



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**“PLAN DE NEGOCIOS DE CENTRO DE PREPARACIÓN DE
EXÁMENES INTERNACIONALES EN INGLÉS ENGLISH PREP”**

PRESENTADO POR

Gloria Roxana Rosales Martel

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

ASESOR: Giancarlo René López Tapia

LIMA –PERÚ

2022

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi madre, quien, con su amor incondicional, es el motor y soporte para mi crecimiento personal y profesional.

Agradecimientos

Gracias a la universidad Escuela de Postgrado UTP, por brindarnos la oportunidad de expandir nuestros conocimientos, asesor y docentes por sus consejos y experiencias compartidas durante este tiempo y agradezco también a mi madre y amigos por el apoyo.

Tabla de Contenidos

Capítulo 1 Objetivo General.....	1
Capítulo 2 Descripción de la Idea y Modelo de Negocio.....	2
2.1. Idea de Negocio.....	2
2.2. Modelo de Negocio	4
2.2.1. Segmento de clientes	6
2.2.2. Propuesta de valor.....	6
2.2.3. Canales	10
2.2.4. Relación con los clientes.....	10
2.2.5. Fuentes de ingresos.....	10
2.2.6. Recursos claves	11
2.2.7. Actividades claves	11
2.2.8. Aliados claves.....	12
2.2.9. Estructura de costos	12
Capítulo 3 Antecedentes.....	13
3.1. Antecedentes de la investigación	13
3.2. Situación del uso del idioma inglés en el Perú.....	16
3.3. Certificaciones Internacionales de inglés en el Perú	18
3.4. Educación online post COVID 19.....	21
Capítulo 4 Análisis del Entorno y la Industria.....	23
4.1. Estructura y Modelo de negocio.....	23
4.1.1. Estructura del negocio.....	23
4.1.2. Evaluación de factores internos.....	23
4.1.3. Modelo de Negocio.....	25
4.2. Análisis PESTE	25
4.2.1. Factores políticos y legales (P).....	25
4.2.2. Factores económicos y financieros (E)	27
4.2.3. Factores sociales, culturales, y demográficas (S)	29
4.2.4. Factores tecnológicos y científicos (T)	30
4.2.5. Factores ecológicos y ambientales (E).....	32
4.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	33
Capítulo 5 Plan Estratégico	35

5.1. Misión	35
5.2. Visión.....	35
5.3. Valores.....	36
5.4. Objetivo General	36
5.5. Objetivos estratégicos.....	37
5.6. Análisis FODA.....	37
5.7. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas	40
5.7.1. Poder de negociación de proveedores.....	40
5.7.2. Poder de negociación de compradores.....	42
5.7.3. Rivalidad de competidores	44
5.7.4. Amenazas de entrantes.....	46
5.7.5. Amenazas de sustitutos	47
5.7.6. Grado de atracción de la industria o sector	48
5.8. Ventaja Competitiva.....	49
5.9. Mapa Estratégico.....	51
Capítulo 6 Plan de Marketing	52
6.1. Análisis de Mercado	52
6.1.1. Diseño de la investigación de mercado.....	53
6.1.2. Metodología.....	54
6.1.3. Muestra.....	54
6.1.4. Plan de muestreo.....	54
6.1.5. Tipo de muestreo	55
6.1.6. Composición y tamaño de la muestra	55
6.1.7. Resultados de la investigación	56
6.1.8. Mercado meta y segmentación del mercado	58
6.1.9. Estimación de la demanda.....	59
6.2. Investigación del Consumidor.....	63
6.2.1. Jerarquía de necesidades y problemas que solucionan	63
6.2.2. Proceso de decisión de compra del consumidor.....	64
6.2.3. Factores que influyen la conducta del consumidor	66
6.2.4. Posicionamiento de marca.....	67
6.3. Mezcla de Marketing	69

6.3.1. Objetivos de Marketing.....	69
6.3.2. Estrategia de producto.....	69
6.3.3. Estrategia de marca.....	71
6.3.4. Estrategia de precio: valor en el mercado	73
6.3.5. Estrategia de distribución y canales.....	75
6.3.6. Estrategia de comunicación integral.....	77
Capítulo 7 Plan de Operaciones.....	80
7.1. Objetivos de Operaciones	80
7.1.1. Servicio	80
7.1.2. Costos.....	82
7.2. Ubicación y Equipamiento de las Instalaciones.....	82
7.2.1. Ubicación	82
7.2.2. Equipamiento.....	83
7.3. Proceso de Producción.....	84
7.4. Métodos de Producción	85
7.4.1. Mecanismos de fabricación del producto.....	85
7.4.2. Tiempos del proceso de fabricación	86
7.4.3. Descripción Operativa del Producto	86
7.5. Gestión Operativa.....	87
7.6. Gestión de Inventario y Proveedores.....	89
7.7. Gestión de Calidad	89
Capítulo 8 Plan de Recursos Humanos	92
8.1. Estructura Organizacional.....	92
8.2. Perfil del Puesto	93
8.3. Manual de Organización y Funciones (MOF)	94
a) Gerente General.....	94
b) Administrador.....	94
c) Coordinador académico	95
d) Docentes.....	96
e) Secretaria.....	97
f) Analista tecnológico	97
g) Asesor ventas.....	97

