



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**“CENTRO DE IDIOMAS DE INGLÉS
PARA NEGOCIOS: ENGLISH XPERIENCE”**

PRESENTADO POR:

Magaly Antiporta Julca

Pablo Mariano Baldeón Peña

Marco Antonio Raúl Mesones Valencia

Rafhael Antonio Saravia Benites

Jakeline Eunice Villanueva Alejo

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ASESOR: Rubén Sánchez

LIMA –PERÚ

2019

Tabla de contenido

Tabla de contenido	2
1. Resumen ejecutivo	10
2. Objetivo general.....	13
3. Descripción de la idea de negocio	14
4. Antecedentes	16
4.1. Datos generales de la empresa.....	20
4.1.1. Razón social.....	20
4.1.2. Nombre comercial	20
4.1.3. Número de socios y porcentaje de participación	20
4.1.4. Monto de la inversión inicial	20
4.1.5. Actividad económica	20
4.2. Definición del negocio.....	20
4.3. Definición del servicio.....	21
4.4. Oportunidad de negocio.....	22
4.5. Mercado objetivo	23
4.6. Propuesta de valor	23
4.6.1. Modalidad <i>blended</i> :	24
4.6.2. EX Trainer	25
4.6.3. Personalización de la metodología	26
4.6.3.1. Etapas en las sesiones de EX.....	26
5. Análisis de la industria: entorno externo e interno	34
5.1. Entorno interno	34
5.1.1. Evaluación de factores internos (EFI)	34

5.2.	Modelo de negocio	36
5.3.	Entorno externo	38
5.3.1.	Evaluación de factores externos (EFE)	38
5.3.2.	Análisis PESTEL	42
5.3.2.1.	Factores económicos.....	50
5.3.2.2.	Factores socioeconómicos	59
5.3.2.3.	Factores políticos y legales.....	61
5.3.2.4.	Factores tecnológicos	62
5.3.2.5.	Factores medio ambientales.....	62
5.3.2.6.	Conclusiones del análisis del entorno.....	63
6.	Plan estratégico de la empresa	64
6.1.	Misión:	64
6.2.	Visión:	64
6.3.	Valores.....	64
6.4.	Responsabilidad social	65
6.5.	Objetivo general y objetivos estratégicos.....	67
6.5.1.	Objetivos generales.....	67
6.5.2.	Objetivos estratégicos.....	67
6.5.3.	Estrategia competitiva o genérica.....	68
6.5.4.	Estrategia de crecimiento.....	68
6.6.	Análisis FODA	70
6.6.1.	Matriz FODA cruzado	70
6.7.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter	74
6.8.	Ventaja competitiva.....	78

6.8.1.	Modalidad y metodología.....	78
6.8.2.	Acompañamiento: EX Trainer.....	79
6.9.	Mapa estratégico.....	79
6.10.	Matriz VRIO.....	81
7.	Estrategia comercial.....	82
7.1.	Análisis de mercado.....	82
7.1.1.	Estudio de mercado	83
7.1.1.1.	Metodología.....	85
7.1.1.2.	Fase exploratoria (investigación cualitativa).....	85
7.1.1.3.	Fase concluyente (investigación cuantitativa).....	85
7.1.1.4.	Diseño de la investigación: herramientas de investigación utilizadas.....	86
7.1.1.5.	Entrevistas a profundidad	89
7.1.1.6.	Principales competidores identificados	95
7.1.1.7.	Resultados y conclusiones de la investigación de mercado	95
7.1.2.	Mercado meta y segmentación del mercado.....	100
7.1.2.1.	Determinación de la población y tamaño de la muestra.....	100
7.1.2.2.	Variables de segmentación de mercado.....	101
7.1.3.	Encuestas (ver Anexo D).....	102
7.2.	Participación de mercado proyectado.....	103
7.2.1.	Estimación mensual de la demanda año 2020	106
7.2.1.1.	Capacidad operativa en sesiones online y presenciales.....	107
7.2.2.	Estimación anual de la demanda años 2020, 2021, 2022, 2023, 2024	111
7.2.3.	Estimación anual de los ingresos del período 2020 - 2024	112
7.3.	Investigación del consumidor.....	113

7.3.1.	Necesidades y problemas que solucionan	113
7.3.2.	Proceso de decisión de compra del consumidor	114
7.3.3.	Factores que influyen la conducta del consumidor	115
7.4.	Objetivos de marketing.....	116
7.5.	Mercado objetivo.....	117
7.5.1.	Perfil del cliente:.....	117
7.6.	Posicionamiento.....	117
7.6.1.	Declaración de posicionamiento:.....	119
7.6.2.	Postura competitiva	119
7.7.	Marketing Mix	120
7.7.1.	Producto.....	120
7.7.1.1.	Marca	122
7.7.1.2.	Modalidad.....	123
7.7.1.3.	Duración y horarios	123
7.7.2.	Precio: valor en el mercado	123
7.7.3.	Plaza: estrategia de distribución y canales	125
7.7.4.	Publicidad	128
7.7.4.1.	Promoción.....	131
7.7.4.2.	Ventas personales	132
7.7.5.	Procesos	137
7.7.6.	Personas	139
7.7.6.1.	EX Trainers (docentes).....	140
7.7.6.2.	Asistente administrativo	140
7.7.6.3.	Responsable académico	140

7.7.7.	Presencia física	141
7.7.7.1.	Exterior de la oficina:	141
7.7.7.2.	Interior de las instalaciones	142
7.7.7.3.	Otros tangibles	142
7.8.	Presupuesto de marketing	143
7.9.	Cronograma de marketing	145
8.	Plan de operaciones.....	147
8.1.	Objetivos operativos	147
8.1.1.	Calidad.....	148
8.1.2.	Entrega.....	148
8.1.3.	Costos	149
8.2.	Estrategias de operaciones.....	150
8.3.	Ubicación de las oficinas	152
8.4.	Gestión operativa de la institución	153
8.4.1.	Administración	155
8.4.2.	Dirección académica.....	155
8.4.3.	Logística	156
8.5.	Gestión de proveedores	156
8.5.1.	Just in time.....	157
8.5.2.	Criterios de selección de proveedores	159
8.5.3.	Economías de escala.....	160
8.5.3.1.	Servicios tercerizados	160
8.5.3.2.	Material publicitario	160
8.5.3.3.	Tecnología	160

8.6.	Inscripciones.....	161
8.7.	Calidad educativa	161
8.8.	Certificación	162
8.9.	Descripción técnica del servicio	163
8.10.	Descripción del proceso operativo	165
9.	Plan de gestión del talento	168
9.1.	Estructura organizacional	168
9.2.	Perfil del puesto: manual de organización y funciones	170
9.3.	Procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal	182
9.4.	Inducción, capacitación y evaluación del personal	184
9.4.1.	Inducción	184
9.4.1.1.	Políticas para el personal administrativo y docente.....	184
9.4.1.2.	Reglamento interno de trabajo.....	185
9.4.2.	Capacitación	186
9.5.	Motivación y desarrollo del personal	186
9.6.	Remuneraciones y compensaciones	190
9.7.	Cultura organizacional.....	192
10.	Plan financiero	194
10.1.	Objetivos financieros	194
10.1.1.	Datos	195
10.1.2.	Supuestos	195
10.1.3.	Políticas financieras	196
10.1.3.1.	Política general	196
10.1.3.2.	Política de tesorería	196

10.1.3.3.	Política de ajuste salarial	197
10.1.3.4.	Política de pago del programa	197
10.1.3.5.	Política de retiro.....	197
10.2.	Inversión inicial y fuentes de financiamiento.....	197
10.3.	Gastos fijos y variables.....	198
10.3.1.	Inversión fija tangible.....	201
10.3.2.	Inversión intangible	201
10.3.3.	<i>Costo de ventas</i>	202
10.4.	Capital de trabajo.....	203
10.5.	Flujo de caja proyectado mensual y a 5 años	203
10.6.	Punto de equilibrio.....	206
10.7.	Indicadores financieros: TIR, VAN, ROI.....	207
10.7.1.	VAN.....	207
10.7.2.	TIR.....	208
10.7.3.	COK.....	208
10.7.4.	ROI	209
10.8.	Estados financieros proyectados a 5 años.....	210
10.8.1.	Estado de resultados	210
10.8.2.	Estado de situación financiera	215
10.8.3.	Flujo de caja descontado.....	220
11.	Recomendaciones	222
12.	Conclusiones	223
	Bibliografía	224
	Índice de tablas	239

Índice de Figuras.....	242
Índice de anexos.....	244

1. Resumen ejecutivo

English Xperience (en adelante EX) es una solución desarrollada para los ejecutivos que cuentan con conocimientos del idioma inglés y que tienen la necesidad de profundizarlo en un contexto orientado a los negocios y adquirir más fluidez al momento de expresarse. Este nicho de mercado se encuentra atendido por cinco institutos solamente, por lo que EX se dirige a este nicho y se posicionará como una alternativa atractiva gracias a su propuesta de valor.

El mercado de la enseñanza del inglés en el Perú genera en Lima ventas anuales de 180 millones de soles al año, el cual es dominado en un 58% por dos instituciones con presencia nacional, ICPNA y BRITÁNICO. El otro 42% del mercado se distribuye en otros 55 institutos.

De estos 55 institutos, el 10% de ellos se dedica a la enseñanza de inglés para negocios y desarrollan las clases bajo la modalidad presencial o modalidad online. También, se detectó un grupo de ejecutivos que compartían las siguientes características: tiempo muy limitado para estudiar, necesidad de profundizar el inglés para negocios en un corto tiempo y un disgusto por los contenidos que a veces no son aplicables en su contexto profesional. Hoy en día, en vista de que para los ejecutivos el conocimiento del idioma inglés general no es suficiente para seguir siendo competitivos, el inglés especializado y la fluidez se convierten en un aliado estratégico. Para estos ejecutivos que llevan un ritmo de vida acelerado, EX ha ideado el programa EX

Business en modalidad *blended*, el cual potenciará las habilidades comunicativas de los ejecutivos en el entorno de los negocios.

Se ha detectado 37,762 ejecutivos con ingresos mayores a S/ 3,000 en la ciudad de Lima. Luego de aplicar el método del árbol de factores se llega a estimar en 13,372 ejecutivos, los cuales son el mercado objetivo de EX. Para el primer año, EX logrará una participación del 1.08% de este mercado.

La propuesta de valor de EX está orientada a brindar clases de inglés especializadas en el mundo de los negocios. El programa de inglés que ofrece EX se denomina English Xperience Business (en adelante denominado EX Business), el cual es dictado bajo una modalidad *blended* (80% online en vivo y 20% presencial). Con respecto a las sesiones online del programa, se usará una plataforma de videoconferencia y el EX Trainer las dictará en vivo.

En cuanto a las sesiones presenciales, estas se denominan English Xperience Networking (en adelante EX Networking) y se realizarán dos veces al mes. Dichas sesiones de interacción con otros participantes serán para profundizar contenidos y debatir temas de interés común comunicándose solo en inglés con monitoreo constante de los docentes denominados EX Trainers. Las sesiones también serán de mucha ayuda para ampliar la red de contactos de los estudiantes.

Asimismo, los estudiantes serán guiados por un EX Trainer a lo largo del programa para que puedan lograr sus objetivos. Con respecto a la metodología, esta se personalizará de acuerdo con las necesidades de cada grupo o de cada estudiante para sacar el máximo provecho a las habilidades del estudiante y potenciarlas.

Luego de terminar el programa EX Business, los estudiantes tendrán la oportunidad de seguir perteneciendo comunidad de profesionales bilingües de EX y podrán seguir participando de los eventos de Networking y talleres de interés para ejecutivos dictados en inglés.

La estrategia genérica aplicada para alcanzar los objetivos son la de enfoque de mejor valor de acuerdo con las estrategias genéricas de Porter, dado que existe un nicho de mercado rentable y se encuentra identificado. La estrategia de crecimiento será la de penetración de mercado buscando una mayor participación. El posicionamiento de EX será en base al beneficio esperado, es decir, que el estudiante logre un nivel de inglés que le permita desenvolverse con fluidez en el ámbito de los negocios a través de la personalización de las metodologías existentes de enseñanza de inglés como segunda lengua a las necesidades del estudiante.

Se ha establecido como inversión total un monto de US\$ 55,000; de los cuales se financiarán con recursos propios el 50% y con un préstamo bancario el otro 50%. Las ventas proyectadas al primer año son de US\$ 165,000. Se determinó como punto de equilibrio lograr 138 estudiantes el cual permitirá cubrir los costos para el tercer trimestre del primer año.

2. Objetivo general

Brindar clases de inglés especializadas orientadas al mundo de los negocios con los siguientes componentes: modalidad *blended* (80% clases online en vivo y 20% presencial), eventos de Networking presenciales, EX Trainer que acompaña al estudiante a lo largo del programa y la personalización de las metodologías de enseñanza de inglés como segunda lengua a las necesidades de los estudiantes con la finalidad de ayudar al estudiante potenciando sus habilidades comunicativas y de fortalecer su inglés en los diferentes campos de su especialidad y ampliando sus conocimientos de otros temas relacionados a los negocios.

3. Descripción de la idea de negocio

El servicio está orientado a dar clases especializadas de inglés para negocios enfocado a ejecutivos que cuentan con un nivel equivalente al nivel A2 según el Marco Común Europeo de Referencia (Cambridge Assessment, 2019) (ver anexo A). Estos cursos se llevarán a cabo con una modalidad de enseñanza *blended* (80% online en vivo y 20% presencial) y se personalizará la metodología según las habilidades de los estudiantes. Las sesiones serán impartidas por EX Trainers certificados en la enseñanza del inglés y experiencia dictando inglés para ejecutivos. Los EX Trainers también cuentan con la vocación de educadores y están comprometidos con el crecimiento y el desarrollo de habilidades en el estudiante.

Esta idea de negocio pretende cubrir un segmento del mercado no atendido. En la actualidad, existe un nicho de ejecutivos que buscan un crecimiento profesional o línea de carrera pero que se encuentran con una limitante que es la falta de dominio del inglés especializado y de fluidez oral al momento de aplicar a puestos laborales que demanden mayor interacción con clientes y/o socios de diferentes partes del mundo. Por ello, el ejecutivo necesita comunicarse efectivamente con otros ejecutivos y/o clientes de otras partes del mundo y la necesidad se acrecienta cada día más; no obstante, dichos ejecutivos tienen muchos obstáculos al momento de estudiar un idioma como la falta de tiempo, largas distancias de traslado y horarios muy variables que les impiden llevar cursos tradicionales en locales físicos.

Asimismo, la gran mayoría de los ejecutivos ya han estudiado inglés en la escuela o en institutos y han alcanzado un nivel básico alto o intermedio bajo, pero necesitan dominar un inglés más especializado orientado a su rubro, conocer terminologías especializadas y mejorar sus habilidades comunicativas en un corto tiempo.

De modo que, para estos ejecutivos, English Xperience ha diseñado un programa de inglés para negocios con altos estándares de calidad, con una modalidad *blended*, sesiones presenciales de EX Networking, sesiones online de clases en horarios a escoger al inicio del programa, un EX Trainer durante todo el programa que seguirá el progreso, una metodología personalizada y contenidos actuales orientados al mundo de los negocios. Además, los ejecutivos tendrán la oportunidad de conocer sobre otros temas relacionados a los negocios y ampliar su conocimiento interactuando con ejecutivos de diversas especialidades con el fin de formar una comunidad angloparlante.

4. Antecedentes

Dado que en el Perú se vive en un contexto de globalización, mayor número de acuerdos bilaterales y tratados de libre comercio, crecimiento de la inversión privada, aumento de las exportaciones, entre otros, se genera la necesidad de mejorar las habilidades comunicativas en inglés orientado a los negocios.

María De la Lama Eggerstedt, directora del Centro de Idiomas de la Universidad del Pacífico, advierte que “para el ejecutivo actual, el dominio del idioma inglés ha dejado de ser una habilidad básica, para convertirse en un aliado estratégico” (El Comercio, 2018).

A medida que un ejecutivo asciende en la escalera laboral, la necesidad de utilizar el inglés especializado y de tener fluidez se incrementa. A pesar de esta necesidad, América Latina está por debajo del promedio mundial en el manejo del inglés en todos los grupos de edades y Perú se encuentra en el puesto 50 con un nivel bajo (EF - Education First, 2017).

Según la revista El Diálogo (2017), el dominio del inglés es cada vez más necesario para los negocios y la comunicación internacional; en ese sentido, se vincula con prospectos de competitividad económica y crecimiento en la economía global, por lo tanto, el interés por aprender y/o especializarse en el idioma inglés continúa en ascenso en América Latina. Sin embargo, todos los esfuerzos que se están haciendo por parte de los gobiernos de mejorar el dominio de este idioma aún no está dando los frutos esperados. Por otro lado, dicha revista

menciona que “es esencial contar con docentes de calidad para mejorar los niveles del idioma inglés” (El Diálogo, 2017). Por otro lado, en la figura 1 se puede observar que Perú se encuentra en el grupo de países de dominio bajo del inglés.

DOMINIO MUY ALTO		DOMINIO ALTO		DOMINIO MODERADO							
01	Suecia	70,72	13	Polonia	62,45	28	India	57,13	37	República Dominicana	54,97
02	Países Bajos	70,31	14	Filipinas	61,84	29	Nigeria	56,72	38	Bielorrusia	53,53
03	Singapur	68,63	15	Suiza	61,77	30	Hong Kong SAR	56,38	39	Senegal	53,50
04	Noruega	68,38	16	Rumanía	60,31	31	Corea del Sur	56,27	40	Uruguay	53,41
05	Dinamarca	67,34	17	Croacia	60,16	32	España	55,85	41	Vietnam	53,12
06	Sudáfrica	66,52	18	Serbia	60,04	33	Libano	55,79	42	Rusia	52,96
07	Luxemburgo	66,33	19	Portugal	60,02	34	Italia	55,77	43	Ucrania	52,86
08	Finlandia	65,86	20	República Checa	59,99	35	Francia	55,49	44	Macao SAR	52,57
09	Eslovenia	64,84	21	Hungría	59,51	36	Costa Rica	55,01			
10	Alemania	63,74	22	Malasia	59,32						
11	Bélgica	63,52	23	Grecia	58,49						
12	Austria	63,13	24	Eslovaquia	58,11						
			25	Bulgaria	57,95						
			26	Lituania	57,81						
			27	Argentina	57,58						
DOMINIO BAJO		DOMINIO MUY BAJO									
45	Georgia	52,28	56	Panamá	49,98	66	Irán	48,29	78	Kuwait	45,64
46	Chile	52,01	57	México	49,76	67	Marruecos	48,10	79	Omán	45,56
47	China	51,94	58	Sri Lanka	49,39	68	Túnez	47,85	80	Kazajistán	45,19
48	Taiwán	51,88	59	Perú	49,32	69	Honduras	47,80	81	Argelia	44,50
49	Japón	51,80	60	Colombia	48,90	70	El Salvador	47,42	82	Birmania	44,23
50	Pakistán	51,66	61	Bolivia	48,87	71	E.A.U.	47,27	83	Arabia Saudita	43,65
51	Indonesia	51,58	62	Egipto	48,76	72	Nicaragua	47,26	84	Afganistán	43,64
52	Albania	51,49	63	Bangladesh	48,72	73	Turquía	47,17	85	Camboya	42,86
53	Brasil	50,93	64	Tailandia	48,54	74	Jordania	47,10	86	Uzbekistán	42,53
54	Etiopía	50,79	65	Ecuador	48,52	75	Venezuela	46,61	87	Irak	40,82
55	Guatemala	50,63				76	Siria	46,37	88	Libia	39,64
						77	Azerbaiyán	45,85			

Figura 1. Dominio de inglés en diferentes regiones del mundo. (Education First, 2018)

Las ventas totales en el mercado de la enseñanza del inglés en Lima ascienden a US\$ 55 millones de dólares al año (Patiño, Gestión, 2018); el cual es dominado en un 58% por dos instituciones con presencia nacional, ICPNA y Británico (Educación al futuro, 2013). No

obstante, cabe recalcar que ambas instituciones se dedican principalmente a la enseñanza del inglés general orientado al mercado de los niños, jóvenes y adultos. El otro 42% del mercado se distribuye en otros 40 institutos. De estos 40 institutos, el 12% dentro de los más conocidos se dedican a la enseñanza de inglés para negocios bajo la modalidad presencial y/o en modalidad online.

Se ha detectado 37,762 ejecutivos con ingresos mayores a S/ 3,000 en la ciudad de Lima. Luego de aplicar el método del árbol de factores se llega a estimar en 13,372 ejecutivos, los cuales son el mercado objetivo de EX. Se ha establecido para el primer año lograr una participación del 1.08% de este mercado.

Los ejecutivos provienen de diferentes sectores del mercado con necesidades específicas y necesitan horarios con un cierto grado de flexibilidad que se adapten a su ritmo de trabajo sin tener que desplazarse largas distancias de manera constante. Esto está generando que la educación cambie para poder cubrir sus requerimientos.

Por otro lado, cada día es más difícil tomar la decisión de estudiar dado que los estudiantes tienen que estar transportándose a los diferentes lugares para recibir estas capacitaciones, el tráfico es cada vez más caótico en la ciudad. No obstante, con los avances tecnológicos que hoy se están dando, hay un mayor acceso a la información y más opciones de comunicación en línea. La tecnología está cambiando radicalmente la forma de estudiar, la forma como aprendemos y las herramientas de comunicación están cada día evolucionando para hacer que el estudiante y profesor estén más cerca.

De modo que, para estos ejecutivos, English Xperience ha diseñado un programa de inglés para negocios con modalidad *blended* que tiene altos estándares de calidad, una metodología

personalizada, contenidos actuales orientados al mundo de los negocios, sesiones presenciales de EX Networking en fechas preestablecidas, sesiones online de clases en horarios a escoger al inicio del programa, una comunidad angloparlante y un EX Trainer a lo largo de todo el programa.

Blended, Blended Learning o B-Learning es un sistema híbrido de capacitación online y presencial. La idea principal de esta modalidad de enseñanza es ayudar a los estudiantes a tomar la decisión más rápidamente de querer capacitarse y de no desplazarse grandes distancias ahorrando tiempo.

Estudios realizados sobre el uso de la modalidad *blended* demuestran que está dando buenos resultados y la confiabilidad de este método es cada vez más aceptado.

4.1. Datos generales de la empresa

4.1.1. Razón social

“Inversiones tecnológicas para la educación S.A.C.”

4.1.2. Nombre comercial

EX (English Xperience)

4.1.3. Número de socios y porcentaje de participación

Cinco socios con un porcentaje de participación de 20% cada uno

4.1.4. Monto de la inversión inicial

\$55,000 dólares estadounidenses

4.1.5. Actividad económica

Principal: CIIU 80904 - Educación de adultos y otros

Secundaria: CIIU 93098 - Otras actividades de tipo de servicio NCP

4.2. Definición del negocio

Clases de inglés para negocios con una modalidad *blended* (80% online en vivo y 20% presencial) a ejecutivos que cuentan con un nivel de inglés A2 como mínimo al oral y al escrito (según el MCER), sesiones de Networking presenciales, contenidos orientados a los negocios, un EX Trainer que brindará un acompañamiento a lo largo del programa, una metodología personalizada a las necesidades (véase anexo H) y habilidades del estudiante y una comunidad angloparlante para seguir practicando su inglés inclusive después de terminar el programa de EX Business Program.

4.3. Definición del servicio

English Xperience, en adelante EX, brinda clases de inglés para negocios con una modalidad *blended* (80% clases online en vivo y 20% presencial) a ejecutivos que cuenten con un nivel A2 de inglés (según el Marco Común Europeo de Referencia para las lenguas - MCER) como mínimo, en un programa total de 132 horas durante un periodo de seis meses. Cada sesión cuenta con objetivos definidos y se busca potenciar las habilidades comunicativas a nivel escrito y oral en temas orientados a los negocios. En el programa se brindará 72 sesiones de videoconferencia de 90 minutos cada una, las cuales son sesiones por videoconferencia en tiempo real con un EX Trainer que se conectará a la hora pactada y se usará un material provisto por coordinación y adaptado a las necesidades al grupo por parte del EX Trainer. Además de dichas sesiones, tendrán 24 horas de sesiones presenciales.

La flexibilidad horaria se dará en caso el alumno no pueda asistir a alguna clase online pudiendo recuperar dicha clase asistiendo a otro grupo de su mismo nivel. Así mismo, la flexibilidad estará presente al personalizar el contenido de la clase según el caso lo amerite. Es decir, si un grupo desea abordar un tema en específico relacionado a su campo, podrá solicitarlo en una clase previa, de este modo, el EX Trainer facilitará el material requerido tales como artículos, videos, entre otros para ser desarrollados en la siguiente clase.

Las sesiones presenciales se denominan EX Networking y serán dos veces al mes en una sala de reuniones o auditorio según el número de estudiantes y se evaluarán sus habilidades comunicativas. En estas sesiones, se promoverá el debate de temas de interés actual, así como casos para profundizar los contenidos del programa. Las sesiones de EX Networking durarán dos horas y se requiere un mínimo de 20 estudiantes registrados para llevarse a cabo en fechas

preestablecidas, las cuales se detallarán en la carpeta de presentación de EX. Se busca que en estas sesiones se forme una comunidad angloparlante donde se promueva el uso del inglés.

Durante el programa, el estudiante contará con un EX Trainer que le hará un seguimiento a lo largo del programa para asegurar la culminación del programa de manera satisfactoria.

Asimismo, según las necesidades del grupo, el EX Trainer personalizará las metodologías existentes en la enseñanza de inglés como segunda lengua según lo que el grupo necesite reforzar con el objetivo de potenciar aún más sus habilidades.

Al término del programa EX Business, los estudiantes tendrán la oportunidad de seguir perteneciendo a una comunidad de profesionales bilingües y podrán seguir participando de los eventos de EX Networking que tengan temas de su interés para que continúen en contacto con el idioma y mantengan su fluidez haciendo que la comunidad EX continúe en crecimiento.

4.4. Oportunidad de negocio

Debido a que en el Perú se vive en un contexto de globalización, mayor número de acuerdos bilaterales y tratados de libre comercio, crecimiento de la inversión privada, aumento de las exportaciones, entre otros, se genera la necesidad de mejorar las habilidades comunicativas en inglés orientado a los negocios.

Para el ejecutivo actual la necesidad de utilizar el inglés especializado y de forma fluida se incrementa. Asimismo, dichos ejecutivos necesitan horarios que se adapten a su ritmo de trabajo sin tener que desplazarse largas distancias de manera constante. De modo que, para estos ejecutivos, English Xperience ha diseñado un programa de inglés para negocios con una

modalidad *blended* que tiene altos estándares de calidad, EX Trainers, eventos de Networking y personalización de metodologías adaptadas a las necesidades de los estudiantes.

4.5. Mercado objetivo

Ejecutivos:

- De 30 a 50 años.
- Dependientes e independientes, de todos los sectores, público y privados de empresas grandes y medianas
- Ubicados en Lima Metropolitana inicialmente
- Ingresos de S/ 3,000 a más.
- Que tengan un nivel de inglés A2 al oral y al escrito como mínimo.
- Que necesiten aprender inglés para negocios orientado a su rubro en tan solo seis meses.

4.6. Propuesta de valor

EX especializará a los ejecutivos con su programa EX Business y los ayudará a mejorar sus habilidades comunicativas al oral. Los participantes del programa podrán mejorar su nivel de inglés desde un A2 (según la clasificación del MCER) y llevarlo hasta un nivel B2, potenciando su fluidez en seis meses. Para ello, la propuesta de valor de EX se basa en cuatro pilares: modalidad *blended*, eventos de EX Networking con el fin de crear la comunidad angloparlante EX, metodología personalizada y seguimiento del progreso del estudiante por parte de su EX Trainer.

4.6.1. Modalidad *blended*:

Programa EX Business: se imparte inglés para negocios en modalidad *blended* (80% online en vivo y 20% presencial) a estudiantes que cuentan con un nivel A2 del MCER. El programa consta de 72 sesiones de videoconferencia y 12 sesiones presenciales de EX Networking. Dichas sesiones, que se realizarán en lugares y fechas preestablecidas, promoverán la interacción con otros participantes, además de ser útiles para profundizar contenidos y debatir temas de interés comunicándose solo en inglés y contarán con monitoreo constante de los EX Trainers. Las sesiones podrán adaptar sus contenidos en caso el grupo lo requiera según la especialidad de la mayoría.

En cuanto a las sesiones de EX Networking, se reunirán a dos grupos de estudiantes para que puedan participar de las sesiones. En estas sesiones se evaluarán las habilidades comunicativas del estudiante en base a su participación en las interacciones. Asimismo, cada sesión les permitirá ampliar su red de contactos y disfrutar de un ambiente en el cual se promoverá debates de temas de interés usando solamente el inglés. Los EX Networking tienen por objetivo también hacer que la comunidad EX crezca.

El programa de EX Business posee las siguientes características:

- Modalidad *blended*
- Eventos de Networking con un foco en la producción oral a través de debates de temas de interés con la finalidad de lograr una comunidad angloparlante
- EX Trainer que acompaña al estudiante durante todo el programa
- Metodología personalizada según las necesidades del estudiante
- Programa con contenidos actuales de seis meses de duración

- Grupos reducidos (máx. 10 participantes y mín. 4 participantes).
- Clases orientadas a resultados con objetivos definidos en cada clase.
- Constancias de estudios.

4.6.2. EX Trainer

El EX Trainer se encargará de seguir el progreso del estudiante y asegurar que alcance los objetivos del programa hasta la culminación de dicho programa.

El programa de acompañamiento del EX Trainer incluye lo siguiente:

- Seguimiento personalizado del aprendizaje del estudiante a través de recordatorios.
- Informes de progreso actualizados al estudiante.
- De no alcanzar objetivos, se les dará clases individuales de refuerzo a costo promocional.

4.6.3. Personalización de la metodología

En la enseñanza del inglés como segunda lengua existen ciertas metodologías que tienen resultados óptimos y que son efectivas. No obstante, en EX se busca en primer lugar analizar las necesidades y formas de aprender del estudiante y, en base a ello, personalizar la metodología capaz de responder a los distintos estilos y necesidades específicas de los estudiantes con el fin de potenciar sus habilidades comunicativas: producción oral, producción escrita, comprensión lectora y/o comprensión auditiva.

La metodología personalizada de EX tiene como principio rescatar lo mejor de los diversos enfoques que existen en la enseñanza del inglés como segunda lengua, tales como el enfoque comunicativo, por competencias y experiencial. EX tendrá un enfoque principalmente experiencial debido a que los estudiantes aprenden mejor cuando se involucran con lo que hacen. Cómo se sienten y su actitud son de gran relevancia tanto para el contacto que tienen con la lengua en sí como para su experiencia de aprendizaje en general.

Este principio de personalizar conlleva el ser capaces de adaptarse y rescatar los componentes clave de las diversas metodologías para ser aplicados convenientemente según el contenido a tratar o según la respuesta que se va consiguiendo de los estudiantes a lo largo del desarrollo de la clase.

4.6.3.1. Etapas en las sesiones de EX

Se divide en 4 etapas:

- **Etapa 1: Engaging**

Al iniciar la clase, el facilitador dará a conocer el objetivo comunicativo de la sesión. Paso seguido, guiará a los estudiantes a sumergirse o involucrarse en el contexto de negocios

despertando su curiosidad y necesidad de aprender. Esto será mediante videos cortos, story tellings, lecturas, introducción de casos de estudio, juegos o dinámicas según las preferencias y formas de aprendizaje de los alumnos.

- **Etapa 2: Exploring**

El vocabulario y/o gramática se presentará siempre en contexto con el fin de que los estudiantes no se queden en solo memorizar reglas o palabras aisladas, sino que ellos mismos analizarán y llegarán a una conclusión del estándar del uso de la lengua inglesa en diversas situaciones. Algunos de los ejemplos de actividades que se darán en este paso serán el intercambio de ideas y preguntas abiertas y cerradas.

- **Etapa 3: Applying**

El estudiante practicará lo aprendido en el paso anterior mediante ejercicios controlados con el fin de que pueda interiorizar las habilidades adquiridas y ganar confianza al expresarse en inglés en su ámbito laboral. Para ello, se promoverá que los estudiantes practiquen diálogos usando explícitamente la gramática o vocabulario que se quiera enfatizar; otra actividad que se puede incluir en este paso sería la planificación o preparación de las diferentes actividades a desarrollar en el paso 4.

- **Etapa 4: Creating**

El manejo de las actividades del profesor estará direccionado exclusivamente a involucrar a los estudiantes a resolver problemas comunicativos en el lenguaje meta, de modo que el aprendizaje del lenguaje se dará de forma espontánea y natural. La producción creativa se dará mediante simulaciones de situaciones diversas que los estudiantes viven en su vida laboral diaria,

debates, juego de roles, resolución de problemas de casos de estudio, presentaciones, proyectos, redactar informes, emails y memorándums, etc.

El programa EX Business se complementa con la modalidad *blended*, el modelo pedagógico flipped learning, el enfoque comunicativo y por competencias (Beraza, 2007) y en técnicas de ludificación (de la palabra en inglés gamification). A continuación, se explicará brevemente cada uno de estos conceptos y cómo se emplean en el programa EX Business.

- **Modalidad *Blended***

Blended, Blended Learning o B-Learning es un sistema híbrido de capacitación presencial y online. EX emplea esta modalidad dedicándole un 80% a la capacitación online y 20 % a la presencial. La idea principal de esta modalidad de enseñanza es ayudar a los estudiantes a no tener que desplazarse grandes distancias para capacitarse.

- **Modelo pedagógico Flipped Learning**

Se empleará el modelo pedagógico Flipped Learning o aula invertida, el cual consiste en que los estudiantes se preparen previamente antes de las clases con el fin de que durante estas puedan emplear el tiempo en aclarar dudas y reproducir la lengua el mayor tiempo posible. Por ejemplo: cuando se vayan a debatir casos de estudio orientados al rubro del estudiante, este leerá los casos de estudio, buscará el nuevo vocabulario e investigará sobre casos similares antes de conectarse o asistir a su sesión para que los estudiantes puedan debatir en clase sobre sus percepciones del caso y lo que investigaron, así como aclarar sus dudas de terminología, fraseología, etc.

- Autoestudio: El estudiante deberá prepararse previamente para su clase mediante el material brindado en la plataforma.
- Sesión EX: el estudiante recibe su clase de forma online. Al estar preparado el estudiante, el tiempo de la clase es empleado sobre todo para que el estudiante participe en situaciones del ámbito de los negocios y alcance los objetivos comunicativos establecidos en cada clase. El estudiante de EX experimentará el inglés de negocios mediante debates, presentaciones y casos de estudio orientados a su rubro.

- **Enfoque comunicativo**

En su libro “The Practice of English Language Teaching”, el autor Jeremy Harmer menciona que el enfoque comunicativo tiene como objetivo crear un ambiente en el salón en el que las personas se interesen el uno en el otro y surja la necesidad natural de comunicarse.

Además, realiza una comparación de las actividades comunicativas y no comunicativas, las cuales se pueden observar en el siguiente cuadro para facilitar la comprensión de dicho enfoque:

Tabla 1

Comparación de actividades comunicativas y no comunicativas

Actividades no comunicativas		Actividades comunicativas
* Necesidad no comunicativa Propósito no comunicativo Se enfoca en la forma, no en el contenido Solo un tema puntual del lenguaje Intervención del profesor Control de los materiales		Necesidad de comunicar Propósito comunicativo Se enfoca en el contenido, no en la forma Variedad en el lenguaje No hay intervención del profesor No control de los materiales

De la misma manera, en el programa EX Business, este enfoque está presente en todas las sesiones del programa.

- **Técnicas de ludificación**

Actualmente existe una crisis de compromiso o dedicación por parte de los estudiantes, ya sea porque se encuentran agotados tras su jornada laboral o porque no tienen una motivación muy alta para mantener su atención a lo largo de la clase. Es por ello que mediante la ludificación o gamificación (del inglés gamification) se hará uso de las siguientes técnicas para captar la atención de los estudiantes, despertar su interés genuino y curiosidad y facilitar su aprendizaje.

- Se realizarán juegos o dinámicas en los que los estudiantes competirán y recibirán puntos de participación. Estas dinámicas o juegos siempre estarán contextualizados y potenciarán el uso natural de la lengua inglesa.
- Se reconocerá al que gane el juego o dinámica al final de estos.
- Se empleará el juego de roles para simular situaciones de la vida laboral de los estudiantes o posibles escenarios en lo que se podrían encontrar en un futuro como consecuencia de su crecimiento profesional.
- El factor misterio estará presente en diversos casos de estudio, lecturas, entre otros materiales en los que los estudiantes se preguntarán qué es lo que sucederá después, despertando así su curiosidad y deseo de saber más sobre el tema a tratar.
- Se les dará la oportunidad de dominar ciertas habilidades mediante la práctica controlada (paso 3) y creación final (paso 4).
- Habrá desafíos mentales, es decir que el material tendrá un grado de dificultad suficiente para que sea retador y estimulante
- De acuerdo con el tema a tratar, se presentarán situaciones hipotéticas en las que los estudiantes tendrán que imaginar cómo responder o resolver problemas.
- Siempre deberá haber cosas nuevas, llamativas o que inciten el factor sorpresa.

Tabla 2
Programación del primer ciclo

PROGRAMACIÓN			
CICLO	SESIÓN	UNIDAD	OBJETIVOS
EX 1	1	Introducción	En esta sesión los alumnos lograrán: * Pedir y brindar información personal y laboral a sus colegas * Practicar formas de romper el hielo al conocer nuevos colegas
EX 1	2	Estructura de la empresa	En esta sesión los alumnos lograrán: * Describir la estructura de una empresa * Describir sus funciones y responsabilidades en la empresa
EX 1	3	Las habilidades más apreciadas en tu campo laboral	En esta sesión los alumnos lograrán: * Argumentar sobre las habilidades más apreciadas en su rubro * Averiguar sobre cómo mejorar sus habilidades en el contexto actual
EX 1	4	El impacto de la tecnología en tu día a día	En esta sesión los alumnos lograrán: * Debatir sobre las ventajas y desventajas de la tecnología en el trabajo * Encontrar formas sobre cómo mantenerse actualizado en su contexto laboral
EX 1	5	Planificación y manejo del tiempo	En esta sesión los alumnos lograrán: * Discutir sobre técnicas del manejo del tiempo * Agendar, cambiar y confirmar una reunión
EX 1	6	EX Networking presencial	* Debatir e interactuar con personas de diversos rubros
EX 1	7	Organizando una reunión de trabajo	En esta sesión los alumnos lograrán: * Organizar una reunión de trabajo con su equipo * Utilizar expresiones útiles para reaccionar y contestar preguntas inesperadas
EX 1	8	Trabajo en equipo	En esta sesión los alumnos lograrán: * Describir estrategias de trabajo en equipo * Fijar metas y elaborar un programa para cumplirlas en equipo.
EX 1	9	¿Problemas en la oficina?	En esta sesión los alumnos lograrán: * Emplear colocaciones y expresiones fijas para resolver problemas en la oficina * Practicar cómo lidiar con diversos problemas profesionalmente
EX 1	10	Proyectos de gestión	En esta sesión los alumnos lograrán: * Poner en práctica terminología y estructuras útiles para la gestión de proyectos
EX 1	11	Redactando un correo electrónico	En esta sesión los alumnos lograrán: * Aprender el formato del correo electrónico formal * Redactar un correo electrónico de negocios
EX 1	12	EX Networking presencial	* Debatir e interactuar con personas de diversos rubros

* Case study: Se verán casos de estudio de acuerdo con el rubro de los estudiantes del grupo.

Tabla 3
Programación de la sesión de Networking

EX Networking

OBJETIVO DE LA SESIÓN		Debatir tendencias actuales e interactuar con personas de diversos rubros			
TIEMPO		120'			
Tiempo	Etapa	Objetivo	Procedimiento	Interacción	Material
10'	Ice-breaker	Romper el hielo	<i>* Cuando hayan alumnos que van por primera vez, se podría hacer una encuesta en línea como ice-breaker; en la que se le pregunte a los alumnos sus expectativas del Networking. Esto servirá como contraste entre los que ellos esperaban y lo que obtendrán.</i>	Moderador - alumnos	Encuesta en línea: Mentimeter
5'	Bienvenida	Romper el hielo	El moderador les da la bienvenida a los participantes y les dirá brevemente cómo se llevará a cabo la sesión	Moderador - alumnos	Banner Diapositiva con logo EX
20'	Presentación	Dar a conocer el tema a tratar	El moderador presenta la situación a discutir a lo largo de la sesión mediante la ayuda visual de un video, diapositivas y/o imágenes	Moderador - alumnos	Video Diapositivas Imágenes
20'	Debate	Intercambiar ideas y argumentar	Debate sobre el tema de interés de acuerdo a las sesiones en que se encuentren	Grupos de 4-5	Diapositivas
30'	Elevator pitch	Presentar proyectos	Presentación de los proyectos de los alumnos presentes	Alumno frente a clase	
40'	Networking	Hacer red de contactos	Espacio para interactuar con los demás alumnos	Alumno - alumno	

5. Análisis de la industria: entorno externo e interno

Se procede a realizar el análisis del macroentorno con la finalidad de analizar las principales variables que podrían generar oportunidades o amenazas para la empresa.

5.1. Entorno interno

5.1.1. Evaluación de factores internos (EFI)

En la tabla 4 de la siguiente página, se procederá a ponderar los factores internos clave y se evaluarán las fortalezas y debilidades que posee EX en sus áreas funcionales.

Tabla 4
Evaluación de factores internos

	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
1. Conocimiento y experiencia en el sector y rubro.	0,1	3	0,3
2. Eventos de EX Networking	0,25	4	1
3. Personalización de metodologías	0,1	3	0,3
4. Docentes con experiencia en la enseñanza del inglés para ejecutivos con certificaciones	0,15	4	0,6
Debilidades			
1. El proceso de contratación de EX Trainers (docentes) es más largo y complejo por ser un nicho especializado.	0,1	2	0,2
2. Ser una empresa de inglés nueva en el mercado.	0,2	2	0,4
3. Falta de una plataforma de contenido propia.	0,05	1	0,05
4. Poco conocimiento en gestión de entornos digitales en redes sociales.	0,05	1	0,05
TOTAL	1,00		2,90

Conclusión

Del análisis en la matriz EFI, se desprende que el promedio ponderado es de 2,90 (superior a los 2.5), lo cual significa que la propuesta de negocio es fuerte. También indica que la empresa está por encima del promedio en cuanto a su fortaleza interna general.

La mayor debilidad de EX es ser nueva en el mercado mientras que la mayor fortaleza es que cuenta con los eventos de EX Networking. Siendo esto último lo que nos proporcionará el efecto diferenciador frente a las otras ofertas existentes en el mercado.

La metodología personalizada es una propuesta de EX que nos permitirá alcanzar los objetivos de los estudiantes en el tiempo propuesto (seis meses) enfocados en temas relacionados a la actividad donde se desarrollan lo cual permitirá al estudiante seguir manteniendo su empleabilidad vigente en un mercado laboral tan competitivo.

5.2. Modelo de negocio

Clases de inglés para negocios con una modalidad *blended* (80% online en vivo y 20% presencial) a ejecutivos que cuentan con un nivel A2 (según el MCER) de inglés. El programa cuenta con los siguientes componentes: eventos de Networking (véase anexo H), personalización de metodologías y un EX Trainer.

Nuestro público objetivo son 37,762 ejecutivos con ingresos mayores a S/ 3,000 en la ciudad de Lima, la cual, luego de aplicar la segmentación se llega a estimar la demanda en 13,372 los cuales son el mercado objetivo de EX.

Se ha establecido para el primer año lograr una participación del 1.08% de este mercado y cada año se pretende crecer el 9% sobre la participación inicial.

Se plantea captar un público entre las edades de 30 a 50 años, de los diferentes sectores, público o privado, ubicados en Lima Metropolitana, con ingresos de 3,000 soles a más y con un nivel de inglés A2 como mínimo.

A continuación, en la figura 2 de la siguiente página se muestra el modelo de negocio diseñado para cubrir las necesidades de los ejecutivos usando el Modelo Canvas de Alexander Osterwalder (2011).

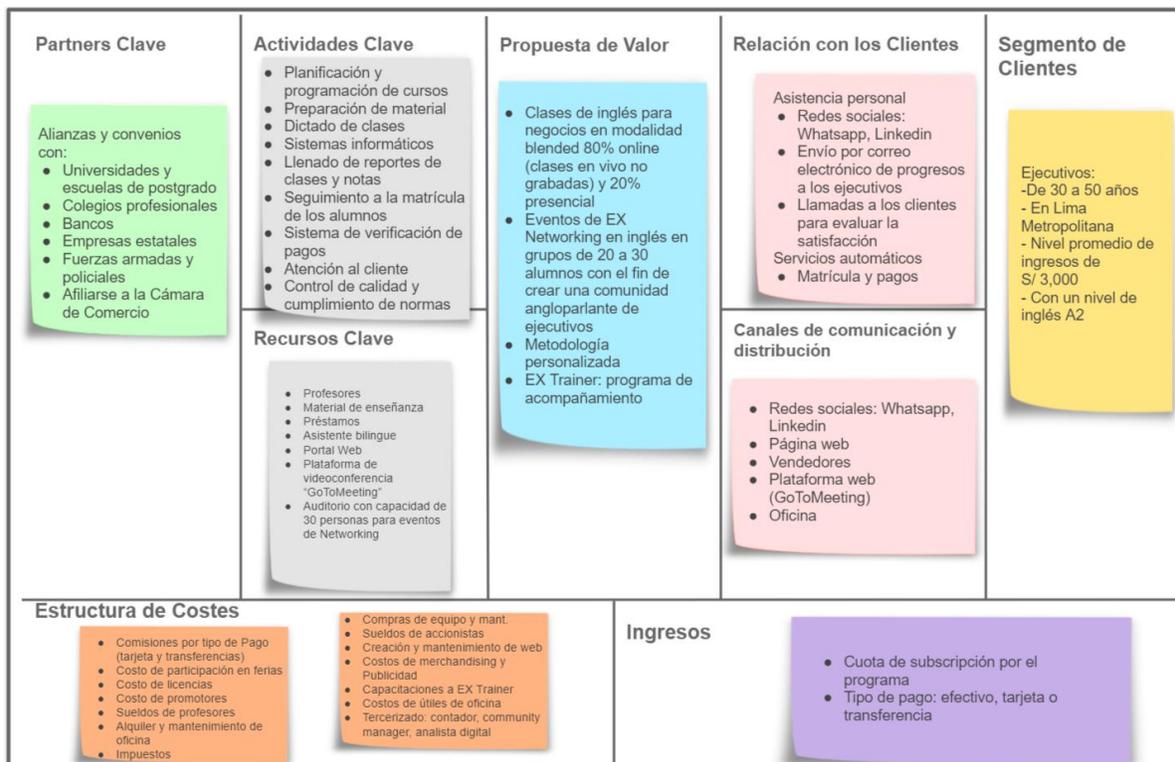


Figura 2. Lienzo de modelo de negocios Canvas

5.3. Entorno externo

5.3.1. Evaluación de factores externos (EFE)

A continuación, en la siguiente página, en la tabla 5, se procederá a ponderar los factores externos clave.

Tabla 5
Evaluación de factores externos

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
La inflación pasó de 1,1% en 2017 a 2,2% en 2018. Se proyecta al 2021 una inflación de 2.5%.	0,01	4,00	0,04
Exigencia del MINEDU de conocer un idioma extranjero para graduarse de las maestrías y dos idiomas para los doctorados.	0,10	4,00	0,40
Riesgo país, a julio 2019, es de 0.93 puntos porcentuales. Ha disminuido en los últimos tres años.	0,02	2,00	0,04
El PBI proyectado al 2020 similar al resultado proyectado del 2019.	0,05	4,00	0,20
Índice de confianza del consumidor creció con respecto al año 2017.	0,01	4,00	0,04
Ingreso per cápita proyectado al 2020 es \$ 6715. Al 2017 fue \$ 6571.92.	0,01	3,00	0,03
En el 2018 la balanza comercial mostró un resultado de 8 mil millones de dólares en positivo; siendo la proyección de 8,7 mil millones para el 2019, de 9,1 mil millones para el 2020, de 9,5 mil millones para el 2021 y de 10,5 mil millones para el 2022.	0,15	4,00	0,60
Crecimiento de peruanos angloparlantes	0,01	2,00	0,02

Mayor predisposición a los medios digitales: El 52% de la Generación X en Perú ya es digital.	0,01	4,00	0,04
Exigencia del inglés por parte del empleador: El 80% de empresas multinacionales que operan en el Perú exigen que sus ejecutivos, sobre todo de las áreas de ventas y gestión, sean profesionales bilingües como mínimo, con el predominio de inglés como la segunda lengua.	0,20	4,00	0,80
Incremento de la capacidad de banda ancha por usuario de 2 a 4 Mbps (Mb) para la descarga.	0,05	4,00	0,20
Perú es el cuarto país en Latinoamérica en crecimiento en la educación online	0,03	4,00	0,12
Desempleo con tendencia a la baja.	0,05	3,00	0,15
Constitución de la empresa en régimen general. IGV 18% e impuesto a la renta 29,5%.	0,01	2,00	0,02
Amenazas			
Enfrentamiento entre poderes del estado.	0,08	2,00	0,16
Tipo de cambio: se estima un tipo de cambio al cierre del 2019 a 3.40	0,08	2,00	0,16
La demanda interna bajará de 4,4 en 2018 a 2,1 en el segundo trimestre del 2019.	0,05	2,00	0,10
La tasa de interés de referencia de la política monetaria es de 2.75% para noviembre del 2018 y se proyecta a 3.50% al 2020.	0,08	2,00	0,16
	1,00		3,280

Conclusión

Según los resultados del análisis en la matriz EFE, se obtiene como promedio ponderado 3.28 (superior a los 2.50), es decir, que la empresa está canalizando de manera adecuada las oportunidades (2.70) y mitigando el impacto de las amenazas (0.58) existentes en su industria. Se observa que hay más oportunidades que amenazas, siendo la mayor oportunidad el hecho de que existe una exigencia del inglés de negocios por parte del empleador hacia los ejecutivos.

