número de título, fecha y hora con el que se ha generado tu solicitud de inscripción de la constitución de empresa; así como también sobre el resultado de la calificación registral por parte del Registrador Público.

Una vez inscrita la empresa, SUNARP enviará un correo electrónico desde donde puedes acceder a los enlaces para la visualización y descarga de la constancia de RUC de la empresa, así como del asiento de inscripción y la anotación de inscripción.

Nota: Tomado de Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP), 2020.