5.3.2. Análisis PESTEL

Se mostrará el análisis PESTEL en la tabla 6 de la siguiente página, el cual evidencia las principales variables del macroentorno que afectan a la empresa.

Tabla 6
Análisis PESTEL

Factor	Variable	Impacto para la empresa	Tendencia	O/A	Fuente
Político	Enfrentamiento entre poderes del estado.	Este enfrentamiento puede afectar el crecimiento y las inversiones, por lo que podría retrasar la necesidad del estudio del inglés como una oportunidad de mejora en la empleabilidad del estudiante.	Creciente	A	(Gestión, 2019)
Político	Promoción del MINEDU de inglés puertas al mundo.	Debido a la exigencia de dominar idiomas extranjeros, nuestro mercado crece y es una	Creciente	O	(Risco, 2018)

		oportunidad para llegar a aquellas personas que deseen ser más competitivas adquiriendo mejores habilidades comunicativas en inglés en el ámbito de negocios.			
Político	Riesgo país, julio 2019, 0.93 puntos porcentuales. Ha disminuido en los últimos 3 años.	Si el riesgo país sigue en tendencia a la baja, habrá mayores inversiones extranjeras; por lo cual se requerirá más personal bilingüe.	Decreciente	O	(Gestión, 2019)
Económico	Tipo de cambio: se estima un tipo de cambio al cierre de: 2019 - 3.40 2020 - 3.40 2021 - 3.45	La relativa estabilidad del tipo de cambio es una amenaza para EX. Si este subiera, impactaría negativamente ya que se encarecería los servicios brindados por proveedores.	Latente	A	(Banco Central de Reserva del Perú, 2019)

Económico	<p>El PBI tiene una tendencia estable.</p> <p>2017 - 2,9%</p> <p>2018 - 3,7%</p> <p>2019 - 2,7%</p> <p>2020 - 2,6%</p>	<p>Al generarse menor dinamismo en el país, las personas ven como una opción capacitarse en inglés.</p>	Decreciente	O	(Ministerio de Economía y Finanzas, 2019)
Económico	<p>El desempleo tiene una tendencia estable.</p> <p>2017 - 6.9%</p> <p>2018 - 6.7%</p> <p>2019 - 6% (15.08.19)</p>	<p>La tasa de desempleo se proyecta a bajar levemente; por ello, los ejecutivos tendrían mejores posibilidades de invertir en capacitarse en inglés.</p>	Decreciente	O	(Investing, 2019)
Económico	<p>El índice de confianza del consumidor creció a 98 puntos en julio 2019 con respecto a los 90 puntos de octubre 2018.</p>	<p>Esto nos beneficia ya que las personas confían en el desarrollo del país, por lo que consideran la opción de capacitarse en hablar inglés.</p>	Creciente	O	(Priale, 2019)

Económico	La demanda interna bajará de 4,4% en 2018 a 2,1% en el segundo trimestre 2019.	Esta tendencia a la baja es una amenaza ya que menos personas adquieren menos bienes y servicios.	Decreciente	A	(Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019)
Económico	Ingreso per cápita proyectado al 2020 es \$ 6,715. Al 2017 fue de \$ 6,571.92.	Al generarse mayor dinamismo en el país, las personas ven como una opción capacitarse en inglés.	Creciente	O	(Banco Mundial, 2019)
Económico	En el 2018 la balanza comercial mostró un resultado de 8 mil millones de dólares en positivo; siendo la proyección de 8,7 mil millones para el 2019, de 9,1 mil millones para el 2020, de 9,5 mil millones para el 2021 y de 10,5 mil millones para el 2022.	El mayor dinamismo del comercio exterior nos beneficia, ya que más ejecutivos querrán capacitarse en el idioma inglés.	Creciente	O	(Ministerio de Economía y Finanzas, 2018)

Económico	La inversión privada crecerá 7,5% anual para el 2019, el 2020 se proyecta en un 7,4%	Esto nos beneficia porque las empresas crecen en términos de empleo, ventas, beneficios e inversión.	Creciente	O	(Ministerio de Economía y Finanzas, 2018)
Económico	La inflación pasó de 1,4% en 2017 a 2,2% en 2018. Para el presente año se prevee una inflación de 2,1%. Se proyecta al 2020 y 2021 una inflación de 2.0%. sin embargo, el alza se encuentra entre el rango meta de 1 a 3%.	La inflación se proyecta a subir; sin embargo, se mantiene en el rango meta estable lo cual es una oportunidad para el negocio porque la gente sigue teniendo poder adquisitivo.	Estable	O	(Banco Central de Reserva de Perú, 2019)
Económico	La tasa de interés de referencia de la política monetaria es de 2.75% para el presente año y se proyecta a 3.50% al 2020.	Esta es una amenaza, puesto que nos financiaremos a una tasa mayor con el banco para invertir en marketing y en crear una plataforma interactiva.	Creciente	A	(Gestión, 2019)

Social	Crecimiento del número de peruanos angloparlantes: uno de cada siete estudiantes de institutos de inglés logra dominar el idioma. El 2% de la población total del Perú domina el inglés como segunda lengua.	Esto nos beneficia dado que contamos con una metodología no tradicional que facilitará la adquisición del idioma mediante objetivos alcanzables y medibles.	Creciente	O	(Patiño, Solo uno de cada siete alumnos de institutos de inglés logran dominar el idioma, 2018)
Social	Mayor predisposición a los medios digitales: el 52% de la Generación X en Perú ya es digital.	Es una oportunidad ya que el mercado al que nos dirigimos se desenvuelve muy bien en el mundo digital y optan por cursos online.	Creciente	O	(RPP, 2016)
Social	Exigencia del inglés por parte del empleador: el 80% de empresas multinacionales que operan en el Perú exigen que sus ejecutivos, sobre todo de	El inglés para negocios sería mejor recibido que un inglés general en empresas que tengan relaciones con el extranjero.	Creciente	O	(Universia, 2018)

	las áreas de ventas y gestión, sean profesionales bilingües, con predominio de inglés como la segunda lengua.				
Tecnológico	Incremento de la capacidad de banda ancha por usuario de 2 a 4 Mbps (Mb) para la descarga que se hizo efectivo a partir de enero del 2019.	Es una oportunidad ya que los usuarios contarán con mejor conexión y tendrán menos objeciones a los cursos online.	Creciente	O	(El Comercio, 2018)
Tecnológico	Perú es el cuarto país en Latinoamérica en crecimiento de la educación online.	Habrán más clientes que hagan uso de la tecnología para su aprendizaje. Esta tecnología también nos permitirá ahorrar costos.	Creciente	O	(Tarrillo, 2019)
Ecológico	Aumento de la contaminación del aire en distritos de Lima	Nuestro modelo ofrece clases online, lo que evitaría el traslado de los estudiantes al centro de estudios y con ello un menor uso de vehículos y menos	Creciente	O	(El Comercio, 2019)

		emanaciones de gases contaminantes.			
Ecológico	Uso de manuales digitales.	Ofrecemos manuales digitales que ayudaran a preservar el medio ambiente, ya que no se generará huellas de carbono ni la tala de árboles.	Creciente	O	(En buenas manos, 2018)
Legal	Constitución de la empresa en régimen general. IGV es 18% e impuesto a la renta es de 29.5%.	La empresa al ser con fines de lucro se inscribe al régimen general y es afecto al impuesto IGV al impuesto a la renta.	Estable	O	(SUNAT, 2019)

Conclusión

De acuerdo al análisis Pestel, se aprecia que las oportunidades son mayores que las amenazas, por lo que se concluye que el entorno se muestra favorable para el desarrollo de EX.

5.3.2.1. Factores económicos

Los factores económicos son una parte muy importante del análisis debido a los cambios que se están dando últimamente y que traen una sombra de inestabilidad sobre las cuentas del país.

Se han encontrado los siguientes factores importantes:

- **El tipo de cambio:** se está presentando una tendencia al alza sobre la cotización de la divisa norteamericana, pasando de S/3.40 a fines del 2019 a S/ 3.40 y S/ 3.45 en los años 2020 y 2021 respectivamente. Esta tendencia genera un encarecimiento del dólar, haciendo que el producto se encarezca de cara al cliente final. Se han realizado las proyecciones en moneda extranjera a fin de evitar esta diferencia cambiaria y que la misma permita mantener el esquema de costos de EX de manera más estable. En la figura 3 de la siguiente página, se puede apreciar las expectativas del tipo de cambio. Esta proyección se sustenta en la encuesta de expectativas macroeconómicas realizadas por el BCR en agosto 2019.

Expectativas de tipo de cambio a 12 meses de analistas y del sistema financiero

(Soles por US dólar)

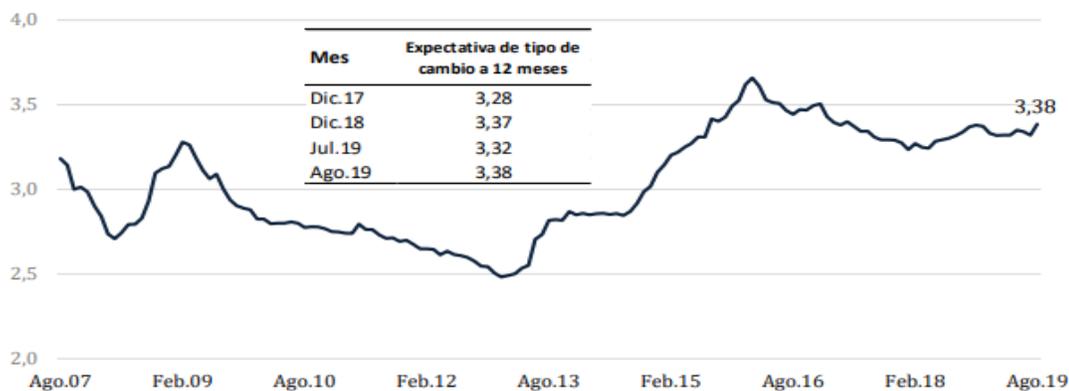


Figura 3. Expectativas de tipo de cambio
(Banco Central de Reserva del Perú, 2019)

En la figura 4 se pueden apreciar las expectativas macroeconómicas de tipo de cambio en la siguiente página.

Encuesta de Expectativas Macroeconómicas: Tipo de Cambio (S/ por US\$)*

	Encuesta realizada al:		
	30 Jun.2019	31 Jul.2019	31 Ago.2019
Analistas Económicos 1/			
2019	3,33	3,31	3,40
2020	3,36	3,34	3,40
2021	3,37	3,40	3,45
Sistema Financiero 2/			
2019	3,33	3,30	3,37
2020	3,35	3,32	3,35
2021	3,35	3,32	3,35
Empresas No financieras 3/			
2019	3,34	3,32	3,35
2020	3,37	3,35	3,38
2021	3,40	3,37	3,40

1/ 18 analistas en junio, 24 en julio y 19 en agosto de 2019.

2/ 20 empresas financieras en junio, 19 en julio y 19 en agosto de 2019.

3/ 340 empresas no financieras en junio, 347 en julio y 350 en agosto de 2019.

* Tipo de cambio al cierre del año.

Figura 4. Expectativas macroeconómicas de tipo de cambio

(Banco Central de Reserva del Perú, 2019)

- **El PBI** que se venía desarrollando de manera galopante, ha tenido un cambio en su tendencia siendo la proyección de cierre para este 2019 del orden del 2.7% y para el 2020 del 2.6%. Esto representa un menor resultado de la economía, pero al no ser tan marcada la caída, no presentaría mayores alteraciones a los ingresos de los peruanos y, por lo tanto, los ejecutivos requerirán seguir invirtiendo en su educación del idioma inglés para que su empleabilidad cobre mayores ventajas en un escenario de bajo crecimiento. En la figura 5 se puede ver la proyección del PBI.

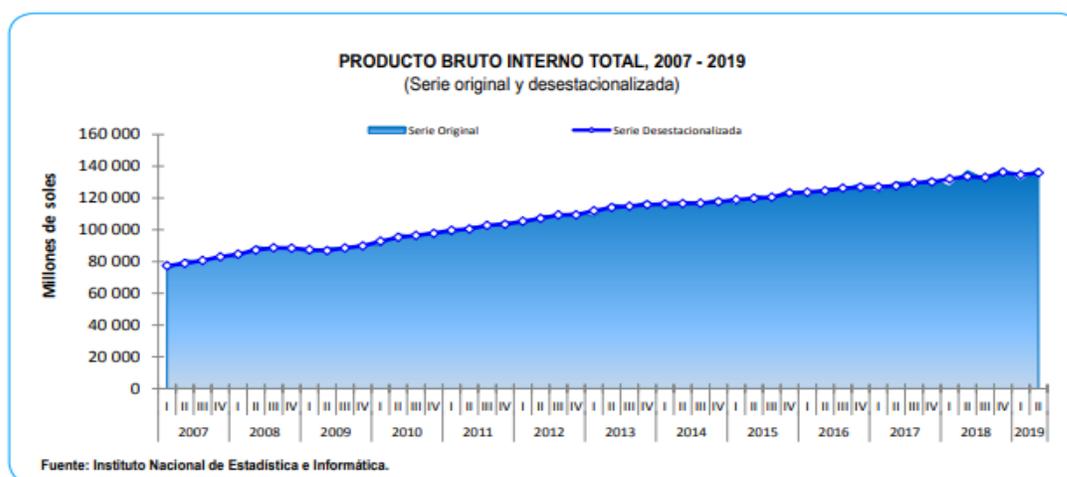


Figura 5. Producto Bruto Interno, 2007 - 2019

(Ministerio de Economía y Finanzas, 2019)

- **La tasa de desempleo** muestra un resultado decreciente en comparación con los años 2017 y 2018, donde alcanzó cifras del orden de 6.9% y 6.7% respectivamente; logrando reducirse hasta un 6% en la primera quincena de agosto del presente año. Hasta el momento se indica que la gran masa laboral se encuentra laborando y pueden invertir en su educación. Esto ocurre a pesar de que las proyecciones de crecimiento para el presente año no son muy alentadoras en comparación a los años anteriores. En la figura 6 se observa la tasa de desempleo en la siguiente página.



Figura 6. Tasa de desempleo

(Investing, 2019)

- **El índice de confianza del consumidor** logró un avance a julio 2019 al colocarse en 98 puntos versus los 90 de octubre 2018. Si bien es cierto no se logra todavía volver a índices de años anteriores, se ve con optimismo que el consumidor retoma su confianza y con ello sus inversiones y retoma los planes de educación de cara al futuro. En la figura 7 se aprecia el índice de confianza del consumidor en la siguiente página.



Figura 7. Índice de confianza del consumidor

(Prialé, 2019)

- **La demanda interna** bajó de 4.4% en el 2018 a un 2.1% en el segundo trimestre del presente año, logrando un 2.2% en el primer semestre del año. Estos indicadores son muy sensibles a la crispación política, por lo que las personas prefieren mantener en espera sus inversiones a la espera de que mejore la situación política y se vuelva a

tener una claridad de hacia dónde se dirige el Perú como país. En la figura 8 se aprecia la proyección de la demanda interna para fines del 2019 en la siguiente página.

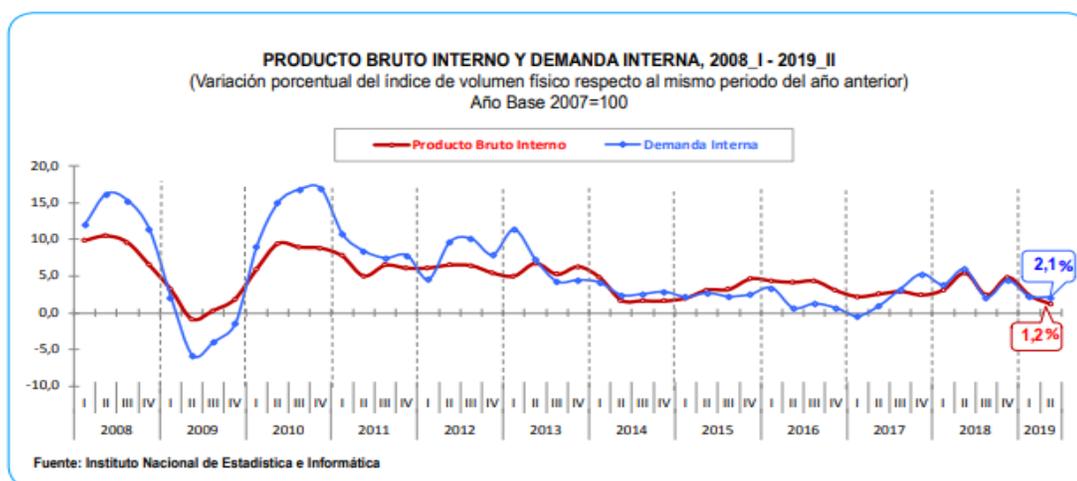


Figura 8. Demanda interna

(Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019)

- **El ingreso per cápita** proyectado para el año 2020 será de US\$ 6,715, lo cual muestra un incremento si se compara con los US\$ 6,571 del año 2017. En la figura 9 se puede observar dicha tendencia en la siguiente página.

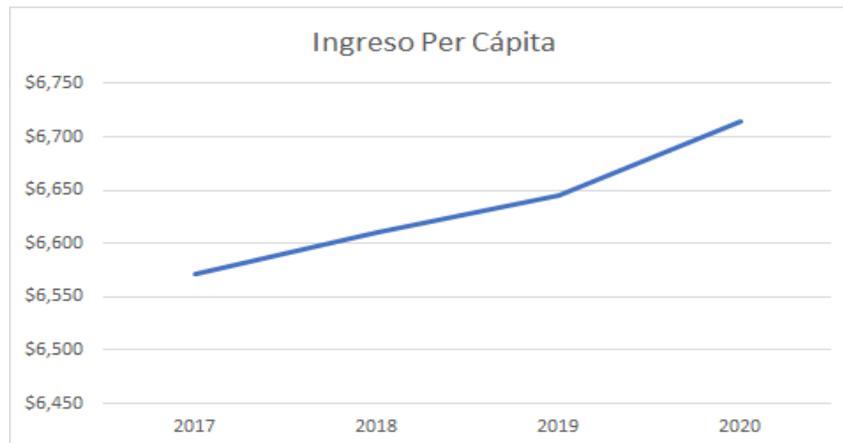


Figura 9. Ingreso per cápita

(Banco Mundial, 2019)

- **La inflación** pasó de 1,4% en el 2017 a 2,2% en el 2018. Para el presente año 2019 se proyecta un resultado del orden del 2,1% y para el 2020 una proyección del 2,0%. Como se puede apreciar, todos estos resultados se encuentran dentro del rango meta del BCRP, que es entre 1% y 3% anual. En la figura 10 se puede observar la proyección de la inflación.



Figura 10. Proyección de la inflación: 2015 – 2020

(Banco Central de Reserva de Perú, 2019)

- **La tasa de interés de referencia** de la política monetaria es de 2.75% para el presente año. Se estima que para el 2020 suba a 3.5%. En la figura 11 se aprecia la proyección de la tasa de interés de referencial nominal y real.

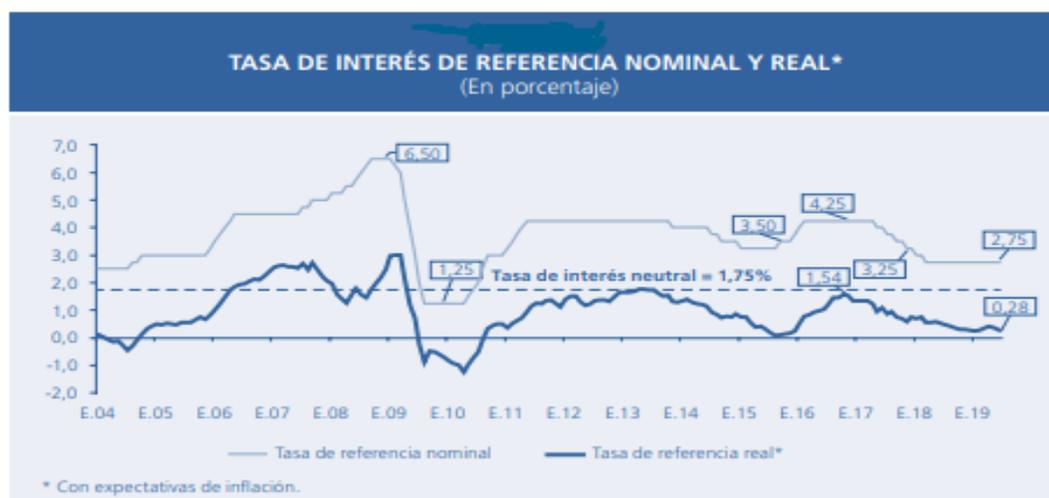


Figura 11. Tasa de interés de referencia nominal y real

(Gestión, 2019)

- **La inversión privada** llegará a un 7,5% para el 2019 y luego a un 7,4% para el 2020. En la figura 12 en la siguiente página se observa la proyección de la inversión privada.

Demanda interna y PBI (Var. % real anual)

	Estructura % del PBI 2017	2017	2018	2019	Prom 2020 -2022
I. Demanda interna	97,9	1,4	4,2	4,5	4,8
1. Gasto privado	82,4	2,0	3,7	4,6	4,9
a. Consumo privado	65,1	2,5	3,3	3,8	4,1
b. Inversión privada	17,3	0,2	5,2	7,5	7,4
2. Gasto público	16,3	-0,5	6,7	4,2	4,3
a. Consumo público	11,8	0,2	4,0	4,1	3,7
b. Inversión pública	4,5	-2,3	14,0	4,5	5,7
II. Demanda externa neta					
1. Exportaciones ¹	24,3	7,8	3,6	3,6	4,8
2. Importaciones ¹	22,1	4,1	4,3	4,7	4,8
III. PBI	100,0	2,5	4,0	4,2	4,8

Figura 12. Demanda interna y PBI

(Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019)

- **La balanza comercial** en el 2018 mostró un resultado de 8 mil millones de dólares en positivo. La proyección es de 8,7 mil millones para el 2019, de 9,1 mil millones para el 2020, de 9,5 mil millones para el 2021 y de 10,5 mil millones para el 2022. En la figura 13 se puede apreciar la proyección de la balanza comercial de bienes expresado en dólares.

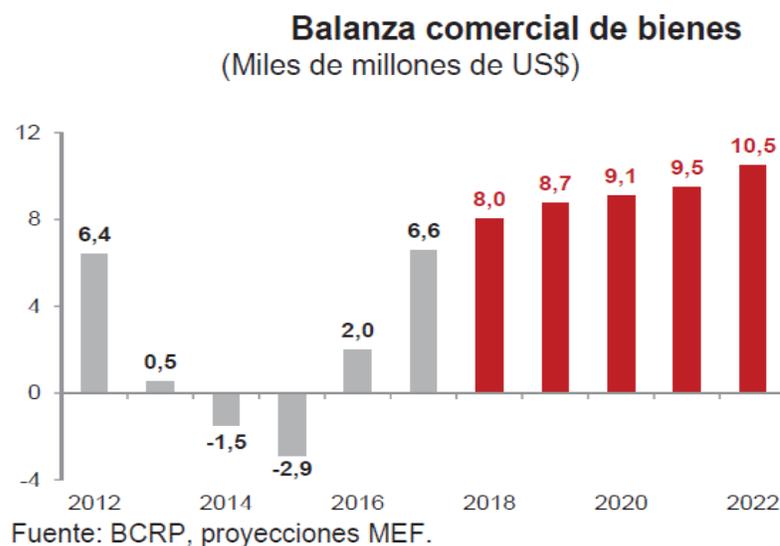


Figura 13. Balanza comercial

(Ministerio de Economía y Finanzas, 2018)

5.3.2.2. *Factores socioeconómicos*

- Crecimiento del número de peruanos angloparlantes:
 - El 2% de la población total del Perú domina el inglés como segunda lengua.
 - Uno de cada siete estudiantes de institutos de inglés logra dominar el idioma.
 - Pero como se verá en la figura 14 de la siguiente página, el dominio del idioma inglés no ha alcanzado un nivel óptimo en el Perú en comparación con los demás países; siendo una oportunidad para las instituciones de enseñanza de este idioma, ya que existe una brecha marcada frente a la realidad de otros países.



Figura 14. Niveles de dominio del inglés en América Latina

(Education First, 2018)

- Mayor predisposición a los medios digitales: El 52% de la Generación X en Perú ya es digital, por lo que la facilidad en el uso de las tecnologías no será un problema de adaptación. La afinidad con el uso de las plataformas digitales será desarrollada en un corto plazo.
- Exigencia del inglés por parte del empleador: El 80% de empresas multinacionales que operan en el Perú exigen que sus ejecutivos, sobre todo de las áreas de ventas y gestión, sean profesionales bilingües, con predominio de inglés como segunda lengua. El dominar el inglés es vital para el desarrollo de los ejecutivos, ya que les permitirá

seguir estando vigentes en la competencia laboral y seguirán apareciendo oportunidades para su desarrollo profesional.

5.3.2.3. Factores políticos y legales

- Existe un enfrentamiento entre poderes del estado que trae como consecuencia una situación de inestabilidad política y económica. Al no poderse poner de acuerdo estos dos poderes del estado, no se logran desarrollar las leyes que requiere el país y sobre todo que brindan estabilidad a las inversiones al mediano y largo plazo.
- MINEDU promociona y exige el conocimiento de un idioma extranjero en las maestrías de post grado (nivel intermedio-avanzado) y a nivel de doctorado es necesario el conocimiento de dos idiomas. (El Peruano, 2014)
- El riesgo país a julio 2019 alcanzó 0.93 puntos porcentuales; sin embargo, ha disminuido en los tres últimos años. Con ello se manifiesta al inversionista un sostenimiento de la política económica y fiscal que hacen más atractivo realizar inversiones en el país. Esto representa una ventaja competitiva frente a otros países de la región, convirtiéndonos en un país elegible para las inversiones. Los inversionistas buscan mercados que ofrezcan estabilidad en el largo plazo que le brinden tranquilidad para poder establecer sus proyecciones al tiempo que estimen para sus negocios.
- La constitución de la empresa se realiza en régimen general. El IGV es de 18% y el impuesto a la renta es de 29.5%. Estos impuestos forman parte importante de la política fiscal del país y no han sufrido cambios en los últimos años, comportándose

de una manera estable, por lo que los inversionistas pueden diseñar sus planes de negocios considerando estos impuestos indirectos y directos.

5.3.2.4. Factores tecnológicos

- Hay un incremento de la capacidad de banda ancha por usuario de 2 a 4 Mbps (Mb) para la descarga que se hizo efectivo a partir de enero del 2019. Esto permite que la mejor conectividad brinde un flujo de la comunicación idóneo para la educación a distancia y, sobre todo, que estas velocidades y los costos que generan estén al alcance de las grandes mayorías.
- Perú es el cuarto país en Latinoamérica en crecimiento de la educación online; lo que indica claramente que la disponibilidad del internet a nivel país ha mejorado considerablemente en los últimos años, logrando un desarrollo sostenido de la educación online, esto sumado a la geografía variopinta del país, permite que la educación a distancia se convierta en una alternativa cálida para cada vez más peruanos.

5.3.2.5. Factores medio ambientales

- Existe un aumento de la contaminación del aire en distritos de Lima. Para nadie es un secreto que la contaminación en la ciudad de Lima avanza de manera considerable y muchos manifiestan su intención de hacer un cambio al respecto, pero en realidad no toman acciones o no realizan acciones válidas; por ello, el uso de la tecnología manifiesta a través de la educación online va a contribuir de manera sostenida a la

menor movilización de personas y, por lo tanto, al menor uso de los vehículos que son en esencia los mayores contaminantes del aire de la ciudad de Lima.

5.3.2.6. Conclusiones del análisis del entorno

Sobre el análisis PESTEL, se debe tomar acción en los factores que son adversos y minimizar así su impacto. Por ejemplo, en vista que el factor económico acerca del índice de confianza al consumidor donde la economía se retrae y los consumidores tienden al ahorro, EX podría trabajar estrategias dirigidas al público objetivo promoviendo la capacitación cuyo resultado les permita la mejora de su posición profesional y afrontar mejor su futuro. Paralelamente, existe otro factor como el tecnológico sobre el cual se debe aprovechar toda herramienta que le permita a EX estar al día y reducir costos.

Con respecto a la industria se puede decir que aún está en fase de crecimiento. Para la oferta de EX, aún no se ha desarrollado una competencia seria en la enseñanza de inglés para negocios en modalidad online lo cual da la oportunidad de desarrollar la propuesta de valor dirigida al nicho escogido.

Los competidores de la enseñanza de inglés general han desarrollado diferencias en base a su marca, tiempo en el mercado y espaldita financiera que les permite contar con un flujo constante de clientes; esto puede llegar a ser una competencia directa si empiezan a desarrollar cursos dirigidos al público objetivo de EX.

En resumen, se concluye de este análisis que la industria de la enseñanza del idioma inglés en el entorno de los negocios es atractiva.

6. Plan estratégico de la empresa

En este capítulo, se define un plan de acción que integra los objetivos estratégicos para desarrollar la ventaja competitiva que permita alcanzar los objetivos de la empresa.

6.1. Misión:

Ofrecemos a los ejecutivos la oportunidad de mejorar su dominio del inglés en el mundo de los negocios a través de nuestra modalidad *blended* que contribuye al logro de sus objetivos. Contamos con un programa de acompañamiento único y buscamos convertirnos en una comunidad de profesionales bilingües que promueva la interacción en inglés.

6.2. Visión:

Convertirnos en un referente en la enseñanza del inglés para negocios a ejecutivos en el Perú, mediante la búsqueda constante de la excelencia académica.

6.3. Valores

- Compromiso: EX contribuye al crecimiento laboral y profesional de sus estudiantes y es por ello que EX se compromete con su avance.
- Empatía: Ex entiende a sus clientes y comprende sus necesidades.

- Pasión por lo que se hace: Los clientes son lo más importante y EX trabaja para darle una excelente experiencia de aprendizaje.
- Trabajo en equipo: La docencia requiere mucho trabajo de equipo para compartir las mejores estrategias de enseñanza y el material a usarse en clase de modo que este valor caracterizará a sus colaboradores.
- Comunicación: Se promueve la comunicación entre colaboradores y los gerentes para seguir innovando e implementando mejoras.

6.4. Responsabilidad social

El inglés es una necesidad para todos los peruanos, de modo que EX busca contribuir con la educación bilingüe a nivel nacional. Aunque la misión de EX se enfoca en los ejecutivos, se busca también impactar de manera positiva en la vida de estudiantes de colegios de escasos recursos para poder darles oportunidades que son tan necesarias para el crecimiento personal y profesional de cada estudiante, sobre todo de aquellos que son de bajos recursos en las zonas más desfavorecidas de los alrededores de Lima Metropolitana.

Por ello, EX ha creado el programa de responsabilidad social denominado “EX School Program” y se llevará a cabo a partir del segundo año de operaciones en el supuesto que se cumplan los objetivos planteados para el primer año. Este programa consiste en:

- Talleres presenciales de inglés general durante cuatro sábados, 3 horas por sesión, a los estudiantes de 6 a 10 años.
- Material de estudio.
- Diplomas de participación del taller.

EX considera que los primeros años de educación bilingüe son fundamentales para adquirir una lengua de forma natural y con buena pronunciación; de modo que el primer convenio que EX ha logrado es con el I.E.P. “Jesús el Gran Maestro”, ubicado en la calle Cobalto Mz E1 lote 16 PPJJ San Hilarión Alto en el distrito de San Juan de Lurigancho. La población estudiantil de dicha institución es de 90 estudiantes. Estos estudiantes provienen de familias que habitan los cerros de la zona y son familias de muy bajos recursos. La directora, Nancy Infanzón, comentó que los estudiantes cuentan con tan solo dos horas de clase de inglés a la semana y que el convenio beneficiaría de gran manera a los niños de su institución puesto que los motivaría a continuar sus estudios y a ver el inglés como una herramienta útil y necesaria de cara al futuro.



Figura 15. Niveles de dominio del inglés en América Latina

6.5. Objetivo general y objetivos estratégicos

6.5.1. Objetivos generales

- Crecimiento, garantizar un sostenimiento e incrementar la participación de mercado de EX.
- Rentabilidad, alcanzar y mantener niveles de rentabilidad en los próximos años.
- Orientación hacia el cliente, identificar sus necesidades y expectativas, anticipar y resolver sus aspiraciones y problemas.
- Responsabilidad Social, contribuir con el desarrollo sostenible de la empresa cumpliendo con la política ambiental y la proyección social propuesta.

6.5.2. Objetivos estratégicos

Cada objetivo estratégico alcanzado sirve para cumplir la misión y, a largo plazo, la visión.

Los objetivos estratégicos al año 2024 de EX se establecieron en base a cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje; tal como se observa a continuación en la tabla 7.

Tabla 7
Objetivos estratégicos al 2024

Perspectiva	Objetivos estratégicos
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr una participación del 5% del mercado objetivo en los primeros 5 años en Lima Metropolitana. • Alcanzar un ROI mayor a 50% al 2024 • Alcanzar un TIR mayor a 45% al 2024

Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarizar la metodología y los procedimientos que se siguen en las clases con la finalidad de asegurar una enseñanza de calidad.
Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr procesos eficientes para brindar clases exitosas • Estandarizar los procedimientos académicos para que sea replicable.
Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la capacitación para mejorar la competencia de los EX Trainers. • Lograr la motivación y satisfacción de los empleados. • Optimización de la tecnología a través de la automatización.

6.5.3. Estrategia competitiva o genérica

La estrategia que se utilizará es la estrategia de enfoque de mejor valor; la cual, según las estrategias genéricas de Porter, es de tipo 5 según se indica en el libro Administración Estratégica de Fred R. David (2003). Se plantea esta estrategia puesto que el nicho de mercado del inglés para negocios es rentable y está en pleno auge. Además, se ve que los líderes del mercado no consideran ese nicho como crucial para su propio éxito; por lo que EX se enfocará en el segmento de los ejecutivos de empresas medianas y grandes que se adecuan a los recursos con los que EX cuenta.

6.5.4. Estrategia de crecimiento

EX apuesta por la estrategia intensiva a través de la penetración de mercado según la matriz de Ansoff (1957); es decir, buscar una mayor participación de este para su producto. Para ello, el objetivo será posicionar su presencia en el segmento de los ejecutivos a quienes se llegará a

través de promociones aplicando estrategias de marketing digital combinado con algunas acciones de marketing como inversión en publicidad del tipo BTL.

Según la investigación realizada se puede afirmar que el mercado para este producto no se encuentra saturado y esto representa una oportunidad para EX.

6.6. Análisis FODA

6.6.1. Matriz FODA cruzado

Con la presente herramienta, EX pretende desarrollar cuatro tipos de estrategias que serán aplicadas antes, durante y después de ser creada la empresa.

En el presente cuadro, se muestra las ventajas competitivas con la que cuenta EX y las estrategias que serán empleadas durante todo el ciclo de vida de la empresa.

En la tabla 8 se procede a realizar la matriz FODA cruzado.

Tabla 8
FODA cruzado

	Fortalezas	Debilidades
	1. Conocimiento y experiencia en el sector y rubro.	1. Falta de un local propio que nos permita manejar nuestros horarios.
	2. EX Trainers certificados con vocación de educadores.	2. Ser una empresa de inglés nueva en el mercado.
	3. Material propio y actualizado.	3. Falta de una plataforma educativa propia.
	4. Modalidad <i>blended</i>	4. Poco conocimiento en gestión de entornos digitales en redes sociales.
	5. EX Networking	

Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
1. Exigencia del MINEDU del conocimiento de un idioma extranjero para graduarse en las maestrías y de dos idiomas para los doctorados.	Lanzar una campaña publicitaria por correo a todo aquel que esté cursando una maestría (F1, F2, O1)	
2. Riesgo país, enero 2019, 0.93 puntos porcentuales. Ha disminuido en los últimos 3 años.	Lanzar campañas motivando a los ejecutivos a potenciar sus habilidades comunicativas en inglés de negocios con docentes con experiencia en inglés para negocios. (F2, F4, O2, O3, O4)	
3. El PBI con tendencia estable con miras al 2020.		
4. Índice de confianza del consumidor creció con respecto al año 2017.		
5. Ingreso per cápita proyectado al 2020 es \$ 6715. Al 2017 fue \$ 6571.92.	Brindar la oferta destacando el valor agregado al consumidor sobre el precio. (F3, F4, F5, O5)	Brindarles a los docentes una remuneración competitiva con el fin de captar y retener a los mejores (D1, O5)
6. Las exportaciones tienen una tendencia al alza, siendo 48 mil millones de dólares y proyectada a 55 mil al 2020. En cuanto a las importaciones, en 2018 fue de 41 mil y proyectada a 47 mil millones al 2020	Dirigir la publicidad al sector de importaciones y exportaciones destacando nuestros docentes expertos. (F2, O6)	
7. Crecimiento del número de peruanos angloparlantes.	Realizar campañas publicitarias en empresas que especializan a su personal en el uso pragmático del inglés en el	Resaltar a EX, en una campaña de branding, como una buena alternativa para especializarse en el inglés de negocios y no conformarse

	mundo de los negocios. (F2, F4, O7, O9)	con el inglés general. (D2, O7)
8. Mayor predisposición a los medios digitales: El 52% de la Generación X en Perú ya es digital.		Trabajar en una aplicación móvil propia para que el estudiante se apoye del autoestudio y refuerce lo aprendido con ejercicios. (D3, O8)
9. Exigencia del inglés por parte del empleador: El 80% de empresas multinacionales que operan en el Perú exigen que sus ejecutivos, sobre todo de las áreas de ventas y gestión, sean profesionales bilingües como mínimo, con el predominio de inglés como la segunda lengua.		Presentarnos como una alternativa nueva e innovadora dirigida a empoderar a los ejecutivos con un inglés especializado en el mundo empresarial. (D2, O9)
10. Aprendizaje en línea y crecimiento de tendencias en educación online. En el 2018 existían 4 nuevas tendencias, mientras que para el 2019 se presentan 14 tendencias.		Introducir el concepto EX Learning como metodología bandera de la institución. (D2, O10)
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Se estima un tipo de cambio al alza.	Valorizar los costos en dólares y fijar precios en dólares.	Mantener un tipo de cambio fijo promedio de tal forma que la devaluación del sol no afecte el flujo de caja.
2. Índice de desempleo con tendencia estable.	Desarrollo de un programa a la medida de los ejecutivos sobre todo en cuanto a contenido y duración. (F1, F2, A2)	Contratación de expertos en gestión de entornos digitales en redes sociales. (D4, A2)

3. La demanda interna bajará de 4,4 en 2018 a 1.7 en el primer trimestre del 2019		
4. La inflación pasó de 1,1% en 2017 a 2,2% en 2018. Se proyecta al 2021 una inflación de 2.5%.	Vender paquetes anuales a empresas brindando promociones que aseguren la permanencia de los ejecutivos en el programa. (F1, F2, O3, O4)	Seguimiento y análisis constantes de los efectos de la inflación para seguir siendo competitivos en el mercado pero ajustando los precios del programa según la economía del país.
5. La tasa de interés de referencia de la política monetaria es de 2.75% para noviembre del 2018 y se proyecta a 3.50% al 2020.		Financiación del banco de 50% y 50% de recursos propios. (D2, A5)

Las estrategias expansivas están orientadas a consolidar el negocio, a través de un plan de marketing que resalte los principales atributos del producto de EX y sostenga la viabilidad del mismo manteniendo una estrategia financiera frente a la volatilidad del dólar y sobre todo orientando la venta hacia los paquetes completos.

Las estrategias defensivas giran en torno al uso de los medios digitales, lo cual permitirá a EX posicionarse a través de las redes. De igual manera, desarrollar presencia en los medios tecnológicos como las aplicaciones móviles permiten brindarle al estudiante diferentes opciones de conectividad para mantenerlo informado y sobre todo conectado con EX.

6.7. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El presente modelo estratégico ayudará a EX a establecer un marco para analizar el nivel de competencia dentro del sector de educación de inglés con la finalidad de desarrollar una estrategia de negocio.

A continuación, en la tabla 9 que se encuentra en la siguiente página, se analizará el microentorno aplicando el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (2009).

Tabla 9
Las cinco fuerzas competitivas de Porter

Fuerzas de porter	Análisis	Nivel	Conclusión
Amenaza de ingreso de nuevos competidores	<p>Nuevas plataformas de enseñanza de inglés online en Perú y el extranjero</p> <p>Universidades que abren programas de inglés online para negocios (UP, PUCP, UPC)</p> <p>Centro de idiomas de inglés que abren el programa de inglés para negocios presencial</p>	Alto	En cuanto a las barreras de entrada para los nuevos competidores, una de las barreras sería iniciar de cero y competir en un mercado maduro con empresas que tienen posicionada su marca y que pueden aplicar economía de escala, así como acceso a los diferentes canales de comunicación y distribución.
Poder de negociación de los proveedores	<p>Plataforma GoToMeeting. Plataforma donde todos los estudiantes podrán ingresar a estudiar, practicar e interactuar con el EX Trainer y otros participantes.</p> <p>Plataforma educativa: facilidad para practicar o interactuar a los posibles estudiantes. El uso de esta herramienta permitirá que los estudiantes puedan acceder a estas prácticas, desde cualquier lugar y a cualquier hora.</p>	Bajo	La plataforma no representa ningún temor en cuanto a un incremento de los precios porque cada vez nacen nuevas alternativas.

Poder de negociación de los compradores	Ejecutivos independientes o dependientes Empresas que financian los estudios de sus empleados Ejecutivos que cursan una maestría	Medio	Existen diversas ofertas en su mayoría orientadas a un inglés general. Son pocas las ofertas especializadas en inglés para negocios. Aunque el mercado se encuentra en pleno crecimiento, en un futuro, los clientes pueden llegar a contar con diversas soluciones presenciales y online.
Amenaza de productos sustitutos	Inglés general online Inglés general presencial Inglés in-house Aplicaciones de aprendizaje de idiomas Cursos gratuitos online	Medio	Existen diferentes opciones, metodologías, modalidades y tecnologías que complementan la enseñanza del idioma. EX logra diferenciarse gracias a su propuesta de valor para ejecutivos que desean profundizar en el inglés para negocios (ver página 10).
Rivalidad entre los competidores	Idiomas Católica - inglés para empresas in-house Universidad Pacífico - inglés para empresas in-house Open English para empresas Berlitz, inglés para negocios online Euroidiomas, inglés para empresas online Privateacher, inglés para empresas online	Alto	Las escuelas de idiomas dedicadas a la enseñanza del inglés para negocios ofrecen programas de modalidad presencial o online, mas no mixtas. Además, cabe recalcar que por lo general los docentes suelen ser especialistas en la enseñanza de inglés general mas no cuentan con experiencia en el mundo empresarial; no obstante, las empresas con mayor renombre presentan una amenaza alta para EX.

Del análisis en la tabla 6 se desprende que:

- La rivalidad de la competencia es intensa.
- El poder de negociación de los proveedores se considera bajo.
- EX tiene controlada esta variable puesto que el mercado ofrece diversas alternativas.
- Las competencias que van apareciendo en el mercado son amenazas directas para el negocio, pero se han desarrollado estrategias en la propuesta de valor que protegen a EX de estas amenazas.
- Con respecto a los sustitutos, EX estará atenta a los cambios tecnológicos y en constante búsqueda de mejores metodologías que puedan complementar lo que se propone y estará en constante innovación.
- Sobre el poder de los clientes, si bien es cierto que cuentan con muchas opciones tanto presenciales como online, los clientes aún siguen buscando una relación directa con quien les brinda el servicio y docentes con vocación, comprometidos y capacitados para comunicarse en el mismo lenguaje de ellos.

Según el análisis previo, se concluye que EX debe permanecer atenta a las señales del mercado a través de una investigación constante de los satisfactores de sus futuros clientes, así como al constante desarrollo de estrategias de posicionamiento de la marca. Se concluye que la industria es atractiva.

6.8. Ventaja competitiva

La diferenciación del servicio y la ventaja competitiva se divide en los siguientes aspectos.

6.8.1. Modalidad y metodología

Las clases se realizan principalmente a través de videoconferencias (80%) y sesiones de interacción (20%) en las salas de conferencias de EX en donde se promoverá el Networking entre los estudiantes con la finalidad de que refuercen las habilidades comunicativas siguiendo un plan de clase elaborado por EX (ver anexo H). Este plan fue desarrollado por un equipo especializado de EX y busca el aprendizaje a través de la experiencia para lograr clases memorables personalizando las metodologías que hay.

El aprendizaje de EX se realizará a través de la contextualización del lenguaje para ser aplicado en el entorno de negocios orientado al rubro de nuestros estudiantes; tales como: comercial, ingeniería, minería, legal, tecnología, etc. El curso se llevará a cabo de manera altamente comunicativa, enfatizando la producción oral a través de la interacción en parejas y grupos.

Por otro lado, en cada sesión el EX Trainer presentará un objetivo específico, el cual se enfocará en desarrollar habilidades de los estudiantes que puedan ser aplicadas en su día a día tales como realizar presentaciones efectivas, desenvolverse en reuniones o videoconferencias con extranjeros que tengan diversos acentos, entender y redactar informes, emails y memorándums, entre otras.

Así, por ejemplo, los estudiantes serán capaces de describir la estructura de la empresa, posiciones y responsabilidades de su puesto; emplear terminología especializada en diversos casos de su rubro, etc.

6.8.2. Acompañamiento: EX Trainer

Cada estudiante contará con un EX Trainer quien evaluará al estudiante al inicio y quien le hará un seguimiento a lo largo del programa tratando de cultivar el interés para que logre alcanzar los objetivos planteados.

6.9. Mapa estratégico

A continuación, se puede apreciar el mapa estratégico de EX en la figura 16 en la siguiente página.

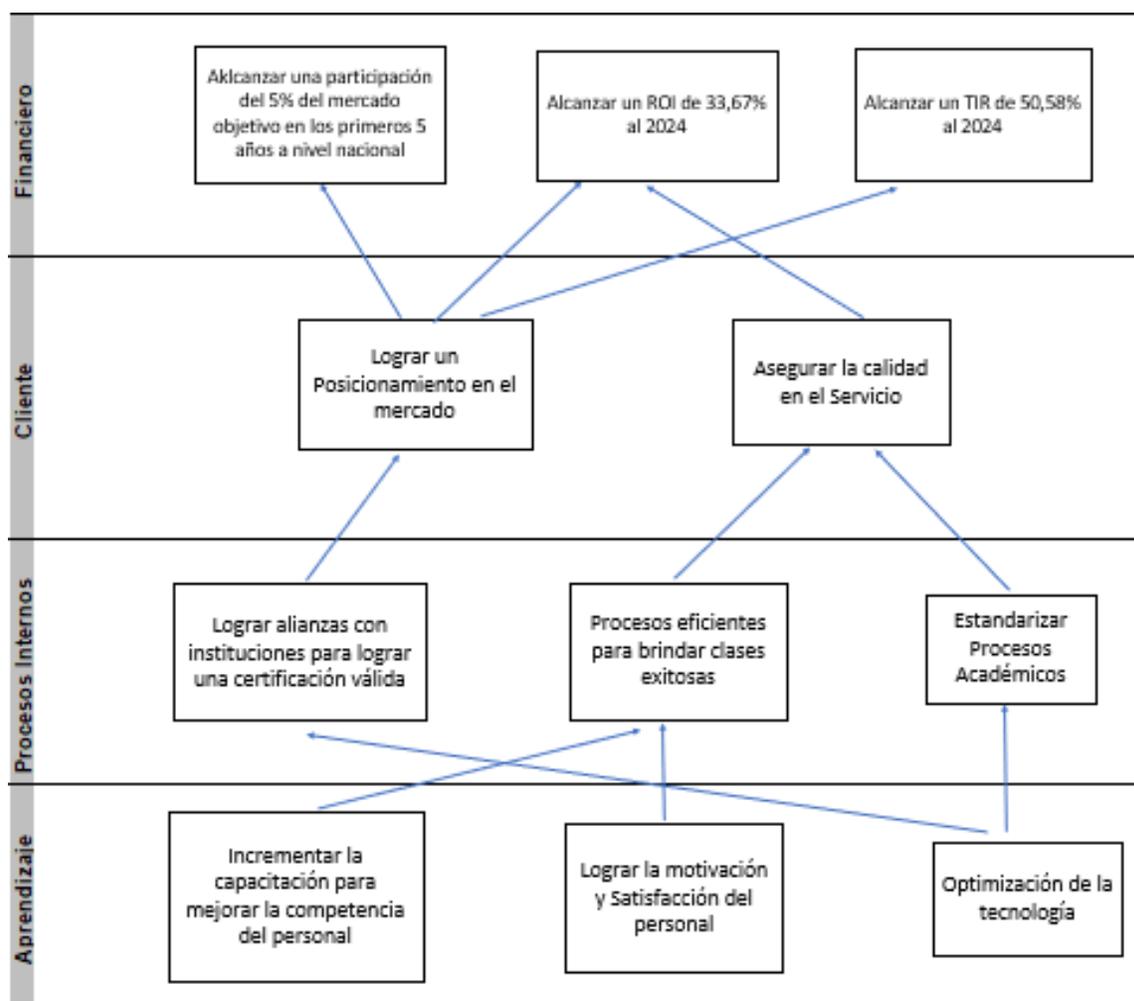


Figura 16. Mapa estratégico

6.10. Matriz VRIO

La matriz VRIO permite identificar qué características del producto permite tener una ventaja frente a la competencia. El sostenimiento de estas variables permitirá seguir permaneciendo en el mercado como una alternativa válida y viable. En la tabla 10 se puede ver la matriz VRIO.

Tabla 10
Matriz VRIO

	VALOR	RARO	INIMITABLE	ORGANIZADO	
Flexibilidad	✓	✓	✓	✓	<i>Ventaja competitiva sostenida</i>
Personalización de la metodología	✓	✓	✓	✓	<i>Ventaja competitiva sostenida</i>
Profesores	✓	X	X	✓	<i>Ventaja competitiva temporal</i>
Plataforma interactiva	✓	✓	X	✓	<i>Ventaja competitiva temporal</i>
App	✓	X	X	✓	<i>Ventaja competitiva temporal</i>
Eventos de Networking	✓	✓	✓	✓	<i>Ventaja competitiva sostenida</i>
Enriquecimiento cultural	✓	✓	X	✓	<i>Ventaja competitiva, es necesario innovar</i>
Modalidad blended	✓	✓	✓	✓	<i>Ventaja competitiva sostenida</i>
Personal trainer (acompañamiento)	✓	✓	✓	✓	<i>Ventaja competitiva sostenida</i>
Gamification en clases	✓	✓	X	✓	<i>Ventaja competitiva, es necesario innovar</i>

EX deberá enfocarse en los recursos que en la tabla se ven seleccionados en azul, ya que representan una ventaja competitiva sostenida y que deben cuidarse en el futuro para que siga siendo VRIO.

7. Estrategia comercial

En este capítulo se desarrollan los aspectos más importantes del mercado basado en fuentes primarias y secundarias. También se define las estrategias para captar a los clientes potenciales enfocándose no solo en la venta del producto sino también en el posicionamiento de EX. Asimismo, se desarrolla el modelo de las 7P el cual le permitirá a EX definir las mejores estrategias para lograr los objetivos de marketing propuestos.

7.1. Análisis de mercado

Dada la incertidumbre que presenta el hecho de introducir un nuevo producto en el mercado, el gran obstáculo para EX es que el producto no tenga la aceptación esperada.

Se debe tener en cuenta que los costos en promoción, publicidad y posicionamiento son altos puesto que EX deberá invertir en diversos medios tanto tradicionales como digitales, en comparación con la competencia que cuenta con una mayor ventaja en base a su posicionamiento.

Otro punto es la incertidumbre en el poder adquisitivo que puede tener los clientes ya que no se conoce a detalle su poder de compra, ni sus características a la hora de decidir la compra del producto.

Por ello, los datos recolectados en la investigación le darán a EX una mirada más correcta acerca del mercado en el que pretende ingresar. Se obtendrá información sobre los gustos y preferencias de los estudiantes potenciales, así como variables tales como la edad. Toda esta

información recabada a través de esta investigación le permitirá resolver el problema planteado en la idea de negocio.

7.1.1. Estudio de mercado

Se realizó la investigación de mercado para identificar las amenazas y oportunidades del entorno, conocer el perfil del cliente, validar el modelo de negocios y determinar el tamaño del mercado con la finalidad de estimar la demanda y proyectar los ingresos para la puesta en marcha de EX en Lima.

La empresa ha establecido objetivos generales y objetivos específicos para el estudio de mercado, los cuales se muestran a continuación, en la tabla 11.

Tabla 11
Objetivos del estudio mercado

Generales	Específicos
Conocer el perfil del cliente	<p>Conocer el tiempo que podría dedicarle al aprendizaje de un idioma</p> <p>Conocer las necesidades que tienen con respecto al aprendizaje de un idioma</p> <p>Conocer percepción de cursos online (motivaciones y temores)</p> <p>Conocer las preferencias y gustos de los usuarios en los cursos de idiomas</p> <p>Conocer el nivel de precios a pagar por el curso de inglés de negocios</p> <p>Conocer la percepción del usuario sobre la duración de un curso de idiomas</p>
Validar idea de negocio	<p>Modelo de ingresos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Comercialización Disposición de compra Conocer los fundamentos que necesita tener nuestro negocio
Determinar el tamaño del mercado	<p>Estimar la demanda</p> <p>Proyectar ingresos</p> <p>Proyectar número de docentes a contratar</p>
Conocer la competencia	<p>Conocer el posicionamiento de la competencia</p> <p>Conocer los precios de la competencia</p> <p>Conocer las herramientas tecnológicas que usan en las clases</p> <p>Conocer las mejores metodologías</p> <p>Conocer los sistemas de evaluación</p> <p>Conocer los principales problemas en cursos online</p> <p>Cantidad de competidores</p>

Conocer las tendencias dentro de la idea de negocio	Conocer las tendencias en cursos online Conocer las tendencias en el aprendizaje de inglés Conocer la proyección de crecimiento del mercado
---	---

7.1.1.1. Metodología

La metodología empleada se dividió en dos fases, una fase exploratoria y otra fase concluyente. A través de estas fases se recurrió al uso de fuentes secundarias y fuentes primarias las cuales se detallan en los siguientes acápite.

7.1.1.2. Fase exploratoria (investigación cualitativa)

Se recurrió al uso de fuentes secundarias como páginas web, periódicos y estudios publicados; también se realizaron cinco entrevistas a profundidad (ver carpeta de audios de la ficha técnica) a expertos en la industria, trabajadores, competidores y gerentes generales. Asimismo, se obtuvo información en una feria de educación superior e institutos de inglés en la Cámara de Comercio de Lima con la finalidad de tener un conocimiento general de la industria.

7.1.1.3. Fase concluyente (investigación cuantitativa)

Se realizaron 401 encuestas (véase anexo E) y se utilizó una fórmula para determinar una población finita. Se encuestó a ejecutivos entre un rango de 30 a 50 años entre los días 10 al 17 de febrero del 2019 con la finalidad de validar el perfil del cliente, la idea de negocio y determinar el tamaño del mercado.

7.1.1.4. Diseño de la investigación: herramientas de investigación utilizadas

Los elementos que se utilizaron en la investigación se muestran a continuación en la tabla 12.

Tabla 12
Herramientas de Investigación Utilizadas

Objetivo General	Objetivo Secundario	Fuentes secundarias	Entrevistas profundidad	Observación	Encuestas
Conocer el perfil del cliente	Conocer el tiempo que podría dedicarle al aprendizaje de un idioma	X	X	X	X
	Conocer las necesidades que tienen con respecto al aprendizaje de un idioma				
	Conocer percepción de cursos online (motivaciones y temores)				
	Conocer las preferencias y gustos en los cursos de idiomas				
	Conocer el nivel de precios a pagar por el curso de inglés de negocios				

	Conocer la percepción sobre la duración de un curso de idiomas				
Validar idea de negocio	Modelo de ingresos				
	Comercialización				
	Disposición de compra		X		X
	Conocer los fundamentos que necesita tener nuestro negocio				
Determinar el tamaño del mercado	Estimar la demanda				
	Proyectar ingresos	X	X		X
	Estimar número de docentes a contratar				
Conocer la competencia	Conocer el posicionamiento de la competencia				
	Conocer los precios de la competencia				
	Conocer las herramientas tecnológicas que usan en las clases				
	Conocer las mejores metodologías.	X	X	X	
	Conocer los sistemas de evaluación				
	Conocer los principales problemas en cursos online				
	Cantidad de competidores				

Conocer las tendencias dentro de la idea de negocio	Conocer las tendencias en cursos online	X	X		
	Conocer las tendencias en el aprendizaje de inglés.				
	Conocer la proyección de crecimiento del mercado				

Se lograron los objetivos generales de conocer el perfil del cliente, validar idea de negocio, determinar el tamaño del mercado, conocer la competencia, conocer las tendencias dentro de la idea de negocio y también los objetivos específicos que se detallan en la tabla 9. Las encuestas y las entrevistas a profundidad fueron las herramientas de investigación más valiosas para conseguir información privilegiada que no se hubiera podido obtener de fuentes públicas.

7.1.1.5. Entrevistas a profundidad

Se realizaron cinco entrevistas a profundidad semiestructuradas (ver Anexo C). Las entrevistas se desarrollaron en la ciudad de Lima en diversos ambientes y se obtuvo la siguiente información relevante.

- Entrevista a experto:
- Nombre: Giovanna Risco
- Cargo: Docente de inglés online en UPC y de programas in-house de Idiomas Católica

Hoy el programa online es más conocido y mucho más usado por los estudiantes. Se usa el Flipped Learning. Por otro lado, hay cosas de la enseñanza tradicional que se aplica en el programa online como por ejemplo es el enfoque en el que el estudiante es el centro de la enseñanza. El profesor tiene el rol de guiar, moderar y de asesorar al estudiante en su producción. En el sistema online el estudiante desarrolla la plataforma y el contenido de la clase antes de su clase online con el profesor. En las clases online, los estudiantes practiquen su producción oral en salas privadas en parejas o grupos. Para este programa es necesario que los estudiantes desarrollen la plataforma antes de la clase y para ello hay que trabajar mucho la

motivación que es acompañada con la exigencia académica. Cada clase es evaluada y se espera que el estudiante produzca en base al contenido que debería haber desarrollado.

En cuanto a las cosas que se deben hacer en las clases online, algo importante es la presencia del profesor, no solo en la sesión sino durante todo el curso hacerles recordatorios y mandarles documentos actualizados. Por otro lado, es importante que los docentes estén preparados para las clases y lo mismo con respecto a la conexión para que los estudiantes no sientan problemas técnicos para lo cual hay que conectarse por cable a internet y no usando WIFI. Lo que se debe evitar es el Teacher's Talking Time y evitar dar mucha oportunidad de hablar solo a un estudiante. En la UPC, se tiene como máximo 10 estudiantes y como mínimo 4. El inglés in-house también suele dictarse a 8 estudiantes en promedio en caso de grupos y de uno a uno con ejecutivos de alto mando. Por otro lado, es importante trabajar en la conexión con el estudiante y que el docente se adapte a las necesidades de los estudiantes acomodándose a todo tipo de contexto. Deben estar actualizados en el lenguaje que usan los estudiantes para poder mantener una conversación en la que el estudiante sienta que aprende algo relacionado con su trabajo.

- Entrevista a experto:
- Nombre: Jennifer Gallarday
- Cargo: Gerente de Proyectos MINJUS y SERNANP

El desarrollo de una plataforma digital tiene un tiempo de realización que fluctúa entre los 4 y 5 meses, por canal de presencia; uno para la app y otro para la web.

La tecnología nos rodea y el convivir con ella es una de las habilidades que el ser humano desarrolla en la actualidad. El secreto del éxito radica en despertar el interés del usuario en el uso del mismo.

El conocer sus inquietudes y sus opiniones acerca de la tecnología, representa para un proyecto una oportunidad inmejorable de poder realizar un producto a la medida del consumidor final, este desarrollo debe considerar de manera vital la visión del usuario; no debemos solo concentrarnos en una terminología técnica, sino acercarla al común de las personas.

Una plataforma ágil, que cuente con noticias y actualidad, harán de la interacción una experiencia agradable y sobre todo satisfactoria. En el mercado existen opciones de páginas, las cuales reúnen ciertas características, algunas muy importantes, otras no tanto. Por lo que el desarrollador debe estar atento a los cambios y al alcance inicial del proyecto.

Es importante que la misma cuente con gráficos, ya que se ha demostrado que son el recurso de enseñanza más simple de aplicar, llegando a todo el segmento de mercado objetivo.

- Entrevista a Gerente
- Nombre: Guillermo Haito
- Cargo: Gerente de consultoría en la empresa Seidor Consulting

En la entrevista con el Gerente, él vio un valor potencial en la enseñanza del inglés orientado a los negocios. La empresa en la que se encuentra laborando es una empresa que se dedica a implementar SAP a diferentes clientes en diferentes partes del mundo. Muchas veces se han encontrado con usuarios con un dominio del negocio tan alto que se han encontrado en situaciones comprometedoras. El llevar un curso de inglés para negocios, con docentes que tengan alto conocimiento en negocios, da un valor enorme para las conversaciones con los clientes, sobre todo porque ven la mezcla de la enseñanza del inglés con el conocimiento que tiene el profesor y poder aprovechar ese conocimiento y llevarlo a su día a día. Ven a los docentes como una oportunidad de no solamente enseñarles inglés, sino también poder aprovechar la oportunidad para buscar asesoría.

Por la dinámica laboral que tienen en el trabajo, ve más una oportunidad que una amenaza el hecho de que los estudiantes realicen clases Online que en vivo, las reuniones presenciales deberían ser más para un reforzamiento o prácticas que para realizar clases. Por último, siente que las clases de inglés para negocio da la oportunidad de acercarse más a los clientes, rompiendo la brecha entre el cliente y la consultoría.

- Entrevista a docente de la competencia:
- Nombre: Mariana Shimohira
- Cargo: Docente de inglés en el área in-company

De la entrevista se desprende que el número de estudiantes es de 1 a 10 y tienen entre 20 a 50 años. Comenta que el programa se ha vuelto más popular porque el precio se ha reducido siendo solo un poco más caro que el programa de inglés general. El horario de preferencia es en las noches. Por lo general, son las empresas las que pagan el programa para que sus ejecutivos estudien, pero también se da que los ejecutivos pagan su propio curso o se da una combinación entre los dos.

El pago al profesor en el área in-company es de S/ 47.00 por hora sin incluir pasajes mientras que para inglés general es S/ 40.00. Los materiales que emplean son: el libro in company 3.0 de la editorial Macmillan, e-workbook, videos, glosarios y la plataforma Blackboard Ultra.

En cuanto a la metodología, se les da un enfoque comunicativo a las diversas actividades desarrolladas y que los contextos sean lo más cercano posible al contexto laboral de los ejecutivos. Por otro lado, le brindan un reporte tanto a los estudiantes como a la empresa.

- Entrevista a usuario:
- Nombre: Erick Luna
- Cargo: Gerente Comercial, Yachay Telecomunicaciones

Existe un interés real de querer aprender el inglés de negocios pues le aporta valor a la organización y al crecimiento profesional. A pesar de haber estudiado mucho tiempo bajo la metodología tradicional siente que ha sido muy rígida la enseñanza y siente que debe haber más práctica en la comunicación.

No ha tenido mucha experiencia en cursos online pero si aceptaría seguir el modo online si este cuenta con una metodología participativa y que puedan haber pocos estudiantes para un tener un aprendizaje adecuado.

Con respecto al horario preferiría los horarios en la mañana y que pueda haber clases en lugares abiertos o al aire libre.

Al usuario le parece interesante que los docentes sean expertos en el mundo de los negocios porque aportaría mayor valor al curso y considera que es muy importante contar con un certificado. También, el uso del celular le parece una herramienta de vital importancia para complementar al aprendizaje.

7.1.1.6. Principales competidores identificados

A continuación, en la tabla 13 se detallan los principales competidores identificados.

Tabla 13
Principales competidores identificados

NOMBRE COMERCIAL (programa para ejecutivos)	PROGRAMA	RAZÓN POR LA QUE LOS ELIGEN	UBICACIÓN	PRECIO x MES	HORARIOS	OBSERVACIÓN
Centro de Idiomas de la U. Pacífico	inglés de negocios para ejecutivos - presencial	para prestigio y calidad	Lima	\$147	Horario fijo según requerimiento de cliente	9 niveles de 36 horas
Berlitz	inglés de negocios para ejecutivos	para metodología y presencia internacional	Internacional	\$434	Horario fijo según requerimiento de cliente	4 niveles en 10 meses
Business Links	inglés de negocios	metdología y enseñanza	Lima y provincia	\$380	Horario flexible según requerimiento del cliente	4 módulos de 66 horas cada una
Wall Street	inglés para ejecutivos Market Leader	Metodología y prestigio	Lima	\$134	Horario fijo según requerimiento de cliente	06 unidades y 45 horas con 5 lecciones de 45 horas cada una

7.1.1.7. Resultados y conclusiones de la investigación de mercado

A continuación, en la siguiente página, se presenta en la tabla 14 los principales hallazgos del sondeo de mercado.

Tabla 14
Principales hallazgos de la investigación de mercado

Objetivos generales	Resultados
Conocer el perfil del cliente	<p>Se identificó a ejecutivos que consideran muy importante y necesario estudiar inglés para sus puestos laborales (85,8%) de los cuales el 27% un inglés intermedio alto, el 35,5% tiene un inglés intermedio bajo, y el 22,7% un inglés básico. De estos, el 45.5% prefiere estudiar tres veces por semana, el 40.2% dos veces por semana y el 14.4% cuatro veces a la semana. A estos ejecutivos les gustaría estudiar por la noche de 8 a 10pm principalmente y también como segunda opción por las mañanas antes del trabajo. A un 38.3% le gustaría que la sesión dure una hora y a un 32.1% que dure una hora y media. Por otro lado, a un 18.7% le gustaría tener sesiones de 45 min solamente. Con respecto a al autoestudio, el 32,7% solo dedicaría dos horas a la semana, seguido por un 26% que dedicaría 3 horas a la semana. En su mayoría, los ejecutivos prefieren llevar un curso de inglés presencial seguido por la combinación de 80% presencia y 20% online y como tercera opción un programa 80% online en vivo y 20% presencial. Al 71% le interesa obtener una constancia o un certificado de haber estudiado inglés.</p> <p>A casi la mitad de los ejecutivos les gusta tener material impreso mientras que a la otra mitad prefiere tener material digital.</p> <p>Un 75.9% está dispuesto a pagar de 700 a 899 soles y un 17,7% de 900 a 1199 soles. El programa tendrá una duración de 6 meses con un promedio de 18 horas mensuales.</p>
Validar idea de negocio	<p>Modelo de ingresos:</p> <p>El producto principal que se comercializará es inglés para negocios cuya duración es de 6 meses.</p>

	<p>Comercialización: las ventas se realizarán a través de la página web y venta directa.</p> <p>Disposición de compra: de acuerdo al estudio de mercado, existe un 52.87% que estarían dispuestos a adquirir los servicios de EX.</p> <p>Los fundamentos que necesita tener para el negocio: según la entrevista de profundidad realizada a una experta en el rubro, los docentes son la parte vital de la enseñanza del inglés.</p>																												
<p>Determinar el tamaño del mercado</p>	<p>La estimación de la demanda</p> <p>Según el INEI, en Lima existe una PEA con empleo adecuado de 2,697,300 de personas. Catorce de cada mil de estas personas tienen un salario que está por encima de los 3,000 soles mensuales (El Comercio). Por ello, el mercado potencial sería de 37,762 personas. Este mercado potencial se fue ajustando hasta encontrar el mercado objetivo. Para este cálculo se consideró solamente a los ejecutivos que cuentan con un nivel A2 de inglés como mínimo puesto que para tomar el curso requieren ese nivel y según la encuesta realizada, solo el 35.4% del mercado potencial posee un nivel A2, el cual es 13,372 ejecutivos.</p> <p>Proyección de los ingresos</p> <p>De un precio por estudiante de 250 dólares, EX tiene como objetivo llegar al 1.08% del mercado potencial por lo que la proyección de ingresos sería:</p> <table border="1" data-bbox="440 1423 1300 1875"> <thead> <tr> <th>AÑO</th> <th>TOTAL ANUAL</th> <th>#ALUMN.</th> <th>%CRECIM.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2020</td> <td>\$ 165,000.00</td> <td>138</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>\$ 226,000.00</td> <td>154</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>\$ 240,500.00</td> <td>162</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>2023</td> <td>\$ 263,500.00</td> <td>179</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>2024</td> <td>\$ 288,500.00</td> <td>195</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>\$ 1,183,500.00</td> <td>828</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	AÑO	TOTAL ANUAL	#ALUMN.	%CRECIM.	2020	\$ 165,000.00	138	0%	2021	\$ 226,000.00	154	9%	2022	\$ 240,500.00	162	9%	2023	\$ 263,500.00	179	9%	2024	\$ 288,500.00	195	9%		\$ 1,183,500.00	828	
AÑO	TOTAL ANUAL	#ALUMN.	%CRECIM.																										
2020	\$ 165,000.00	138	0%																										
2021	\$ 226,000.00	154	9%																										
2022	\$ 240,500.00	162	9%																										
2023	\$ 263,500.00	179	9%																										
2024	\$ 288,500.00	195	9%																										
	\$ 1,183,500.00	828																											

	<p>La proyección del número de docentes a contratar es:</p> <table border="1" data-bbox="440 380 1243 772"> <thead> <tr> <th>AÑO</th> <th>TOTAL ANUAL</th> <th>#PROFESORES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2020</td> <td>\$ 49,140.00</td> <td>23</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>\$ 65,340.00</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>\$ 72,900.00</td> <td>23</td> </tr> <tr> <td>2023</td> <td>\$ 74,520.00</td> <td>23</td> </tr> <tr> <td>2024</td> <td>\$ 84,780.00</td> <td>26</td> </tr> <tr> <td></td> <td>\$ 346,680.00</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Según la entrevista a profundidad a un experto, cuando se toma un curso grupal en una empresa, en promedio hay seis estudiantes en un solo grupo. De modo que según el análisis de la demanda para el primer año se ha calculado veintitrés docentes.</p>	AÑO	TOTAL ANUAL	#PROFESORES	2020	\$ 49,140.00	23	2021	\$ 65,340.00	20	2022	\$ 72,900.00	23	2023	\$ 74,520.00	23	2024	\$ 84,780.00	26		\$ 346,680.00	
AÑO	TOTAL ANUAL	#PROFESORES																				
2020	\$ 49,140.00	23																				
2021	\$ 65,340.00	20																				
2022	\$ 72,900.00	23																				
2023	\$ 74,520.00	23																				
2024	\$ 84,780.00	26																				
	\$ 346,680.00																					
<p>Conocer la competencia</p>	<p>El posicionamiento de la competencia: el mercado del inglés general y para ejecutivos en Lima asciende a S/ 180 millones de soles anuales, siendo dominado por dos instituciones que en total tienen el 58% del mercado.</p> <p>Los precios de la competencia: los precios de la competencia fluctúan entre 600 soles y 1500 soles mensuales.</p> <p>Las herramientas tecnológicas que usan en las clases: se ha detectado que utilizan plataformas modernas tales como Blackboard, GoToMeeting y en muy pocos casos utilizan una aplicación móvil.</p> <p>Las metodologías: las metodologías encontradas en su gran mayoría son comunicativas y personalizadas.</p>																					

	<p>Los sistemas de evaluación: generalmente se evalúan las cuatro habilidades (escritura, escucha, lectura y habla) de manera continua y al final de los ciclos. Los principales problemas en cursos online: la mala conectividad, grupos muy grandes y falta de seguimiento al progreso de los estudiantes.</p> <p>Cantidad de competidores: hay 8 institutos que presentan cursos de inglés para negocios, pero algunos de ellos brindan inglés tradicional solamente con algunos temas relacionados a los negocios.</p> <p>Participación de mercado actual: al ser un segmento tan específico, no se ha podido recabar información detallada al respecto. Solo se ha tomado como referencia sustitutos que tienen cursos relacionado a los negocios combinado con inglés general.</p>
<p>Conocer las tendencias dentro de la idea de negocio</p>	<p>Las tendencias en cursos online: se ha detectado que existe cada vez mayor interés de cursos online en general. El 52.87% de los encuestados están dispuestos a seguir cursos en esta modalidad.</p> <p>Las tendencias en el aprendizaje de inglés: la más importante está direccionada a personalizar el material de tal manera que ofrezca al participante una experiencia más satisfactoria.</p> <p>La proyección de crecimiento del mercado: en el país solo el 3% de la población domina el inglés, de modo que el mercado sigue ampliándose debido a las exigencias de hoy en día. Las empresas que se han tomado como referencia que ofrecen servicios muy parecidos al que EX propone tienen un crecimiento sostenido del 9% anual.</p>

7.1.2. Mercado meta y segmentación del mercado

7.1.2.1. Determinación de la población y tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra, se empleó la fórmula que se muestra a continuación en la tabla 15 de la página siguiente.

Tabla 15
Determinación del tamaño de la muestra

MARGEN DE ERROR	5.0%	
TAMAÑO POBLACIÓN	37,762 *	1,325
NIVEL DE CONFIANZA	95%	

Valores Z (valor del nivel de confianza)	90%	95%	97%	98%	99%
Varianza (valor para reemplazar en la fórmula)	1.645	1.960	2.170	2.326	2.576

Nota:

* Ingresar Tamaño de la Población - Universo

** Valor fijo para auditoría

*** Ingresar los datos de la escala de acuerdo al tamaño de la población (universo)

TAMAÑO DE LA MUESTRA =

$$\frac{N * (\alpha_c * 0,5)^2}{1 + (e^2 * (N - 1))} =$$

380

Según se observa en la tabla 7, el tamaño de la población es 380 personas y es una muestra no probabilística por conveniencia.

7.1.2.2. Variables de segmentación de mercado

A continuación, en la siguiente página, se presenta en la tabla 16 las variables utilizadas para la segmentación de mercado.

Tabla 16
Variables de segmentación de mercado

Variable	Análisis típico
Geográfico	
País	Perú
Región	Lima
Ciudad	Lima
Demográfico	
Edad	30 – 50 años
Sexo	Femenino, masculino
Ingreso	Desde 3,000.00 soles
Ocupación	Ejecutivos de diversos sectores
Educación	Superior
Conocimiento de un segundo idioma	Inglés básico, intermedio bajo
Psicográfico	
Estilo de vida	Sofisticados (Arellano, 2015)
Conductual	
Motivo de uso	Ascenso, viaje, búsqueda de oportunidades laborales, requerimiento en maestrías
Horario de uso	Por las mañanas antes del trabajo, por la noche de 8:00 a 10:00 pm.

Beneficios buscados	Dar una constancia del programa de inglés para negocios, contar con material audiovisual de estudio en versión digital, docentes con experiencia en el sector de los negocios.
Estatus del usuario	Usuario potencial
Estado de lealtad	Intermedio, fuerte
Etapas de preparación	Consciente, informado, interesado, que intenta comprar
Actitud hacia el producto	Entusiasta y positiva

En función a las variables descritas se ha definido el mercado objetivo de la siguiente manera: Profesionales que buscan mejorar el dominio del inglés para negocios para seguir siendo competitivos en el mercado laboral, cuya edad fluctúa entre los 30 y 50 años, de sexo masculino y femenino con un ingreso mayor o igual a los S/ 3,000.00 soles. Dichos ejecutivos laboran en los diversos sectores de la industria y poseen un grado de instrucción superior y estilo de vida sofisticados.

7.1.3. Encuestas (ver Anexo D)

Se realizaron 401 encuestas online a personas que pertenecen al público objetivo, ejecutivos de 30 a 50 años, las cuales perciben un ingreso mayor a 3, 000 soles. Dicha encuesta constaba de 13 preguntas y tenía una duración de aproximadamente 4 minutos. La encuesta se realizó en el mes de febrero de 2019 entre las 10:00 am. y las 4:00 pm.

7.2. Participación de mercado proyectado

Según el informe del INEI del 2018, en Lima existe una PEA con empleo adecuado de 2,697,300 de personas. Catorce de cada mil de estas personas tienen un salario que está por encima de los 3,000 soles mensuales (El Comercio). Por ello, nuestro mercado potencial sería de 37,762 personas, se consideró solamente a los ejecutivos que cuentan con un nivel A2 de inglés como mínimo puesto que para tomar el curso requieren ese nivel y según la encuesta realizada, solo el 35.4% del mercado potencial posee un nivel A2, el cual es 13,372 ejecutivos.

En la tabla 17, se procede a detallar el mercado total, potencial y objetivo:

Tabla 17
Mercado total, potencial y objetivo

Concepto	Población
Público Potencial	2,697,300.00
Mercado Meta	37,762.00
Público Objetivo (Población)	13,372.00
Muestra	401
Captación de Muestra	142
Media	35.4%
Desviación Estándar	0.024

Según el método del árbol de los factores, para el porcentaje de captación de la demanda aplicado al mercado objetivo se aplicaron los siguientes criterios que se preguntaron en la encuesta:

- La importancia del inglés
- La relevancia del inglés para el puesto laboral
- La modalidad del curso
- El precio del programa

Luego de aplicar el método del árbol de los factores en la que se obtuvieron los porcentajes dividiendo el número de encuestados y el número de respuestas se concluye que el porcentaje de captación es de 7.6%, tal como se puede observar en la tabla 18 a continuación en la siguiente página.

Tabla 18
Árbol de los factores de decisión

Muestra		401 Personas	
1 ¿Qué nivel de inglés consideras que tienes?			
NIVEL DE INGLÉS		Frecuencia	Captación
		Procentaje	Porc.Acum
		47	0
		119	119
		87	0
		148	148
		401	267
			0.00%
			29.68%
			0.00%
			36.91%
			66.58%
Filltro 1	Nivel Inglés	66.58%	267.00 Personas
			66.58%
2 ¿Consideras importante aprender inglés?			
IMPORTANCIA DEL INGLÉS		Frecuencia	Captación
		Procentaje	Porc.Acum
		113	113
		141	141
		4	0
		9	0
		267	254
			44.49%
			55.51%
			0.00%
			100.00%
			0.00%
			100.00%
			95.13%
Filltro 2	Inglés Importante	95.13%	254.00 Personas
			95.13%
3 ¿Considero necesario para mi puesto laboral estudiar inglés de negocios?			
IMPORTANCIA DEL INGLÉS PARA EL PUESTO		Frecuencia	Captación
		Procentaje	Porc.Acum
		108	108
		7	0
		28	28
		108	108
		3	-
		254.00	244.00
			42.52%
			0.00%
			11.02%
			42.52%
			0.00%
			96.06%
Filltro 3	Inglés Importante	96.06%	244.00 Personas
			244.00
			96.06%
13 ¿Cuánto está dispuesto a pagar por el programa mensual?			
PRECIO		Frecuencia	Captación
		Procentaje	Porc.Acum
		182	182
		46	46
		12	0
		4	0
		244	228
			74.59%
			18.85%
			0.00%
			0.00%
			93.44%
Filltro 3	Inglés Importante	93.44%	228.00 Personas
			228.00
			93.44%

3 ¿En qué modalidad estarías dispuesto a llevar un curso de inglés de negocios?

MODALIDAD DE ESTUDIO	Frecuencia	Captación	Procentaje	Porc.Acum
80% presencial y 20 virtual	72	0	0.00%	0.00%
80% virtual y 20% presencia	66	66	28.95%	28.95%
Solo presencial	14	0	0.00%	28.95%
Solo Virtual	76	76	33.33%	62.28%
	228	142	62%	

Filltro 3 Inglés Importante 62% 142.00 Personas 62%

6 ¿Cuántas veces a la semana te gustaría estudiar inglés?

FRECUENCIA DE ESTUDIOS	Frecuencia	Captación	Procentaje	Porc.Acum
2 veces a la semana	69	69	49%	48.59%
3 veces a la semana	56	56	39%	88.03%
4 veces a la semana	17	17	12%	100.00%
	142	142	100%	

Filltro 3 Inglés Importante 100% 142.00 Personas 100%

10 ¿Qué tipo de material de estudio prefieres para estudiar inglés?

TIPO DE MATERIAL	Frecuencia	Captación	Procentaje	Porc.Acum
Versión digital	85	85	60%	59.86%
Versión impresa	57	57	40%	100.00%
	142	142	100%	

Filltro 3 Inglés Importante 0% 142.00 Personas 100%

35.41%

7.2.1. Estimación mensual de la demanda año 2020

En base al mercado objetivo, se plantea que en el primer año se atienda el 1.08% del mercado objetivo, es decir, 144 estudiantes. A este porcentaje, se le ha descontado una deserción del 5%, de modo que esto finalmente representa a 138 estudiantes, el cual se determinó en función a la capacidad operativa de EX el cual se explica en el acápite 7.2.1.1.

Asimismo, debido a que EX es una nueva marca que ingresa al mercado, se estima un escenario muy conservador. Por otro lado, se considera el factor de la estacionalidad y se tomó como referencia lo que ocurre en los centros de idiomas de otras instituciones que más se asemejan al servicio que brinda EX. En los centros de idiomas que brindan inglés para negocios se ve un claro descenso en el número de estudiantes en los meses de abril, julio y diciembre (según la información privilegiada obtenida en las entrevistas a profundidad), meses en los

cuales los estudiantes toman vacaciones de medio año y de fin de año. La proyección mensual se muestra en la tabla 19 de la siguiente página, en la cual se consideró el único servicio que se brindará.

Tabla 19
Estimación mensual de la demanda del año 2020

Mes	% x Mes	# Estudiantes
Enero	7%	10
Febrero	8%	11
Marzo	7%	10
Abril	8%	11
Mayo	9%	12
Junio	11%	15
Julio	0%	0
Agosto	13%	18
Setiembre	13%	18
Octubre	13%	18
Noviembre	11%	15
Diciembre	0%	0
Total	100%	138

7.2.1.1. Capacidad operativa en sesiones online y presenciales

Considerando los factores de EX Trainers contratados y número de licencias de salas adquiridas para las sesiones en vivo, EX se proyecta a tener una capacidad de 138 alumnos para finales del primer año de operaciones.



Figura 17. Número de EX Trainers contratados mensualmente



Figura 18. Número de EX Trainers contratados anualmente

En cuanto a las sesiones presenciales, los eventos están organizados para llevarse a cabo con un mínimo de 20 estudiantes, reuniendo hasta 3 grupos con el objetivo principal de hacer que las sesiones de Networking sean más enriquecedoras. Los auditorios de WeWork cuentan con una capacidad de hasta 50 alumnos, de modo que para cuando se alcance los 138 alumnos más algunos exalumnos invitados con previa inscripción, se tendrá que realizar hasta tres sesiones de EX Networking semanales. Se procurará tener sesiones programadas con anticipación debido a que las sesiones contarán con un cupo limitado dando prioridad a los alumnos que están cursando el programa.

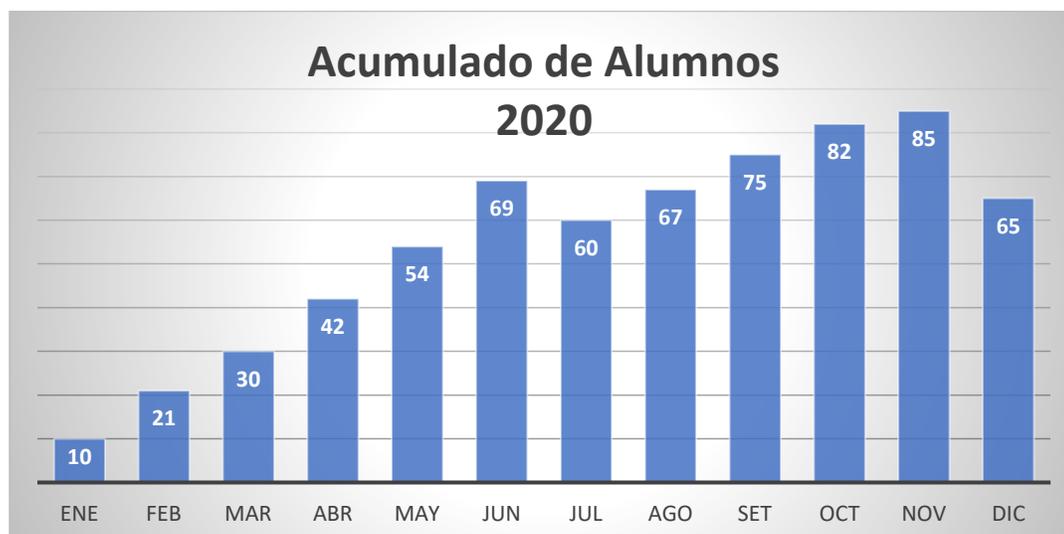


Figura 19. Acumulado de alumnos para el primer año

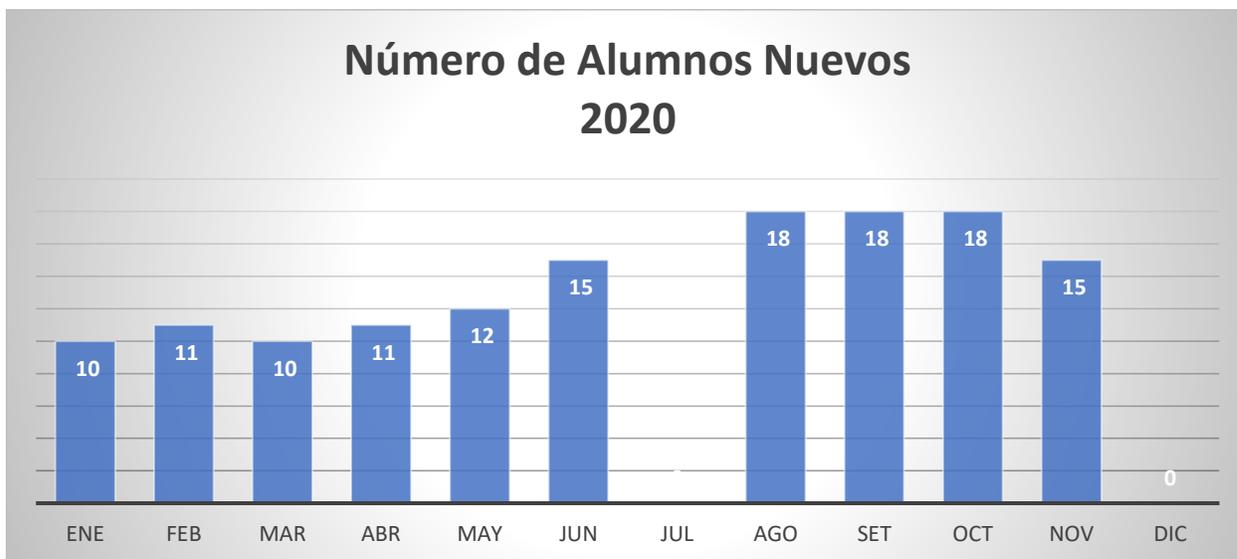


Figura 20. Número de alumnos nuevos mensualmente para el primer año

7.2.2. Estimación anual de la demanda años 2020, 2021, 2022, 2023, 2024

En la tabla 20 se puede ver la proyección de la demanda según el porcentaje de crecimiento de la industria obtenido tomando como referente el crecimiento anual de los líderes en la industria en inglés para ejecutivos que es 9% (según la información privilegiada obtenida en las entrevistas a profundidad). El total de estudiantes es de 828 en el periodo de 2020-2024.

Tabla 20

Estimación anual de la demanda del 2020-2024

Año	# estudiantes
2020	138
2021	154
2022	162
2023	179
2024	195

- Proyección de ingresos mensuales en dólares en el 2020 (US\$)

En base a la demanda proyectada y el precio del programa dado de \$ 250, se estiman los siguientes ingresos para el primer año de forma mensual e incluye un porcentaje de deserción promedio el cual es un estándar que se da en la industria, en la tabla 21 en la siguiente página.

Tabla 21
Estimación de los ingresos mensual en el 2020

MESES	% MES	#ALUMNOS	INGRESOS
ENERO	7%	10	\$ 2,500.00
FEBRERO	8%	12	\$ 5,250.00
MARZO	7%	10	\$ 7,500.00
ABRIL	8%	12	\$ 10,500.00
MAYO	9%	13	\$ 13,500.00
JUNIO	11%	16	\$ 17,250.00
JULIO	0%	0	\$ 15,000.00
AGOSTO	13%	19	\$ 16,750.00
SETIEMBRE	13%	19	\$ 18,750.00
OCTUBRE	13%	19	\$ 20,500.00
NOVIEMBRE	11%	16	\$ 21,250.00
DICIEMBRE	0%	0	\$ 16,250.00
			\$ 165,000.00

En base a la demanda obtenida, se proyecta un ingreso sostenido durante el primer año de operaciones.

7.2.3. Estimación anual de los ingresos del período 2020 - 2024

En base a la demanda proyectada en los acápites 3.4.3 y 3.4.4 y en el precio del programa que es de \$ 250, se estima los siguientes ingresos para el periodo 2020-2024 de forma anual en la tabla 22. Se ha considerado el porcentaje de 9% anual que es el porcentaje de crecimiento del sector tomando como referencia a los líderes de la industria de la enseñanza de inglés en el

mercado local. El total de estudiantes para esos años sería 1646 en cinco años. (Grupo Educación al Futuro, s.f.)

Tabla 22
Estimación anual de los ingresos del 2020 al 2024

Año	Total anual	#alumnos	%crecimiento
2020	\$ 165,000.00	138	0%
2021	\$ 226,000.00	150	9%
2022	\$ 240,500.00	162	9%
2023	\$ 263,000.00	179	9%
2024	\$ 288,500.00	195	9%
	\$ 1,183,500.00	828	

En esta tabla se observan los ingresos proyectados de acuerdo a la demanda estimada, en el horizonte de EX de 5 años.

7.3. Investigación del consumidor

7.3.1. Necesidades y problemas que solucionan

Dado que estamos en una época de grandes cambios, donde la globalización y la interconectividad van en aumento, las empresas de hoy requieren que sus ejecutivos se comuniquen de una forma dinámica y sobre todo efectiva a la hora de hacer negocios y así marcar una diferencia. Por ello, aprender y comunicarse en inglés en el contexto de los negocios es de vital importancia. En consecuencia, las empresas requieren que sus ejecutivos se comuniquen en un inglés más especializado para alcanzar metas personales y profesionales.

Se identificó que el 85,8% de los encuestados considera el estudiar inglés muy importante y necesario para sus puestos laborales; asimismo, del total de encuestados, el 27,6% tiene un nivel de inglés intermedio alto, el 35,5% un intermedio bajo, y el 22,7% un inglés básico. De estos, el 45.5% prefiere estudiar tres veces por semana, el 40.2% dos veces por semana y el 14.4% cuatro veces a la semana. A estos ejecutivos les gustaría estudiar por la noche de 8:00 a 10:00 pm principalmente y también como segunda opción por las mañanas antes del trabajo. A un 38.3% le gustaría que la sesión dure una hora y a un 32.1% que dure una hora y media. Por otro lado, a un 18.7% le gustaría tener sesiones de 45min solamente. Con respecto al autoestudio, el 32,7% solo dedicaría dos horas a la semana, seguido por un 26% que dedicaría tres horas a la semana. En su mayoría, los ejecutivos prefieren llevar un curso de inglés presencial seguido por la combinación de 80% presencial y 20% online y como tercera opción un programa 80% online y 20% presencial. Al 71% de encuestados le interesa obtener una constancia o un certificado de haber estudiado inglés.

7.3.2. Proceso de decisión de compra del consumidor

El proceso de decisión de compra del cliente se da de la siguiente forma:

- Reconocimiento de la necesidad
- Búsqueda de información, a través de internet y/o recomendaciones de colegas.
- Evaluación de alternativas, según la especialización, precio del servicio, la disponibilidad de tiempo que invertirá en los estudios
- Decisión de compra basada en la propuesta de valor que le ofrece la empresa y se basa en la propuesta.

- Comportamiento post-compra basado en el servicio recibido. Se espera una respuesta positiva por parte del consumidor y para esto EX se encargará de generar una experiencia positiva, auténtica y memorable.

7.3.3. Factores que influyen la conducta del consumidor

- Resultados: para los estudiantes este factor es el más importante puesto que al decidir por EX necesitan que la empresa les garantice un óptimo resultado. Por ello, EX, a través de su propuesta de valor guiará al estudiante al siguiente nivel profesional.

- Tiempo: hoy en día la ciudad está sujeta al tráfico que provoca que el estudiante pierda tiempo y se le dificulte desplazarse a una escuela de idiomas presencial. Dado que el programa que ofrece EX es online bajo una modalidad *blended*, EX le ofrece al estudiante la comodidad de recibir las sesiones online (el 80% del total de las sesiones) en el horario escogido y en el lugar que se encuentre con una laptop, tableta o celular.

- Precio del servicio: EX propone una relación calidad-precio acorde a la ofrecido tanto en contenido como en el servicio.

7.4. Objetivos de marketing

En la tabla 23 se describen los objetivos del plan de marketing.

Tabla 23
Objetivos de marketing

Objetivos a largo plazo	KPI	Estrategias	Planes de Acción	2020	2021	2022	2023	2024	Herramienta
195 estudiantes al quinto año	Ventas ejecutadas/ventas	Penetración de mercado	Campaña de lanzamiento BTL	138	154	162	179	195	Estado de resultados (ganancias y pérdidas)
Lograr venta anual al quinto año por el valor de \$288,500 dólares al año	Facturación proyectada / Facturación ejecutada	Penetración de mercado	Implementar sistema de incentivos por venta	\$165,000	\$220,000	\$240,500	\$263,000	\$288,500	Estado de resultados (ganancias y pérdidas)
Lograr un nivel de satisfacción del 90% al quinto año	Clientes satisfechos	Aplicar políticas de calidad en la atención del servicio. Auditorías constantes para mantener el estándar de calidad	Calificación a través de Whatsapp y encuestas por correo electrónico.	60%	70%	80%	85%	90%	Informes de evaluación de calidad

7.5. Mercado objetivo

Ejecutivos de todos los sectores económicos, empresas grandes y medianas tanto públicas como privadas, ubicados en los distritos de San Isidro, La Molina, Miraflores y Santiago de Surco.

7.5.1. Perfil del cliente:

- Edad: 30 – 50 años
- Ingreso: Desde 3,000.00 soles
- Ocupación: Ejecutivos dependientes e independientes

7.6. Posicionamiento

El eslogan de EX es el siguiente:

“Experience Business English”

Este eslogan resalta la experiencia que vivirán los usuarios al estudiar con EX sobre todo en los eventos de EX Networking. El enfoque se realizará en base al Customer Experience para cubrir las necesidades de los clientes y crear una verdadera experiencia al consumidor. Además, EX aplicará una estrategia de marketing concentrado, el cual consiste en un determinado segmento de mercado, conformado por profesionales que cuentan con conocimientos del idioma inglés.

El posicionamiento de EX será en base al beneficio esperado, es decir, que el estudiante logre un nivel de inglés que le permita desenvolverse satisfactoriamente en el ámbito de los negocios a través de la personalización de las metodologías más efectivas que existen en la enseñanza del

inglés como segunda lengua como la de enfoque comunicativo y por competencias. Con esta personalización se toma en consideración la individualidad de los estudiantes, de modo que se recogen diversos métodos de enseñanza para adaptarlos de acuerdo a las necesidades específicas de los estudiantes. Se promoverán los beneficios de esta forma de trabajo puesto que se genera un sentido de logro en los usuarios, además de trabajar sobre un esquema relacional basados en la confianza, el servicio y el seguimiento profesional a los estudiantes.

En la figura 21 se muestra el mapa de posicionamiento del producto EX frente a los institutos de inglés de la competencia.

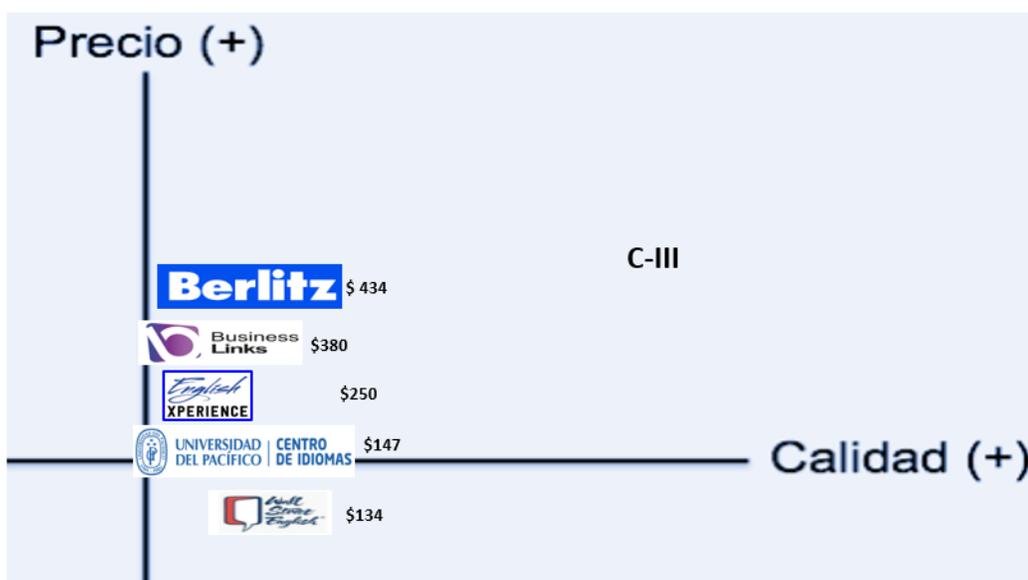


Figura 21. Mapa de Posicionamiento. (Elaboración propia)

Para realizar el mapa EX se tuvo en cuenta la calidad del servicio que ofrecen y los precios propuestos por cada empresa. Según el mapa, el Centro de Idiomas de la Universidad Pacífico ocupa el cuadrante III en base a la calidad de la enseñanza que ofrece y cuenta con una marca

establecida y reconocida en el medio. Berlitz, por su parte, es una empresa internacional que tiene el precio más alto del mercado. Wall Street y Business Link tienen un posicionamiento interesante dado que trabajan intensamente en un nicho. En el caso de EX, se proyecta ubicarse en el cuadrante III, puesto que propone un servicio exclusivo enfocado en el seguimiento al cliente y una metodología personalizada a las necesidades de los clientes. EX ingresará con un precio promedio no muy alto ni muy bajo. A diferencia de la competencia, EX ofrece un programa de corta duración con respecto al resto de centros de enseñanza. El programa de EX Business tiene una duración de seis meses.

7.6.1. Declaración de posicionamiento:

Para ejecutivos de 30 a 50 años que necesitan hablar inglés de negocios, English Xperience les ofrece en un programa de seis meses poder comunicarse hasta un nivel intermedio alto (B2) de manera fluida, mediante una modalidad *blended*, una personalización de la metodología a emplear y el seguimiento exhaustivo del progreso de los estudiantes por parte del EX Trainer.

7.6.2. Postura competitiva

EX adoptará una postura competitiva del tipo especialista de nicho, sin enfrentarse al líder. La estrategia como especialista será la de adaptarse y focalizarse en el segmento específico escogido.

7.7. Marketing Mix

7.7.1. Producto

El programa que ofrece EX se denomina EX Business y consiste en clases de inglés para negocios a ejecutivos que ya cuentan con un nivel A2, según el MCER, el cual se orienta a profundizar conceptos y terminología relacionada a su rubro en inglés, así como reforzar las habilidades comunicativas del estudiante dentro de su contexto laboral. Se establecen objetivos claros y alcanzables donde los estudiantes podrán sentir que hay progreso en su nivel de inglés y medir su avance. El programa de inglés para negocios consta de 6 meses y es dictado a grupos de 4 a 10 estudiantes en los que el estudiante recibe una retroalimentación personalizada. Los EX Trainers (docentes) se caracterizan por ser profesionales certificados con al menos tres años experiencia dictando clases de inglés para ejecutivos.

El programa se ofrece en la modalidad *blended* (80% de clases online en vivo y 20% presencial) y consta de 108 horas de videoconferencia y 12 sesiones presenciales de EX Networking. Dichas sesiones presenciales, que se realizarán en lugares y fechas preestablecidas, promoverán la interacción con otros participantes. Además, serán útiles para profundizar contenidos y debatir temas de interés comunicándose solo en inglés y contarán con monitoreo constante de los EX Trainers. Se juntará a un cierto número de estudiantes de diversos grupos para que puedan participar de las sesiones de EX Networking. En estas sesiones se evaluarán las habilidades comunicativas del estudiante en base a su participación en las interacciones. Asimismo, cada sesión les permitirá ampliar su red de contactos y disfrutar de un ambiente en el cual se promoverá debates de temas de interés usando solamente el inglés.

En la tabla 24 se analizan las características que presenta el producto de EX.

Tabla 24
Descripción de producto

Niveles de producto	Variable	Descripción
Producto básico	Beneficio	Clases de inglés de negocios bajo la modalidad <i>blended</i> que le permitirá poder aprender de manera online y presencial dentro de un contexto empresarial.
Producto real	Características	<p>La marca English Xperience surge como un concepto innovador, orientado a construir experiencias a los usuarios a través de clases memorables.</p> <p>Logo</p>  <p>El logo EX, representa el nombre de la empresa y se trata de expresar una imagen sólida y fácil de recordar. La palabra “English” que se escribe de forma cursiva representa las clases lúdicas y la palabra “Xperience” representa la entrega de contenido a través de la experiencia de los EX Trainers. El color azul en el logo representa la transparencia, madurez y sabiduría y el color negro tiene que ver con el prestigio y seriedad en este caso de nuestra oferta.</p> <p>Eslogan</p> <p>“Experience business English”</p>

		Resalta la experiencia del usuario con relación al enfoque comunicativo.
Servicio aumentado	Servicio personalizado	Seguimiento a medida, profesionales con experiencia. Siendo el pilar de EX el seguimiento al estudiante, este tendrá la opción de calificar a su EX Trainer a través de la herramienta de comunicación <i>Whatsapp</i> . Esta data recolectada servirá para medir la satisfacción del cliente, así como retroalimentar al facilitador. El estudiante podrá sugerir temas de su preferencia relacionados a su contexto laboral.

7.7.1.1. Marca

English Xperience fue creada para ayudar a los ejecutivos y todo aquel que quiera aprender el inglés para negocios. En su mayoría, son profesionales cuya edad promedio es igual o mayor a 30 años, pertenecientes a una generación donde la exigencia de inglés no fue tan marcada como en la actualidad, siendo ahora un inglés especializado y fluido necesario para su desarrollo profesional.

La marca English Xperience quiere resaltar ante todo que el aprendizaje es una experiencia y que cada clase y sesión de Networking que se dictan son lo más realistas posible; eso significa enseñarle al estudiante a través de juegos de roles contextualizados en situaciones reales que lo lleven a lograr un objetivo para que él experimente una sensación de logro y avance en el dominio del idioma.

7.7.1.2. Modalidad

La modalidad de enseñanza que propone EX será bajo la modalidad *blended*, en la proporción de 80% online y 20% presencial. EX ha determinado que esa combinación es la más apropiada para poder alcanzar resultados. Si bien hoy por hoy abundan propuestas de clases solo presenciales o solo online, se considera que la combinación de ambas modalidades permitirá al estudiante desarrollar sus competencias en el segundo idioma ayudándolo a perder el miedo al hablar cara a cara y aprender gramática y vocabulario a su propio ritmo teniendo acceso a la plataforma las 24 horas al día los siete días de la semana.

7.7.1.3. Duración y horarios

EX propone diferentes tipos de horario distribuidos durante toda la semana con la finalidad de que durante los cinco días de la semana los estudiantes interactúen con otros grupos de personas fomentando así el pensamiento crítico en inglés y la fluidez como lo hacen actualmente con el idioma natal. Las opciones de horarios se distribuyen durante el día en tiempos de 1.5 horas cronológicas, con una frecuencia de tres veces a la semana. Los grupos de clases tendrán como mínimo cuatro estudiantes y máximo diez.

7.7.2. Precio: valor en el mercado

La estrategia de precios competitiva que propone EX estará basada en un precio de penetración. El precio determinado será de \$250 mensuales.

El precio se ha vuelto hoy en día una de las variables más determinantes a la hora de tomar decisiones y es por ello que EX toma en consideración el mercado, la competencia directa y su

estructura interna de costos a la hora de fijar los precios adecuados. Otro factor que se debe analizar es que EX es nuevo en el mercado y eso puede ser una barrera que puede afectar los objetivos trazados.

El precio de venta del programa de inglés para ejecutivos se proyecta en \$ 250 mensuales y se compone de un programa que tiene como duración seis meses, de modo que el precio del programa completo es \$ 1,500 el cual se debe ser pagado en su totalidad por adelantado. Este servicio está dirigido a un nicho de mercado y su precio está un poco por debajo del precio de los institutos de mayor renombre.

En la tabla 25 se puede apreciar el benchmarking de precios con respecto a la competencia directa en la página siguiente.

Tabla 25
Cuadro de precios de la competencia

ITEM	VARIABLES	Centro de Idiomas Pacífico	Business Link	Berlitz Inglés de Negocios	Wall Street	EX Inglés de Negocios
1	Precio promedio por mes en dólares	\$147	\$380	\$434	\$134	\$250
2	Niveles	09 Ciclos de 36 horas c/u	04 módulos de 66 horas c/u	04 niveles en 10 meses	06 unidades y 45 horas con 5 lecciones de 45 horas cada una	06 módulos de 18 horas c/u
3	Modalidad	Presencial	Online	Presencial	Presencial in company	Online (80%) y Presencial (20%)

En la tabla 22 se puede observar que los centros de enseñanza de inglés fijan un precio similar apalancados en su marca y tiempo en el mercado. El Centro de Idiomas de la Universidad del Pacífico y Wall Street proponen un precio muy competitivo, pero ambos en formato presencial. En su gran mayoría los cursos que brindan son muy extensos y directamente proporcional a la inversión tanto en tiempo como en dinero. EX se enfrenta a un mercado muy competido con diversas ofertas y en distintos formatos. Con respecto a la demanda, los usuarios del mercado objetivo toman en cuenta la calidad del servicio y los resultados obtenidos. Por ello, los usuarios dan un mayor tiempo para la búsqueda de información, comparación y elección de cursos de calidad que les garantice el mayor beneficio posible. Para este nicho, el precio no es tan determinante. En el caso de EX, debido a que no cuenta con una marca consolidada, se plantea un precio intermedio para iniciar operaciones enfocados en dar un servicio de calidad en la enseñanza. El objetivo es tener una penetración en el nicho de mercado de ejecutivos de manera consistente para el ingreso esperado.

7.7.3. Plaza: estrategia de distribución y canales

EX rentará una oficina solo para funciones administrativas en los ambientes de WeWork, una empresa dedicada al coworking. Se busca contar con una oficina moderna y centralizada ubicada en Javier Prado 476, San Isidro. De esta forma, se contará con una ubicación privilegiada y espacios diseñados para atender a los estudiantes que necesiten tramitar algún tipo de documentación. Este coworking cuenta con auditorios y salas de reuniones que tienen la capacidad de albergar a grupos grandes lo cual permitirá a EX usar la salas según la demanda para los eventos de EX Networking.

La figura 22 muestra el plano de ubicación de la oficina de EX en la ciudad de Lima - Perú.

Avenida Javier Prado Este 476 Municipalidad Metropolitana de Lima Lima, LIM
15046

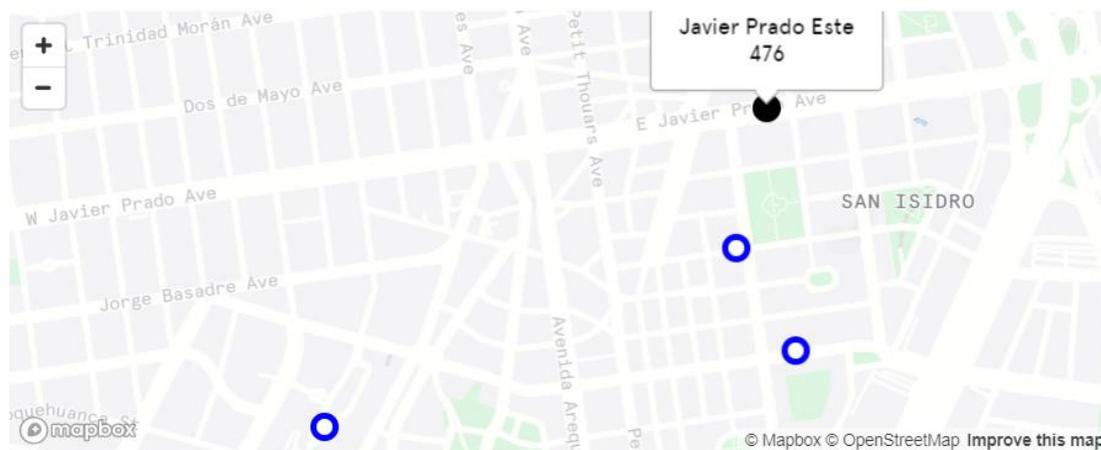


Figura 22. Ubicación de la sede de WeWork.

EX se dedicará a la enseñanza del inglés bajo la modalidad *blended* (80% online y 20% presencial). Esto quiere decir que el 80% de las clases serán online y solo el 20% de las clases será presencial. Estas sesiones presenciales se llevarán a cabo en las salas de reuniones de WeWork.

Para el desarrollo de las clases online, EX utilizará como medio de acceso la red de Internet y las clases serán dictadas vía una plataforma de comunicación llamada GoToMeeting.

Para el 20% de las clases presenciales, EX propone hacerlo de manera presencial, el cual consiste en brindar dos clases al mes las cuales se denominan EX Networking. La localización del lugar para las sesiones presenciales será en el mismo lugar donde se tiene previsto el funcionamiento de la oficina administrativa.

El horario de atención de la oficina física será de 9:00 a 6:00 pm y los horarios de las sesiones online inician desde las 7:30 am hasta las 10:00 pm.

La siguiente figura 23 muestra los canales de entrega del servicio.



Figura 23. Método de distribución

El método de distribución escogido por EX es la venta directa; es decir, un enlace directo entre proveedor y cliente. La forma de comercializarlo será a través de dos canales de atención, mediante una fuerza de ventas propia y a través de la página web.

EX contará con una fuerza de ventas propia y estará conformada por dos ejecutivos, quienes trabajarán ocho horas diarias, de lunes a viernes de 9:00 am a 6:30 pm y tienen como objetivo hacer 20 visitas nuevas como mínimo por mes a los clientes potenciales.

La forma de remuneración aplicado a la fuerza de ventas estará compuesta por una remuneración fija y una remuneración variable.

7.7.4. Publicidad

La estrategia consiste en establecer una publicidad que apele a lo emocional, donde se brindará además la información del producto y cómo llegar a obtenerlo. Los medios que harán posible este acercamiento serán por dos canales, un landing page y por la fuerza de ventas que contarán con material gráfico impreso.

A continuación, se indican los puntos que son parte de la gestión:

- Público objetivo:
 - ❖ Ejecutivos de 30 a 50 años de todos los sectores, público y privados de empresas grandes y medianas.
 - ❖ Ubicados en Lima Metropolitana
- Objetivos:
 - ❖ Promocionar: Lograr dar a conocer a la mayor cantidad de clientes del segmento escogido el servicio en los distritos escogidos
 - ❖ Indagar: Dirigido al cliente que busca más información y que este sea convencido de ingresar o interactuar de manera directa con EX.
 - ❖ Corroborar: Que la comunicación obtenida lo convenza de no seguir buscando por otras alternativas que ofrece la competencia.
- Envío del mensaje:

El mensaje dirigido al público objetivo debe ser contundente, debe transmitir la esencia de lo que representara EX, el mensaje sería: “Experience business English”. Esto significa que EX te ayudará a lograr tus objetivos tanto personales como profesionales.

- Medios de comunicación a utilizar:

❖ Google Ads:

Herramienta de publicidad con el cual llegaremos al público objetivo. Aquí EX invertirá de manera mensual para aparecer en la página de resultados.

❖ Redes sociales

La red social en la que EX se enfocará es LinkedIn debido a que es ahí donde se puede contactar al segmento profesional. En dicha red social se pondrá en marcha la difusión de la marca y del servicio ofrecido, actividades relacionadas con las clases y la promoción de paquetes u ofertas del servicio.

La actualización y monitoreo será de manera semanal para responder a las expectativas de los clientes.

❖ Servicio de mensajería

A través de correo electrónico y *WhatsApp*, herramientas a través de las cuales haremos la comunicación de manera dinámica.

❖ Landing page:

Será una referencia para los clientes empresas o personas que deseen saber más de EX. Se incluirá siete secciones en una sola página, tendrá un soporte HTML5 y un diseño adaptado para móviles. Tendrá un formulario de suscripción. El objetivo de utilizar el landing page es que sea objetiva y vendedora y, a través de una menor cantidad de clicks, conseguir que el interesado se inscriba y deje sus datos.

❖ Reatrolimentación:

Esta etapa consiste en monitorear el resultado de las campañas, medir la relación de clientes afiliados y prospectos interesados versus las estrategias de promoción utilizadas, así como los cambios a realizar si los resultados no son los estimados. El servicio de marketing será tercerizado.

Las campañas que realizará EX tienen por objetivo aumentar las ventas y dar a conocer la marca. A continuación, en las tablas 26 y 27 se detallan las acciones planteadas.

Tabla 26
Tipo de publicidad

Tipo de publicidad	Detalle	Duración
Campañas	<ul style="list-style-type: none"> - Campaña digital a través de Google Ads. - Red de búsqueda en Google - Remarketing en Google (pauta publicitaria) - Monitoreo y optimización de campaña - Campaña en LinkedIn 	<p>Todos los meses</p> <p>Semanal</p>
Artículos publicitarios	Artículos de escritorio	Permanente

Landing page (adaptable a celulares)	Mejor posicionamiento en los buscadores	Permanente
Publicidad gráfica impresa	Díptico, tríptico	Permanente
Publicidad BTL	<ul style="list-style-type: none"> - Publicidad en la revista de la Cámara de Comercio de Lima. - Publicidad a través de encartes de manera trimestral que llegará a más de 10,000 empresas asociadas a la cámara de comercio; asimismo, se tendrá cuatro avisos al año y en formato de media página. - EX podrá tener acceso online a la base de datos de las empresas afiliadas con opción de búsqueda y poder ser exportada en formato Excel. - EX podrá utilizar la sala de reuniones empresariales cuatro veces al año para dar a conocer el programa de inglés para negocios. 	Suscripción anual

7.7.4.1. Promoción

El objetivo de la promoción es generar demanda a través de una actividad puntual; por ello, EX planea utilizar cada cierto tiempo herramientas de publicidad para generar un impacto

positivo en los clientes y posicionarse. En la tabla 27 nos indica las promociones que se van a trabajar.

Tabla 27
Tipo de promoción

Herramienta	Detalle
Vale Descuento	Se obsequiará un vale de descuento de 10% en la primera mensualidad sobre el precio de venta del programa en fechas especiales. Para el cálculo de este descuento se espera que el 25% de las ventas que se realice a lo largo del año 2020 se realice con el descuento del 10%, lo que representará a EX un monto de \$ 800.

7.7.4.2. Ventas personales

El objetivo de EX es que se pueda comunicar de manera directa con los clientes potenciales a través de una fuerza de ventas propia. Ellos se encargarán de la presentación de los beneficios que EX ofrece de una manera personalizada.

- Políticas de ventas:

Con respecto al territorio la venta se dará en la ciudad de Lima metropolitana según indicados en la segmentación.

Con respecto a los precios, estos se manejarán a través de una oferta acorde al segmento específico.

El pago del servicio se realizará mediante tarjeta de crédito, débito o depósito en cuenta y todo por adelantado.

Con respecto a las garantías, si el estudiante desiste de llevar el curso, el estudiante deberá sustentar el motivo del retiro del programa para realizar la devolución del 90% del monto pagado en caso de que la solicitud de retiro se realice antes del inicio de clase. Una vez iniciadas las clases, el estudiante no podrá retirarse del programa sino solamente congelar su matrícula por un plazo máximo de tres meses sin opción a devolución.

- Ventas:

EX contará con un canal de venta directo a través de su propia fuerza de ventas compuesto inicialmente por dos ejecutivos con experiencia.

EX utilizará un CRM online para gestionar de una manera práctica el desarrollo de la cartera de clientes. Esta herramienta ya tiene los procesos segmentados y automatizados. Al ser una herramienta de gestión online será una ventaja para los ejecutivos EX quienes podrán acceder desde cualquier lugar donde se encuentren para interactuar posibilitando así una mayor productividad en el ahorro de tiempo en la administración de su cartera y logro de los objetivos.

- Beneficios de la herramienta Bitrix:

- Colaboración (chats, flujo de actividades, mensajes, encuestas, integración de telefonía, llamadas de voz y video)
- CRM (prospectos, negociaciones, contactos, facturas, formularios web, informes de ventas, automatización de ventas, integración de canales abiertos, reconocimiento de rostros, widget de sitios web entre otros)

- Gestión de proyectos (tareas, subtareas, gráfico Gantt, Kanban, dependencias, tareas periódicas y seguimiento de tareas)
- Gestión de documentos (almacenamiento y distribución de archivos, sincronización con equipos locales, integraciones, flujos de trabajo para la biblioteca de documentos)
- Gestión de tiempo (tiempo de trabajo automático, su cálculo y resumen, informes de trabajo, calendarios compartidos)
- HR (directorio de empleados, estructura de la empresa, diagrama de ausencia y flujo de trabajo de solicitud de permiso, anuncios y tarjetas de reconocimiento)

El proceso de venta se compone de cinco pasos el cual se indica a través de un embudo de ventas tal como se muestra en la figura 24.

❖ Embudo de Ventas de EX

El proceso de ventas es como sigue (de arriba hacia abajo):

- En espera, son aquellos clientes que han sido identificados y están en proceso de contacto a través de una llamada o correo electrónico.
- En progreso, son aquellos clientes que han sido contactados (visita o por llamada telefónica) y están a la espera de una propuesta o cotización.
- Propuesta, es la etapa donde nos indica a los clientes que ya cuentan con la cotización y están en vías de una evaluación.
- Negociación, esta etapa es la de revisión, normalmente luego de una segunda visita o varias llamadas donde se aclaró las características o se explotó los beneficios.

- Cierre, es el final de las etapas anteriores y se cierra el acuerdo a través de la firma de los documentos de contrato o inscripción.

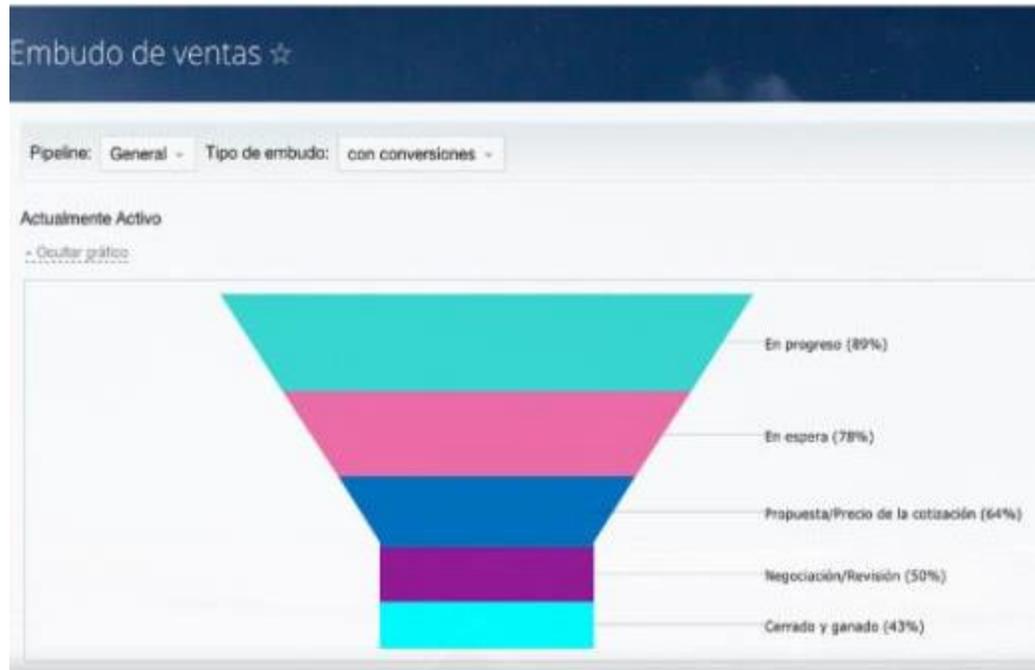


Figura 24. Embudo de ventas de EX

(Bitrix 24, 2019)

❖ Etapas de la venta:

EX aplicará el método SPIN, acrónimo formado por cuatro modelos de preguntas que fueron diseñadas para despertar el interés del posible futuro cliente para que adquiera el producto: Situación, Problema, Implicación y Necesidad-beneficio.

Las preguntas SITUACIÓN tienen el objetivo de comprender al futuro cliente, entender su situación y comprobar si la oferta de EX puede satisfacer sus necesidades. Cuanta más información se posee, el ejecutivo podrá hacer las preguntas más adecuadas.

Las preguntas PROBLEMA ayudan a que el futuro cliente sea consciente de un problema que debe dar solución y sirven para identificar problemas sobre temas críticos para el futuro cliente que usaremos para cerrar la venta.

Las preguntas IMPLICACIÓN se centran en el impacto negativo de los problemas que pasaría el futuro cliente y agudizan el apuro enfatizando la urgencia.

Las preguntas de NECESIDAD/BENEFICIO ayudan a darse cuenta del valor de una solución real.

❖ Remuneración:

La remuneración de los ejecutivos será en base a un salario fijo y comisiones. El sueldo básico será de US\$ 400 dólares mensuales, las comisiones serán del 7% del precio de venta.

7.7.5. Procesos

La empresa EX cuenta con varios procesos todos enfocados a las diversas actividades que debe realizar para la entrega del producto final.

En la figura 25 se muestran todos los puntos de contacto que pasa un cliente para poder recibir el servicio. En cada uno de ellos se precisa una atención esmerada que brinde alternativas ante la necesidad que pueda surgir.



Figura 25. Puntos de contacto con el cliente

A continuación, se presenta el diagrama de flujo para la atención postventa, tal como se indica en la figura 26. Se inicia desde el momento en que el estudiante solicita un requerimiento o inicie una queja. Se buscó en todo momento un flujo de atención con procesos dinámicos, priorizando en todo momento la gravedad del asunto a tratar.

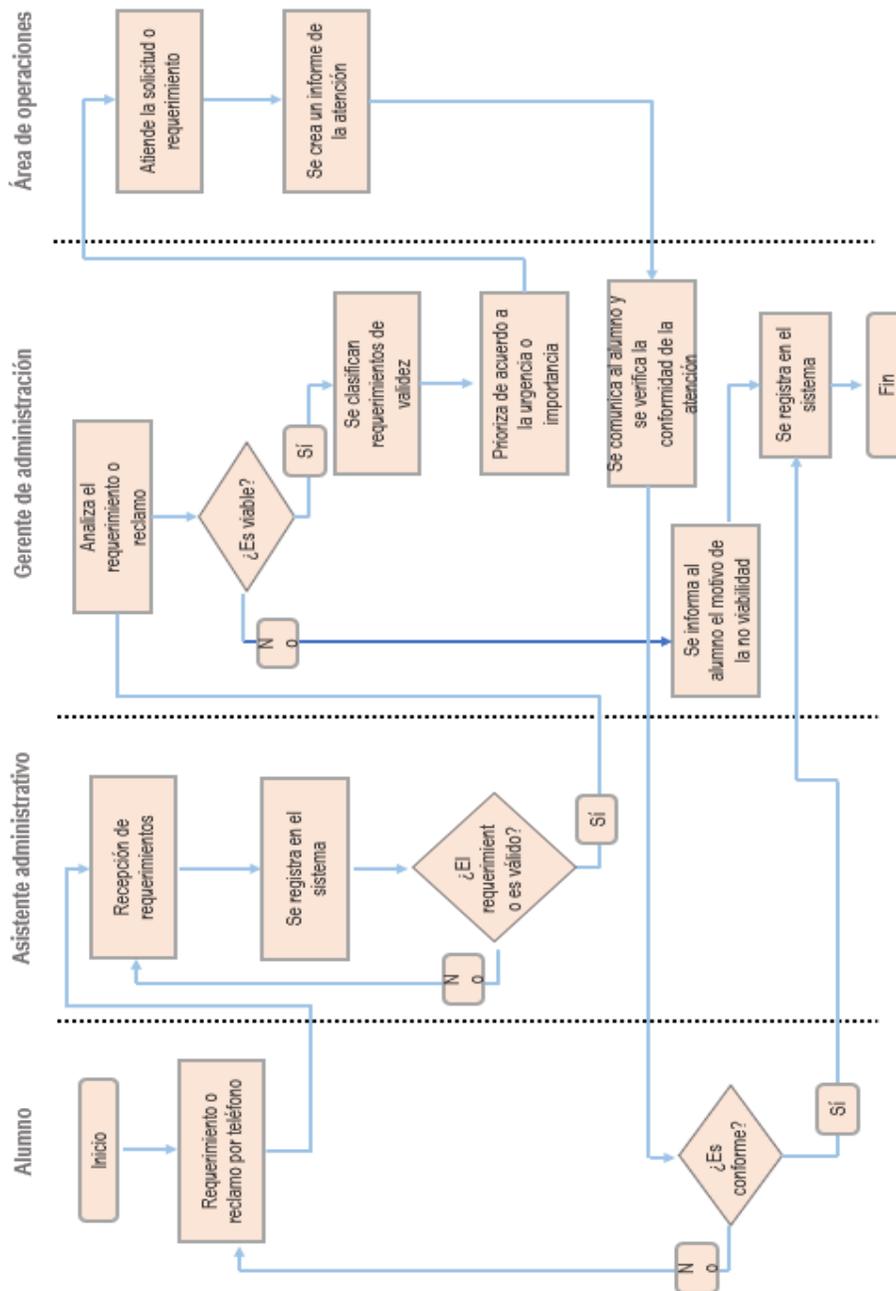


Figura 26. Flujograma de postventa.

7.7.6. Personas

EX trabajará en una cultura empresarial basada en 3 principios: ética, responsabilidad y servicio al cliente. Por ello, habrá una preocupación genuina para buscar el crecimiento de sus empleados mediante la capacitación continua en el desarrollo de sus habilidades para lograr lo siguiente:

- Orientación al servicio
- Capacidad de trabajar en equipo
- Adaptabilidad al cambio
- Comunicación efectiva
- Liderazgo
- Mejora continua

English Xperience tiene claro que el personal es el elemento clave en la diferenciación de los servicios puesto que se apuesta por la calidad del servicio y la experiencia del consumidor para así lograr un mejor posicionamiento.

Los que tendrán mayor contacto con el cliente durante todo el servicio son los EX Trainers quienes pueden llegar a ser grandes influenciadores en la calidad percibida por el cliente. Los EX Trainers son el contacto más importante que hay entre EX y los clientes.

A continuación, se describe al personal clave de EX.

7.7.6.1. EX Trainers (docentes)

Los docentes que pertenecen a EX son aquellos profesionales con alto grado de vocación y en constante capacitación. Se encuentran acreditados por exigentes exámenes internacionales y cuentan con mucha experiencia en el mundo de los negocios. Esto se traducirá en grandes beneficios para los estudiantes quienes podrán aprovechar de todo el conocimiento adquirido.

Los EX Trainers adecuarán la metodología a utilizar según las necesidades de los alumnos dado que al estar en contacto con los estudiantes podrán conocerlos y trabajar en potenciar su aprendizaje.

La remuneración de los EX Trainers será acorde al mercado y se bonificará el desempeño según las metas alcanzadas.

7.7.6.2. Asistente administrativo

El asistente administrativo debe contar con habilidades blandas que le permitan dar una excelente imagen y comunicarse efectivamente con el cliente logrando la satisfacción de este. Asimismo, el asistente es el que recepcionará cualquier solicitud post venta.

7.7.6.3. Responsable académico

El responsable académico tiene también un rol muy importante en la relación con el cliente puesto que es quien programará los cursos y a los *EX Trainers*. Asimismo, si hay alguna

solicitud de creación de horarios o de tener al mismo facilitador, el responsable académico evaluará la solicitud y tratará de dar una respuesta rápida y satisfactoria.

7.7.7. Presencia física

Los elementos de la evidencia física empleados por English Xperience se explican a continuación.

7.7.7.1. Exterior de la oficina:

La oficina de atención será alquilada a la empresa WeWork el cual cuenta con una excelente ubicación, acceso y seguridad en una zona exclusiva. El edificio es bastante moderno de aspecto sobrio que brinda una imagen de modernidad.

El lugar es de fácil acceso, céntrico y muy cerca a zonas financieras. Cerca al local hay estacionamientos disponibles. En la siguiente figura 27 se muestra el edificio de WeWork donde estará ubicada la oficina de EX.



Figura 27. Edificio de WeWork

7.7.7.2. Interior de las instalaciones

EX contará con espacios de trabajo adecuados que promoverán la productividad, así como zonas bien señalizadas. Los ambientes cuentan espacios adicionales a la oficina donde podrán recibir a los clientes.

7.7.7.3. Otros tangibles

La *landing page* será construida de manera sobria, innovadora y moderna bajo un diseño web versátil y dinámico combinando elementos de comunicación que potenciará la percepción de

nuestro mercado objetivo y brindar la mejor experiencia de usuario. Este será adaptable para que pueda ser visto en los móviles y tabletas.

7.8. Presupuesto de marketing

En la tabla 28 se muestra el detalle del presupuesto de marketing.

Tabla 28

Presupuesto de marketing, el cual se distribuye de la siguiente manera:

Actividad	Proveedo	Valor Venta	Precio de Venta	Cantid	Periodicid ad de pago	2019												2020				Total
						N	D	E	F	M	A	M	Ju	JL	A	S	O	N	D			
PUBLICIDAD Y PROMOCION																						
Página Web - Landingp	Monkey	\$1,600.00	\$1,888.00	1	unica vez	\$1,888.00																
Construcción del logo	Monkey	\$899.00	\$1,060.82	1	unica vez	\$1,060.82																
Manual de imagen corp	Monkey	\$1,099.00	\$1,296.82	1	unica vez	\$1,296.82																
Campañas Google Ads	Google	\$300.00	\$354.00	12	Mensual	\$354.00	\$354.00	\$354.00	\$354.00	\$354.00	\$354.00	\$354.00	\$354.00	\$354.00	\$354.00	\$354.00	\$354.00	\$354.00	\$354.00	\$4,248.00		
Monitoreo y Optimización de campaña	Monkey	\$300.00	\$354.00	4	trimestral			\$354.00			\$354.00		\$354.00				\$354.00			\$1,416.00		
LinkedIn (Contenido)	Monkey	\$423.70	\$499.97	9	Mensual						\$499.97	\$499.97	\$499.97	\$499.97	\$499.97	\$499.97	\$499.97	\$499.97	\$499.97	\$4,500.00		
Publicidad ATL - Suscrip	CCL		\$1,377.00	1	Anual			\$1,377.00			\$596.00		\$596.00				\$596.00			\$3,165.00		
CRM Online	Bitrix		\$662.00	1	Anual			\$662.00												\$662.00		
PROMOCION																						
Bonos de descuento			\$800.00	4	Trimestral			\$200.00			\$200.00		\$200.00				\$200.00			\$800.00		
MATERIAL PUBLICITARIO																						
Banner publicitario	Rapimage	\$29.85	\$35.22	1	unica vez	\$35.22																
Folletos (dípticos)	T-copia	\$776.00	\$915.68	1000	Anual	\$915.68																
Tarjetas de presentació	T-copia	\$35.52	\$42	1000	trimestral	\$42		\$42			\$42		\$42				\$42		\$42	\$209.00		
Lapiceros	Create Pu	\$746.27	\$880.60	500	Anual	\$880.60																
						\$6,827.00														TOTAL	\$15,000.00	

7.9. Cronograma de marketing

EX se lanzará al mercado en el 2020; por ello, la primera actividad del cronograma de marketing a considerar es la campaña de lanzamiento que empezará dos meses antes del inicio de operaciones.

En la tabla 29 se describen las actividades del cronograma del plan de marketing en la siguiente página.

Tabla 29
Cronograma de marketing

Actividades	Campaña Google Ads	Monitoreo y Optimización Campaña	Campaña LinkedIn	Publicidad BTL (CCL)
Noviembre	X			
Diciembre	X			
Enero	X	X		X
Febrero	X	X		
Marzo	X	X		
Abril	X	X	X	X
Mayo	X	X	X	
Junio	X	X	X	
Julio	X	X	X	X
Agosto	X	X	X	
Setiembre	X	X	X	
Octubre	X	X	X	X
Noviembre	X	X	X	
Diciembre	X	X	X	
TOTAL	\$4,248.00	\$1,416.00	\$4,500.00	\$3,165.43

EX realizará campañas todo el año y será enteramente digital. El objetivo inicial es el de aumentar la visibilidad de la página a través de Google Ads, es decir, anuncios pagados en el motor de búsqueda de Google para llegar al público objetivo. Para ello, EX se encargará de construir información relevante que coincida con lo que buscan los potenciales clientes en Internet. Asimismo, luego de un trimestre de la campaña en Google Ads se determinarán cuáles son las palabras claves y estas se utilizarán para crear campañas en otra red social profesional como es LinkedIn que tiene mucha aprobación por parte del segmento de ejecutivos. Esta campaña se mantendrá para los demás meses del año.

8. Plan de operaciones

8.1. Objetivos operativos

EX se ha planteado los siguientes objetivos que se encuentran en la tabla 30 en la siguiente página para los primeros tres años de iniciadas las operaciones tomando en cuenta tres pilares fundamentales: calidad, entrega y costos.

Tabla 30

Objetivos de operaciones

Pilares	Objetivos de largo plazo	Indicador	2020	2021	2022
Calidad	Lograr el 90% de grado de satisfacción de los clientes con respecto al servicio	satisfacción del cliente a través de encuestas	80%	85%	90%
Entrega	Lograr que el 99% de las clases sean exitosas.	número de clases dictadas/ clases programadas	92%	95%	99%
Costos	Optimizar las sesiones de EX Networking asegurando la participación de 20 estudiantes como mínimo cada quince días.	número de inscritos confirmados	10	15	20

El plan de operaciones de EX está basado en tres pilares:

8.1.1. Calidad

Se tendrá como proveedor de plataforma de videoconferencia a GoToMeeting. También se contará con una plataforma de educación en la cual se alojará nuestro contenido interactivo para la práctica de los estudiantes previa y después de las clases.

El seguimiento a las clases se dará de forma constante y permanente. EX apuesta por el seguimiento y progreso de los estudiantes, puesto que son ellos los que finalmente darán un respaldo del servicio brindado por EX.

EX contará con EX Trainers nativos y con certificaciones internacionales que tengan experiencia en la docencia del idioma inglés para negocios. Asimismo, estos EX Trainers deben tener conocimiento y experiencia en el campo de los negocios y será el primer requisito para ser parte del cuerpo docente de EX.

8.1.2. Entrega

La entrega del servicio se dará de la siguiente manera:

- Las sesiones online representan el 80% de las clases y se brindarán a través de las aulas online de GoToMeeting las cuales se habilitarán según la demanda del público.
- En cuanto al 20% de sesiones presenciales, estas se llevarán a cabo en las instalaciones de la empresa en fechas y lugares preestablecidos. El objetivo es humanizar las clases más a través de contacto físico con otros angloparlantes. Las

sesiones son denominadas EX Networking y serán como un club de conversación donde los EX Trainers moderan la sesión y motivan a los estudiantes a debatir los temas planteados. Previamente a estas sesiones, se les enviará a los usuarios la invitación y los temas a debatir para una investigación previa. En la sesión que se realiza en las oficinas de EX se organizarán mesas de trabajo con un facilitador en cada una que modere los debates en base a los temas planteados y luego los estudiantes cambiarán de mesa pudiendo así tener la oportunidad de debatir diversos temas de interés en el entorno de los negocios. Finalmente, cada facilitador dará retroalimentación de la participación de los estudiantes y un colaborador se lo hará llegar al usuario.

8.1.3. Costos

Para brindar el servicio de enseñanza de inglés para negocios se tiene que considerar los siguientes costos:

- El costo de la plataforma de videoconferencia
- El costo de la plataforma educativa
- El costo de la creación y mantenimiento mensual de una web interactiva
- Los sueldos de los gerentes, personal de apoyo para el docente
- Los sueldos por hora de los EX Trainers
- Los costos fijos de mantener una oficina física

Los costos operativos e ingresos anuales se pueden ver en la tabla 31 de la siguiente página.

Tabla 31
Ingresos y costos operativos

	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos Anuales	\$ 165,000.00	\$ 226,000.00	\$ 240,000.00	\$ 263,500.00	\$ 288,500.00
Costos Anuales	\$ 175,477.73	\$ 204,244.73	\$ 215,190.92	\$ 221,461.48	\$ 236,638.22
Margen	\$ -10,477.73	\$ 21,755.27	\$ 24,809.08	\$ 42,038.52	\$ 51,861.78

8.2. Estrategias de operaciones

En la siguiente página en la tabla 32 se describen las estrategias de operaciones que se seguirán durante el servicio brindado.

Tabla 32
Estrategias de operaciones

Estrategia	Objetivo		
	Calidad	Entrega	Costos
Control y supervisión del dictado de clase	X	X	
Hacer seguimiento al progreso del estudiante	X	X	
Realizar reportes mensuales de calidad (extraído de encuestas)	X	X	
Programar y desarrollar contenidos según las necesidades de los usuarios		X	
Hacer seguimiento y elaborar reportes de la puntualidad y asistencia de los EX Trainers	X	X	X
Mantener la web, la intranet y la plataforma GoToMeeting actualizadas y verificar su óptimo funcionamiento	X	X	X

8.3. Ubicación de las oficinas

English Xperience tendrá a su disposición los ambientes de WeWork ubicado en la Av. Javier Prado 476, San Isidro. De esta forma, se contará con una ubicación privilegiada y espacios diseñados para promover la productividad. A continuación, en la figura 28, se puede apreciar cómo lucen las oficinas que se alquilarán en WeWork.

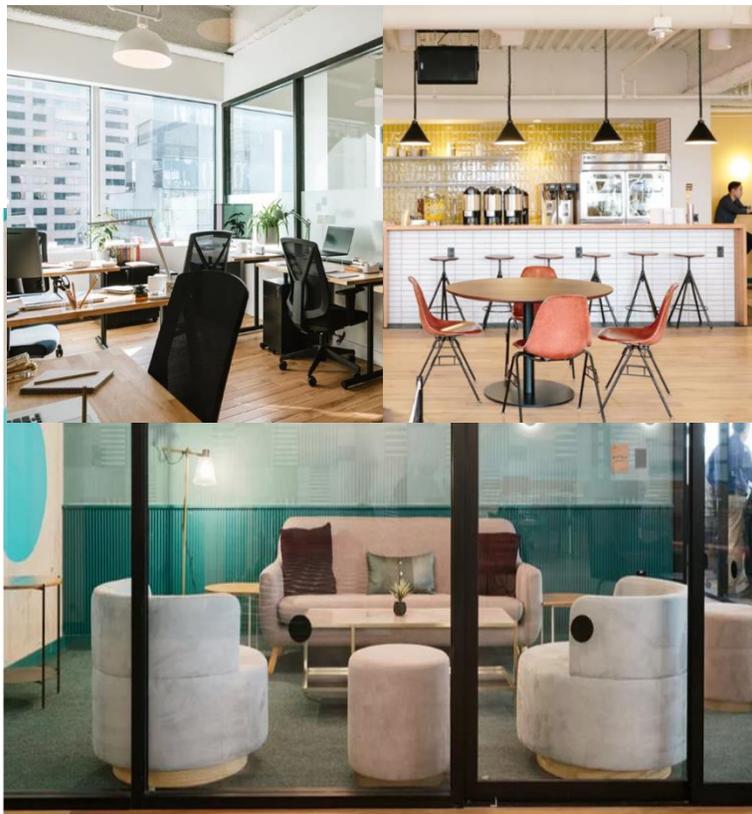


Figura 28. Instalaciones

El local que utilizará EX estará ubicado en una zona céntrica de fácil acceso y está muy cerca a zonas financieras. El lugar cuenta con estacionamientos amplios y preparados para atender al segmento escogido tal como se muestra la ubicación en la figura 29.



Figura 29. Ubicación

8.4. Gestión operativa de la institución

La gestión operativa de EX tiene como objetivo lograr la planificación adecuada de los seis módulos del programa de inglés para negocios para poder crear grupos con los participantes que cumplen con los requerimientos y lograr objetivos de cada uno de ellos con una preparación y seguimiento al logro de sus constancias de estudio. En la figura 30 se muestra el flujo de trabajo de la gestión operativa que se propone para EX en la siguiente página, la misma que estará mejorando de forma permanente de acuerdo a los resultados obtenidos en cada fase.

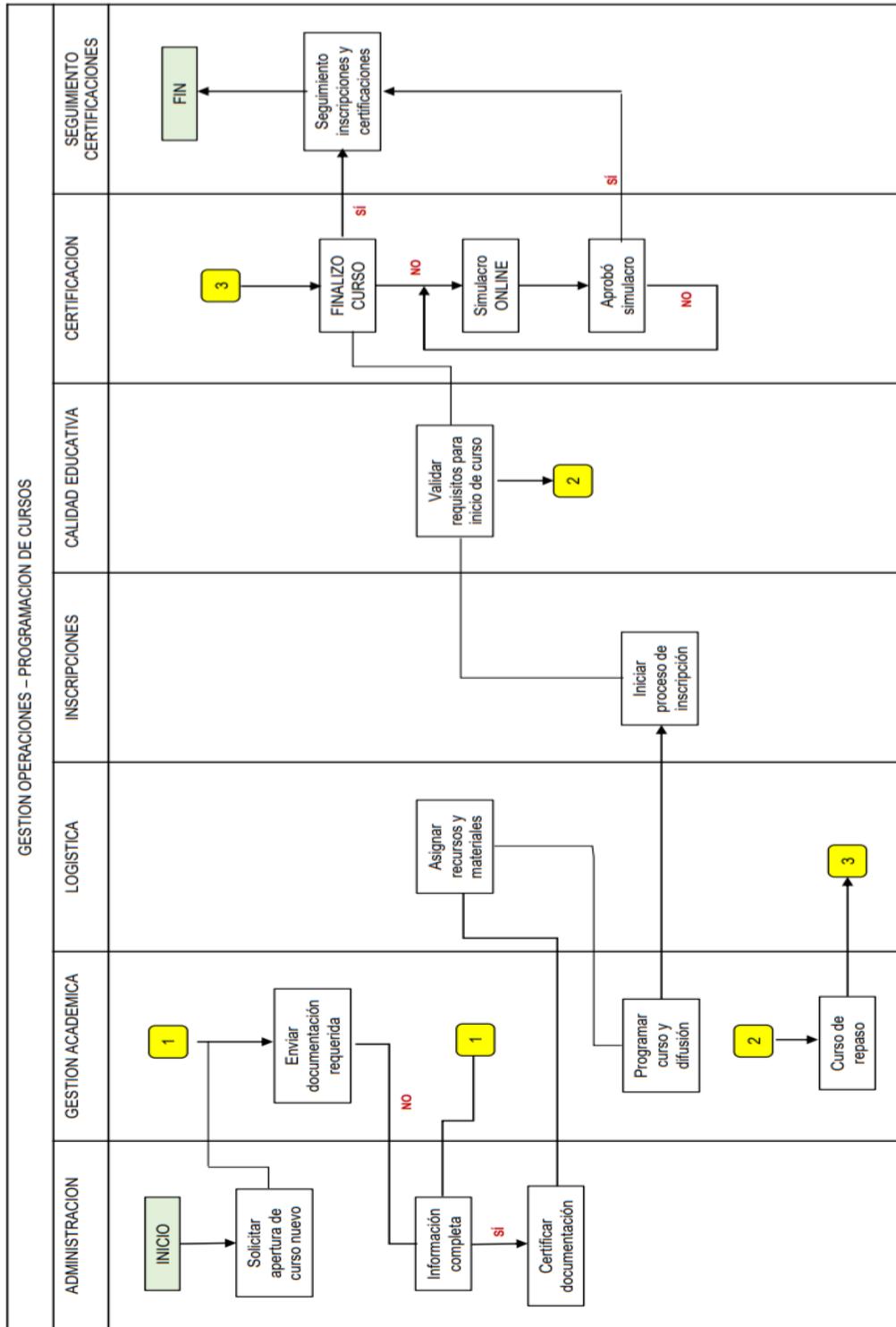


Figura 30. Flujo de trabajo de la gestión operativa

8.4.1. Administración

El área de administración es la encargada de planificar las actividades de EX, dar el financiamiento para las labores a realizar y coordinar permanentemente con cada una de las áreas de EX.

También, esta área es responsable de solicitar la apertura de nuevos grupos en caso la demanda lo requiera, para lo cual se envía las pautas necesarias a la Dirección Académica para la programación e implementación de lo solicitado.

Una vez que la Dirección Académica envía la información, esta es revisada y aprobada para su implementación en los plazos y tiempo especificados.

8.4.2. Dirección académica

La dirección académica es el área que cumple las siguientes funciones:

- planificar el programa
- asignar los estudiantes a los EX Trainers
- entrevistar a los nuevos EX Trainers
- capacitar a los EX Trainers
- supervisar las clases
- crear las aulas online en la plataforma GoToMeeting
- proveer los códigos de ingreso a las aulas de GoToMeeting a los estudiantes y a los EX Trainers
- dar los accesos al material online a los EX Trainers y a los estudiantes
- preparar y actualizar la currícula del programa

- lidiar con quejas de los estudiantes
- planificar el calendario y los recursos necesarios para las sesiones de EX Networking
- mantener una base de datos del progreso de los estudiantes.

La Dirección Académica debe coordinar con el área administrativa la programación de los módulos del programa, ya que la programación depende directamente de la proyección de la demanda que establece Administración.

8.4.3. Logística

Es el área encargada de proveer los recursos para el desarrollo de las sesiones online y de EX Networking. En el caso de las sesiones online, logística debe hacer seguimiento a la plataforma de videoconferencias GoToMeeting y contratar un paquete diferente en caso se necesite incrementar el número de aulas online.

En cuanto a las sesiones de EX Networking, logística debe proveer recursos y materiales de manera oportuna para el desarrollo de dichas sesiones.

8.5. Gestión de proveedores

EX ya tiene preseleccionado a sus proveedores y se firmarán contratos aproximadamente tres meses antes de iniciar operaciones con los proveedores estratégicos que son GoToMeeting, la plataforma educativa, el proveedor del hosting, el dominio y el proveedor de internet. Asimismo, se firmará el contrato de alquiler con WeWork para así ser parte de su comunidad y también aprovechar los beneficios de red de contactos que ofrece WeWork a todos sus

arrendatarios. Otro proveedor que se contratará es la empresa de marketing digital para planificar y empezar con el lanzamiento de EX.

Si bien EX no fabrica ningún producto, en el área de los servicios se pueden aplicar conceptos y metodología muy conocidos hoy en día, de modo que se aplicarán las metodologías Just in time (Karmarkar, 1989).

8.5.1. Just in time

Se aplicará esta metodología en la adquisición de salas de videoconferencia según la demanda y se abrirán las que se necesiten. Se optimizará este recurso al usar la misma sala en varios horarios.

En cuanto a la contratación de los EX Trainers, después del proceso de selección se mantendrá una lista de posibles EX Trainers y se los contratará según demanda.

A continuación, en la tabla 33 se detallan los principales proveedores identificados para EX en la siguiente página.

Tabla 33
Principales proveedores identificados

Categoría	Proveedor Nombre Real	Proveedor Nombre Comercial	Descripción	Valor Venta	Frecuencia	Precio de Venta (inc. IGV)	Condiciones de Pago	Período	Beneficios	Observaciones
Plataforma de video conferencias	Go to Meeting	Go to Meeting	Plataforma de videoconferencia	\$3300	Mensual	\$3894	Pago anual por adelantado	1	Permite realizar la videoconferencia	https://www.gotomeeting.com https://www.blackboard-collaborate.com
Intranet	Olicom Systems	Olicom Systems	Desarrollo Intranet	\$2000	Pago Único	\$2360	Contado	1	Acceso desde cualquier lugar	www.oicomsystems.com.pe
ERP	Starsoft SAC	Starsoft	ERP	\$120	Mensual	\$141,60	Pago mensual	1	Software ERP	https://www.starsoft.com.pe/produit_erp_gold_edition.html
Alquiler de Oficina	Wework Perú S.R.L	Wework Perú S.R.L	Tamaño de la oficina 13.m2	\$ 1,006.96	Mensual	\$190.57	Pago mensual	1	Incluye internet, uso de horas de Sala Gerencial y auditorio para 50 personas, no incluye comedores	https://www.wework.com/es-LA/buildings/avizec-prado-ssts-476--lima
Proveedor de Hosting	Yachay Telecomunicaciones S.A.S	Yachay	Hosting	\$ 87.70	Annual	\$103.48	Pago anual por adelantado	1	Incluye soporte local y remoto	https://yachay.pe/hosting
Dominio	Godaddy, INC	Godaddy	Dominio	\$17.91	Annual	\$21.13	Pago anual por adelantado	1	Atención local, soporte 24 x 7	https://www.godaddy.com
Proveedor Internet	Telefonica del Peru SAA	Movistar Empresas	Servicio de Internet	\$ 34.15	Mensual	\$40.23	Pago mensual	1	Incluido en el alquiler de la oficina	https://www.movistar.com.pe/hogar/internet
Servicios Contables	CRECECOMIT ASESORIA PROFESIONAL S.A.C	Crececomit S.A.C	Estudio Contable y Tercerización Contable, Tributaria, Laboral y Financiera	\$283.58	Mensual	\$334.62	Pago mensual	1	Asesoría especializada y honorarios a medida	https://www.crececomit.pe https://www.crececomit.pe/2016/06/08/ASESORIA-XUBO-DISEO-ERP-AUTOMATIZADO-DE-RECURSOS-HUMANOS
Agencia Mkt. Digital	Monkey	Monkey	Servicio de Marketing digital	\$ 300.00	Trimestral	\$354.00	Pago Trimestral	4	Gestión de Marketing	https://monkey.pe
Publicidad Digital	Google Inc.	Google Inc.	Servicio Publicidad Buscadores	\$300.00	Mensual	\$354.00	Pago mensual	12	Publicidad online	www.bttix24.es
CRM Online	Bttix	Bttix	Servicio de gestión de clientes	\$662	Annual	\$662	Pago Annual	1	Gestión de información online	www.bttix24.es
Artículos Publicitarios	Create Publicidad	Create Publicidad	Servicio de artículos publicitarios	\$ 746.27	Annual	\$680.00	Pago Annual	1	Publicidad	www.createpublicidad.com

8.5.2. Criterios de selección de proveedores

Los criterios de selección de proveedores considerados para EX fueron los siguientes:

- **Experiencia y tiempo en el mercado:** se desea contar con proveedores estables en el tiempo lo cual es un indicador de su experiencia. Es por ello que se considerarán proveedores con un mínimo de 3 años en el mercado y/o que hayan trabajado con clientes prestigiosos. Esto disminuirá el riesgo de que el proveedor incurra en equivocaciones al brindar algún producto o servicio.
- **Certificación:** le brinda respaldo confiable a las empresas que se contraten como proveedores.
- **Calidad:** atributo imprescindible puesto que se busca un servicio final de alta calidad.
- **Reputación:** las empresas con buena reputación servirán de respaldo al presentar a EX ante sus futuros clientes.
- **Precios:** se tomará en cuenta al analizar el costo beneficio de un servicio o producto del proveedor.
- **Condiciones de pago:** es conveniente para la empresa contar con facilidades de pago.
- **Cumplimiento de entrega:** es imprescindible que los proveedores sean puntuales en las fechas de entrega.
- **Servicio post-venta:** se requiere que los proveedores estén pendientes de los requerimientos y respondan a las inquietudes, solicitudes y quejas en el menor tiempo posible.

8.5.3. Economías de escala

8.5.3.1. Servicios tercerizados

EX contratará algunos servicios de forma tercerizada para poder reducir costos y maximizar la eficiencia de estos colaboradores puesto que son especialistas en su rubro que pueden prestar servicios a través de recibos por honorarios o facturas.

Los servicios tercerizados que se requerirán serán los siguientes:

- Empresa de marketing digital: se contratará los servicios de una empresa de marketing digital que se encargue de la publicidad en las redes sociales y de su manejo, como brindar respuestas a las preguntas y a generar contenidos.
- Contador: es quien se encargará de la parte contable y de la elaboración de los EEFF cuando se requiera.
- EX Trainers: se contratará a los EX Trainers según la demanda de cursos y de horarios.

8.5.3.2. Material publicitario

EX ha elaborado un plan para optimizar los recursos al iniciar operaciones. Se ha incluido en el presupuesto comprar carpetas y *merchandising* al por mayor para así conseguir reducir los costos. Asimismo, se ha determinado que se usará el marketing digital y referidos principalmente para poder llegar al público objetivo sin gastar en demasía.

8.5.3.3. Tecnología

Se hará uso de la plataforma GoToMeeting. Esta nos permite alquilar salas online para el dictado de clases de acuerdo con nuestra demanda. De modo que, no se invertiría en la

elaboración de una plataforma propia; además, a medida que se requiera abrir más grupos en un mismo horario se irán alquilando salas adicionales.

8.6. Inscripciones

Es importante resaltar que English Xperience se enfoca en las clases de inglés para negocios, por ello es vital que los usuarios tengan un nivel A2 (según MCER). Para corroborar el nivel del usuario, antes de la matrícula, el estudiante tendrá que pasar por un examen oral y escrito de nivel de inglés, ya sea en las oficinas de EX, mediante videollamada o en las instalaciones de la empresa. Paso seguido, el profesor le dará los resultados a administración para que se le explique al usuario las opciones que tiene. Luego, el usuario procederá a la matrícula correspondiente. Finalmente, el área académica se encargará de enviar al estudiante los accesos a las sesiones online y a su plataforma de contenidos, así como la programación vía correo electrónico.

8.7. Calidad educativa

La excelencia educativa es uno de los principales motores de EX. Es por ello que, con el fin de mantener altos estándares de calidad, se hará un seguimiento al progreso del alumno de forma constante y permanente.

Este seguimiento se dará de la siguiente forma.

Después de cada clase, el estudiante recibirá una alerta de “califica tu clase” donde podrá escoger del 1 al 5 (siendo 5 la nota más alta de satisfacción) a través del Whatsapp con opción a dejar sus comentarios. Los EX Trainers que reciban los puntajes más altos tendrán un bono

por satisfacción del estudiante, lo cual contribuirá a siempre mantener un nivel alto de enseñanza. Este proceso se automatizará a medida que el número de estudiantes crezca y así poder reducir horas de trabajo del personal.

Cada vez que el estudiante termine su clase, en las siguientes 48 horas, podrá visualizar la retroalimentación de su facilitador y ver en qué puede seguir mejorando.

De forma mensual o cada vez que termine un nivel, el estudiante recibirá una llamada para medir su nivel de satisfacción y progreso del mes. Este proceso también se automatizará a medida que el número de estudiantes crezca y así poder reducir horas de trabajo del personal.

Mediante estas acciones se busca incrementar el número de programas de inglés vendidos y reducir la tasa de deserción de los participantes, la cual suele existir en todo centro educativo.

8.8. Certificación

El área de administración también se encargará de la función de brindar un certificado de estudios a aquellos estudiantes que hayan cumplido con el mínimo de horas y asistencia a las sesiones de EX Networking. En primer lugar, luego de que el estudiante culmine con el programa, el área de administración procederá a validar la asistencia. Para poder dar dicha constancia a un participante, como mínimo debe asistir al 75% de sesiones online y de EX Networking. Luego de que se compruebe esto, se procederá a contactar al estudiante para su conformidad y coordinar el envío o recojo del certificado de estudios. El certificado del programa de inglés para negocios será firmado por el Responsable Académico.

8.9. Descripción técnica del servicio

A continuación, en la tabla 34 se explican los beneficios y componentes del servicio a mayor detalle.

Tabla 34
Beneficios y componentes del servicio

Beneficios	Descripción
Explícitos:	Antes y/o durante el uso del servicio los estudiantes:
	Pueden navegar en una plataforma amigable moderna y fácil de seguir (GoToMeeting).
	Ahorran tiempo ya que no tienen que desplazarse cada vez que tengan clases y evitan el estrés del tráfico.
	Se sienten motivados aprendiendo de forma dinámica el inglés de negocios.
	Van ganando mayor seguridad al comunicarse en inglés en los diversos contextos de negocios.
	Pueden calificar a los EX Trainers de 0 a 5 luego de cada clase y enviar su opinión directamente al área académica de English Xperience mediante WhatsApp.
	Adquieren habilidades comunicativas (expresión oral y escrita, comprensión lectora y auditiva) aplicables a su contexto diario.
Implícitos	Después de usar el servicio los estudiantes:
	Se comunican de forma fluida en inglés en un entorno empresarial.
	Se sienten satisfechos con el servicio brindado ya que el inglés de negocios ya no es más una barrera.

	Habrán logrado desarrollar sus habilidades comunicativas en inglés para negocios.
Componentes	Descripción
Página web	Los estudiantes interactúan con la página web para obtener información de la empresa, el programa de inglés para negocios en sí, matricularse online y ver sus notas mediante el intranet. Además, los usuarios tendrán acceso a una intranet para revisar las evaluaciones de los EX Trainers y recibir retroalimentación. Asimismo, podrán contactarse con un asesor que les pueda enviar propuestas en caso necesiten algún curso personalizado.
Recepcionista	Brinda información y da detalles del curso.
Ejecutivo de venta	Le presenta los beneficios y le da la bienvenida al estudiante.
Plataforma GoToMeeting	Medio por el que los estudiantes interactúan con el profesor para recibir sus clases.
EX Trainers	Brindan las clases de inglés para negocios.
Encuesta de satisfacción	El estudiante recibirá una encuesta para calificar la clase y al profesor después de su sesión.

8.10. Descripción del proceso operativo

A continuación, se procede a describir en la tabla 35 los procesos operativos que se llevarán a cabo antes y durante el servicio del dictado de clase de inglés de negocios.

Tabla 35
Descripción de procesos operativos

Ítem	Servicio	Descripción
1	Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> - Pago mensual. - Sesiones virtuales tres veces por semana de 1.5 horas cada una. - Sesiones presenciales dos veces al mes de 2 horas cada una. - Modalidad <i>blended</i>, 80% online y 20% presencial. - El horario de estudio a escoger comprende de tres turnos: de 7:00 am a 8:30 am, de 6:30 pm a 8:00 pm y de 8:30 pm a 10:00 pm.
	Comparación con la competencia	Es un programa diseñado para ser culminado en un menor tiempo que la competencia.
	La organización y gestión del servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Las clases se preparan con anticipación por medio de los asistentes académicos. - El facilitador brinda la clase a través de la plataforma online.

	Diseño del producto	<ul style="list-style-type: none"> - Todo el programa consta de 6 meses. - 18 clases virtuales y 4 horas presenciales en un mes. - La cantidad de estudiantes mínimo para empezar es de cuatro estudiantes. - Los estudiantes deben tener como requisito contar con un nivel de inglés A2.
Ítem	Procesos	Descripción
1	Proceso de captación de clientes	Realizar un plan de visitas a clientes.
2	Proceso de capacitación del personal docente	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar una inducción de una semana para los docentes nuevos. - Capacitaciones a lo largo del año para el personal en general - Reuniones de integración del personal.
3	Proceso de dictado de clase	<ul style="list-style-type: none"> - Pre-task, introducción del vocabulario o gramática a emplear durante la clase. - Task, los estudiantes realizaran actividades guiadas empleando el paso anterior. - Post-task, los estudiantes como resultado de la clase, crean un diálogo o roleplay aplicando lo aprendido en clase.
4	Proceso de gestión financiera presupuestal y contable	Servicio tercerizado a cargo del estudio contable que llevará los registros contables y la elaboración de los estados financieros.

5	Proceso de evaluación de satisfacción del cliente	Se realizarán encuestas después de cada clase para que el estudiante califique la clase del profesor.
6	Proceso de supervisión de la calidad a lo largo de la cadena de valor	Proceso de comprobación de la calidad de las sesiones online. Proceso de comprobación del cumplimiento de los estándares de las sesiones de clase.
7	Proceso de soporte de sistemas y TI de la plataforma del estudiante	Comprobar el funcionamiento de las herramientas de la web y mantener la web.
Ítem	Programa de producción	Descripción
1	Número de horas de las clases virtuales y presenciales	Comprende 18 horas mensuales de clases virtuales y 24 horas de clases presenciales. Haciendo un total de 132 horas en 6 meses.
2	Cantidad de EX Trainers necesarios por clase.	Se requerirá un facilitador por sesión y en ocasiones un asistente académico para monitorear la clase.
3	Clases online 80%	Se realiza a través de una plataforma (GoToMeeting) preparada para crecer a medida de las necesidades.

9. Plan de gestión del talento

EX es consciente que el capital humano es vital para el logro de los objetivos y el éxito de la empresa. De modo que se contempla el presente plan de gestión del talento con el fin de que la empresa sea más eficiente y productiva.

9.1. Estructura organizacional

La estructura organizacional de EX se desarrolló tomando en cuenta las necesidades actuales y a corto plazo de la empresa. En consecuencia, se agruparon las tareas y actividades de acuerdo con las funciones más importantes con la finalidad de agilizar la toma de decisiones, siendo esta una estructura funcional.

Además, se determinó que seis colaboradores estarán en planilla: un gerente general, una secretaria/recepcionista, dos ejecutivos de venta, un responsable académico y un asistente administrativo; y que se contratarán los servicios independientes de un contador, la empresa de marketing digital y EX Trainers. A medida que la empresa se expanda y la carga laboral se vuelva mayor, se irán creando nuevas áreas y por ende contratando nuevos colaboradores para asumir los cargos correspondientes.

En la figura 31 se propone el organigrama de EX.

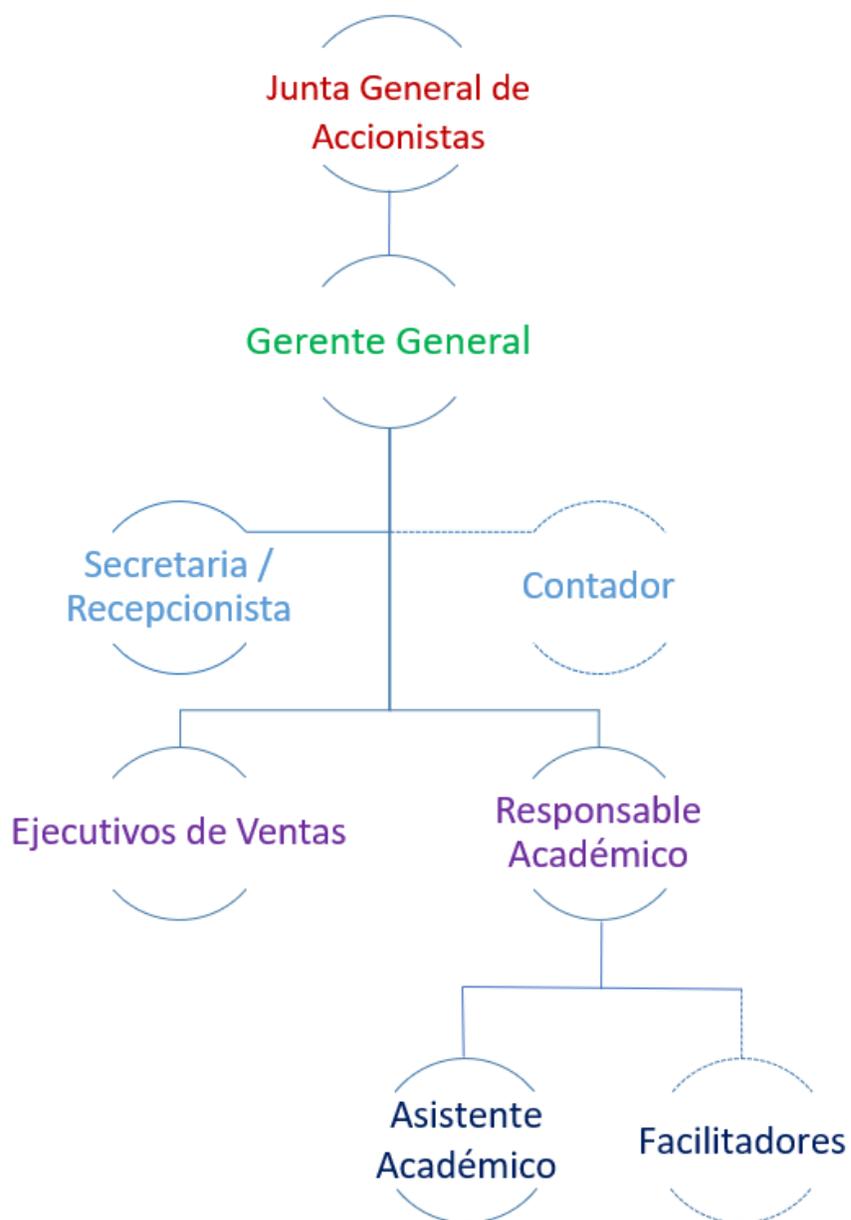


Figura 31. Organigrama de EX

9.2. Perfil del puesto: manual de organización y funciones

Con el propósito de facilitar el proceso de selección de personal, dividir el trabajo, minimizar el conflicto entre las áreas y fomentar el orden, se ha elaborado el siguiente Manual de Organización y Funciones (MOF) que se muestra en la tabla 36.

Tabla 36
Manual de organización y funciones (MOF)

1. Identificación del puesto	
Denominación del puesto	Número de Posiciones
Gerente General	1
Jornada Laboral	Sueldo Mensual
40 horas semanales (lunes – viernes)	\$ 1,150.00
2. Perfil del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> - Profesional de las carreras de Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o afines con 5 años mínimos de experiencia en cargos similares. - De preferencia con maestría en Gestión Educativa, Gestión del Talento, MBA o afines. - Dominio del idioma inglés a nivel avanzado. 	

3. Descripción de habilidades y competencias esenciales

- Poseer habilidades de planeación, control, dirección, organización, análisis, cálculo, de comunicación.
- Mantener en todo momento una visión estratégica para analizar cómo lograr los diversos objetivos que fija para la empresa, así como controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.
- Conocimiento en temas de legislación laboral, planillas.
- Alto nivel de inteligencia emocional
- Comprometido y ético

4. Obligaciones y responsabilidades

Con relación a la administración general y finanzas de la empresa

- Representar a la empresa en eventos internos y externos relacionados a las actividades de la empresa.
- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
- Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.
- Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.
- Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.
- Coordinar con la secretaria la compra de materiales.
- Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.
- Estar informado del grado de cumplimiento de los diversos trabajos, en términos de oportunidad, calidad y rentabilidad.

- Presupuestar y provisionar los recursos necesarios para las actividades de la empresa.

Con relación a las ventas:

- Posicionar a EX en el mercado objetivo.
- Preparar y actualizar el plan de ventas trimestralmente. Así como esforzarse por hacer lograr los objetivos estipulados en dicho plan.
- Conocer el público al que se dirige EX, a la competencia y la industria relacionada, para generar y mantener la información necesaria para estar preparados para reconocer las oportunidades y amenazas que permitan generar respuestas oportunas y apropiadas.

Con relación a la gestión del talento:

- Decidir respecto de contratar, seleccionar, inducir y ubicar el personal adecuado para cada cargo.
- Administrar los recursos humanos, financieros y materiales que le sean asignados para el cumplimiento del programa de Gestión del Talento.
- En colaboración con el responsable académico, controlar el grado de cumplimiento en la elaboración de las encuestas de satisfacción del estudiante con el propósito de generar mejora continua y fidelizar a los clientes.
- Implementar reglamentos, directivas, manuales de procedimientos y políticas de recursos humanos de acuerdo con los objetivos de la empresa.
- Coordinar y supervisar las remuneraciones, bienestar social, desarrollo y beneficios laborales de acuerdo con la normativa vigente.
- Planificar y ejecutar el plan de capacitación de la empresa, según las necesidades.
- Desarrollar y gestionar la estructura de remuneraciones y evaluación de desempeño del personal.

- Realizar las demás funciones que estén de acuerdo con la naturaleza del cargo.

1. Identificación del puesto

Denominación del puesto	Número de Posiciones
Contador	1

Naturaleza del puesto	Sueldo mensual
Tercerizado	\$ 150.00

2. Perfil del puesto

- Profesional de la carrera de contabilidad.
- Con 3 años de experiencia como contador.

3. Descripción de habilidades y competencias esenciales

- Competente para diseñar, administrar y elevar información financiera y no financiera de las organizaciones para la gestión y el control.
- Íntegro, objetivo, confiable y profesional en su trabajo.
- Habilidad para el seguimiento de varios procesos administrativos al mismo tiempo.
- Conocimiento de software de facturación digital.

4. Obligaciones y responsabilidades

Planeación de pagos de nómina de manera mensual.
 Liquidación de impuestos conforme al calendario fiscal.
 Elaboración de reportes de balances contables.
 Elaboración de la planilla.

1. Identificación del puesto

Denominación del puesto	Número de Posiciones
Secretaria / recepcionista	1

Jornada Laboral	Sueldo Mensual
40 horas semanales	\$ 400.00

2. Perfil del puesto

- Asistente ejecutivo, secretaria o afines con 1 año mínimo de experiencia en el sector educativo.
- Dominio de las herramientas de Office.
- Dominio del idioma inglés a nivel avanzado.

3. Descripción de habilidades y competencias esenciales

- Excelentes habilidades de comunicación, resolución de problemas, vocación de servicio, orientación al cliente y proactividad.
- Organizado y capaz de manejar su tiempo efectivamente.

- Tener correcta redacción y ortografía.

4. Obligaciones y responsabilidades

- Gestionar las llamadas y correos a nombre de EX y resolver consultas sobre el programa. o derivar las llamadas y/o correos a la persona adecuada.
- Programar la agenda del Gerente General.
- Tramitar y archivar documentos.
- Realizar las demás funciones que estén de acuerdo con la naturaleza del cargo.

1. Identificación del puesto

Denominación del puesto	Número de Posiciones
Ejecutivo de Ventas	2

Jornada Laboral	Sueldo Mensual	Comisión por venta
40 horas semanales (lunes – viernes)	\$ 400.00	7% del precio total del programa

2. Perfil del puesto

- Profesional de las carreras de administración, comercio, marketing o afines.
- Con 2 años mínimos de experiencia en ventas.
- No tener antecedentes policiales, penales ni judiciales.

3. Descripción de habilidades y competencias esenciales

- Ser capaz de planear, organizar y alcanzar los objetivos planteados.
- Excelentes habilidades de comunicación y persuasión.
- Motivación por las ventas.
- Dinámico, proactivo.

4. Obligaciones y responsabilidades

- Prospeccionar al cliente a partir de la base de datos obtenida por redes sociales.
- Concertar citas, realizar visitas y entrevistarse con el cliente explicando con claridad los puntos de venta, despejando dudas y desvaneciendo objeciones.
- Cerrar tratos corporativos o individuales.
- Reportar diariamente sobre su desempeño y objetivos logrados.
- Tomar parte en las campañas de venta y/o marketing.
- Realizar las demás funciones que estén de acuerdo con la naturaleza del cargo.

1. Identificación del puesto

Denominación del puesto	Número de Posiciones
Responsable Académico	1

Jornada Laboral	Sueldo Mensual
40 horas semanales (lunes – viernes)	\$ 800.00

2. Perfil del puesto

- Profesional de las carreras de Administración, Gestión Educativa o afines.
- Deseable con maestría o especialización en gestión educativa.
- Con 4 años mínimos de experiencia en el sector educativo.
- Nativo o con nivel avanzado del inglés (de preferencia con certificaciones como CAE, ECPE, etc.)

3. Descripción de habilidades y competencias esenciales

- Ser capaz de planear, controlar, dirigir y organizar.
- Excelentes habilidades mediadoras y de comunicación que facilitan el trabajo en equipo.
- Capacidad analítica y habilidad para resolver conflictos.

4. Obligaciones y responsabilidades

- Participar en la planeación, elaboración y desarrollo del programa EX Business de acuerdo con los objetivos y criterios curriculares.
- Recibir del asistente académico un informe periódico del progreso de los EX Trainers y de los estudiantes.
- Coordinar con el Gerente General las capacitaciones para los EX Trainers actuales y asistentes académicos e inducciones para los EX Trainers nuevos.
- Controlar permanentemente el grado de cumplimiento en la elaboración de las encuestas de satisfacción al cliente con el propósito de generar una mejora continua y acentuar la fidelidad e identificación de los estudiantes con EX.
- Realizar capacitaciones para los EX Trainers y asistente académico, así como sesiones de inducción para los EX Trainers que se incorporen al equipo.
- Interactuar con clientes y atender consultas.
- Realizar las demás funciones que estén de acuerdo con la naturaleza del cargo.

1. Identificación del puesto

Denominación del puesto	Número de Posiciones
Asistente Académico	2

Jornada Laboral	Sueldo Mensual

40 horas semanales (lunes-sábado)	\$ 400.00
-----------------------------------	-----------

2. Perfil del puesto

- Experiencia mínima de 3 años como docente de inglés para negocios.
- Nativo o con nivel avanzado del inglés (de preferencia con certificaciones internacionales como CAE, ECPE, etc.)
- No tener antecedentes policiales, penales ni judiciales.

3. Descripción de habilidades y competencias esenciales

- Excelentes habilidades de comunicación, vocación de servicio.
- Tener iniciativa, ser dinámico y proactivo.
- Dinámico y tener vocación para la docencia.

4. Obligaciones y responsabilidades

- Reemplazar a los EX Trainers que falten o lleguen tarde.
- Elaborar y actualizar material con el que los EX Trainers brindarán las clases.
- Organizar el banco de preguntas para los exámenes.

- Recibir, vaciar, organizar y reportar la información de los comentarios y calificaciones de retroalimentación recibidas de los estudiantes mediante el Whatsapp.
- Supervisar de forma presencial el desarrollo de las clases de EX School Program en las instalaciones del colegio “Jesús el Gran Maestro” y realizar un reporte para el área académica.
- Supervisar periódicamente a los EX Trainers ingresando a las clases online en vivo, así como recibir cualquier consulta o informe de parte de estos.
- Informar al Responsable Académico del desempeño de los EX Trainers y de los estudiantes.
- Realizar funciones que le sean asignadas que estén de acuerdo con la naturaleza del cargo.

1. Identificación del puesto

Denominación del puesto	Número de Posiciones
EX Trainer	Según demanda

Jornada Laboral	Sueldo por hora
Por horas según demanda	\$ 15.00

2. Perfil del puesto

- Profesional con experiencia en la enseñanza de inglés para negocios.
- Experiencia deseable de 2 años a más como docente de inglés.
- Nativo o con nivel avanzado del inglés (de preferencia con certificaciones como CAE, ECPE, etc.)
- No tener antecedentes policiales, penales ni judiciales.

3. Descripción de habilidades y competencias esenciales

- Excelentes habilidades de comunicación.
- Tener iniciativa, ser dinámico y proactivo.
- Dinámico y tener vocación por la docencia.

4. Obligaciones y responsabilidades

- Conectarse 10 minutos antes de las clases y verificar que la conexión sea estable.
- Emplear el material brindado por EX para el dictado de sus clases.
- Elaborar material adicional orientado al rubro de sus estudiantes a cargo.
- Se le asignará alumnos a su cargo a quienes deberá hacer seguimiento de su progreso mediante exámenes orales quincenales. Le asignará una calificación a cada alumno y le brindará feedback de sus fortalezas y debilidades en su expresión oral.
- Reportar al Asistente Administrativo sobre cualquier eventualidad, duda del estudiante, o propia.
- Comunicar con la mayor anticipación posible su ausencia y/o tardanza a las clases para que el área académica pueda actuar de forma oportuna evitando afectar a los estudiantes.
- Realizar demás funciones que le sean asignadas que estén de acuerdo con la naturaleza del cargo.

9.3. Procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal

El proceso para dar la bienvenida a un nuevo colaborador de EX pasa por 3 etapas: reclutamiento, selección y contratación.

Se recurrirá a las plataformas de empleos Indeed, Bumeran y Computrabajo, bolsas de trabajo de instituciones educativas y referencias de colaboradores.

En el caso del personal administrativo y vendedores se priorizará a las personas con experiencia en el sector educativo.

En la figura 32 se puede observar el flujograma de dicho proceso.

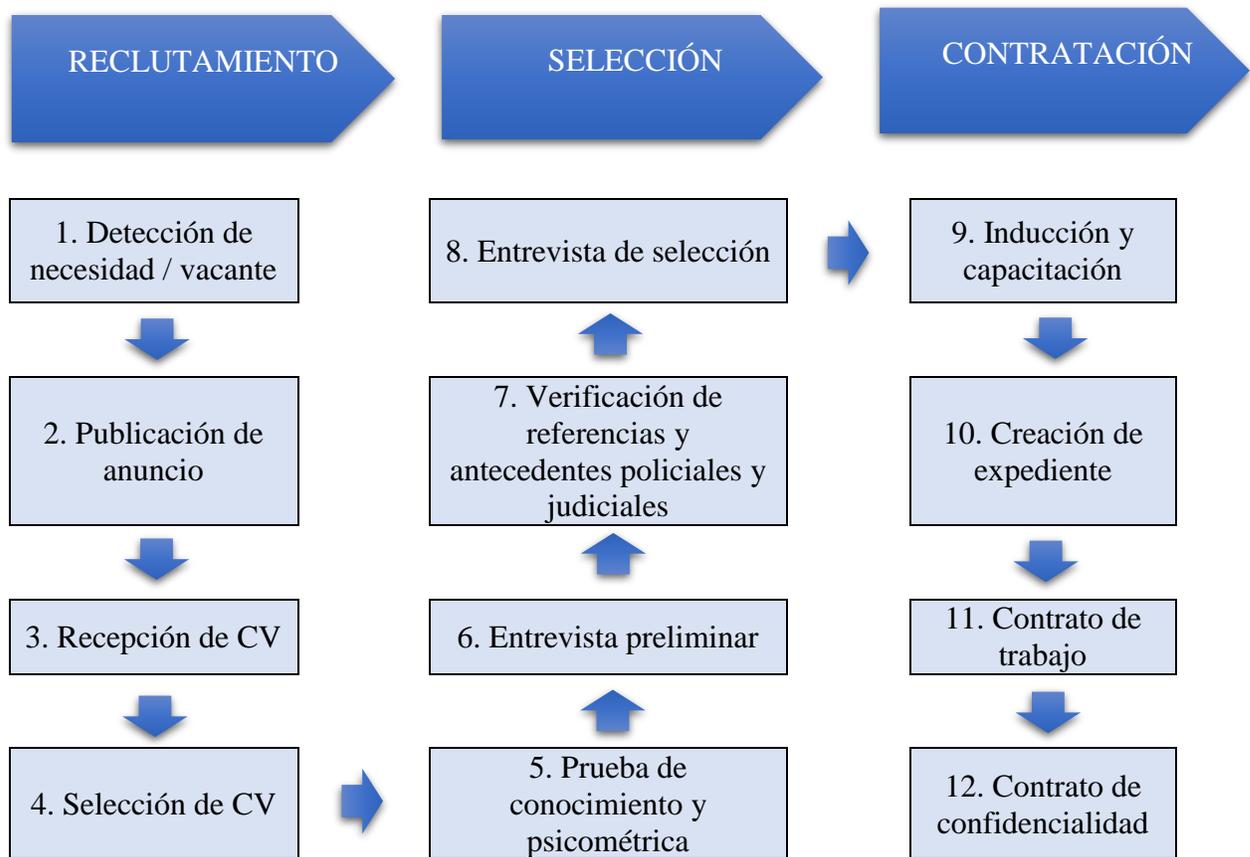


Figura 32. Proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal

9.4. Inducción, capacitación y evaluación del personal

9.4.1. Inducción

El Gerente General y/o la persona encargada presentará al nuevo colaborador al resto de colaboradores con los que interactuará en adelante. Con la finalidad de que los colaboradores se sientan bien recibidos, estos pasarán por una inducción en la que adquirirán una comprensión más detallada de la organización; para ello, se les brindará información sobre la actividad de la empresa, la cultura organizacional y se le dará a conocer lo que la empresa espera de ellos en términos de trabajo y conducta.

9.4.1.1. Políticas para el personal administrativo y docente

A continuación, se detallan las políticas de horarios, plazos de los contratos, vacaciones y códigos de vestimenta.

Tabla 37

Políticas para el personal administrativo y docente

	Personal administrativo	Personal docente
Horarios	9:00 am - 6:00 pm de forma presencial.	Según la demanda de forma online o presencial.
Tipo de contrato	Contrato a plazo fijo: Semestral por 3 años. Luego de los 3 años se firmará un contrato a plazo indeterminado.	Contrato de locación de servicios.

Tipo de renta	Quinta categoría (planilla).	Cuarta categoría (recibo por honorarios).
Vacaciones	30 días calendario que se tomará en coordinación con la empresa. De acuerdo con la estructura actual de la empresa, como máximo podrá tomar vacaciones una persona por área en el mes.	30 días calendario que se tomará en coordinación con la empresa. Siempre deberá haber disponibilidad de EX Trainers necesaria para cubrir los grupos de estudiantes en curso.
Código de vestimenta	Formal	Formal
Inasistencias	Las inasistencias deben ser informadas vía correo electrónico y/o llamada telefónica al Gerente General.	Las inasistencias deben ser informadas vía correo y/o llamada telefónica al Responsable Académico.
Licencias	Las licencias deberán ser debidamente justificadas y coordinadas con el responsable respectivo.	Las licencias deberán ser debidamente justificadas y coordinadas con el Responsable Académico.

9.4.1.2. Reglamento interno de trabajo

- Todos los colaboradores deberán dirigirse en todo momento de forma respetuosa y amable hacia los clientes o estudiantes.
- Los EX Trainers deberán vestir casualmente de la cintura hacia arriba y verse presentables ante la cámara web que los enfocará al dictar las clases online en vivo.

En el caso de las sesiones presenciales, la vestimenta será formal.

- Está prohibido fumar en las áreas de trabajo.
- La tardanza será descontada en caso no sea justificada.
- Toda falta del personal a último minuto deberá ser sustentada. De no ser sustentada, recibirá un memorándum.
- En caso de que un colaborador tenga mala conducta con un cliente, este será despedido inmediatamente.

9.4.2. Capacitación

Cada colaborador tendrá una capacitación inmediatamente después de su inducción. Esta tendrá como finalidad mejorar las competencias de los colaboradores en el desarrollo de sus actividades y adaptar al nuevo colaborador a la forma en que EX hace las cosas. Por ejemplo, en el caso de los EX Trainers, recibirán una capacitación de 3 días en la primera semana para que puedan aprender la metodología de EX. Esta capacitación será dictada por el responsable académico.

Por otro lado, los colaboradores también serán capacitados a lo largo de su permanencia en EX según el cronograma indicado en el presupuesto de gestión del talento (ver tabla 38).

9.5. Motivación y desarrollo del personal

Se apunta a lograr el mejor clima laboral posible mediante la comunicación abierta, el reconocimiento de logros y la evaluación de desempeño. Por otro lado, los colaboradores tendrán un salario por hora que estará por encima del mercado. Además, a medida que la

empresa vaya creciendo se evaluará ciertos montos como incentivos económicos para los EX Trainers con mejor desempeño en el año.

El presupuesto mensual del primer año de gestión del talento asciende a \$ 2,120.46. Tal y como se puede apreciar en la tabla 38 en la siguiente página, las actividades propuestas en esta tabla están alineadas a los objetivos de gestión del talento anteriormente descritos, los cuales buscan captar y retener el mejor talento, así como mantener un clima laboral óptimo.

Tabla 38
Presupuesto de gestión del talento

N°	ACTIVIDAD	CANT	FRECUENCIA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL
1	Capacitación para personal administrativo sobre temas de liderazgo y trabajo en equipo	2	Semestral					\$ 120,00						\$ 120,00		\$ 240,00
2	Capacitación para facilitadores	2	Semestral					\$ 130,00						\$ 150,00		\$ 280,00
3	Inducción de 3 días para los facilitadores nuevos	5	Bimestral	\$ 9,00	\$ 12,00	\$ 9,00	\$ 12,00	\$ 15,00								\$ 57,00
4	Día del Profesor (6 de julio)	1	Anual							\$ 240,00						\$ 240,00
5	Brindis por Aniversario de EX	1	Anual			\$ 200,00										\$ 200,00
6	Día de la madre (2do domingo de mayo)	1	Anual					\$ 60,00								\$ 60,00
7	Día del padre (3er domingo de junio)	1	Anual						\$ 60,00							\$ 60,00
8	Fiestas Patrias (28 de julio)	1	Anual							\$ 160,00						\$ 160,00
9	Brindis por fin de año (3er viernes de diciembre)	1	Anual												\$ 500,00	\$ 500,00
Valor Venta				\$ 9,00	\$ 12,00	\$ 209,00	\$ 12,00	\$ 325,00	\$ 60,00	\$ 400,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 270,00	\$ 500,00	\$ 1.797,00
IGV				\$ 1,62	\$ 2,16	\$ 37,62	\$ 2,16	\$ 58,50	\$ 10,80	\$ 72,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 48,60	\$ 90,00	\$ 323,46
Total				\$ 10,62	\$ 14,16	\$ 246,62	\$ 14,16	\$ 383,50	\$ 70,80	\$ 472,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 318,60	\$ 590,00	\$ 2.120,46

Además, en la tabla 39 de la siguiente página se detalla cada una de las actividades presupuestadas por gestión del talento.

Tabla 39
Detalle de las actividades de gestión del talento

1	2	3	4
Para 11 personas: Pago a capacitador \$ 100.00 Coffee break \$ 20.00	Para 18 facilitadores en mayo: Pago a capacitador \$ 100.00 Coffee break \$ 30.00 Para 28 facilitadores en noviembre: Pago a capacitador \$ 100.00 Coffee break \$ 50.00	Coffee break: \$ 3.00 por facilitador Enero 3 facilitadores Febrero 4 facilitadores Marzo 3 facilitadores Abril 4 facilitadores Mayo 4 facilitadores Junio 5 facilitadores	Para 9 facilitadores: Presente Personalizado \$ 90.00 Almuerzo en restaurante \$150.00
5	6	7	8
Para 31 personas (personal administrativo y facilitadores) Vino \$ 80.00 Bocaditos \$ 100.00 Decoración \$ 20.00	Para 2 madres Presente Personalizado \$ 40.00 Ramo de flores \$ 10.00	Para 3 padres Presente Personalizado \$ 60.00	Para 11 personas: Champagne \$ 80.00 Bocaditos \$ 70.00 Decoración \$ 30.00 Vale pavo \$ 220.00 Panetón \$ 100.00

9.6. Remuneraciones y compensaciones

La planilla mensual del primer año asciende a \$ 60,662.42; esto incluye el pago mensual, CTS, gratificaciones, comisiones y las retenciones a realizar por ley. En la página siguiente, en la tabla 40, se puede apreciar el detalle de la planilla mensual considerando los beneficios de ley que los colaboradores percibirán.

Tabla 40
Planilla mensual 2020

N	PLANILLA	SUELDO BÁSICO	ASIG. FAMILIAR	SUELDO MEN	ESSALUD	ESSALUD GRATIF.	Provisión Mensual CTS	Provisión Mensual Gratificación	SUELDO ANUAL BÁSICO	GRATIF	SUELDO VARIABLE ANUAL	CTS	N° PERS	COSTO TOTAL POR COLABORADOR
1	EJECUTIVO DE VENTA 1	\$ 300.00	\$ -	\$ 300.00	\$ 27.00	\$ 4.50	\$ 25.00	\$ 54.50	\$ 3,654.00	\$ 654.00		\$ 300.00	1	\$ 4,878.00
2	EJECUTIVO DE VENTA 2	\$ 300.00	\$ -	\$ 300.00	\$ 27.00	\$ 4.50	\$ 25.00	\$ 54.50	\$ 3,654.00	\$ 654.00		\$ 300.00	1	\$ 4,878.00
3	SECRETARIA/RECEPCIONISTA	\$ 400.00	\$ -	\$ 400.00	\$ 36.00	\$ 6.00	\$ 33.33	\$ 72.67	\$ 4,872.00	\$ 872.00		\$ 400.00	1	\$ 6,504.00
4	GERENTE GENERAL	\$ 1,150.00	\$ 27.76	\$ 1,177.76	\$ 103.50	\$ 17.25	\$ 98.15	\$ 213.54	\$ 14,133.13	\$ 2,562.52		\$ 1,177.76	1	\$ 19,115.42
5	RESPONSABLE ACADÉMICO	\$ 800.00	\$ -	\$ 800.00	\$ 72.00	\$ 12.00	\$ 66.67	\$ 145.33	\$ 9,744.00	\$ 1,744.00		\$ 800.00	1	\$ 13,008.00
6	ASISTENTE ACADÉMICO 1	\$ 400.00	\$ -	\$ 400.00	\$ 36.00	\$ 6.00	\$ 33.33	\$ 72.67	\$ 4,872.00	\$ 872.00		\$ 400.00	1	\$ 6,504.00
	TOTAL PERSONAS	\$ 3,350.00	\$ 27.76	\$ 3,377.76	\$ 301.50	\$ 50.25	\$ 281.48	\$ 613.21	\$ 40,929.13	\$ 7,358.52		\$ 3,377.76	6	\$ 54,887.42

9.7. Cultura organizacional

La cultura organizacional de EX se basa en el propósito de la empresa el cual es impactar de manera positiva en los ejecutivos del Perú brindándoles el inglés para negocios como una herramienta que impulsará su desarrollo profesional y personal. En consecuencia, se actuará con una cultura centrada en el cliente.

- Servicio:

Todos los colaboradores tendrán un trato amable y empático entre sí mismos, así como con los clientes o estudiantes y estarán atentos a cualquier requerimiento de los clientes siendo dinámicos y creativos para la resolución de problemas. Los colaboradores valorarán y atenderán con dedicación a cada uno de los estudiantes.

Siguiendo la misma línea, se rechazará enérgicamente el trato hostil o no amable entre los colaboradores, así como con los clientes o estudiantes.

- Buena comunicación:

Se promoverá la comunicación abierta, el intercambio de ideas y la retroalimentación constante con el fin de mejorar continuamente como individuo y colectivamente. Esta comunicación entre colaboradores y con los clientes debe ser siempre de forma amable y en ningún caso ofensiva.

Con una comunicación efectiva se puede lograr una interacción más ágil y resolución de problemas más eficaz.

- Calidad:

Brindar una buena calidad del servicio es esencial para que EX se haga conocido en el ámbito empresarial y que sus estudiantes lo recomienden con confianza.

Algunas formas de asegurar esta calidad son mediante la selección de personal que se identifique con nuestro propósito y cuente con las habilidades y competencias idóneas para desempeñar su labor con compromiso y mostrando pasión por lo que hace. Por otro lado, se realizará un monitoreo a las clases y siempre se mantendrá una estrecha comunicación con los EX Trainers para la mejora permanente de nuestro servicio de enseñanza.

10. Plan financiero

A continuación, se realiza la evaluación financiera a un horizonte de cinco años comenzando en el año 2020.

10.1. Objetivos financieros

EX se plantea los siguientes objetivos financieros para el corto, mediano y largo plazo.

Estos objetivos están medidos por indicadores y se explican en la tabla 41.

Tabla 41
Objetivos financieros

Plazos	Objetivos	Indicador	2020	2021	2022	2023	2024
Corto Plazo	Alcanzar el punto de equilibrio durante el segundo año a finales del cuarto trimestre de funcionamiento	Punto de equilibrio		X			
Mediano Plazo	Alcanzar un Ebitda positivo a partir del segundo año	EBITDA			X		
	Recuperar la inversión inicial antes de finalizar el quinto año	Payback				X	
	Obtener una utilidad positiva a partir del segundo año	Estado de Resultados		X			
Largo Plazo	Alcanzar un ROI de 50% en 5 años	ROI					X
	Alcanzar una TIR de 46%	TIR					X

10.1.1.Datos

- Tipo de cambio: S/ 3.35
- Tasa de interés de préstamo financiero: 15%
- IGV: 18% (SUNAT, 2019)
- Impuesto a renta: 29.5% (SUNAT, 2019)
- UIT: 4,200.00 (Ministerio de economía y finanzas, 2019)
- Contribución a ESSALUD 9 (Instituto Peruano de Economía, 2017)
- Pago a AFP: 12,82% (García, 2019)
- Reserva legal: 10% de la utilidad hasta un máximo de 20% del capital social

10.1.2.Supuestos

- La evaluación del plan de negocios EX se realiza a cifra constante.
- Se abrirá una cuenta empresarial en soles y otra en dólares en los bancos BCP y Continental.
- Se evaluará anualmente un aumento de sueldo en función de la productividad del trabajador y a la inflación, se estima otorgar aumentos equivalentes al índice inflacionario.
- Todos los trabajadores cotizan en la AFP HABITAT.
- El COK en el sector es de 15.58%.

10.1.3. Políticas financieras

10.1.3.1. Política general

EX debe gestionar y controlar la estructura de costos de manera continua para obtener una mayor eficiencia y altos niveles de productividad.

El suministro de información contable debe ser oportuna y veraz para que permita tomar decisiones oportunas.

Se debe presentar a la junta directiva de manera mensual el presupuesto ejecutado y el flujo de caja mensual, así como el respectivo informe de manera detallada para su debida aprobación.

10.1.3.2. Política de tesorería

Todas aquellas operaciones de tesorería deben estar justificadas mediante un documento aprobado por la instancia superior.

En la empresa se podrá realizar pagos a través de transferencia electrónica, tarjetas de débito y crédito y si hay pagos de montos menores a S/. 300.00, deben realizarse a través de caja chica.

EX pagará en dólares americanos o al tipo de cambio a los diversos proveedores y personal de la empresa.

10.1.3.3. Política de ajuste salarial

Habrá un ajuste salarial de acuerdo con la inflación a partir del segundo año, previa evaluación de la productividad de los colaboradores y del índice inflacionario; estimamos brindar un 2% sobre el monto de la inflación.

10.1.3.4. Política de pago del programa

El alumno deberá pagar por adelantado la mensualidad correspondiente. El pago debe producirse dentro del plazo ordinario de matrícula a través de una transferencia bancaria a las cuentas de EX en el banco BCP y/o usando Visa y MasterCard, utilizando las opciones de financiamiento que el sistema financiero ofrece a sus tarjetas habientes.

10.1.3.5. Política de retiro

El estudiante deberá sustentar el motivo del retiro del programa para realizar la devolución del 90% del monto pagado en caso de que la solicitud de retiro se realice antes del inicio de clase. Una vez iniciadas las clases del mes que corresponda, el estudiante no podrá solicitar una devolución del pago realizado.

10.2. Inversión inicial y fuentes de financiamiento

La inversión total que se requiere para EX es de \$ 55,000 y se distribuirá en inversión inicial y capital de trabajo. En la tabla 40 se muestra la inversión inicial que se deberá hacer en la fase preoperativa para poder empezar operaciones. La inversión inicial de dicha fase es de \$ 31,394.52.

Tabla 42
Inversión

CONCEPTOS	COSTO UNIT	#UNIDAD	COSTO VENTA	IGV	COSTO TOTAL
EQUIPAMIENTO INICIAL	\$ 16,263.00	1	\$ 17,263.00	\$ 3,107.34	\$ 20,370.34
IMPRESORAS	\$ 350.00	1	\$ 350.00	\$ 63.00	\$ 413.00
ALQUIER DE OFICINA	\$ 500.00	1	\$ 1,500.00	\$ 270.00	\$ 1,770.00
MERCHANDISING	\$ 700.00	1	\$ 700.00	\$ 126.00	\$ 826.00
GARANTÍA DE LA OFICINA	\$ 500.00	1	\$ 500.00	\$ 90.00	\$ 590.00
DOMINIO	\$ 15.00	1	\$ 15.00	\$ 2.70	\$ 17.70
LICENCIAS DE OFFICE 365	\$ 60.00	1	\$ 60.00	\$ 10.80	\$ 70.80
CELULARES	\$ 200.00	1	\$ 200.00	\$ 36.00	\$ 236.00
COSTO POR INSTALACIÓN	\$ 500.00	1	\$ 500.00	\$ 90.00	\$ 590.00
IMPLEMENTACIÓN DE FACT.ELECTR	\$ 2,000.00	1	\$ 2,000.00	\$ 360.00	\$ 2,360.00
CAMPAÑAS DE MARKETING INICIAL	\$ 6,828.00	1	\$ 6,828.00	\$ 1,229.04	\$ 8,057.04
SERVICIO LEGAL TERCERIZADO	\$ 500.00	1	\$ 500.00	\$ 90.00	\$ 590.00
DESARROLLO DE PÁGINA WEB	\$ 1,500.00	1	\$ 1,500.00	\$ 270.00	\$ 1,770.00
LAPTOPs	\$ 600.00	1	\$ 600.00	\$ 108.00	\$ 708.00
REGISTRO DE MARCA	\$ 500.00	1	\$ 500.00	\$ 90.00	\$ 590.00
CONST.EMPRESA	\$ 200.00	1	\$ 200.00	\$ 36.00	\$ 236.00
ANTIVIRUS	\$ 10.00	1	\$ 10.00	\$ 1.80	\$ 11.80
VIDEO INSTITUCIONAL	\$ 1,000.00	1	\$ 1,000.00	\$ 180.00	\$ 1,180.00
CAMARAS DE VIDEO	\$ 300.00	1	\$ 300.00	\$ 54.00	\$ 354.00
GASTOS PRE-OPERATIVOS	\$ 3,377.76	3	\$ 10,133.28	\$ -	\$ 10,133.28
UTILES DE OFICINA	\$ 187.20		\$ 755.00	\$ 135.90	\$ 890.90
TARJETAS DE PRESENTACIÓN	\$ 15.00	7	\$ 105.00	\$ 18.90	\$ 123.90
PAPELES	\$ 20.00	2	\$ 40.00	\$ 7.20	\$ 47.20
TINTA	\$ 50.00	6	\$ 300.00	\$ 54.00	\$ 354.00
LAPICEROS	\$ 0.20	50	\$ 10.00	\$ 1.80	\$ 11.80
LIBRETAS	\$ 2.00	50	\$ 100.00	\$ 18.00	\$ 118.00
FOLDERES INSTITUCIONALES	\$ 100.00	2	\$ 200.00	\$ 36.00	\$ 236.00
Total de Inversión			\$ 28,151.28	\$ 3,243.24	\$ 31,394.52

10.3. Gastos fijos y variables

Los costos totales se han dividido en costos variables, aquellos que dependen del nivel de producción, y los costos fijos. En la tabla 43 se procede a establecer los costos fijos y en la tabla 44 los costos variables a los que se incurrirían en la fase operativa en la siguiente página.

Tabla 43
Gastos fijos anuales

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL
PLANILLA	\$ 54,887.42	\$ 4,573.95	\$ 4,573.95	\$ 4,573.95	\$ 4,573.95	\$ 4,573.95	\$ 4,573.95	\$ 4,573.95	\$ 4,573.95	\$ 4,573.95	\$ 4,573.95	\$ 4,573.95	\$ 54,887.42
PRESUPUESTO RRRH	\$ 2,120.46	\$ 10.62	\$ 14.16	\$ 246.62	\$ 14.16	\$ 70.80	\$ 472.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 318.60	\$ 590.00	\$ 2,120.46
ALQUILER OFICINA	\$ 7,080.00	\$ 590.00	\$ 590.00	\$ 590.00	\$ 590.00	\$ 590.00	\$ 590.00	\$ 590.00	\$ 590.00	\$ 590.00	\$ 590.00	\$ 590.00	\$ 7,080.00
UTILES DE OFICINA	\$ 890.90	\$ 74.24	\$ 74.24	\$ 74.24	\$ 74.24	\$ 74.24	\$ 74.24	\$ 74.24	\$ 74.24	\$ 74.24	\$ 74.24	\$ 74.24	\$ 890.90
MERCHANDISING	\$ 2,368.96	\$ 197.41	\$ 197.41	\$ 197.41	\$ 197.41	\$ 197.41	\$ 197.41	\$ 197.41	\$ 197.41	\$ 197.41	\$ 197.41	\$ 197.41	\$ 2,368.96
SERVICIO DE CELULARES	\$ 1,699.20	\$ 141.60	\$ 141.60	\$ 141.60	\$ 141.60	\$ 141.60	\$ 141.60	\$ 141.60	\$ 141.60	\$ 141.60	\$ 141.60	\$ 141.60	\$ 1,699.20
CAMPAÑAS DE MARKETING	\$ 16,114.08	\$ 1,342.84	\$ 1,342.84	\$ 1,342.84	\$ 1,342.84	\$ 1,342.84	\$ 1,342.84	\$ 1,342.84	\$ 1,342.84	\$ 1,342.84	\$ 1,342.84	\$ 1,342.84	\$ 16,114.08
COSTOS FILOS	\$ 2,124.00	\$ 177.00	\$ 177.00	\$ 177.00	\$ 177.00	\$ 177.00	\$ 177.00	\$ 177.00	\$ 177.00	\$ 177.00	\$ 177.00	\$ 177.00	\$ 2,124.00
OUTSOURCING LEGAL	\$ 3,540.00	\$ 295.00	\$ 295.00	\$ 295.00	\$ 295.00	\$ 295.00	\$ 295.00	\$ 295.00	\$ 295.00	\$ 295.00	\$ 295.00	\$ 295.00	\$ 3,540.00
DISEÑADOR DIGITAL	\$ 1,796.42	\$ 149.70	\$ 149.70	\$ 149.70	\$ 149.70	\$ 149.70	\$ 149.70	\$ 149.70	\$ 149.70	\$ 149.70	\$ 149.70	\$ 149.70	\$ 1,796.42
MANTENIMIENTO DE FACT. ELECT.	\$ 2,832.00	\$ 236.00	\$ 236.00	\$ 236.00	\$ 236.00	\$ 236.00	\$ 236.00	\$ 236.00	\$ 236.00	\$ 236.00	\$ 236.00	\$ 236.00	\$ 2,832.00
MOVILIDAD DE VENDEDORES	\$ 5,664.00	\$ 472.00	\$ 472.00	\$ 472.00	\$ 472.00	\$ 472.00	\$ 472.00	\$ 472.00	\$ 472.00	\$ 472.00	\$ 472.00	\$ 472.00	\$ 5,664.00
COMISIÓN POR CALL CENTER	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MANTENIMIENTO DE CORREOS	\$ 778.80	\$ 64.90	\$ 64.90	\$ 64.90	\$ 64.90	\$ 64.90	\$ 64.90	\$ 64.90	\$ 64.90	\$ 64.90	\$ 64.90	\$ 64.90	\$ 778.80
MANTENIMIENTO DE PAG.WEB	\$ 1,180.00	\$ 98.33	\$ 98.33	\$ 98.33	\$ 98.33	\$ 98.33	\$ 98.33	\$ 98.33	\$ 98.33	\$ 98.33	\$ 98.33	\$ 98.33	\$ 1,180.00
TOTAL	\$ 8,423.60	\$ 8,427.14	\$ 8,659.60	\$ 8,427.14	\$ 8,796.48	\$ 8,483.78	\$ 8,884.98	\$ 8,412.98	\$ 8,412.98	\$ 8,412.98	\$ 8,731.58	\$ 9,002.98	\$ 103,076.23

Tabla 44
Costos variables anuales

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL
SUEDO PROFESORES	\$ 49,400.00	\$ 800.00	\$ 2,430.00	\$ 3,240.00	\$ 4,050.00	\$ 5,130.00	\$ 4,320.00	\$ 4,860.00	\$ 5,400.00	\$ 5,940.00	\$ 6,210.00	\$ 5,130.00	\$ 49,400.00
GO TO MEETING	\$ 20.00	\$ 129.80	\$ 188.80	\$ 259.60	\$ 336.30	\$ 430.70	\$ 371.70	\$ 413.00	\$ 466.10	\$ 507.40	\$ 525.10	\$ 430.70	\$ 4,118.20
ALQUILER DE VISA	\$ 3,796.65	\$ 57.53	\$ 172.38	\$ 241.61	\$ 310.64	\$ 396.92	\$ 345.15	\$ 385.42	\$ 431.44	\$ 471.71	\$ 488.96	\$ 373.91	\$ 3,796.65
ALQUILER DE MASTERCARD	\$ 3,796.65	\$ 57.53	\$ 172.38	\$ 241.61	\$ 310.64	\$ 396.92	\$ 345.15	\$ 385.42	\$ 431.44	\$ 471.71	\$ 488.96	\$ 373.91	\$ 3,796.65
RESPONSABILIDAD SOCIAL	\$.	\$.	\$.	\$.	\$.	\$.	\$.	\$.	\$.	\$.	\$.	\$.	\$.
COMISION DE PROM DE VIAS	\$ 11,550.00	\$ 367.50	\$ 525.00	\$ 735.00	\$ 945.00	\$ 1,207.50	\$ 1,050.00	\$ 1,172.50	\$ 1,312.50	\$ 1,435.00	\$ 1,487.50	\$ 1,137.50	\$ 11,550.00
TOTAL	\$	\$ 2,358.91	\$ 3,488.95	\$ 4,717.81	\$ 5,952.57	\$ 7,562.05	\$ 6,632.00	\$ 7,216.34	\$ 8,041.48	\$ 8,825.81	\$ 9,203.53	\$ 7,446.03	\$ 72,401.50

10.3.1. Inversión fija tangible

Entre las inversiones fijas tangibles se han considerado los siguientes conceptos necesarios para el inicio de las operaciones

Tabla 45

Inversión fija tangible

CONCEPTOS	COSTO UNIT	#UNIDAD	COSTO VENTA	IGV	COSTO TOTAL
UTILES DE OFICINA	\$ 187.20	0	\$ 755.00	\$ 135.90	\$ 890.90
CELULARES	\$ 200.00	1	\$ 200.00	\$ 36.00	\$ 236.00
IMPRESORAS	\$ 350.00	1	\$ 350.00	\$ 63.00	\$ 413.00
LAPTOPs	\$ 600.00	1	\$ 600.00	\$ 108.00	\$ 708.00
MERCHANDISING	\$ 700.00	1	\$ 700.00	\$ 126.00	\$ 826.00
CAMARAS DE VIDEO	\$ 300.00	1	\$ 300.00	\$ 54.00	\$ 354.00
			\$ 2,905.00	\$ 522.90	\$ 3,427.90

10.3.2. Inversión intangible

Entre las inversiones intangibles se han considerado los siguientes conceptos necesarios para el inicio de las operaciones.

Tabla 46
Inversión intangible

CONCEPTOS	COSTO UNIT	#UNIDAD	COSTO VENTA	IGV	COSTO TOTAL
DOMINIO	\$ 15.00	1	\$ 15.00	\$ 2.70	\$ 17.70
LICENCIAS DE OFFICE 365	\$ 60.00	1	\$ 60.00	\$ 10.80	\$ 70.80
IMPLEMENTACIÓN DE FACT.ELECTRONICA	\$ 2,000.00	1	\$ 2,000.00	\$ 360.00	\$ 2,360.00
COSTO POR INSTALACIÓN	\$ 500.00	1	\$ 500.00	\$ 90.00	\$ 590.00
CAMPAÑAS DE MARKETING INICIAL	\$ 6,828.00	1	\$ 6,828.00	\$ 1,229.04	\$ 8,057.04
SERVICIO LEGAL TERCERIZADO	\$ 500.00	1	\$ 500.00	\$ 90.00	\$ 590.00
DESARROLLO DE PÁGINA WEB	\$ 1,500.00	1	\$ 1,500.00	\$ 270.00	\$ 1,770.00
CONST.EMPRESA	\$ 200.00	1	\$ 200.00	\$ 36.00	\$ 236.00
ANTIVIRUS	\$ 10.00	1	\$ 10.00	\$ 1.80	\$ 11.80
VIDEO INSTITUCIONAL	\$ 1,000.00	1	\$ 1,000.00	\$ 180.00	\$ 1,180.00
REGISTRO DE MARCA	\$ 500.00	1	\$ 500.00	\$ 90.00	\$ 590.00
ALQUIER DE OFICINA	\$ 500.00	1	\$ 1,500.00	\$ 270.00	\$ 1,770.00
GASTOS PRE-OPERATIVOS	\$ 3,377.76	3	\$ 10,133.28	\$ -	\$ 10,133.28
			\$ 24,746.28	\$ 2,630.34	\$ 27,376.62

CONCEPTOS	COSTO UNIT	#UNIDAD	COSTO VENTA	IGV	COSTO TOTAL
GARANTÍA DE LA OFICINA	\$ 500.00	1	\$ 500.00	\$ 90.00	\$ 590.00
					\$ 590.00

10.3.3. Costo de ventas

Entre los costos de ventas variables considerados necesarios para EX son listadas a continuación.

Tabla 47
Costo de ventas

	CONCEPTOS	2020	2021	2022	2023	2024
COSTO VARIABLES	SUELDO EX TRAINERS	\$ 49,140.00	\$ 65,340.00	\$ 72,900.00	\$ 74,520.00	\$ 84,780.00
	SALAS GO TO MEETING	\$ 4,118.20	\$ 5,616.80	\$ 6,029.80	\$ 6,572.60	\$ 7,174.40
	ALQUIER DE VISA	\$ 3,796.65	\$ 5,200.26	\$ 5,522.40	\$ 6,063.14	\$ 6,638.39
	ALQUIER DE MASTERCARD	\$ 3,796.65	\$ 5,200.26	\$ 5,522.40	\$ 6,063.14	\$ 6,638.39
	PRESUPUESTO DE RESP. SOCIAL	\$ -	\$ 2,673.88	\$ 2,673.88	\$ 2,673.88	\$ 2,673.88
	COMISIÓN DE PROM.DE VTAS	\$ 11,550.00	\$ 15,820.00	\$ 16,800.00	\$ 18,445.00	\$ 20,195.00
		\$ 72,401.50	\$ 99,851.20	\$ 109,448.48	\$ 114,337.75	\$ 128,100.05

10.4. Capital de trabajo

El capital de trabajo de EX es de \$ 19,153.37.

Tabla 48
Capital de trabajo

MESES	INGRESOS	EGRESOS	DIFERENCIAL
ENERO	\$ 2,500.00	\$ 9,582.65	\$ -7,082.65
FEBRERO	\$ 5,250.00	\$ 10,786.05	\$ -5,536.05
MARZO	\$ 7,500.00	\$ 12,148.55	\$ -4,648.55
ABRIL	\$ 10,500.00	\$ 13,144.95	\$ -2,644.95
MAYO	\$ 13,500.00	\$ 14,749.05	\$ -1,249.05
JUNIO	\$ 17,250.00	\$ 16,045.83	\$ 1,204.17
JULIO	\$ 15,000.00	\$ 15,316.98	\$ -316.98
AGOSTO	\$ 16,750.00	\$ 15,629.32	\$ 1,120.68
SETIEMBRE	\$ 18,750.00	\$ 16,454.46	\$ 2,295.54
OCTUBRE	\$ 20,500.00	\$ 17,238.79	\$ 3,261.21
NOVIEMBRE	\$ 21,250.00	\$ 17,932.11	\$ 3,317.89
DECIEMBRE	\$ 16,250.00	\$ 16,449.01	\$ -199.01
CAPITAL DE TRABAJO		\$	-19,153.37

10.5. Flujo de caja proyectado mensual y a 5 años

El flujo de caja de EX se ha elaborado en un escenario conservador solo considerando el programa central del negocio. El flujo de caja el primer año se va a financiar con capital de trabajo a través de deuda con una entidad bancaria.

Tabla 49
Flujo de caja mensual

CONCEPTOS	2019	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DC													
INGRESOS																										
Saldo inicial	\$	27,500.00	\$	15,839.19	\$	9,619.50	\$	4,287.31	\$	958.72	\$	-973.97	\$	-453.44	\$	-1,554.06	\$	-1,017.02	\$	594.89	\$	3,172.46	\$	5,806.71		
Pago de los Alumnos	\$	2,500.00	\$	5,250.00	\$	7,500.00	\$	10,500.00	\$	13,500.00	\$	17,250.00	\$	15,000.00	\$	16,750.00	\$	18,750.00	\$	20,500.00	\$	21,250.00	\$	21,250.00	\$	16,250.00
TOTAL INGRESOS	\$	27,500.00	\$	26,105.48	\$	21,089.19	\$	17,119.50	\$	14,787.31	\$	14,458.72	\$	16,176.03	\$	14,546.56	\$	15,395.94	\$	17,732.98	\$	21,094.89	\$	24,422.46	\$	22,056.71
EGRESOS																										
GASTO INICIAL	\$	31,394.52																								
GASTOS FIJOS	\$	8,423.60	\$	8,427.14	\$	8,659.60	\$	8,427.14	\$	8,756.48	\$	8,483.78	\$	8,884.98	\$	8,412.98	\$	8,412.98	\$	8,412.98	\$	8,411.98	\$	8,731.58	\$	9,002.98
PLANILLA	\$	4,573.95	\$	4,573.95	\$	4,573.95	\$	4,573.95	\$	4,573.95	\$	4,573.95	\$	4,573.95	\$	4,573.95	\$	4,573.95	\$	4,573.95	\$	4,573.95	\$	4,573.95	\$	4,573.95
PRESUPUESTO RRIH	\$	10.62	\$	14.16	\$	246.62	\$	14.16	\$	383.50	\$	70.80	\$	472.00	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	318.60	\$	590.00
ALQUILER OFICINA	\$	590.00	\$	590.00	\$	590.00	\$	590.00	\$	590.00	\$	590.00	\$	590.00	\$	590.00	\$	590.00	\$	590.00	\$	590.00	\$	590.00	\$	590.00
UTILES DE OFICINA	\$	74.24	\$	74.24	\$	74.24	\$	74.24	\$	74.24	\$	74.24	\$	74.24	\$	74.24	\$	74.24	\$	74.24	\$	74.24	\$	74.24	\$	74.24
MERCHANDISING	\$	197.41	\$	197.41	\$	197.41	\$	197.41	\$	197.41	\$	197.41	\$	197.41	\$	197.41	\$	197.41	\$	197.41	\$	197.41	\$	197.41	\$	197.41
SERVICIO DE CELULARES	\$	141.60	\$	141.60	\$	141.60	\$	141.60	\$	141.60	\$	141.60	\$	141.60	\$	141.60	\$	141.60	\$	141.60	\$	141.60	\$	141.60	\$	141.60
CAMPAÑAS DE MARKETING	\$	1,342.84	\$	1,342.84	\$	1,342.84	\$	1,342.84	\$	1,342.84	\$	1,342.84	\$	1,342.84	\$	1,342.84	\$	1,342.84	\$	1,342.84	\$	1,342.84	\$	1,342.84	\$	1,342.84
OUTSOURCING CONTADOR	\$	177.00	\$	177.00	\$	177.00	\$	177.00	\$	177.00	\$	177.00	\$	177.00	\$	177.00	\$	177.00	\$	177.00	\$	177.00	\$	177.00	\$	177.00
OUTSOURCING LEGAL	\$	295.00	\$	295.00	\$	295.00	\$	295.00	\$	295.00	\$	295.00	\$	295.00	\$	295.00	\$	295.00	\$	295.00	\$	295.00	\$	295.00	\$	295.00
DISEÑADOR DIGITAL	\$	149.70	\$	149.70	\$	149.70	\$	149.70	\$	149.70	\$	149.70	\$	149.70	\$	149.70	\$	149.70	\$	149.70	\$	149.70	\$	149.70	\$	149.70
MANTENIMIENTO DE FACT.ELECT.	\$	236.00	\$	236.00	\$	236.00	\$	236.00	\$	236.00	\$	236.00	\$	236.00	\$	236.00	\$	236.00	\$	236.00	\$	236.00	\$	236.00	\$	236.00
MOVILIDAD DE VENDEDORES	\$	472.00	\$	472.00	\$	472.00	\$	472.00	\$	472.00	\$	472.00	\$	472.00	\$	472.00	\$	472.00	\$	472.00	\$	472.00	\$	472.00	\$	472.00
COMISION POR CALL CENTER	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
MANTENIMIENTO DE CORREOS	\$	64.90	\$	64.90	\$	64.90	\$	64.90	\$	64.90	\$	64.90	\$	64.90	\$	64.90	\$	64.90	\$	64.90	\$	64.90	\$	64.90	\$	64.90
MANTENIMIENTO DE PAG.WEB	\$	98.33	\$	98.33	\$	98.33	\$	98.33	\$	98.33	\$	98.33	\$	98.33	\$	98.33	\$	98.33	\$	98.33	\$	98.33	\$	98.33	\$	98.33
COSTOS VARIABLES	\$	1,159.05	\$	2,388.91	\$	3,488.95	\$	4,717.81	\$	5,952.57	\$	7,562.05	\$	6,432.00	\$	7,216.34	\$	8,041.48	\$	8,825.81	\$	9,200.53	\$	7,446.03		
SUELDO PROFESORES	\$	810.00	\$	1,620.00	\$	2,430.00	\$	3,240.00	\$	4,050.00	\$	5,130.00	\$	4,320.00	\$	4,660.00	\$	5,400.00	\$	5,940.00	\$	6,220.00	\$	5,130.00		
GOTO MEETING	\$	59.00	\$	129.80	\$	188.80	\$	259.60	\$	336.30	\$	430.70	\$	371.70	\$	413.00	\$	466.10	\$	507.40	\$	525.10	\$	430.70		
ALQUILER DE VISA	\$	57.53	\$	120.80	\$	172.58	\$	241.61	\$	310.64	\$	396.92	\$	345.15	\$	385.42	\$	431.44	\$	471.71	\$	488.96	\$	373.91		
ALQUILER DE MASTERCARD	\$	57.53	\$	120.80	\$	172.58	\$	241.61	\$	310.64	\$	396.92	\$	345.15	\$	385.42	\$	431.44	\$	471.71	\$	488.96	\$	373.91		
COMISION DE PROM.DE VITAS	\$	175.00	\$	367.50	\$	525.00	\$	735.00	\$	945.00	\$	1,207.50	\$	1,050.00	\$	1,172.50	\$	1,312.50	\$	1,435.00	\$	1,487.50	\$	1,137.50		
PRESUPUESTO DE RESP.SOCIAL	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-		
TOTAL EGRESOS	\$	31,394.52	\$	9,582.65	\$	10,786.05	\$	12,148.55	\$	13,144.95	\$	14,749.05	\$	16,945.83	\$	15,629.32	\$	16,454.46	\$	17,238.79	\$	17,932.11	\$	15,649.01		
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	\$	-3,894.52	\$	16,522.83	\$	10,303.14	\$	4,970.95	\$	1,642.36	\$	-290.33	\$	-770.42	\$	-333.38	\$	-1,278.53	\$	3,856.10	\$	6,490.35	\$	5,607.71		
FINANCIAMIENTO																										
Préstamo	\$	27,500.00																								
Amortización de la deuda	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-		
TOTAL FINANCIAMIENTO	\$	27,500.00	\$	-683.64	\$	-683.64	\$	-683.64	\$	-683.64	\$	-683.64	\$	-683.64	\$	-683.64	\$	-683.64								
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	\$	23,605.48	\$	15,839.19	\$	9,619.50	\$	4,287.31	\$	958.72	\$	-973.97	\$	-453.44	\$	-1,554.06	\$	-1,017.02	\$	594.89	\$	3,172.46	\$	5,806.71	\$	4,974.07

Tabla 50
Flujo de caja anual

FLUJO DE CAJA MENSUALIZADO - 2020

CONCEPTOS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
INGRESOS						
Saldo Inicial	\$27,500.00	\$ 23,605.48	\$ 4,924.07	\$ 18,475.66	\$ 35,081.06	\$ 68,915.90
Pago de los Alumnos		\$ 165,000.00	\$ 226,000.00	\$ 240,000.00	\$ 263,500.00	\$ 288,500.00
TOTAL INGRESOS	\$27,500.00	\$ 188,605.48	\$ 230,924.07	\$ 258,475.66	\$ 298,581.06	\$ 357,415.90
EGRESOS						
GASTO INICIAL	\$31,394.52	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS FIJOS	\$ -	\$ 103,076.23	\$ 104,393.53	\$ 105,742.44	\$ 107,123.73	\$ 108,538.17
PLANILLA		\$ 54,887.42	\$ 56,204.72	\$ 57,553.63	\$ 58,934.92	\$ 60,349.35
PRESUPUESTO RRHH		\$ 2,120.46	\$ 2,120.46	\$ 2,120.46	\$ 2,120.46	\$ 2,120.46
ALQUILER OFICINA		\$ 7,080.00	\$ 7,080.00	\$ 7,080.00	\$ 7,080.00	\$ 7,080.00
UTILES DE OFICINA		\$ 890.90	\$ 890.90	\$ 890.90	\$ 890.90	\$ 890.90
MERCHANDISING		\$ 2,368.96	\$ 2,368.96	\$ 2,368.96	\$ 2,368.96	\$ 2,368.96
SERVICIO DE CELULARES		\$ 1,699.20	\$ 1,699.20	\$ 1,699.20	\$ 1,699.20	\$ 1,699.20
CAMPAÑAS DE MARKETING		\$ 16,114.08	\$ 16,114.08	\$ 16,114.08	\$ 16,114.08	\$ 16,114.08
OUTSOURCING CONTADOR		\$ 2,124.00	\$ 2,124.00	\$ 2,124.00	\$ 2,124.00	\$ 2,124.00
OUTSOURCING LEGAL		\$ 3,540.00	\$ 3,540.00	\$ 3,540.00	\$ 3,540.00	\$ 3,540.00
DISEÑADOR DIGITAL		\$ 1,796.42	\$ 1,796.42	\$ 1,796.42	\$ 1,796.42	\$ 1,796.42
MANTENIMIENTO DE FACT.ELECT.		\$ 2,832.00	\$ 2,832.00	\$ 2,832.00	\$ 2,832.00	\$ 2,832.00
MOVILIDAD DE VENDEDORES		\$ 5,664.00	\$ 5,664.00	\$ 5,664.00	\$ 5,664.00	\$ 5,664.00
COMISIÓN POR CALL CENTER		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MANTENIMIENTO DE CORREOS		\$ 778.80	\$ 778.80	\$ 778.80	\$ 778.80	\$ 778.80
MANTENIMIENTO DE PAG.WEB		\$ 1,180.00	\$ 1,180.00	\$ 1,180.00	\$ 1,180.00	\$ 1,180.00
COSTOS VARIABLES	\$ -	\$ 72,401.50	\$ 99,851.20	\$ 109,448.48	\$ 114,337.75	\$ 128,100.05
SUELDO PROFESORES		\$ 49,140.00	\$ 65,340.00	\$ 72,900.00	\$ 74,520.00	\$ 84,780.00
GO TO MEETING		\$ 4,118.20	\$ 5,616.80	\$ 6,029.80	\$ 6,572.60	\$ 7,174.40
ALQUILER DE VISA		\$ 3,796.65	\$ 5,200.26	\$ 5,522.40	\$ 6,063.14	\$ 6,638.39
ALQUILER DE MASTERCARD		\$ 3,796.65	\$ 5,200.26	\$ 5,522.40	\$ 6,063.14	\$ 6,638.39
COMISIÓN DE PROM.DE VTAS		\$ 11,550.00	\$ 15,820.00	\$ 16,800.00	\$ 18,445.00	\$ 20,195.00
PRESUPUESTO DE RESP.SOCIAL		\$ -	\$ 2,673.88	\$ 2,673.88	\$ 2,673.88	\$ 2,673.88
TOTAL EGRESOS	\$31,394.52	\$ 175,477.73	\$ 204,244.73	\$ 215,190.92	\$ 221,461.48	\$ 236,638.22
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	\$ -3,894.52	\$ 13,127.74	\$ 26,679.34	\$ 43,284.74	\$ 77,119.58	\$ 120,777.68
FINANCIAMIENTO						
Préstamo	\$27,500.00					
Amortización de la deuda		\$ -8,203.68	\$ -8,203.68	\$ -8,203.68	\$ -8,203.68	\$ -8,203.68
TOTAL FINANCIAMIENTO	\$27,500.00	\$ -8,203.68				
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	\$23,605.48	\$ 4,924.07	\$ 18,475.66	\$ 35,081.06	\$ 68,915.90	\$ 112,574.00

10.6. Punto de equilibrio

Para determinar el punto de equilibrio, primero se halló los costos fijos y luego el precio de venta unitario que se obtuvo luego del análisis de mercado y según la estructura de costos de

EX. Se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de equilibrio} = CF / P_v - C_v$$

Leyenda:

CF: costos fijos totales

P_v: precio de venta unitario

C_v: costo de venta variable

Aplicando la fórmula descrita líneas arriba, se determinó que el punto de equilibrio son 55 estudiantes los que se obtendrán para el sexto mes de operaciones del primer año según la estimación de la demanda.

Tabla 51
Punto de equilibrio

CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO					
AÑOS	CANTIDAD DE PRODUCCIÓN Y VENTAS	VENTAS	COSTOS OPERATIVOS VARIABLES	COSTOS FIJOS OPERATIVOS	UTILIDAD OPERATIVA
2020	138	\$ 165.000,00	\$ 72.401,50	\$ 103.076,23	\$ -10.477,73
2021	154	\$ 226.000,00	\$ 99.851,20	\$ 103.076,23	\$ 23.072,57
2022	162	\$ 240.000,00	\$ 109.448,48	\$ 103.076,23	\$ 27.475,29
2023	179	\$ 263.500,00	\$ 114.337,75	\$ 103.076,23	\$ 46.086,02
2024	195	\$ 288.500,00	\$ 128.100,05	\$ 103.076,23	\$ 57.323,72
	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

PRECIO UNITARIO DE VENTAS	\$ 250,00
COSTOS VARIABLES UNITARIOS	\$ 94,75
COSTOS FIJOS TOTALES	\$ 8.589,69
PUNTO DE EQUILIBRIO	55

10.7. Indicadores financieros: TIR, VAN, ROI

10.7.1. VAN

El VAN económico es mayor a 0 y asciende a \$ 79,018.96 lo que significa que la inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida, de modo que el proyecto de EX es viable. El VAN se calculó con el flujo de caja anual detallado en la tabla 50 con la proyección de cinco años.

VAN EC	\$ 79,018.96
VAN FIN	\$ 98,609.03

10.7.2. TIR

La TIR es mayor a 0 y asciende a 46.33%, lo cual significa que EX devuelve el capital invertido más una ganancia ya que es mayor al rendimiento esperado (COK). EX es rentable. La TIR se calculó con el flujo de caja anual detallado en la tabla 48 con la proyección de cinco años.

TIR	46.33%
-----	--------

10.7.3. COK

El rendimiento esperado mínimo para EX es de 15.58%.

$$\text{COK} = r_f + \beta_{\text{proy}} \times (r_m - r_f) + \text{riesgo país}$$

COK	15.58%
-----	--------

RATIOS	APALANCA- MIENTO
Tasa libre de riesgo (rf)	2.74%
Risk premium (Rm-Rf)	6.38%
Riesgo país	0.93%
Apalancamiento del Proyecto (Bproy)	1.56860
LIBOR - Oct 2019	1.90%

10.7.4.ROI

El retorno sobre el capital al término del quinto año es el siguiente

$$((\text{INGRESOS} - \text{COSTOS}) / \text{COSTOS}) * 100$$

ROI AL 2024	51.04%
-------------	--------

Calculado año a año

CALCULO DEL ROI AL	%
2020	7.48%
2021	13.06%
2022	20.11%
2023	34.82%
2024	51.04%

10.8. Estados financieros proyectados a 5 años

A continuación, se procede a mostrar los estados financieros proyectados en base a la estimación de la demanda y al flujo de caja anual.

10.8.1. Estado de resultados

CIA ENGLISH XPERIENCE SAC ESTADO DE RESULTADOS DEL 01/01/2020 AL 21/12/2020	
VENTAS	\$139,831
(COSTO DE VENTAS)	-\$66,119
VENTA BRUTA	<u>\$73,711</u>
(GASTOS ADMINISTRATIVOS)	-\$92,141
DEPRECIACIÓN	-\$363
UTILIDAD OPERATIVA	<u>-\$18,792</u>
(PAGO DE INTERESES)	-\$4,125
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	<u>-\$22,917</u>
(IMPUESTOS) 29.5%	\$0
UTILIDAD PERIODO	<u>-\$22,917</u>

Figura 33. Estado de Resultados 2020

CIA ENGLISH XPERIENCE SAC	
ESTADO DE RESULTADOS	
DEL 01/01/2021 AL 21/12/2021	
VENTAS	\$191,525
(COSTO DE VENTAS)	-\$76,340
VENTA BRUTA	<u>\$115,185</u>
(GASTOS ADMINISTRATIVOS)	-\$96,456
DEPRECIACIÓN	-\$363
UTILIDAD OPERATIVA	<u>\$18,367</u>
(PAGO DE INTERESES)	-\$3,513
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	<u>\$14,854</u>
(IMPUESTOS) 29.5%	-\$4,382
UTILIDAD PERIODO	<u>\$10,472</u>

Figura 34. Estado de Resultados del 2021 al 2024

CIA ENGLISH XPERIENCE SAC	
ESTADO DE RESULTADOS	
DEL 01/01/2022 AL 21/12/2022	
VENTAS	\$203,390
(COSTO DE VENTAS)	<u>-\$84,236</u>
VENTA BRUTA	\$119,154
(GASTOS ADMINISTRATIVOS)	<u>-\$98,254</u>
DEPRECIACIÓN	<u>-\$363</u>
UTILIDAD OPERATIVA	\$20,537
(PAGO DE INTERESES)	<u>-\$3,513</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$17,024
(IMPUESTOS) 29.5%	<u>-\$5,022</u>
UTILIDAD PERIODO	\$12,002

Figura 35. Estado de Resultados 2022

CIA ENGLISH XPERIENCE SAC	
ESTADO DE RESULTADOS	
DEL 01/01/2023 AL 21/12/2023	
VENTAS	\$223,305
(COSTO DE VENTAS)	-\$87,113
VENTA BRUTA	<u>\$136,193</u>
(GASTOS ADMINISTRATIVOS)	-\$100,591
DEPRECIACIÓN	-\$363
UTILIDAD OPERATIVA	<u>\$35,239</u>
(PAGO DE INTERESES)	-\$3,513
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	<u>\$31,726</u>
(IMPUESTOS) 29.5%	-\$9,359
UTILIDAD PERIODO	<u>\$22,367</u>

Figura 36. Estado de Resultados 2023

CIA ENGLISH XPERIENCE SAC
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01/01/2024 AL 21/12/2024

VENTAS	\$244,492
(COSTO DE VENTAS)	-\$98,098
	\$146,394
(GASTOS ADMINISTRATIVOS)	-\$103,034
DEPRECIACIÓN	\$0
UTILIDAD OPERATIVA	\$43,360
(PAGO DE INTERESES)	-\$3,513
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$39,846
(IMPUESTOS) 29.5%	-\$11,755
UTILIDAD PERIODO	\$28,092

Figura 37. Estado de Resultados 2024

10.8.2. Estado de situación financiera

CIA ENGLISH XPERIENCE SAC ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31/12/2020			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE	\$20,978	PASIVO CORRIENTE	\$ 24,141
*EQUIVALENCIA EN EFECTIV	\$6,108	IGV X PAGAR	\$ 22,567
GARANTIA X ALQUILER	\$2,000	ESALUD X PAGAR	\$ 302
IMPUESTOS PAGADOS X	\$12,870	AFP X PAGAR	\$ 680
ADELANTADO		IR 5TA X PAGAR	\$ 183
		IR 4TA X PAGAR	\$ 410
		PASIVO NO CORRIENTE	\$ 23,421
ACTIVO NO CORRIENTE	\$31,167	PRESTAMO X PAGAR LARGO PLAZO	\$ 23,421
*EQUIPOS	\$3,428	TOTAL PASIVO	\$ 47,563
DEPRECIACIÓN	\$363		
*INTANGIBLES	\$27,377	PATRIMONIO	\$ 4,583
		*CAPITAL SOCIAL	\$ 27,500
TOTAL ACTIVO	\$52,145	*RESERVA LEGAL	\$ -
		UTILIDAD DEL PERIODO	\$ -22,917
		TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 52,145

Figura 38. Estado de Situación Financiera 2020

Estado de Situación Financiera del 2021 al 2024

CIA ENGLISH XPERIENCE SAC			
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
AL 31/12/2021			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE	\$57,691	PASIVO CORRIENTE	\$ 26,947
*EQUIVALENCIA EN EFECTIVO	\$18,476	IGV X PAGAR	\$ 2,671
GARANTIA X ALQUILER	\$2,000	ESALUD X PAGAR	\$ 3,500
IMPUESTOS PAGADOS X	\$37,215	AFP X PAGAR	\$ 9,146
ADELANTADO		IR 5TA X PAGAR	\$ 1,150
		IR 4TA X PAGAR	\$ 5,030
		IMPUESTO A LA RENTA	\$ 5,450
		PASIVO NO CORRIENTE	\$ 18,731
ACTIVO NO CORRIENTE	\$25,960	PRESTAMO X PAGAR LARGO PLAZO	\$ 18,731
*EQUIPOS	\$1,683	TOTAL PASIVO	\$ 45,678
DEPRECIACIÓN	\$363		
*INTANGIBLES	\$23,914	PATRIMONIO	\$ 37,972
		*CAPITAL SOCIAL	\$ 27,500
TOTAL ACTIVO	\$83,650	*RESERVA LEGAL	\$ -
		UTILIDAD DEL PERIODO	\$ 10,472
		TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 83,650

Figura 39. Estado de Situación Financiera 2021

CIA ENGLISH XPERIENCE SAC			
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
AL 31/12/2022			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE	\$76,861	PASIVO CORRIENTE	\$ 35,625
*EQUIVALENCIA EN EFECTIVO	\$35,081	IGV X PAGAR	\$ 2,616
GARANTIA X ALQUILER	\$2,000	ESALUD X PAGAR	\$ 6,660
IMPUESTOS PAGADOS X	\$39,780	AFP X PAGAR	\$ 7,300
ADELANTADO		IR 5TA X PAGAR	\$ 3,420
		IR 4TA X PAGAR	\$ 5,280
		IMPUESTO A LA RENTA	\$ 10,349
		PASIVO NO CORRIENTE	\$ 13,337
ACTIVO NO CORRIENTE	\$11,603	PRESTAMO X PAGAR LARGO PLAZO	\$ 13,337
*EQUIPOS	\$1,717	TOTAL PASIVO	\$ 48,962
DEPRECIACIÓN	\$363		
*INTANGIBLES	\$9,524	PATRIMONIO	\$ 39,502
		*CAPITAL SOCIAL	\$ 27,500
TOTAL ACTIVO	\$88,464	*RESERVA LEGAL	\$ -
		UTILIDAD DEL PERIODO	\$ 12,002
		TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 88,464

Figura 40. Estado de Situación Financiera 2022

CIA ENGLISH XPERIENCE SAC			
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
AL 31/12/2023			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE	\$108,293	PASIVO CORRIENTE	\$ 63,822
*EQUIVALENCIA EN EFECTIVO	\$67,863	IGV X PAGAR	\$ 9,000
GARANTIA X ALQUILER	\$2,000	ESALUD X PAGAR	\$ 6,964
IMPUESTOS PAGADOS X	\$38,430	AFP X PAGAR	\$ 8,511
ADELANTADO		IR 5TA X PAGAR	\$ 13,185
		IR 4TA X PAGAR	\$ 5,832
		IMPUESTO A LA RENTA	\$ 20,330
		PASIVO NO CORRIENTE	\$ 7,134
ACTIVO NO CORRIENTE	\$12,530	PRESTAMO X PAGAR LARGO PLAZO	\$ 7,134
*EQUIPOS	\$1,717	TOTAL PASIVO	\$ 70,956
DEPRECIACIÓN	\$363		
*INTANGIBLES	\$10,450	PATRIMONIO	\$ 49,867
		*CAPITAL SOCIAL	\$ 27,500
TOTAL ACTIVO	\$120,823	*RESERVA LEGAL	\$ -
		UTILIDAD DEL PERIODO	\$ 22,367
		TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 120,823

Figura 41. Estado de Situación Financiera 2023

CIA ENGLISH XPERIENCE SAC			
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
AL 31/12/2024			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE	\$142,384	PASIVO CORRIENTE	\$ 93,204
*EQUIVALENCIA EN EFECTIV	\$112,574	IGV X PAGAR	\$ 19,935
GARANTIA X ALQUILER	\$2,000	ESALUD X PAGAR	\$ 7,250
IMPUESTOS PAGADOS X	\$27,810	AFP X PAGAR	\$ 10,960
ADELANTADO		IR 5TA X PAGAR	\$ 14,500
		IR 4TA X PAGAR	\$ 7,350
		IMPUESTO A LA RENTA	\$ 33,209
		PASIVO NO CORRIENTE	\$ -
ACTIVO NO CORRIENTE	\$6,412	PRESTAMO X PAGAR LARGO PLAZO	\$ -
*EQUIPOS	\$1,717	TOTAL PASIVO	\$ 93,204
DEPRECIACIÓN	\$0		
*INTANGIBLES	\$4,695	PATRIMONIO	\$ 55,592
		*CAPITAL SOCIAL	\$ 27,500
TOTAL ACTIVO	\$148,796	*RESERVA LEGAL	\$ -
		UTILIDAD DEL PERIODO	\$ 28,092
		TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 148,796

Figura 42. Estado de Situación Financiera 2024

10.8.3. Flujo de caja descontado

A continuación, se puede observar el flujo de caja descontado obtenido en base a los estados financieros en el acápite 10.8.2. Se calcula que el valor de EX para el 2024 sería de \$ 366,196.24.

FLUJO DE CAJA DESCONTADO					
	2020	2021	2022	2023	2024
1 NOPAT					
VENTAS	\$139,831	\$191,525	\$203,390	\$223,305	\$244,492
(COSTO DE VENTAS)	-\$66,119	-\$76,340	-\$84,236	-\$87,113	-\$98,098
MARGEN BRUTO	\$73,711	\$115,185	\$119,154	\$136,193	\$146,394
(GASTOS OPERATIVOS)	-\$92,141	-\$96,456	-\$98,254	-\$100,591	-\$103,034
(DEPRECIACION)	-363	-363	-363	-363	0
UTILIDAD OPERATIVA EBIT	-\$18,793	\$18,367	\$20,537	\$35,239	\$43,360
NOPAT	-13249	12949	14479	24843	30569
2 CAPITAL					
INVERSION NETA					
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
EQUIVALENTE EFECTIVO	\$6,108	\$18,476	\$35,081	\$67,863	\$112,574
GARANTIA X ALQUILER	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000
IMPUESTOS PAGADOS X ADELANTE	\$12,870	\$37,215	\$39,780	\$38,430	\$27,810
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$20,978	\$57,691	\$76,861	\$108,293	\$142,384
ACTIVO NO CORRIENTE					
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	\$3,428	\$1,683	\$1,717	\$1,717	\$1,717
DEPRECIACION	\$363	\$363	\$363	\$363	\$0
INTANGIBLES	\$27,377	\$23,914	\$9,524	\$10,450	\$4,695
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$31,167	\$25,960	\$11,603	\$12,530	\$6,412
TOTAL ACTIVO	\$52,145	\$83,650	\$88,464	\$120,823	\$148,796
CAPITAL					
	\$52,145	\$83,650	\$88,464	\$120,823	\$148,796
INVERSION NETA					
	-\$47,221	-\$65,175	-\$53,383	-\$51,907	-\$36,222
3 NOPAT					
	-13249	12949	14479	24843	30569
CAPITAL					
	\$52,145	\$83,650	\$88,464	\$120,823	\$148,796
INVERSION NETA					
	-\$47,221	-\$65,175	-\$53,383	-\$51,907	-\$36,222
FLUJO LIBRE DE CAJA					
	33972	78123	67862	76750	66791
VALOR PRESENTE					
	38456	88435	76819	86880	75607
4 VALOR ACTUAL	\$ 366,196.24				

Figura 43. Flujo de caja descontado

11. Recomendaciones

Las empresas deben de ser conscientes de que pueden aprovechar las ventajas de hacer negocios globales si contaran con un personal profesional bilingüe. Por ello, los ejecutivos de las empresas que dominan el inglés están mejor preparados para afrontar los desafíos de realizar negocios con proveedores o compradores en cualquier parte del mundo y, como consecuencia, el potencial de expansión de las empresas aumenta.

EX, como empresa nueva, debe trabajar en alianzas con diversas industrias que complementen sus servicios, para así mejorar sus fortalezas que le permitan afianzar su posicionamiento en un corto plazo.

12. Conclusiones

El plan de negocios propuesto responde a una necesidad latente para los ejecutivos de hoy, quienes buscan comunicarse con confianza al desenvolverse en el mundo de los negocios. Se llegó a la conclusión de que, en vista de que el tamaño de mercado de ejecutivos objetivo es de 37,762, el mercado es lo suficientemente grande para ser rentable.

Por otro lado, además de ser rentable, este plan de negocio es factible de realizar dado que la estimación anual de los ingresos arroja resultados positivos desde el segundo año con una inversión total de \$ 55,000.

El entorno se muestra favorable ya que al analizar los factores externos se puede apreciar que las oportunidades son mayores a las amenazas. Uno de los factores que favorece a EX, por ejemplo, es el incremento en el PBI, cuya proyección para los próximos dos años es de 4.5% y 5%. Por otro lado, con relación a los factores internos, la fortaleza que más se destaca es la de la modalidad *blended* que le permitirá a EX llegar a todas las empresas a nivel de Lima Metropolitana.

Para mejorar la posición competitiva del servicio que va a brindar EX, se aplicarán estrategias intensivas como penetración de mercado en Lima metropolitana. La estrategia genérica será la de enfoque de mejor valor

Finalmente, se concluye que EX es económicamente viable y financieramente rentable por lo que se recomienda su implementación.

Bibliografía

América Economía. (11 de diciembre de 2018). *América Economía*. Obtenido de Economía peruana crecerá 4% en 2019 y la inversión privada se incrementará 6,5%, prevé Scotiabank: <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/economia-peruana-crecera-4-en-2019-y-la-inversion-privada-se-incrementara>

Ansoff, I. (1957). *Strategies for diversification*. *Harvard business review*. Obtenido de Harvard Business Review: https://www.casrilanka.com/casl/images/stories/2017/2017_pdfs/sab_portal/course_material/strategies_for_diversification.pdf

Arellano. (s.f.). Obtenido de <https://www.arellano.pe/>

Arellano. (12 de octubre de 2015). *Moderadorblog - Blog de Administración y Marketing*. Obtenido de Los estilos de vida en el Perú: <https://blogs.upc.edu.pe/blog-de-administracion-y-marketing/entorno/los-estilos-de-vida-en-el-peru>

Banco Central de Reserva. (s.f.). Obtenido de Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018 - 2020: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2018.pdf>

Banco Central de Reserva de Perú. (junio de 2019). *Reporte de Inflación: panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019 - 2020*. Obtenido de Banco Central de Reserva de

Perú: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/junio/reporte-de-inflacion-junio-2019.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (diciembre de 2018). Obtenido de Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2020:

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2018.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (junio de 2018). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018 - 2019*. Obtenido de Banco Central de Reserva del Perú: [http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/junio/reporte-de-inflacion-junio-2018-presentacion.pdf)

[Inflacion/2018/junio/reporte-de-inflacion-junio-2018-presentacion.pdf](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/junio/reporte-de-inflacion-junio-2018-presentacion.pdf)

Banco Central de Reserva del Perú. (diciembre de 2018). *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2020*. Obtenido de Banco Central de Reserva del Perú: [http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2018.pdf)

[Inflacion/2018/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2018.pdf](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2018.pdf)

Banco Central de Reserva del Perú. (5 de setiembre de 2019). *Nota semanal n.º 27*. Obtenido de BCRP: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2019/ns-27-2019.pdf>

Banco Mundial. (2019). *PIB per cápita (US\$ a precios actuales)*. Obtenido de Banco Mundial: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?end=2017&locations=PE&start=2010&view=chart>

Bitrix 24. (2019). *Embudo de ventas*. Obtenido de Bitrix 24:

<https://www.bitrix24.es/tools/crm/free-crm-software-for-sales.php>

- CAE Computer Aided USA Corp. (2019). *Tendencias en e-learning en 2018*. Obtenido de CAE - Innovative Learning Solutions: <https://www.cae.net/es/tendencias-en-e-learning-en-2018/>
- Cambridge Assessment. (2019). *Marco Común Europeo de Referencia*. Obtenido de Cambridge Assessment: <https://www.cambridgeenglish.org/es/exams-and-tests/cefr/>
- COFIDE. (16 de noviembre de 2018). *Boletín COFIDE - Reporte de Coyuntura Económica*. Obtenido de COFIDE: http://www.cofide.com.pe/COFIDE/images/home/Reporte%20de%20CoyunturaEcon%C3%B3mica_Nov18_Encrip.pdf
- datosmacro.com. (2017). *Perú - Pirámide de población*. Obtenido de datosmacro.com: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/peru>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Obtenido de <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- EC, R. (15 de abril de 2018). *INEI: Desempleo crece a su mayor tasa en seis años*. Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/peru/desempleo-crece-mayor-nivel-cinco-anos-noticia-512363>
- Educación al futuro. (5 de agosto de 2013). Obtenido de MERCADO FACTURA S/.150 MILLONES AL AÑO: INSTITUTOS DE IDIOMAS EN AUGE: <https://educacionalfuturo.com/noticias/institutos-de-ensenanza-de-idiomas-facturarians-150-millones-al-ano/>

Education First. (2018). *Índice del dominio del inglés de EF*. Obtenido de Education First:

<https://www.ef.com.pe/~/media/centralescom/epi/downloads/full-reports/v8/ef-epi-2018-spanish-latam.pdf>

EF - Education First. (8 de noviembre de 2017). *CISION PR Newswire*. Obtenido de

(<https://www.prnewswire.com/news-releases/el-ranking-mundial-segun-el-dominio-del-ingles-de-ef-sigue-mostrando-a-holanda-en-el-puesto-mas-alto-y-argentina-como-el-lider-de-america-latina-300551128.html>)

EF - Education First. (s.f.). *EF - Education First*. Obtenido de EF English Proficiency Index:

<https://www.ef.com.pe/epi/regions/latin-america/peru/>).

El Comercio. (24 de 10 de 2016). *El Comercio*. Obtenido de Empresas en Perú buscan a profesionales que dominen el inglés:

<https://elcomercio.pe/economia/ejecutivos/empresas-peru-buscan-profesionales-dominen-ingles-273418>

El Comercio. (29 de abril de 2016). *El Comercio*. Obtenido de MEF: ¿Cuántas personas ganan cerca o más de S/3,292?: <https://elcomercio.pe/economia/peru/mef-personas-ganan-cerca-s-3-292-216061-noticia/>

El Comercio. (24 de octubre de 2016). *Empresas en Perú buscan a profesionales que dominen el inglés*. Obtenido de El Comercio:

<https://elcomercio.pe/economia/ejecutivos/empresas-peru-buscan-profesionales-dominen-ingles-273418>

- El Comercio. (19 de junio de 2018). *¿Ha mejorado el Perú en ránking de competitividad digital?* Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/mundo/peru-ocupapuesto-60-ranking-competitividad-digital-noticia-529197>
- El Comercio. (27 de agosto de 2018). *El desafío peruano de apostar por otra lengua.* Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/suplementos/comercial/estudios-idiomas/retoperuano-apostar-nuevo-idioma-1003503>
- El Comercio. (28 de junio de 2018). *Velocidad mínima de Internet de banda ancha será de 4 MB.* Obtenido de El comercio: <https://elcomercio.pe/economia/peru/internet-velocidad-minima-internet-banda-ancha-sera-4-mb-noticia-531593>
- El Comercio. (15 de marzo de 2019). *Aumenta la contaminación del aire en distritos del norte y este de Lima.* Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/lima/sucesos/aumentacontaminacion-aire-distritos-norte-lima-noticia-617160>
- El Diálogo. (Setiembre de 2017). *El aprendizaje del inglés en América Latina.* Obtenido de The Dialogue: <https://www.thedialogue.org/wp-content/uploads/2017/09/El-aprendizaje-del-ingl%C3%A9s-en-Am%C3%A9rica-Latina-1.pdf>
- El Peruano. (9 de julio de 2014). *El Peruano.* Obtenido de LEY UNIVERSITARIA N°30220: <https://www.sunedu.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Ley-universitaria-30220.pdf>
- El Peruano. (9 de julio de 2014). *Ley Universitaria.* Obtenido de El Peruano: <https://www.sunedu.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Ley-universitaria-30220.pdf>
- El Peruano. (10 de julio de 2016). *Decreto Supremo N° 007-2016-MINEDU.* Obtenido de MINEDU: <http://www.minedu.gob.pe/ingles-puertas-al-mundo/pdf/ds-n007-2016-minedu.pdf>

El Peruano. (10 de julio de 2016). *MINEDU*. Obtenido de Decreto Supremo N° 007-2016-MINEDU: <http://www.minedu.gob.pe/ingles-puertas-al-mundo/pdf/ds-n007-2016-minedu.pdf>

El Peruano. (22 de agosto de 2018). *MEF*. Obtenido de Marco Macroeconómico Multianual: https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2019_2022.pdf

El Peruano. (26 de junio de 2018). *Resolución Ministerial N° 482-2018 MTC/01.03*. Obtenido de Aprueban la Velocidad Mínima para el acceso a Internet de Banda Ancha para Internet fijo y móvil : <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-la-velocidad-minima-para-el-acceso-a-internet-de-ba-resolucion-ministerial-no-482-2018-mtc0103-1663867-1/>

En buenas manos. (2018). *Libros electrónicos y medio ambiente*. Obtenido de En buenas manos: <https://www.enbuenasmanos.com/libros-electronicos-y-medio-ambiente>

Espinoza, R. (31 de mayo de 2015). *Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento*. Obtenido de Roberto Espinoza: <https://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento>

Fuente, O. (18 de diciembre de 2018). *IEBS - Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores*. Obtenido de 14 Tendencias educativas en e-Learning para 2019 “e-Learning Gratuito”: <https://www.iebschool.com/blog/tendencias-e-learning-innovacion/>

García, E. (4 de junio de 2019). *AFP: Estas son las comisiones que ahora cobran a los afiliados*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/tu-dinero/afp-son-comisiones-cobran-afiliados-269034>

Gestión. (11 de febrero de 2018). *Más del 50% de la población laboral peruana será millennial en el 2021*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/50-poblacion-laboral-peruana-sera-millennial-2021-227036>

Gestión. (28 de junio de 2018). *MTC: Usuarios de Internet de Banda Ancha deberán recibir como mínimo 4 Mb de velocidad*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/mtc-usuarios-internet-banda-ancha-deberan-recibir-minimo-4-mb-velocidad-237115>

Gestión. (9 de mayo de 2019). *BCR mantiene su tasa de interés de referencia en 2.75%*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/bcr-mantiene-tasa-interes-referencia-2-75-266421-noticia/>

Gestión. (30 de mayo de 2019). *CCL: Nuevo enfrentamiento entre el Ejecutivo y el Congreso puede afectar el crecimiento e inversiones*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/ccl-nuevo-enfrentamiento-ejecutivo-congreso-afectar-crecimiento-e-inversiones-nndc-268665-noticia/>

Gestión. (22 de enero de 2019). *Gestión*. Obtenido de Riesgo país de Perú sube 6 puntos básicos y cierra en 1.28 puntos porcentuales: <https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-sube-6-puntos-basicos-cierra-1-28-puntos-porcentuales-256498>

Gestión. (22 de enero de 2019). *Riesgo país de Perú sube 6 puntos básicos y cierra en 1.28 puntos porcentuales*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-sube-6-puntos-basicos-cierra-1-28-puntos-porcentuales-256498>

Gestión. (24 de julio de 2019). *Riesgo país de Perú subió dos puntos básicos y cerró en 0.93 puntos porcentuales*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-subio-dos-puntos-basicos-cerro-0-93-puntos-porcentuales-274114-noticia/>

GfK Perú: Estudios de Mercado. (20 de diciembre de 2018). Obtenido de GfK ICC y actitudes hacia la economía: Encuesta Nacional Urbano Rural: https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/PE/documents/ICC_diciembre_2018_2.pdf

Grupo Educación al Futuro. (s.f.). *Grupo Educación al Futuro*. Obtenido de MERCADO FACTURA S/.150 MILLONES AL AÑO: INSTITUTOS DE IDIOMAS EN AUJE: (<https://educacionalfuturo.com/noticias/institutos-de-ensenanza-de-idiomas-facturarian-s-150-millones-al-ano/>).

INEI - Instituto Nacional de Estadística e Informática. (noviembre de 2018). *INEI - Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Obtenido de Comportamiento de la economía peruana en el tercer trimestre de 2018: <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-producto-bruto-interno-trimestral-n4.pdf>

INEI - Instituto Nacional de Estadística e Informática. (febrero de 2019). *INEI - Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Obtenido de Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana: <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-de-empleo-lima-metropolitana-febrero2019.pdf>

INEI - Instituto Nacional de Estadística e Informática. (enero de 2019). *INEI - Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Obtenido de Situación del Mercado Laboral en

Lima Metropolitana: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_mercado-laboral-oct-nov-dic2018.pdf

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. (noviembre de 2018).

Comportamiento de la Economía Peruana. Obtenido de INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA:

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-producto-bruto-interno-trimestral-n4.pdf>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. (noviembre de 2018).

Encuesta mensual del sector servicios. Obtenido de INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA:

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-01-enero-2019.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (Agosto de 2019). *Comportamiento de la*

economía peruana en el segundo trimestre de 2019. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística e Informática:

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi_trimestral.pdf

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. (enero de 2019). *Situación*

del Mercado Laboral en Lima Metropolitana. Obtenido de INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA:

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_mercado-laboral-oct-nov-dic2018.pdf

Instituto Peruano de Economía. (2017). *Aportes a Essalud*. Obtenido de Instituto Peruano de Economía: <https://www.ipe.org.pe/portal/aportes-essalud/>

Investing. (16 de setiembre de 2019). *Perú - Tasa de desempleo*. Obtenido de Investing: <https://es.investing.com/economic-calendar/peruvian-unemployment-rate-516>

Julio Velarde. (junio de 2018). *Banco Central de Reserva del Perú*. Obtenido de Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018 - 2019: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/junio/reporte-de-inflacion-junio-2018-presentacion.pdf>

Karmarkar, U. (octubre de 1989). *Getting Control of Just-in-Time*. Obtenido de <https://simpleproductividad.es/blog/just-in-time-teoria-de-los-5-ceros/>

Ministerio de Economía y Finanzas. (22 de agosto de 2018). *Marco económico Multianual 2019 - 2022*. Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas: https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2019_2022.pdf

Ministerio de economía y finanzas. (2019). *Ministerio de Economía y Finanzas aprueba S/4,200 la Unidad Impositiva Tributaria - UIT para el año 2019*. Obtenido de Ministerio de economía y finanzas: <https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=5846>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). *Proyecciones Macroeconómicas*. Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas: <https://www.mef.gob.pe/es/proyecciones-macroeconomicas>

Ministerio del Ambiente - MINAM. (1 de mayo de 2018). *En el Perú solo se recicla el 1.9% del total de residuos sólidos reaprovechables*. Obtenido de Sistema Nacional de

Información Ambiental: <https://sinia.minam.gob.pe/novedades/peru-solo-se-recicla-19-total-residuos-solidos-reaprovechables>

Ministerio del Ambiente - MINAM. (1 de mayo de 2018). *Ministerio del Ambiente - MINAM*.

Obtenido de En el Perú solo se recicla el 1.9% del total de residuos sólidos

reaprovechables: <https://sinia.minam.gob.pe/novedades/peru-solo-se-recicla-19-total-residuos-solidos-reaprovechables>

Miranda, M. (4 de mayo de 2018). *MEF: Demanda interna habría crecido 4.4% en primer*

trimestre de 2018. Obtenido de Andina: [https://andina.pe/agencia/noticia-mef-](https://andina.pe/agencia/noticia-mef-demanda-interna-habria-crecido-44-primer-trimestre-2018-708969.aspx)

[demanda-interna-habria-crecido-44-primer-trimestre-2018-708969.aspx](https://andina.pe/agencia/noticia-mef-demanda-interna-habria-crecido-44-primer-trimestre-2018-708969.aspx)

Morales, C. (14 de febrero de 2018). *Índice de confianza de consumidores a la baja*. Obtenido

de Perú21: <https://peru21.pe/economia/indice-confianza-consumidores-baja-395783>

OBS Business School. (2019). *El mercado del e-learning crecerá cada año un 7.6% hasta*

2020. Obtenido de OBS Business School: [https://www.obs-edu.com/int/blog-](https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/e-learning/el-mercado-del-e-learning-crecera-cada-ano-un-76-hasta-2020)

[investigacion/e-learning/el-mercado-del-e-learning-crecera-cada-ano-un-76-hasta-2020](https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/e-learning/el-mercado-del-e-learning-crecera-cada-ano-un-76-hasta-2020)

OBS Business School. (2019). *OBS Business School*. Obtenido de El mercado del e-learning

crecerá cada año un 7.6% hasta 2020: [https://www.obs-edu.com/int/blog-](https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/e-learning/el-mercado-del-e-learning-crecera-cada-ano-un-76-hasta-2020)

[investigacion/e-learning/el-mercado-del-e-learning-crecera-cada-ano-un-76-hasta-2020](https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/e-learning/el-mercado-del-e-learning-crecera-cada-ano-un-76-hasta-2020)

Osterwalder, A. (2011). *Business Model Canvas*. Obtenido de Fundación Activate:

<https://fundacionactivate.org/wp-content/uploads/2015/01/BUSINESS-MODEL->

[CANVAS.pdf](https://fundacionactivate.org/wp-content/uploads/2015/01/BUSINESS-MODEL-CANVAS.pdf)

- Patiño, M. (2 de febrero de 2018). *Gestión*. Obtenido de Solo uno de cada siete alumnos de institutos de inglés logran dominar el idioma: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/siete-alumnos-institutos-ingles-logran-dominar-idioma-227005>
- Patiño, M. (12 de febrero de 2018). *Gestión*. Obtenido de Solo uno de cada siete alumnos de institutos de inglés logran dominar el idioma: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/siete-alumnos-institutos-ingles-logran-dominar-idioma-227005-noticia/>
- Patiño, M. (12 de febrero de 2018). *Solo uno de cada siete alumnos de institutos de inglés logran dominar el idioma*. Obtenido de *Gestión*: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/siete-alumnos-institutos-ingles-logran-dominar-idioma-227005>
- Patiño, M. (12 de febrero de 2018). *Solo uno de cada siete alumnos de institutos de inglés logran dominar el idioma*. Obtenido de *Gestión*: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/siete-alumnos-institutos-ingles-logran-dominar-idioma-227005-noticia/>
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia Competitiva*. En M. E. Porter, *Estrategia Competitiva*. Ediciones Pirámide.
- Prialé, J. (6 de agosto de 2019). *La confianza del consumidor deja de caer en julio, pero pesimismo persiste*. Obtenido de *Gestión*: <https://gestion.pe/economia/la-confianza-del-consumidor-deja-de-caer-en-julio-pero-pesimismo-persiste-noticia/>
- Raúl Gastulo Palacios. (1 de enero de 2019). *El Peruano*. Obtenido de *Inversión privada será principal motor del crecimiento en 2019*: <https://elperuano.pe/noticia-inversion-privada-sera-principal-motor-del-crecimiento-2019-74322.aspx>

- Reyez, L. G. (30 de abril de 2017). *B-learning: ventajas y desventajas en la educación superior*. Obtenido de Eduqa:
http://www.eduqa.net/eduqa2017/images/ponencias/eje3/3_47_Gomez_Leydy_-_B-LEARNING__VENTAJAS_Y_DESVENTAJAS_EN_LA_EDUCACION_SUPERIOR.pdf
- Ríos, M. (25 de 01 de 2019). *Tipo de Cambio: BBVA afirma tendencia a la baja y BCR sostiene que se mantendrá estable*. Obtenido de Gestión:
<https://gestion.pe/economia/mercados/dolar-mantendra-tendencia-baja-ano-llegaria-256748>
- Risco, J. y. (12 de noviembre de 2018). *Reglamento de grados y títulos*. Obtenido de UTP:
https://www.utp.edu.pe/sites/default/files/reglamento_de_grados_y_tittulos.pdf
- RPP. (28 de octubre de 2016). *RPP*. Obtenido de NED 2016: El 52% de la Generación X en Perú ya es digital: <https://rpp.pe/economia/economia/el-52-de-la-generacion-x-en-peru-ya-es-digital-noticia-1005816>
- Secretaria de Gobierno Digital. (2017). *Proyectos y Convenios*. Obtenido de Secretaria de Gobierno Digital:
http://www.gobiernodigital.gob.pe/proyectos/ongei_proyectos_detalle.asp?pk_id_entidad=1878&pk_id_tema=6061&pk_id_sub_tema=640
- SUNAT. (2019). *Concepto, Tasa y Operaciones Gravadas - IGV*. Obtenido de SUNAT:
<http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/impuesto-general-a-las-ventas-y-selectivo-al-consumo/impuesto-general-a-las-ventas-igv-empresas>

SUNAT. (2019). *Tasas para la determinación del Impuesto a la Renta Anual*. Obtenido de SUNAT: <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/impuesto-a-la-renta-empresas/regimen-general-del-impuesto-a-la-renta-empresas/calculo-anual-del-impuesto-a-la-renta-empresas/2900-03-tasas-para-la-determinacion-del-impuesto-a-la-renta-anual>

SUNAT. (s.f.). *SUNAT*. Obtenido de Tasas para la determinación del Impuesto a la Renta Anual: <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/impuesto-a-la-renta-empresas/regimen-general-del-impuesto-a-la-renta-empresas/calculo-anual-del-impuesto-a-la-renta-empresas/2900-03-tasas-para-la-determinacion-del-impuesto-a-la-renta-anual>

Tarrillo, L. (4 de febrero de 2019). *Perú es el cuarto país en Latinoamérica con mayor crecimiento en formación virtual*. Obtenido de La República: <https://larepublica.pe/economia/1406753-peru-cuarto-pais-latinoamerica-mayor-crecimiento-formacion-virtual-educacion-online/>

Trahtemberg, L. (20 de enero de 2017). *Cinco tendencias en la educación online*. Obtenido de Correo: <https://diariocorreo.pe/opinion/cinco-tendencias-en-la-educacion-online-725511/>

Universia. (31 de enero de 2018). *¿Qué idiomas buscan las empresas en Perú?* Obtenido de Universia: <http://noticias.universia.edu.pe/practicas-empleo/noticia/2018/01/31/1157576/idiomas-buscan-empresas-peru.html>

Universia. (31 de enero de 2018). *Universia*. Obtenido de

<http://noticias.universia.edu.pe/practicas-empleo/noticia/2018/01/31/1157576/idiomas-buscan-empresas-peru.html>

Índice de tablas

<i>Tabla 1 Comparación de actividades comunicativas y no comunicativas.....</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 2 Programación del primer ciclo.....</i>	<i>32</i>
<i>Tabla 3 Programación de la sesión de Networking.....</i>	<i>33</i>
<i>Tabla 4 Evaluación de factores internos.....</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 5 Evaluación de factores externos.....</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 6 Análisis PESTEL.....</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 7 Objetivos estratégicos al 2024.....</i>	<i>67</i>
<i>Tabla 8 FODA cruzado.....</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 9 Las cinco fuerzas competitivas de Porter.....</i>	<i>75</i>
<i>Tabla 10 Matriz VRIO.....</i>	<i>81</i>
<i>Tabla 11 Objetivos del estudio mercado.....</i>	<i>84</i>
<i>Tabla 12 Herramientas de Investigación Utilizadas.....</i>	<i>86</i>
<i>Tabla 13 Principales competidores identificados.....</i>	<i>95</i>
<i>Tabla 14 Principales hallazgos de la investigación de mercado.....</i>	<i>96</i>
<i>Tabla 15 Determinación del tamaño de la muestra.....</i>	<i>100</i>
<i>Tabla 16 Variables de segmentación de mercado.....</i>	<i>101</i>
<i>Tabla 17 Mercado total, potencial y objetivo.....</i>	<i>103</i>
<i>Tabla 18 Árbol de los factores de decisión.....</i>	<i>105</i>
<i>Tabla 19 Estimación mensual de la demanda del año 2020.....</i>	<i>107</i>

<i>Tabla 20 Estimación anual de la demanda del 2020-2024</i>	111
<i>Tabla 21 Estimación de los ingresos mensual en el 2020</i>	112
<i>Tabla 22 Estimación anual de los ingresos del 2020 al 2024</i>	113
<i>Tabla 23 Objetivos de marketing</i>	116
<i>Tabla 24 Descripción de producto</i>	121
<i>Tabla 25 Cuadro de precios de la competencia</i>	124
<i>Tabla 26 Tipo de publicidad</i>	130
<i>Tabla 27 Tipo de promoción</i>	132
<i>Tabla 28 Presupuesto de marketing, el cual se distribuye de la siguiente manera:</i>	144
<i>Tabla 29 Cronograma de marketing</i>	145
<i>Tabla 30 Objetivos de operaciones</i>	147
<i>Tabla 31 Ingresos y costos operativos</i>	150
<i>Tabla 32 Estrategias de operaciones</i>	151
<i>Tabla 33 Principales proveedores identificados</i>	158
<i>Tabla 34 Beneficios y componentes del servicio</i>	163
<i>Tabla 35 Descripción de procesos operativos</i>	165
<i>Tabla 36 Manual de organización y funciones (MOF)</i>	170
<i>Tabla 37 Políticas para el personal administrativo y docente</i>	184
<i>Tabla 38 Presupuesto de gestión del talento</i>	188
<i>Tabla 39 Detalle de las actividades de gestión del talento</i>	189
<i>Tabla 40 Planilla mensual 2020</i>	191
<i>Tabla 41 Objetivos financieros</i>	194
<i>Tabla 42 Inversión</i>	198
<i>Tabla 43 Gastos fijos anuales</i>	199
<i>Tabla 44 Costos variables anuales</i>	200

<i>Tabla 45 Inversión fija tangible</i>	201
<i>Tabla 46 Inversión intangible</i>	202
<i>Tabla 47 Costo de ventas</i>	202
<i>Tabla 48 Capital de trabajo</i>	203
<i>Tabla 49 Flujo de caja mensual</i>	204
<i>Tabla 50 Flujo de caja anual</i>	205
<i>Tabla 51 Punto de equilibrio</i>	207

Índice de Figuras

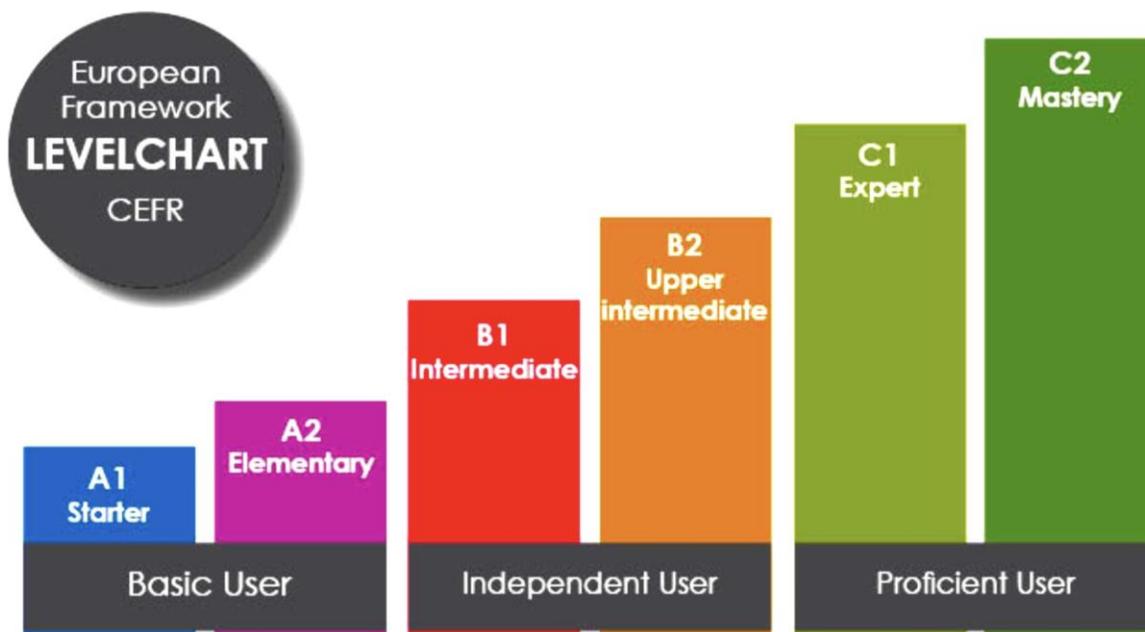
<i>Figura 1. Dominio de inglés en diferentes regiones del mundo.</i>	17
<i>Figura 2. Lienzo de modelo de negocios Canvas</i>	38
<i>Figura 3. Expectativas de tipo de cambio</i>	51
<i>Figura 4. Expectativas macroeconómicas de tipo de cambio</i>	51
<i>Figura 5. Producto Bruto Interno, 2007 - 2019</i>	52
<i>Figura 6. Tasa de desempleo</i>	53
<i>Figura 7. Índice de confianza del consumidor</i>	54
<i>Figura 8. Demanda interna</i>	55
<i>Figura 9. Ingreso per cápita</i>	56
<i>Figura 10. Proyección de la inflación: 2015 – 2020</i>	56
<i>Figura 11. Tasa de interés de referencia nominal y real</i>	57
<i>Figura 12. Demanda interna y PBI</i>	58
<i>Figura 13. Balanza comercial</i>	59
<i>Figura 14. Niveles de dominio del inglés en América Latina</i>	60
<i>Figura 15. Niveles de dominio del inglés en América Latina</i>	66
<i>Figura 16. Mapa estratégico</i>	80
<i>Figura 17. Número de EX Trainers contratados mensualmente</i>	108
<i>Figura 18. Número de EX Trainers contratados anualmente</i>	108
<i>Figura 19. Acumulado de alumnos para el primer año</i>	109
<i>Figura 20. Número de alumnos nuevos mensualmente para el primer año</i>	110
<i>Figura 21. Mapa de Posicionamiento. (Elaboración propia)</i>	118

<i>Figura 22. Ubicación de la sede de WeWork.....</i>	<i>126</i>
<i>Figura 23. Método de distribución</i>	<i>127</i>
<i>Figura 24. Embudo de ventas de EX.....</i>	<i>135</i>
<i>Figura 25. Puntos de contacto con el cliente.....</i>	<i>137</i>
<i>Figura 26. Flujo de postventa.</i>	<i>138</i>
<i>Figura 27. Edificio de WeWork.....</i>	<i>142</i>
<i>Figura 28. Instalaciones</i>	<i>152</i>
<i>Figura 29. Ubicación</i>	<i>153</i>
<i>Figura 30. Flujo de trabajo de la gestión operativa</i>	<i>154</i>
<i>Figura 31. Organigrama de EX.....</i>	<i>169</i>
<i>Figura 32. Proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal</i>	<i>183</i>
<i>Figura 33. Estado de Resultados 2020</i>	<i>210</i>
<i>Figura 34. Estado de Resultados del 2021 al 2024.....</i>	<i>211</i>
<i>Figura 35. Estado de Resultados 2022</i>	<i>212</i>
<i>Figura 36. Estado de Resultados 2023</i>	<i>213</i>
<i>Figura 37. Estado de Resultados 2024</i>	<i>214</i>
<i>Figura 38. Estado de Situación Financiera 2020</i>	<i>215</i>
<i>Figura 39. Estado de Situación Financiera 2021</i>	<i>216</i>
<i>Figura 40. Estado de Situación Financiera 2022</i>	<i>217</i>
<i>Figura 41. Estado de Situación Financiera 2023</i>	<i>218</i>
<i>Figura 42. Estado de Situación Financiera 2024</i>	<i>219</i>
<i>Figura 43. Flujo de caja descontado.....</i>	<i>221</i>

Índice de anexos

<i>Anexo A. Marco Común Europeo de Referencia.....</i>	<i>245</i>
<i>Anexo B. Factores críticos para el funcionamiento del negocio.....</i>	<i>247</i>
<i>Anexo C. Entrevistas a profundidad.....</i>	<i>248</i>
<i>Anexo D. Detalles y modelo de la encuesta.....</i>	<i>282</i>
<i>Anexo E. Tabulación de las encuestas.....</i>	<i>288</i>
<i>Anexo F. Cuadro de Referencia para estimar el mercado total: población con empleo adecuado según sexo y edad.....</i>	<i>299</i>
<i>Anexo G. Requisitos técnicos mínimos para dictar clases online.....</i>	<i>300</i>

Anexo A. Marco Común Europeo de Referencia



Nivel	Niveles del Consejo de Europa	Descripción del nivel	Usuario
1	A1	Principiante	Elemental
2	A2	Elemental	
3	B1	Intermedio	Independiente
4	B2	Intermedio alto	
5	C1	Avanzado	Experimentado
6	C2	Avanzado alto	

Anexo B. Factores críticos para el funcionamiento del negocio

Conectividad	Si no hay conectividad a internet, no se puede dictar las clases.
Banda ancha	Si no hay una velocidad de 4MB como mínimo, no habrá una buena experiencia de aprendizaje.
Docentes	Si algún profesor no se logra conectar o no puede ir a dictar su clase, creamos una mala imagen ante el cliente.
Plataforma de videoconferencia	Si la plataforma se cae, entra en mantenimiento o está demasiado lenta, no se puede dictar las clases con normalidad.
Página web (plataforma de contenidos)	Si la plataforma se cae o entra en mantenimiento, el estudiante no podrá realizar sus prácticas.
Mínimo requerido de estudiantes para la apertura de un curso	Si no se alcanza un mínimo para el punto de equilibrio, afectaría los ingresos de la compañía.

Anexo C. Entrevistas a profundidad

Ficha técnica por entrevistado: 1

Número de encuestados: 5

TIPO DE ENTREVISTA	NOMBRE	EMPRESA	CARGO	E-MAIL	ENTREVISTADOR	FECHA
Experto	Giovana Risco	UPC	Docente de inglés	giovirisco@gmail.com	Jakeline Villanueva	28/01/19
Proveedor	Jennifer Gallarday	MINJUS y SERNANP	Gerente de proyectos	jenygallarday@gmail.com	Antonio Mesones	1/02/19
Cliente y/o Usuario	Guillermo Haito	SEIDOR	Gerente de Consultoría	ghaito@seidor.com	Rafhael Saravia	1/02/19
Competencia	Mariana Shimohira	UP Centro de Idiomas	Docente de inglés	mariana.shimohira@gmail.com	Magaly Antiporta	1/02/19
Cliente y/o usuario	Erick Luna	YACHAY TELCO	Gerente Comercial	eluna@yachay.pe	Pablo Baldeón	30/01/19

TRANSCRIPCIÓN 1:

Entrevista a experta en el sector de la enseñanza del inglés

Nombre: Giovanna Risco

Cargo: Docente de inglés virtual en UPC y de programas in-house de Idiomas Católica

Háblanos de tu experiencia en la docencia de inglés.

Tengo casi 28 años de experiencia en docencia de inglés, de los tengo cuales 24 años trabajando en la PUCP en todos los programas. En la actualidad trabajo también en la UPC en el instituto de inglés.

Cuéntanos sobre tu experiencia en la enseñanza online.

Hoy el programa online es más conocido y mucho más usado por los estudiantes. Yo soy una de las pioneras de la modalidad de virtual en UPC con un trabajo asincrónico inicialmente que ahora es sincrónico. Usamos el flipped learning. A muchos docentes tradicionales les costó aceptar que la enseñanza online puede ser tan efectiva como en una clase presencial cumpliendo ciertos requisitos.

¿Qué metodología te ha funcionado más en el programa online?

Hay cosas de la enseñanza tradicional que aplicamos en el programa online como por ejemplo es el enfoque en el que el estudiante es el centro de la enseñanza. El profesor tiene el rol de guiar, moderar y de asesorar al estudiante en su producción. En el sistema online el estudiante desarrolla la plataforma y el contenido de la clase antes de su clase online con el profesor. Tienen un cronograma que deben cumplir. Para ello, contamos con la plataforma

Discovery de Edusoft. En las clases online, lo que hacemos es que los estudiantes practiquen su producción oral en salas privadas en parejas o grupos.

¿Con qué plataforma cuentan para las sesiones de clases?

Usamos el Goto meeting.

Entonces, ¿consideras importante que el estudiante venga preparado?

Sí. Es fundamental para conseguir los objetivos. Además, los estudiantes tienen foros y blogs que deben completar en base a lo han visto en el contenido y deben aplicar lo aprendido.

¿Qué sugieres para mejorar las plataformas?

Que sean más modernas y que ofrezcan audios de conversaciones más reales y que los estudiantes puedan escuchar diferentes acentos. Por otro lado, también asignamos a los estudiantes la producción de un video, que dependiendo del nivel que tengan puede durar hasta dos minutos. Este trabajo es más personalizado y es muy significativo para el estudiante.

¿Los contenidos son dependiendo del contenido del libro?

Todo el programa se ha dividido en 6 cursos en UPC y es elaborado por un área determinada y todos los docentes seguimos el cronograma. Además, todos usamos el mismo material y seguimos la misma metodología para que exista una secuencia lógica estándar.

¿Cómo hacen con el aspecto cultural peruano de no hacer la tarea?

Para este programa es necesario que los estudiantes desarrollen la plataforma antes de la clase. Hemos tenido que trabajar mucho la motivación que es acompañada con la exigencia académica. Cada clase es evaluada y se espera que el estudiante produzca en base al contenido que debería haber desarrollado. También lo que hago es mostrar a los estudiantes sus avances y decirles que su evaluación depende de eso. Asimismo, felicito a los que hicieron la plataforma

y animo a los que no lo hicieron a hacerlo para la próxima clase. Les muestro que yo puedo ver sus avances hasta que ellos mismos se habitúan a hacerlo.

¿Cuáles serían unos do's y dont's para los docentes online?

En cuanto a los do's, algo importante es la presencia del profesor, no solo en la sesión sino durante todo el curso hacerles reminders y mandarles documentos actualizados. Por otro lado, es importante que los docentes estén preparados para las clases y lo mismo con respecto a la conexión para que los estudiantes no sientan problemas técnicos para lo cual tenemos que conectarnos por cable a internet y no WIFI.

En cuanto a los don'ts, hay que evitar el teacher's talking time y evitar dar mucha oportunidad de hablar solo a un estudiante.

¿Cuántos estudiantes debería haber en una clase online?

Inicialmente teníamos 15 estudiantes como máximo, pero ahora 10 estudiantes. La plataforma igual permite que se los divida en salas privadas pero ese número es bueno y nos va bien el programa con esa cantidad. Como mínimo tenemos 4 estudiantes. En inglés in-house también he tenido un promedio de 8 estudiantes en caso de grupos, y de uno a uno con ejecutivos de alto mando.

¿Cómo ves el futuro de los cursos online de inglés?

Veo que va creciendo a lo largo del tiempo. Inicialmente hubo solo algunos horarios, pero ahora se dictan clases durante todo el día.

¿Cómo son los programas in-house?

Hay grupos que necesitan un inglés para ejecutivos y otros necesitan un contenido más general. Esto depende de los requerimientos de los estudiantes. Suelo adaptar en tema a temas más reales para ellos.

¿Se puede emplear flipped learning en inglés in-house?

Son estudiantes que quisieran, pero debido a su carga no podrían. Ni siquiera se les deja tarea ni se les da contenido extra.

¿Cómo aseguras su aprendizaje?

Aprovechando al máximo el minuto a minuto que tienen de clases y sugerirles revisar algunos links. Por otro lado, estos estudiantes ejecutivos tienen una motivación intrínseca y estudian porque necesitan hablarlo.

¿Hay evaluación?

Sí, de su producción oral tienen notas orales, un examen parcial y una presentación frente a sus compañeros.

¿Qué recomendaciones a los docentes para ejecutivos?

Trabajar en la conexión con el estudiante y adaptarse a las necesidades de los estudiantes amoldándose a todo tipo de contexto. Deben estar actualizados en el lenguaje que usan los estudiantes para poder mantener una conversación en la que el estudiante sienta que aprende algo relacionado con su trabajo.

TRANSCRIPCIÓN 2:

Entrevista a desarrollador de la plataforma

Nombre: Jennifer Gallarday

Cargo: Gerente de Proyectos MINJUS y SERNANP

¿La necesidad de la tecnología?

La tecnología nos rodea y nos complementa en nuestro desarrollo a diario. La tecnología está en todos lados; el objetivo de la tecnología es que brinde una experiencia positiva al usuario

¿Cómo hacemos que sea agradable la tecnología para el común de las personas?

Es un error presentarla desde un enfoque técnico, no valorando la opinión del usuario final. El diseño debe estar orientado a satisfacer la necesidad del usuario.

¿Quién usa la tecnología?

El común de la gente. Es importante saber reconocer lo que las personas desean para poder tomar en cuenta sus opiniones, valorando la experiencia del mismo. Por lo que el medio a utilizar debe ser lo más amigable posible,

¿Fácil acceso?

La aplicación debe ser lo más amigable posible, resaltado que el desarrollador no haga primar su punto de vista sobre el producto, sino por el contrario, haga primar el punto de vista del cliente.

¿Pasos previos para enfocar un desarrollo?

- Identificar plenamente las necesidades del usuario, qué es lo que se quiere satisfacer.
- Realizar encuestas para determinar los gustos o preferencias de nuestro público objetivo
- Metodología ágil.
- Empatía

¿Interrelación entre la tecnología y la persona?

La parte visual es vital, la terminología técnica no es de común conocimiento, por lo que la parte gráfica es la manera más directa de lograr esa interrelación

¿Qué referencia del mercado actual tienes?

El mercado actual ofrece muchas opciones, pero el trabajo con adultos representa una dificultad mayor, por lo que el uso de la metodología ágil permite lograr el acercamiento entre usuario y desarrollador. Lamentablemente muchos profesionales en este campo no logran adaptar de manera eficiente esta metodología.

¿Tienes alguna experiencia con estas plataformas ágiles, desde el punto de vista de un usuario?

En estos momentos estudio en Open English, que me ha ofrecido una plataforma agradable, y de fácil acceso; en comparación con EF que se muestra bastante acartonada. Para mí que tengo una experiencia previa en el estudio del idioma, me veo en condiciones de poder afrontar el reto, pero si fuera una persona que viene con ninguna experiencia previa, veo complicado la interrelación con esta plataforma que solo me brinda información en inglés, incluso diría hasta frustrante.

Lo que me parece un punto de mejora es que el seguimiento lo realizan por el WhatsApp, con el poco tiempo que tengo disponible me es muy difícil estar conectada con ellos.

¿Cuál es el perfil del usuario actual?

Los jóvenes se frustran muy rápido, si bien es cierto son más amigables con el uso de la tecnología, cuando no obtienen las cosas rápido abandonan las cosas, no son muy constantes. Esto aunado a un desprestigio reputacional dado que ellos, no aceptarán que tienen parte del error, sino descargarán su frustración con la plataforma.

Las personas mayores, son más pacientes y pueden adaptarse mejor al uso de la plataforma, aunque les cueste un poco más este proceso, pero son más constantes.

¿Es fácil acceder a esta plataforma desde distintos medios?

En mi experiencia solo a través de la web y la app en el celular.

Me hablaste acerca de las noticias, ¿qué valor le das a esto?

Me parece importante tener esto en la plataforma, debido a que me da un contacto con lo que está pasando en la actualidad, me gustaría que estas noticias puedan estar orientadas por segmentos, vale decir noticias de economía, para jóvenes, deportes, etc. Que permitan estar permanentemente conectado y que sea una fuente noticiosa de todos los días.

¿Qué se necesita para enfocar bien la información?

Depende cómo hiciste la encuesta, realizar un análisis exacto para poder darle una especialización a cada perfil.

¿Qué tan difícil es llegar a este nivel de definición?

Radica básicamente hasta donde se quiera llegar, es necesario por ejemplo el tener un servidor en la nube, que permanezca actualizado y tenga la suficiente dimensión para que permita muchas interacciones producto de la definición donde se quiera llegar. Adicionando beneficios como la seguridad, por ejemplo.

¿Qué otros atributos tienen la página donde estudias?

Utilizo mucho la app en el celular, pero la página se cae por momentos. Le parece la página muy recargada en cuanto al diseño, haciéndome navegar en ella, antes de encontrar lo que busco. En el nivel donde me encuentro no tengo la opción para poder pronunciar el idioma, debería no solo escucharme sino retroalimentarme en mi pronunciación. Yo aprecio mucho esto.

¿Qué deberíamos tener para llegar a nuestro público objetivo, que son los ejecutivos?

Se debe realizar una segmentación adecuada, la plataforma no debe ser general, debemos perfilar cada segmento para poder orientarlo al público objetivo. Tener canales de venta donde se exprese directamente el producto para evitar que se convierta luego en un reclamo. Es importante focalizarse en el hablar.

¿Cómo orientarse a ejecutivos de 30 a 50 años?

Debes realizar un estudio de los gustos de las personas del segmento escogido, usar la tecnología, pero hasta un punto limitado, ya que debes propiciar la conversación; las reuniones de networking serían importantes para este desarrollo y aportaría más valor a tu desarrollo.

¿Cuál es el desarrollo para este perfil?

Los gráficos ayudan mucho en estas interacciones, son importantes para mantener un buen nivel de participación. Gráficamente cualquier persona de cualquier edad te entiende. Los temas a tratar deben ser evaluados correctamente para despertar el interés, ofreciendo opciones para el usuario.

Dar la opción de propuestas de temas para discusión. Es importante lograr que los participantes pierdan el miedo a hablar.

¿Cómo evitar la frustración de los usuarios?

El seguimiento es fundamental, la plataforma puede ofrecer alarmas que permitan establecer comunicaciones personalizadas que hagan sentir al usuario la preocupación de ustedes.

¿Qué tal ágil es la plataforma para generar cambios o actualizaciones?

Es cuestión de darle la lógica para que sea ágil, en el diseño se especifica las facilidades para realizar los cambios en la plataforma. Por más que sea 100% tecnológica es imprescindible la participación de las personas; sentirse escuchado por otro es vital.

¿Qué tiempo demanda esta construcción?

Primero desarrollar el alcance, luego de ello 4 meses. El tema móvil es otro canal, con otros tiempos, para que puedan conversar entre ellos.

TRANSCRIPCIÓN 3:

Entrevista a gerente de consultoría en el sector de servicios

Nombre: Guillermo Haito

Cargo: Gerente de consultoría en la empresa Seidor Consulting

¿Podrías comentarnos en qué empresa trabajas, que hace y qué cargo tienes?

Mi nombre es Guillermo Haito. Trabajo en Seidor. Mi cargo es Gerente de Consultoría. El rol que desempeño es la gestión y supervisión de varios proyectos, como la atención a varios clientes. La empresa se dedica a la implementación de ERP a nivel local y regional tanto para países de habla hispana como del idioma inglés, como el proyecto que estamos implementando en un cliente en Guayana Francesa donde el idioma con el que se va a implementar es el inglés.

¿Has estudiado inglés?

Sí, en el colegio, lo aprendí desde el inicial. También lo estudié en la universidad, como parte de la obligatoriedad para titularnos, donde se llevó un curso de inglés de 3 o 4 meses para poder sacar el título profesional. Adicionalmente a eso, lo complementé en el instituto IPCNA en Arequipa y tuve dos intercambios en USA donde perfeccioné mi inglés.

¿Cuál consideras que es tu nivel de inglés?

Avanzado. En los institutos me quedé con inglés intermedio y me quedé en el inicio del avanzado por situaciones de tiempo y mi objetivo es sacar el TOEFL.

¿Has escuchado alguna oportunidad de un curso de inglés para negocio?

Sí, tengo varios amigos que están estudiando. Ellos están trabajando en la competencia, cada día nos damos cuenta la importancia que se tiene llevar el idioma inglés para reuniones ejecutivas o gente fuera dado que se manejan proyectos fuera del país.

¿En alguna oportunidad has llevado el curso de inglés para negocio?

No, pero he tenido la oportunidad de leer un poco sobre lo que ofrecían, los objetivos, los costos, pero no lo he llevado. Sé que el objetivo es darle flexibilidad de horarios para personas que tienen cargos altos en la gerencia. Ellos tienen una necesidad álgida de aprender el idioma en horarios flexibles con la rapidez que hoy en día el mundo de los negocios exige.

¿Te parece de alguna forma necesaria que las personas lleven un inglés para negocio?

Hoy en día el tener un mundo muy tecnológico que avanza rápidamente y que tengas que tomar decisiones o tener reuniones con personas ya sea personal o por una computadora, a veces tenemos que hacer negocios con personas de diferentes razas, diferentes países y el inglés es un idioma universal para comunicarnos. Por lo tanto, la necesidad sí existe. Es un requisito que ayuda a cumplir los objetivos.

En mi experiencia, el estigma que uno se encuentra al aprender el idioma inglés es la fluidez. Sobre todo, cuando hacemos negocio, tiene las palabras según lo que piensan en su idioma original.

Básicamente lo que estamos hablando, si tú vas a implementar tus servicios a un sector minero, ellos tienen terminologías propias del sector, por lo que hoy en día no es solamente necesario el saber inglés sino saber las terminologías.

Sí, tal cual, el tecnicismo.

¿Has llevado alguna vez un curso online de cualquier materia?

Sí es correcto, hace poco he llevado un curso dictado por SAP, un curso gratuito, tienes clases en vivo, para ciertos tipos de materias. Se usó una herramienta muy flexible y ya no necesitaba estar en alguna clase en vivo para estar en el curso. Sin una restricción de un horario, yo puedo matricularme de acuerdo de mi flexibilidad de horarios.

¿Cómo te sentiste usando estas aplicaciones online, de los cursos que has estado llevando?

Al inicio cuesta, debido a que es primera vez, como cuando experimentas algo por primera vez con cierto temor, con cierto estigma de que algo va a salir mal. En la medida de que el curso va avanzando, uno se da cuenta que va perdiendo esos estigmas porque la clase fue muy amena. Eso hace que la barrera de decir algo se rompa.

Con la experiencia que tuviste usando estas herramientas online, ¿que más te pareció ventajoso y que no fue muy ventajoso para ti? ¿qué se podría mejorar?

A nivel de ventajas yo diría que a uno le ayuda ser un poco más disciplinado porque al no estar en vivo o presente con la persona uno se tiene que auto exigir de prestar atención y nadie va a estar tomando atención. Otra ventaja es la flexibilidad de los horarios. A nivel de desventaja, la única que puedo pensar es el streaming, si no aseguramos una buena comunicación. Salvo esto, veo más ventajas que desventajas.

Estando en estos cursos online, ¿qué nivel tenían estos docentes que dictaban las clases o qué nivel esperas que tengan estos docentes?

Al no verlos, no significa que no se pueda ver el nivel pueden tener, cuando uno dice que la persona maneja su material, lo puede evaluar de distintas formas, cómo lleva clase, si es ordenado, los tipos de herramientas que usa, puede tener una cámara y estar usando una

pizarra. Si es una persona que solo se dedique a leer un libro sus apuntes, es muy probable que lo calificamos como una persona que no suma. Si él usa varias herramientas, se complementa, entonces podemos determinar que el nivel del profesor es muy bueno. Por eso que muchos de estos cursos dan una clase demo para que vean cómo será una clase y ahí uno testea el nivel.

¿Conoces algunos cursos de inglés online?

Si, conozco los cursos que he escuchado en la tele, OpenEnglish, los más famosos, English Life. Tuve la oportunidad de saber de un curso de inglés que mi hermana llevo en USA trataba de dar exámenes para medicina. Hoy en día ellos preparan para Gmat, lo hacen de forma virtual. Hoy día la tecnología nos ayuda. Podemos llevar el curso a cualquier curso, a la hora del almuerzo, traigo mi tablet, comparto internet de mi celular y asisto al curso.

¿Alguna vez has tenido alguna experiencia utilizando este tipo de plataforma de inglés?

No, pero si conozco de casos puntuales, como la mamá de su amigo, una persona mayor. Su hija se fue a vivir a USA y se casó con un americano, tuvo la iniciativa de estudiar OpenEnglish por un periodo de 6 meses y hoy en día habla inglés. Directamente yo no, pero las personas aledañas a mi círculo sí.

¿Qué necesidad actualmente ves del idioma inglés para negocios en tus colaboradores?

La empresa hoy en día está segmentada en varias áreas, el área que maneja hay aproximadamente 70 personas, nosotros trabajamos con un software que toda la documentación está en inglés, eso como primer punto, por otro lado, nosotros hacemos negocios con empresas no peruanas, china, Guayana francesa, etc. La necesidad es muy fuerte, algo obligatorio, para que las personas puedan llevar reuniones, poder investigar y sacar objetivos de muchas formas, dado que el idioma que actualmente une al mundo es el inglés.

¿Ves necesario para tus colaboradores el idioma inglés para negocio para tus colaboradores o ves que con un inglés básico es suficiente?

A diferencia de un inglés para negocio que un básico, el básico solamente te permite cubrir hasta cierto nivel, una comunicación efectiva, cosa por ahí, pero si cada empresa quiere distinguirse con algún valor agregado lo mínimo que tiene que hacer es asegurarse que tus colaboradores entiendan a sus clientes. Si tenemos un cliente que su único medio de comunicación es el inglés, tenemos que asegurarnos que las personas tienen que entenderlos al mínimo detalle, para eso un inglés de negocio ayudaría enormemente porque con un inglés básico puede no ayudarnos a entender o no comprender la necesidad de las cosas, tergiversando los requerimientos

Entonces, ¿si ves que sea necesario el inglés para negocios para tus colaboradores?

Si claro, el año pasado he viajado mucho y la he pasado en aeropuertos. Los negocios no solamente se hacen en oficinas, ahí me cruce con varias personas que estaban haciendo negocios, había personas de USA, Japón y una Latinoamericana y ahí hablaban de hacer negocios, y ahí se ven que los ejecutivos no solamente tienen un nivel básico, sino un nivel más gerencial o ejecutivo. Mi conclusión es que un nivel de inglés de negocio haga que mis colaboradores saquen provecho no solo para ellos sino para la empresa.

¿Qué opinas de aprender inglés para negocios con docentes especializados en el mundo de negocios, más enfocados en los diferentes rubros del mercado?

Muy bueno, permitiría que podamos cumplir objetivos más alineados a lo que busca un cliente. Queremos llevar reuniones fructíferas lo que tenemos que hacer es entender negocios,

si tenemos un profesor que tiene una rica experiencia en varios sectores y nos va a ayudar a que nuestra comunicación sea más asertiva potenciaría bastante las habilidades de un colaborador y sobre todo que potenciaría que las reuniones sean más claras, dinámicas y objetivas.

Claro, es un valor agregado que el profesor, aparte de saber inglés sepa de negocio, porque el estudiante podría aprovechar aparte de perfeccionar su inglés en el mundo de los negocios aprovechan el conocimiento de estos docentes y le sacan ventaja empapándose más sobre el conocimiento que tiene.

Tal cual, la otra vez tuvimos que ir a una empresa textilera me preguntó como se decía textilera en inglés. Estos cursos ayudarían no solamente a ampliar tu conocimiento sino hacer las reuniones más efectivas.

¿Cómo ves que la empresa pueda subvencionar los cursos a los colaboradores?

Yo creo que sumaría bastante, la otra vez estuve leyendo un libro donde decía que lo más importante no son los clientes, sino los colaboradores. Si cuidamos bien a los colaboradores, los clientes son cuidados automáticamente. Si nosotros apoyamos a los colaboradores, ellos automáticamente se ponen la camiseta y eso es un ganar ganar a ambos lados. Si de alguna forma se lo podemos financiar los colaboradores también se sentirán comprometidos con la empresa y nosotros también esperaremos resultados de estos colaboradores.

¿Estarías dispuesto a pagar más por este tipo de curso?

Sí. Hay un dicho que no ha cambiado con los años 'La calidad tiene un costo', entonces, hoy en día, si nos aseguran, que llevar un curso, que llevar un curso de inglés para negocio, el resultado, hace que una persona se pueda desenvolver estaría asegurando de alguna forma la

calidad de nuestros entregables. Lo que habría que ver es, que opciones se brindan para pagar estos costos.

Si existiera un inglés para negocio, ¿qué es lo que más te captaría de un curso de esto?

La currícula, la agenda, el temario, los docentes, que tipo de docentes de repente si es extranjero me llame más la atención, si tienen diferentes tipos de dinámicas. La tecnología, por donde podría ver el curso, si es por Ipad, etc. la conjunción de diferentes cosas que me llamaría la atención.

Si tuvieras un servicio de un inglés para negocio, ¿dónde pondrías más énfasis en torno a precio, calidad o servicio, en donde encontrarías más valor?

De hecho, en el orden que me pones, calidad, precio y servicio. La calidad, va de la mano con el servicio y este con precio.

Si te encontraras con un servicio de enseñanzas 80/20 donde 80% es Online en vivo y 20% presencial, lo ves ventajoso?

Depende, si ese 20% presencial, ¿para qué?, si es para recibir clases te diría que no, pero es para prácticas en la cual se junten varias personas, en la cual puedan compartir la experiencia que tiene cada uno pero en el idioma que estamos buscando, creería que sí.

La idea es que el curso se dicte online y 20% es presencial, para hacer refuerzos, prácticas, conversaciones, ¿entonces si le encontrarías valor al servicio?

Sí, claro.

Este tipo de servicio trae consigo algunos esfuerzos que los estudiantes deberían hacer. ¿Crees que tus colaboradores, como parte de sus obligaciones, harían tareas en casa para reforzar lo que se ve en el curso?

En el rubro que estoy Si, dado que estamos acostumbrados de hacer bastante trabajo remoto, para el rubro y tipo de trabajo yo creería que sí. Por ejemplo, hoy en día hay maestrías que obligan a hacer reuniones, pero la tecnología brinda opciones, skype, whatsapp, etc. entonces, creo que los colaboradores estamos tendiendo a eso.

Cómo parte de los servicios del inglés para negocios, ¿qué te gustaría recibir del instituto?

Creo que al ser un servicio como tal, debería recibir resultados, y quisiéramos recibir los avances de los colaboradores, más si le pago 100% de los colaboradores. Mas si existen herramientas desde que el colaborador se conectó para saber que se conectó, saber que estudió, el tiempo que le dedica, etc., y así mediante informes ver sus avances, sería un valor agregado que estaría asegurando que la inversión que estamos haciendo.

¿Verías una desventaja si constantemente o cada mes te van cambiando a los docentes a los colaboradores?, lo que sucede es que si las personas adoptan fácilmente los cambios porque cada profesor puede enriquecer por su conocimiento. ¿O preferirían un solo profesor en todo el curso?

No, siempre y cuando los factores riesgo se minimicen, a veces, el temor de las personas porque ya están acostumbrados es bien difícil de cortar. Pero si hay herramientas para ayudar a esto debería ser natural.

¿Verías algún problema que los docentes enviarán información, ya sea videos, pdf's, información hacia los estudiantes para que ellos practiquen para que esto se pueda ver para la siguiente clase?

Para nada, al contrario. Me parecería bueno. Ayuda y genera disciplina. Como dije, la calidad genera algunas exigencias.

TRANSCRIPCIÓN 4:

Entrevista a docente de la competencia

Nombre: Mariana Shimohira

Cargo: Docente de inglés en el área in-company

Coméntanos sobre tu experiencia laboral en la enseñanza del inglés, tus años de experiencia y en qué área enseñas.

Este año voy a cumplir 9 años enseñando inglés como idioma extranjero en institutos, pero también he tenido experiencia enseñando inglés en colegios durante 2 años y el año pasado empecé a enseñar inglés para negocios también.

¿Cuánto tiempo tienes trabajando en la UP?

En la UP tengo 3 años donde he enseñado inglés como lengua extranjera e inglés para negocios.

¿Has enseñado en el área in-company en algún otro instituto?

Como in-company no, solamente en la UP.

¿Cuántos estudiantes como mínimo o máximo has tenido en una sola aula?

En aula el mínimo que he tenido ha sido 1 y el máximo dentro del centro de idiomas 17.

¿Y en cuanto al inglés para negocios?

El máximo que he tenido es 10.

Este inglés para negocios también lo toman en el mismo centro de idiomas, ¿no?

Sí, a partir del año pasado el programa se ha hecho más popular porque antes era mucho más caro y ahora han adaptado las horas para que pueda ser más accesible. Entonces, hay muchos más cursos abiertos ahora y ya lo están dictando sobre todo por las noches en el centro de idiomas.

¿Ahora tiene menos horas por módulo?

Menos horas por módulo; son más módulos pero ya está a un precio más accesible, porque antes era demasiado caro y la gente, al menos dentro del centro de idiomas, no se matriculaba. Optaban por hacerlo más las compañías.

¿Cuánto costaba antes?

De eso no estoy segura, pero ahora tiene un precio bastante similar al curso de inglés regular que dicta el centro de idiomas. Es decir, unos mil soles más o menos; ya es más accesible porque antes era demasiado caro y la gente prefería estudiar inglés general.

¿Te cubren los pasajes en el área in-company?

Como he enseñado siempre en zonas no tan lejanas, no me cubren el pasaje. Por ejemplo, he estado enseñando en el área de Miraflores y San Isidro. Pero cuando ellos van a dictar fuera como a zonas más alejadas sí se les asigna una comisión de transporte.

¿Cuánto es el pago por hora?

El rate por hora es de s/ 47.00 soles.

¿Eso es ya sea para inglés general o para negocios o varía?

Varía, por ejemplo, cuando es inglés general suele ser s/ 40 soles a menos que sea una clase especial, un poco más personalizada.

¿Trabajan con algún material en específico o tienen que preparar todo su material?

Trabajamos con el libro in company 2.0 o 3.0, te lo confirmo más tarde. Ahí tenemos muchísimo material porque no solo tenemos el libro en sí, sino que hay material adicional como case studies, videos, incluso glosarios con las equivalencias en otros idiomas para el vocabulario y de todas maneras cada profesor va añadiendo un poco de lo suyo.

Para este inglés para negocios ¿tienen alguna plataforma en la que el estudiante tenga que hacer ejercicios en línea?

Sí, el mismo libro tiene un e-workbook y con esto pueden entrar a la computadora y ver diferentes tipos de ejercicios. Viene con la licencia de su libro.

¿Los videos también son de ahí, o vienen en un CD?

Los videos... no estoy segura si están en el e-workbook, pero nosotros lo tenemos disponibles con nuestro usuario de profesor. Entonces, lo que pasaba era que tenía los videos y algunos los trabajaba en clase de acuerdo al tiempo; o en otras ocasiones, he podido dejarle el video de tarea. Se lo cuelgo a los estudiantes en la plataforma de Blackboard, la que usamos para comunicarnos con ellos, y ellos me traen su tarea lista y a veces lo comentamos en clase.

Coméntanos cómo es la plataforma Blackboard.

Blackboard es una plataforma que es de la Universidad del Pacífico. Claro que otras instituciones también la usan y es muy simpática porque nos sirve para interactuar mucho con el estudiante. Podemos colgar material adicional, el mismo material que usamos en clase, podemos responder preguntas porque hay un espacio para hacer foros. Adicionalmente puedes poner las tareas, puedes mandar correos, puedes hacer muchas cosas con Blackboard. Incluso puedes hacer seguimiento al progreso de los estudiantes; puedes ver cuándo fue la última vez que entraron, cuántas veces entraron y te sirve también para evaluar qué tan bueno es el contenido que estás colgando. Para ver si están muy interesados o muy poco interesados en lo que tú les brindas.

Ellos usualmente sí siguen el contenido que está en el blackboard o tienes problemas con el seguimiento.

La mayoría de los estudiantes aprovecha mucho el Blackboard porque a veces tratamos algunos temas, sobre todo los de gramática, que si bien entienden las reglas pero se quedan con

algunas dudas o quieren practicar para realmente interiorizarlas. Entonces, lo que solemos hacer es ponerles ejercicios adicionales, el mismo Powerpoint o la explicación que vimos en clase y aparte ejercicios adicionales donde puedan realmente aprender más porque ya saben la teoría pero les falta un poco de práctica y a veces no tienes tanto tiempo en el salón para hacer eso porque haces más actividades comunicativas.

¿Ellos se preparan antes de ir a la clase o siempre es posterior?

Suele ser posterior a menos que sea una cosa muy especial o específica. Por ejemplo, algo sencillo, vas a hacer Present Perfect por primera vez y entonces les vas diciendo anticipadamente que se vayan aprendiendo el Past Participle para que no sea una sorpresa. Con temas específicos así, puede ser que se preparen antes, pero la mayoría de las veces es después de las clases.

¿Les forman en alguna metodología en específico para que enseñen a los estudiantes de la UP?

Sí tenemos una metodología, pero no recuerdo cómo se llama. Pero intentamos darle un enfoque comunicativo a todo, por ejemplo, siempre trabajamos con los objetivos. Cada clase va a tener un objetivo y siempre va a ser un objetivo comunicativo. No se trata de “vamos a aprender el presente” sino “vamos a describir nuestras rutinas” o “llegar a un acuerdo para encontrarse con un amigo”; ese es tu objetivo, y al final de la clase puedes hacer una actividad y ahí vas a utilizar el vocabulario de la clase, la gramática que has aprendido para actuar la situación.

¿Crees que sería mejor que el estudiante estudie la gramática por su cuenta primero y en la clase simplemente sean puros ejercicios de comunicación? ¿o cuál sería el beneficio de que el estudiante aprenda esa gramática o vocabulario desde el profesor en esa hora de clase?

Yo creo que depende mucho del tipo de estudiante que uno tenga. Tenemos grupos que son muy responsables y de hecho pueden leer las reglas en casa y todo pero hay otros grupos que necesitan un poco más de apoyo para la explicación. Yo creo que de todas maneras, el primer contacto sobre todo con la gramática de repente, si necesitan un poco más de guía y en niveles avanzados más porque el tema es un poco más complejo.

¿Qué edades aproximadamente tienen tus estudiantes de in-company?

He tenido estudiantes de veintes a cincuentas.

Digamos que el más joven sería de 20 años o incluso hay menores.

No, la mayoría de mis estudiantes de in-company han sido de 20 para arriba; en sus veintes.

¿Cómo describirías a un estudiante de in-company? ¿qué cargos tienen?

He tenido estudiantes con diferentes cargos. La mayoría son ejecutivos.

¿Son personas que tienen cargos medios o cargos altos como gerentes?

La mayoría de los que me ha tocado, sobre todo porque les he enseñado en grupo, han sido de posición de mando medio. Normalmente cuando se trata de un gerente o alguien en una posición más elevada suelen pedir clases one to one, más privadas.

¿Eso se los paga la empresa o te comentan que lo pagan ellos?

Depende de la empresa. He tenido empresas donde los estudiantes se juntan y ellos mismos la pagan, otras empresas donde la empresa paga todo y en otros casos... tuve un caso en una empresa en la que de acuerdo al promedio que los estudiantes alcanzaban ellos pagaban o no pagaban. Cuando tenían un promedio elevado, la empresa corría con el gasto y conforme iba bajando ellos pagaban un porcentaje mayor. Entonces estaban motivados para estudiar porque si estudiaban más de repente ya no pagaban nada. Pero depende del arreglo que tenga cada empresa con su trabajador.

¿Le das el reporte directamente a los estudiantes?

No, yo se lo entrego a mi jefe y él ya ve a quién se lo entrega. Depende de cómo sea el arreglo con la empresa, me imagino.

¿Qué tan seguidos son esos reportes y cómo son?

Tenemos un reporte de medio ciclo y un reporte de fin de ciclo, pero si es que la empresa lo desea puede pedir uno más seguido, sin embargo.

¿Qué es lo que incluye este reporte?

Un comentario personalizado de cómo va el desarrollo de cada estudiante.

¿Qué actividades te funcionan más en clase que son dirigidas para el tipo de estudiante de in-company?

Creo que las actividades que más les funcionan son las actividades que se acercan a la realidad de lo que ellos ven en el día a día. Cuando se habla de un tema en el que ellos no trabajan, están un poco perdidos o no despierta tanto interés. Hay que hacerles ver el beneficio directo que van a obtener de cada actividad, para que los estudiantes estén más interesados y aprendan mucho más rápido.

¿Y en cuanto al vocabulario?

Se desarrolla según el libro, pero si es estudiante quiere algo en particular también podemos verlo.

¿Qué temas en particular has preparado para cierto tipo de estudiantes?

Por ejemplo, un grupo de estudiantes quería que profundicemos en las llamadas de videoconferencia como las que ellos suelen tener.

¿Cómo es la dinámica de las actividades comunicativas?

Puedes usar muchos recursos que se usan también en inglés general, como trabajar en parejas, reportar, etc. En realidad, no es limitante el hecho de que sea inglés para negocios.

¿Y en cuanto a la tecnología?

Depende de la empresa te facilitan o no de una laptop. El primer día de clases es una sorpresa y tienes que adaptarte a lo que te den.

¿Alguna vez les has preguntado a tus estudiantes si les gustaría estudiar online?

No, pero sí he tenido estudiantes que han mostrado interés por tomar el curso online porque cuando es una clase grande no todos pueden coordinar los mismos horarios y por viajes o reuniones de trabajo tienen que perder clases. Ellos estarían interesados en tomar el curso online.

¿Puramente online?

Me han comentado que hay estudiantes que quieren tener una mezcla de online y presencial.

¿Cuántas faltas en promedio tienen los estudiantes?

Entre 25% o 30%.

¿Son estrictos con relación a perder el módulo por pasar el límite de faltas?

Podemos adecuarnos, pero suele ser estricto sobre todo porque la evaluación se da en clase.

TRANSCRIPCIÓN 5:

Entrevista a usuario nivel intermedio en el idioma inglés

Nombre: Erick Luna

Cargo: Gerente Comercial, Yachay Telecomunicaciones

¿Qué tan importante es el inglés en tu carrera profesional?

Es muy importante, ya que la compañía en la que trabajo se dedica al rubro tecnológico y todos los días surgen nuevas aplicaciones. La mayoría están en inglés, por ello es vital aprenderlo.

¿Cuándo y dónde has estudiado inglés?

En Icpna de Cusco (1991-1992). Luego, estudié inglés para empresarios pagado por “Telefónica” (2012) y luego en Euroidiomas (2014-2015). En los últimos 30 años abre estudiado 4 años de inglés.

¿Cuánto tiempo duraron los cursos de inglés que estudiaste?

Los cursos presenciales duraron:

ICPNA (1 hora y media por día) 5 días a la semana

Telefónica (1 hora y media por día) 3 días a la semana

La última vez que estaba desempleado, estudié 3 horas al día en un rango de 9 a 12.

¿Cuándo estabas desempleado, le brindaste importancia a aprender inglés?

Lo más importante es la empleabilidad de las personas. Hay que estudiar siempre y más un idioma como el inglés.

¿En qué nivel de inglés te encuentras actualmente?

Nivel intermedio hacia abajo.

¿Con ese nivel de inglés sientes que necesitas completarlo?

Tengo vocabulario amplio. Puedo entablar una conversación de hecho tengo reuniones con gente extranjera. El gran problema que tengo es la fluidez en la conversación. Ideas estructuradas, hablar es lo que más me interesa.

¿Has llevado alguna vez el curso de inglés para negocios?

Si, cuando estuve en Telefónica estudié inglés para empresarios alrededor de 1 año. Fue muy interesante porque se practicaba mucha conversación y escritura formal. Nos enseñaban a describir una tabla de datos, una presentación, conocer algunos términos que se utilizan en el entorno ejecutivo. Es lo mejor que he podido aprender porque está enfocado a la comunicación formal y ejecutiva y para el entorno de gerencias o hacer negocios importantes necesitas tener una buena redacción sin falencias ortográficas.

¿Qué rescatas de la enseñanza en un instituto tradicional?

Lo más importante es el vocabulario. Lamentablemente es un inglés rígido, no se puede utilizar coloquialmente. El lenguaje formal es inclusive cerrado al entorno empresarial, pero rescato que a partir de esa estructura puedes saber la estructura del país o ciudad donde estás.

¿Qué opinión tienes de los cursos de inglés online? ¿Conoces alguno?

Open English. En algún momento los cursos de negocios que estudié eran sobre entornos virtuales, donde hacíamos cuestionarios. Esto no va conmigo debido a la edad que tengo. No soy el típico autodidacta ni disciplinado. Me gusta ir al salón de clases con un profesor porque quizás cuando quiero consultar algo el profesor está presente para responder a mis dudas, en cambio en un entorno virtual no me responden al instante me aburre.

¿Estás averiguando algún curso de inglés actualmente sea presencial u online?

No, quien está estudiando es un familiar, yo trato de escuchar presentaciones, leer y tratar de entender películas en inglés.

¿Piensas tú que estudiar inglés toma mucho un tiempo largo? ¿Si hubiera una opción más corta lo pensarías?

Un largo camino para obtener un certificado. También escucho cursos cortos de 4 meses, pero tampoco es efectivo. A menos que esté en un campus intensivo por ejemplo en el extranjero donde todos hablen inglés.

¿Has tenido alguna experiencia utilizando una plataforma de enseñanza virtual ya sea de inglés u otra materia?

No, soy un estudiante tradicional. Por ejemplo, no estaría en una maestría virtual.

¿Si te proponen estudiar un curso de inglés de negocios que dure 5 meses en promedio bajo una metodología diferente que combine una plataforma presencial con online?

Lo veo interesante, pero depende de los temas y objetivos del curso. Que tiempo me demandaría realizarlo.

¿Qué opinas, si se te propone como docentes tener profesionales en el mundo de los negocios? Es decir, que sea un profesor especialista en negocios ¿Le darías valor?

Las clases que más me gustaron fueron las clases de inglés británico enfocado en los negocios para mí tiene mucho valor desde el punto de vista de mi carrera tomando como foco la comunicación, escribir y hablar bien de manera formal. Buscar la interacción entre estudiante y docente.

Eso podría significar mayor inversión de este tipo de cursos, ¿estarías dispuesto a pagar un poco más a docentes con experiencia en el mundo de los negocios?

Claro, pero tampoco demasiado. Cuando se garantice un objetivo a cumplir con el tema de comunicación y con un especialista en negocios que imparta el curso.

¿Dónde colocarías mayor énfasis del curso: precio, calidad, servicio en sí? ¿Dónde recae para ti ese valor?

La calidad del servicio, es decir que exista compromiso. Que sea interactivo, clases con contenido y retos.

Como parte de los objetivos del curso, se te pide hacer tareas en casa. ¿Lo harías?

Quizá si fuera una plataforma con videos, pero en casa no por ahora debido que llegó cansado. Tal vez cambiando la rutina diaria.

¿Qué horario para ti es preferible?

De 7 a 9 de la mañana. Quizás también clases en hora de almuerzo o cena. No sólo puede ser clases en un entorno académico sino en un sitio acogedor y tranquilo.

¿Te sentirías cómodo si los docentes te hacen participar constantemente en clase?

Por supuesto, si es comunicación hablada y escrita y, sobre todo pronunciación sería genial. Más valor le daría que el profesor sea nativo teniendo como énfasis los negocios.

Comentaste algo de Networking, ¿me explicas un poco más del tema? ¿Qué te debería aportar ese concepto para que te dé ese valor?

El Networking es lo principal para hacer negocios. Por ejemplo, si tengo una idea de negocios que resulta atractiva para alguien del extranjero sería genial y más si es mi profesor

de inglés. Si se puede tener una plataforma donde personas extranjeras vienen a Perú por temporada cortas a brindar clases de inglés sería interesante y dinámico, hablarías temas de negocios sobre en otras realidades. Ahí le pondría mucho peso al valor y no tanto al precio.

¿Qué ventajas y desventajas encuentras en la metodología de clases comunicativas y participativas?

Deberíamos ver el tema de estudiantes en clase. Si son 3 o 4 sería genial. Si es un profesor nativo puede existir horas específicas para cada estudiante. No quiero que sea tan formal.

¿Prefieres que solo un profesor te enseñe todo el programa? ¿O prefieres que cambie cada mes?

Si cambia cada mes es mejor aún porque cambian los términos, la vocalización. El lenguaje tiene muchas formas, entonación.

¿Cuál es el presupuesto que asignarías a este tipo de curso personalizado?

Invertiría S/. 400 o 500 soles. Si es en poco tiempo y de alto nivel tal vez 15 o 20 dólares por hora.

¿Es posible que la empresa asuma el pago de los cursos? ¿Qué opinas?

Pienso que una empresa debería invertir en el desarrollo profesional de sus empleados.

¿Has tenido experiencia conversando con clientes o proveedores del extranjero?

Por supuesto, he tenido la posibilidad de hablar con personas de otros países. Por ejemplo, cuando estaba en Telefónica había mucha gente de Brasil. Cuando se expandió hacia el Reino Unido tocaba hablar inglés.

¿Con el nivel de inglés que tenías pudiste desarrollarte bien en la negociación?

He podido demostrar el poder comunicarme, la frustración es no decir las cosas claras, de forma rápida y generalmente las negociaciones no llegan a un fin. Por eso en el inglés tanto la comunicación verbal como escrita son fundamentales para transmitir ideas.

¿Si tus colaboradores quisieran prepararse, les darías facilidades de tiempo y pago?

La gente que contrato es gente que esté capacitada mínimamente para el cargo que desempeñan. Si necesitan aprender se les dará tiempo.

Respecto a los certificados, ¿te interesaría tener una constancia del centro de enseñanza o una certificación internacional?

Definitivamente ambas cosas, pero le daría mucho valor a la certificación internacional porque genera mayor riqueza para generar negocios.

¿Inglés americano o británico?

Los dos son similares incluso la formalidad se mantiene en tema de negocios.

¿Qué esperas del perfil de los docentes que puedan enseñarte?

Generalmente cuando he asistido a clases hay una gran diferencia con un profesor nativo y otro profesor nativo con conocimientos en negocios. La propuesta de enseñanza debe estar basado en lo último. El perfil debe tener el chip de los negocios: economía, política, tecnología, entre otros, y encontrar ese perfil es difícil, que técnicamente te enseñen a relacionarte en el mundo de los negocios.

¿Qué metodología dirías que te ayudó a aprender rápido el idioma inglés?

Depende mucho de la persona. Por ejemplo, a mí me gusta el tema presencial. Ahora el mundo cambia y el perfil de los ejecutivos es un perfil virtual. Ahora para que sea atractivo debe tener una metodología dinámica, con casuísticas de ejercicios.

¿Sobre la enseñanza virtual? ¿Te sería más fácil llevarlo sentado en tu oficina o a través del celular?

Cada vez utilizo más el celular que mi propio equipo. El whatsapp es una herramienta de comunicación dinámica. El acompañamiento de la educación es genial, por ejemplo, en la semana tienes unas horas para chatear y que te digan así se escribe o así se habla. Si existiese una aplicación sería bueno para aprovechar los tiempos muertos.

Anexo D. Detalles y modelo de la encuesta

Unidad de muestreo	Persona que pertenece al público objetivo de 30 a 50 años con un nivel socioeconómico medio o alto.
Extensión de la encuesta	Por medio virtual
Duración de la encuesta	4 minutos
Horario de la encuesta	de 10:00 am. a 4:00 pm.

Encuesta para MBA - Inglés para negocios

1. ¿Qué nivel de inglés consideras que tienes?

Ninguno

Básico

Intermedio bajo

Intermedio alto

Avanzado

2. ¿Qué tan importante consideras aprender inglés?

Nada importante

Poco importante

Ni muy importante ni poco importante

Importante

Muy importante

3. Considero necesario para mi puesto laboral estudiar inglés de negocios.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

4. ¿En qué modalidad estarías dispuesto a llevar un curso de inglés de negocios? :

-“solo online”

Alta b. Media Alta c. Media Baja d. Baja

-”80% online en vivo y 20% presencial”

Alta b. Media Alta c. Media Baja d. Baja

-”80% presencial y 20% online”

Alta b. Media Alta c. Media Baja d. Baja

-”solo presencial”

Alta b. Media Alta c. Media Baja d. Baja

5. Considero importante para mi puesto laboral obtener una constancia o certificado de haber estudiado inglés.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

6. ¿Cuántas veces a la semana te gustaría estudiar inglés?

2 veces a la semana

3 veces a la semana

4 veces a la semana

7. ¿Cuánto tiempo adicional estarías dispuesto a invertir en tu autoestudio semanal?

1 hora

2 horas

3 horas

4 horas

8. ¿Cuánto tiempo debería durar una sesión de clase online y/o presencial?

45 minutos

1 hora

1 hora con 30 minutos

2 horas

9. ¿En qué horario preferirías llevar tu curso de inglés?

Por las mañanas antes del trabajo

Alrededor de mediodía

Por la tarde

Por la noche de 6pm a 8pm

Por la noche de 8pm a 10pm

10. ¿Qué tipo de material de estudio prefieres?

Versión impresa

Versión digital

11. ¿Qué materiales te gustaría que el instituto te brinde para reforzar lo aprendido? :

- Libro en físico

Muy Alta b. Alta c. Media d. Baja e. Muy Baja

-Videos de gramática

Muy Alta b. Alta c. Media d. Baja e. Muy Baja

-Videos de temas variados de youtube

Muy Alta b. Alta c. Media d. Baja e. Muy Baja

-Clases grabadas

Muy Alta b. Alta c. Media d. Baja e. Muy Baja

-Literatura online

Muy Alta b. Alta c. Media d. Baja e. Muy Baja

12. ¿Qué atributos consideras importantes para un programa *blended*?:

-Duración menor a 1 año

Muy Alta b. Alta c. Indiferente d. Baja e. Muy Baja

- Metodología 100% comunicativa y a través de la experiencia (X-learning)

Muy Alta b. Alta c. Indiferente d. Baja e. Muy Baja

-Docentes con experiencia en el sector de negocios (administración, marketing, logística, exportaciones, entre otros) completamente bilingües

Muy Alta b. Alta c. Indiferente d. Baja e. Muy Baja

-Docentes nativos

Muy Alta b. Alta c. Indiferente d. Baja e. Muy Baja

-1 sesión de networking en inglés al mes con estudiantes de otras empresas

Muy Alta b. Alta c. Indiferente d. Baja e. Muy Baja

-Plataforma con ejercicios y materiales de inglés para negocios

Muy Alta b. Alta c. Indiferente d. Baja e. Muy Baja

-Aplicación de celular para reforzar lo aprendido

Muy Alta b. Alta c. Indiferente d. Baja e. Muy Baja

-Seguimiento del progreso y acompañamiento del estudiante

Muy Alta b. Alta c. Indiferente d. Baja e. Muy Baja

13. ¿Cuánto estás dispuesto a pagar por un programa que cuente con los atributos que escogiste en la pregunta anterior?

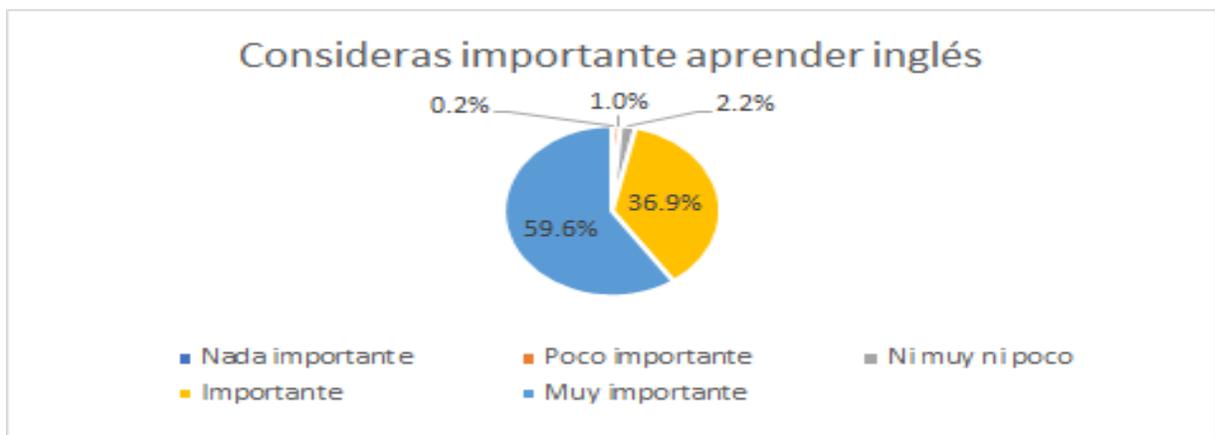
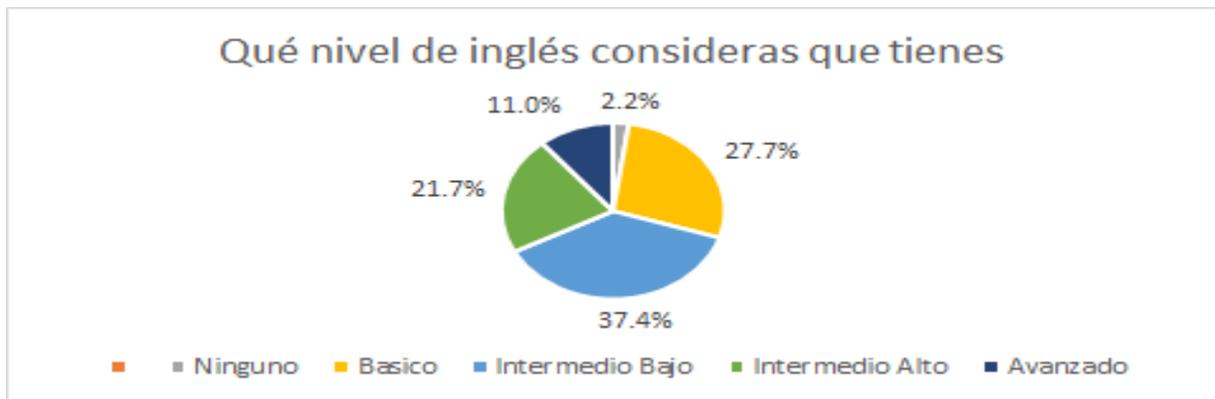
700 a 899 soles mensuales

900 a 1199 soles mensuales

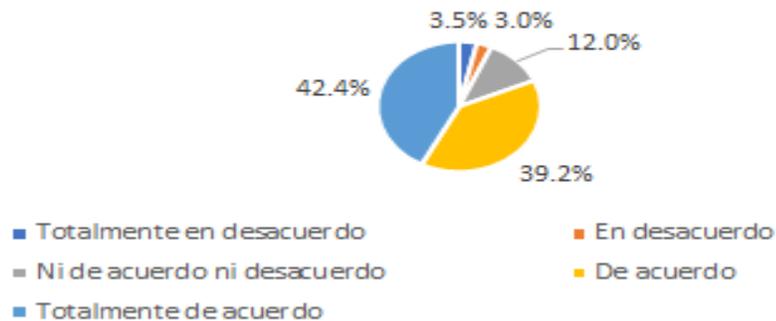
1200 a 1499 soles mensuales

1500 a 1700 soles mensuales

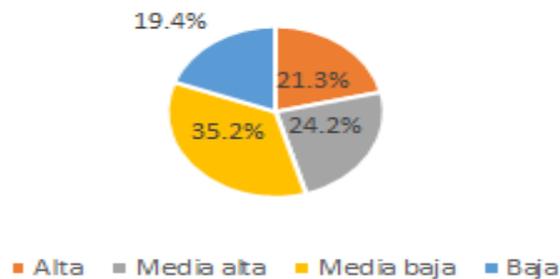
Anexo E. Tabulación de las encuestas



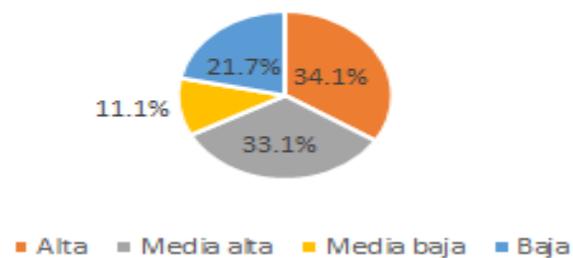
Considero necesario para mi puesto laboral estudiar inglés de negocios



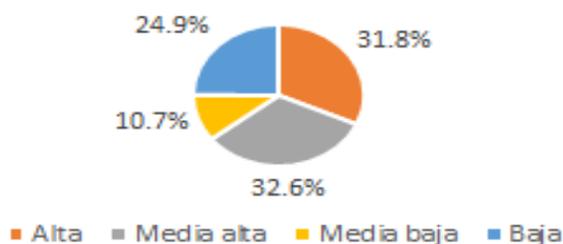
En qué modalidad estarías dispuesto a llevar un curso de inglés: "Solo virtual"



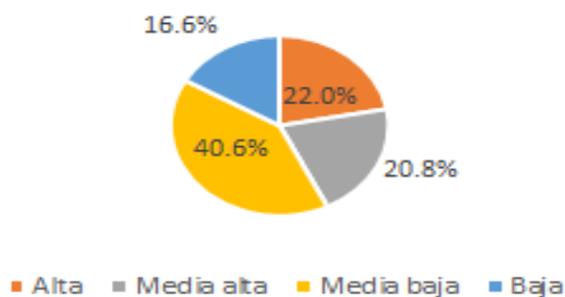
En qué modalidad estarías dispuesto a llevar un curso de inglés: "80% virtual, 20% presencial"



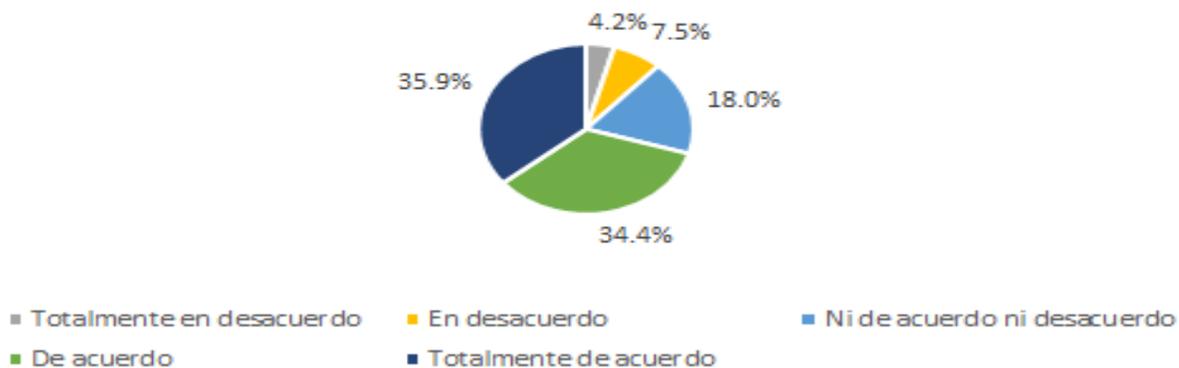
En qué modalidad estarías dispuesto a llevar un curso de inglés: "80% presencial, 20% virtual"



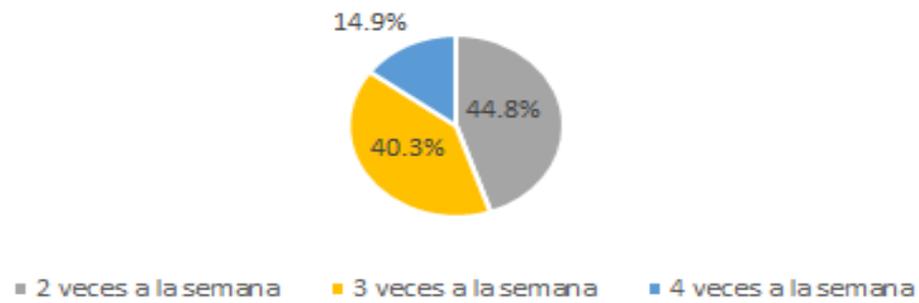
En qué modalidad estarías dispuesto a llevar un curso de inglés: "Solo presencial"



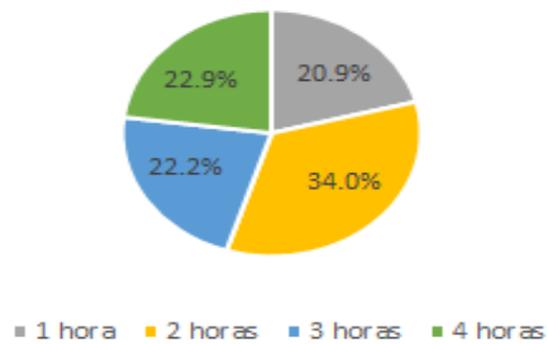
Considero importante una constancia o certificado



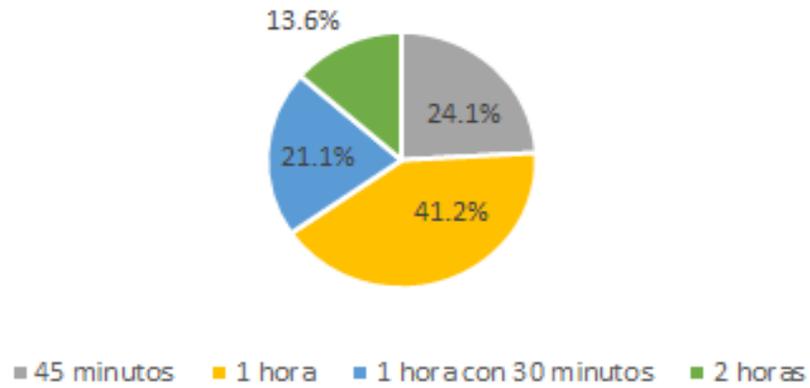
Cuántas veces a la semana te gustaría estudiar inglés



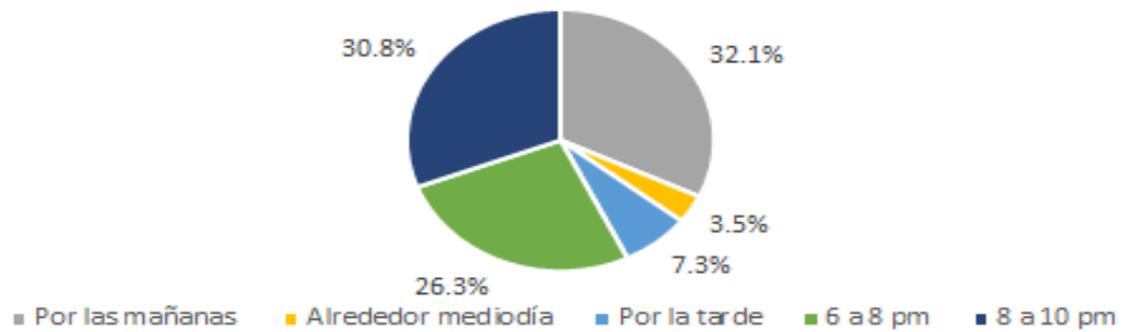
Cuánto tiempo adicional puede invertir en autoestudio semanal



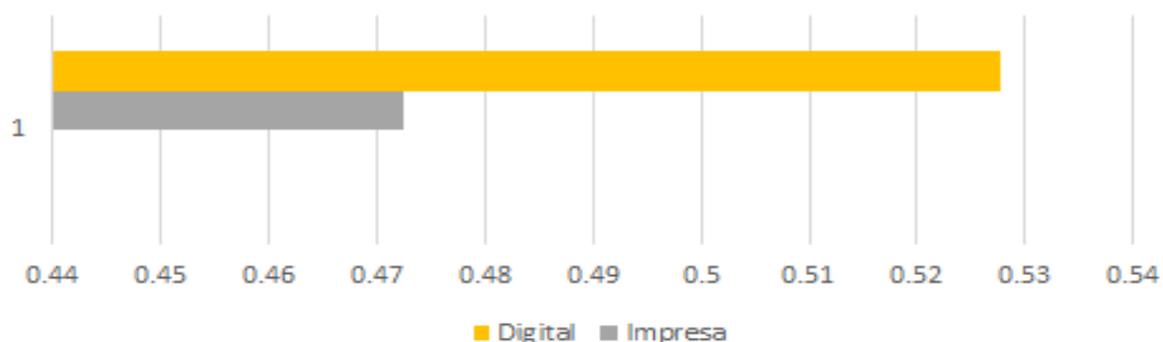
Cuanto tiempo debería durar una sesión



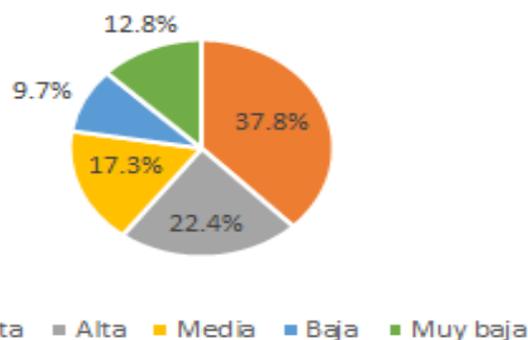
En qué horario preferirías llevar tu clase



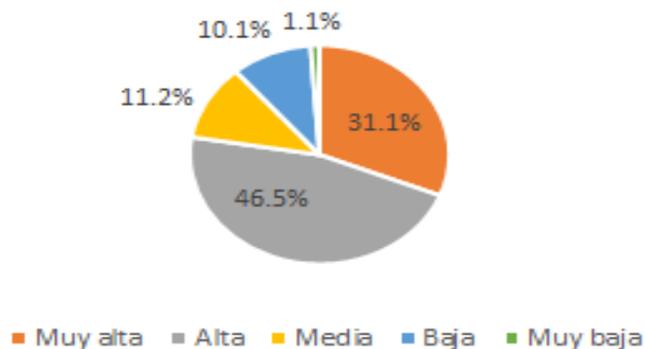
Qué tipo de material prefieres para estudiar inglés



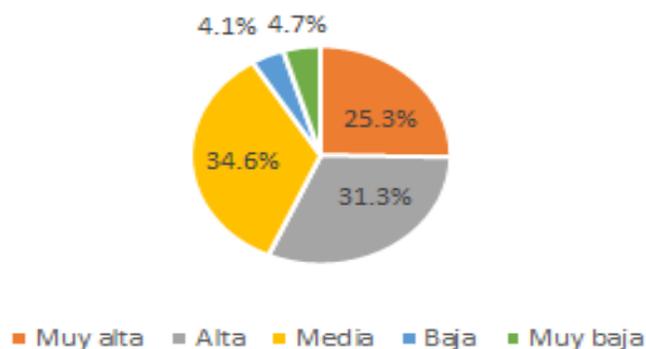
Con qué materiales te gustaría contar para reforzar lo aprendido: "Libro físico"



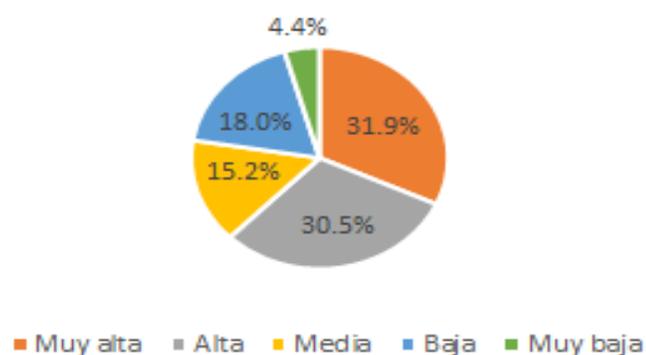
Con qué materiales te gustaría contar para reforzar lo aprendido: "Videos de gramática"



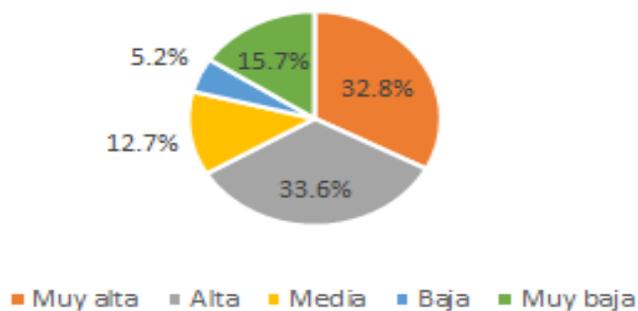
Con qué materiales te gustaría contar para reforzar lo aprendido: "Videos de youtube"



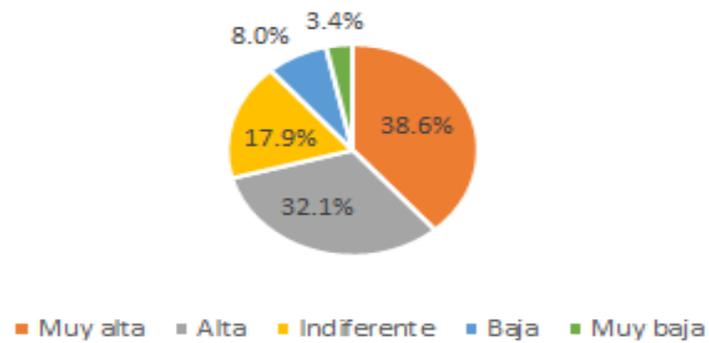
Con qué materiales te gustaría contar para reforzar lo aprendido: "Clases grabadas"



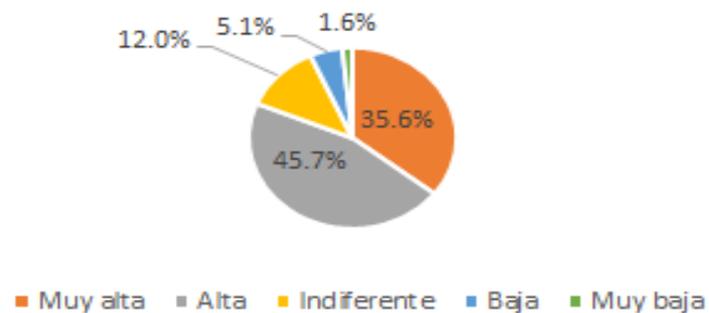
Con qué materiales te gustaría contar para reforzar lo aprendido: "Literatura on line"



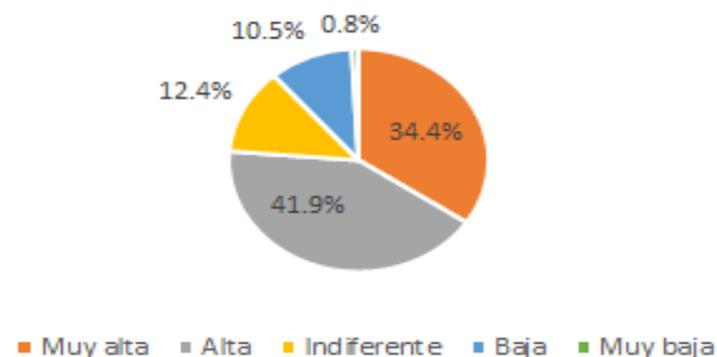
Qué atributos consideras importantes para un programa blended: "Duración menor a 1 año"



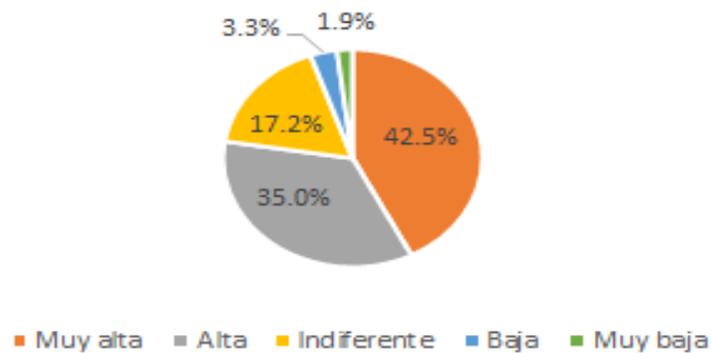
Qué atributos consideras importante para un programa blended : "Metodología 100% comunicativa"



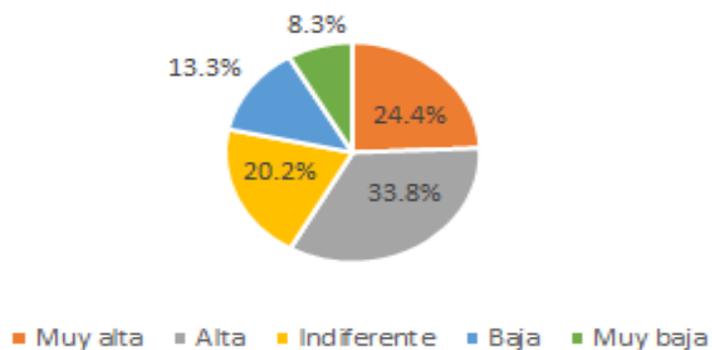
Qué atributos consideras importantes para un programa blended: "Profesores de negocios"



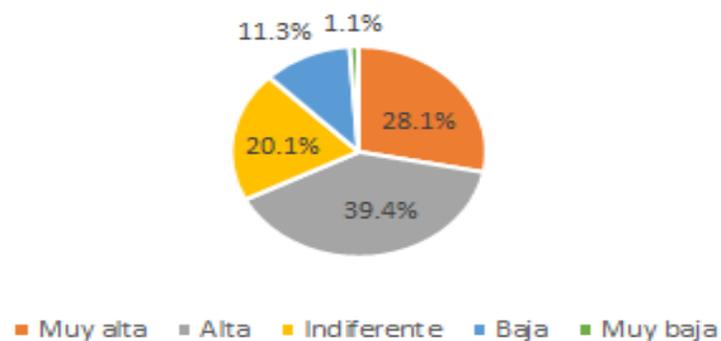
Qué atributos consideras importantes para un programa blended: "Profesores nativos"



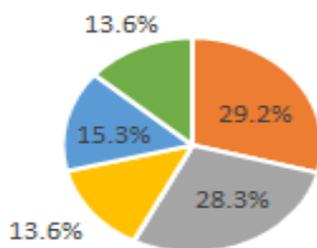
Qué atributos consideras importantes para un programa blended: "Networking"



Qué atributos consideras importantes para un programa blended: "Plataforma con ejercicios"

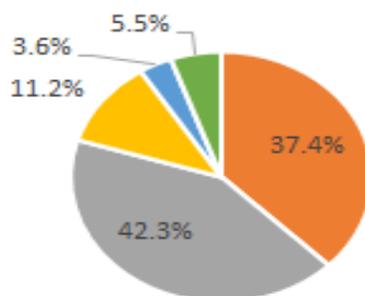


Qué atributos consideras importantes para un programa blended: "Aplicación celular"



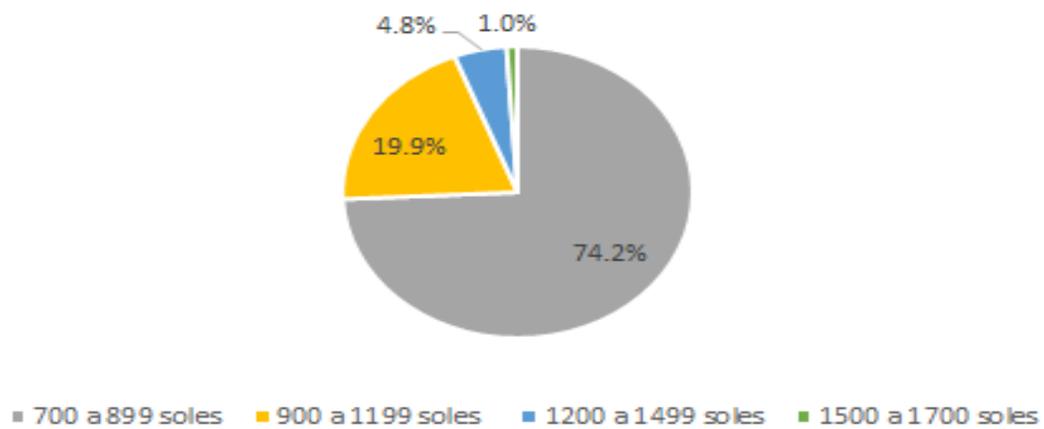
■ Muy alta ■ Alta ■ indiferente ■ Baja ■ Muy baja

Qué atributos consideras importantes para un programa blended: "Seguimiento"



■ Muy alta ■ Alta ■ Indiferente ■ Baja ■ Muy baja

Cuanto está dispuesto a pagar mensualmente



Anexo F. Cuadro de Referencia para estimar el mercado total: población con empleo adecuado según sexo y edad

Sexo y grupos de edad	Nov-Dic2017- Ene2018	Nov-Dic2018- Ene2019	Variación	
			Absoluta (Miles)	Porcentual (%)
Total	3077,3	3082,0	4,7	0,2
Sexo				
Hombre	1985,2	1985,7	0,5	0,0
Mujer	1092,1	1096,3	4,2	0,4
Grupos de edad				
De 14 a 24 años	409,1	384,7	- 24,4	- 6,0
De 25 a 44 años	1842,3	1807,3	- 35,0	- 1,9
De 45 y más años	825,8	890,0	64,2	7,8

(INEI - Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019)

Anexo G. Requisitos técnicos mínimos para dictar clases online

SISTEMA	REQUERIMIENTO TÉCNICO
CPU (Procesador)	1.8 GHz o superior
RAM	2GB o más.
Sistema Operativo	Windows 7, 8, 10 Mac OS X 10.8 (Mountain Lion o posterior)
Internet	DSL o mejor (Conexión cableada, NO se recomienda usar Wi-Fi)
Ancho de banda (Velocidad de Descarga)	3 Mbps de velocidad de descarga. 512 Kbps o más de velocidad de subida.
Navegador o Explorador de Internet	versión actualizada de Chrome o Mozilla Firefox (Windows o Mac) o Safari (Mac)
Plugins del Explorador	Flash Player 10, Java y Javascript
Equipamiento	Mouse, teclado, audífonos con micrófono, tarjeta de sonido.

Resolución de pantalla	Full HD
Puerto Firewall	1935 abierto
Dispositivos Compatibles	Smartphone – Iphone Tabletas - Ipads