8.4. Procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación.....	98
8.5. Inducción, Capacitación y Evaluación	99
8.6. Motivación y Desarrollo	100
8.7. Remuneraciones y Compensaciones	101
8.8. Cultura Organizacional.....	102
Capítulo 9 Plan Financiero	103
9.1. Objetivos.....	103
9.2. Datos.....	103
9.3. Política Financiera.....	104
9.4. Inversión y Fuentes de Financiamiento	105
9.4.1. Inversión inicial	106
9.4.2. Capital de trabajo.....	109
9.4.3. Gastos Operativos.....	110
9.4.4. Proyección de ventas	110
9.4.5. Impuesto General a las ventas	112
9.5. Punto de Equilibrio	112
9.6. Estados Financieros Proyectados	113
9.6.1. Estado de resultados proyectado	113
9.6.2. Estado de flujo de efectivo proyectado.....	114
9.7. Evaluación Financiera	118
9.7.1. Análisis de sensibilidad.....	118
9.7.2. Flujo de caja considerando la inflación	123
9.7.3. Indicadores Financieros VAN, TIR, ROI	125
Capítulo 10 Conclusiones y Recomendaciones	127
10.1. Conclusiones	127
10.2. Recomendaciones	129
Bibliografía.....	131
Apéndice A Marco Referencial Europeo	135
Apéndice B Encuesta y Resultado de Encuesta.....	136
Sondeo de Mercado: Resultado de Encuesta.....	138
Apéndice C Inversión en medios digitales	141
Apéndice D Planilla administrativa	142

Apéndice E Capital de trabajo detallado	143
Apéndice F Programa de Capacitaciones y Eventos en English Prep	144
Apéndice G Requerimientos técnicos para el dictado de clases	145
Apéndice H Silabo modelo de un curso	146

Índice de tablas

Tabla 1 <i>Lienzo de modelo de negocio</i>	5
Tabla 2 <i>Evaluación de Factores Internos</i>	24
Tabla 3 <i>Factores políticos y legales</i>	27
Tabla 4 <i>Factores económicos y financieros</i>	28
Tabla 5 <i>Factores sociales, culturales y demográficos</i>	30
Tabla 6 <i>Factores tecnológicos y científicos</i>	31
Tabla 7 <i>Factores ecológicos y ambientales</i>	33
Tabla 8 <i>Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)</i>	34
Tabla 9 <i>Matriz FODA</i>	39
Tabla 10 <i>Poder de negociación de proveedores</i>	42
Tabla 11 <i>Poder de negociación de compradores</i>	43
Tabla 12 <i>Rivalidad de competidores</i>	45
Tabla 13 <i>Amenaza de entrantes</i>	47
Tabla 14 <i>Amenaza de sustitutos</i>	48
Tabla 15 <i>Grado de atracción de la industria o sector</i>	48
Tabla 16 <i>Resultados de la encuesta</i>	56
Tabla 17 <i>Demanda potencial para el primer año</i>	61
Tabla 18 <i>Oferta cursos Modalidad Online</i>	61
Tabla 19 <i>Oferta cursos Modalidad Blended</i>	62
Tabla 20 <i>Estimación mensual de la demanda</i>	62
Tabla 21 <i>Proyección de alumnos 2022-2026</i>	63
Tabla 22 <i>Cursos ofrecidos por Británico</i>	73
Tabla 23 <i>Cursos ofrecidos por centro Idiomas Católica</i>	73
Tabla 24 <i>Cursos ofrecidos por centro de Idiomas Pacífico</i>	74
Tabla 25 <i>Cursos ofrecidos por otras instituciones</i>	74
Tabla 26 <i>Cursos ofrecidos por English Prep</i>	74
Tabla 27 <i>Presupuesto de Marketing S/</i>	78
Tabla 28 <i>Ingresos y costos operativos</i>	82
Tabla 29 <i>Detalle de cursos ofrecidos</i>	86
Tabla 30 <i>Etapas del proceso producción</i>	86
Tabla 31 <i>Perfil de puesto</i>	93

Tabla 32 <i>Remuneraciones y Compensaciones</i>	101
Tabla 33 <i>Estructura de Inversión</i>	105
Tabla 34 <i>Financiamiento del Proyecto</i>	105
Tabla 35 <i>Cronograma de pago deuda contraída</i>	105
Tabla 36 <i>Inversión Activo Fijo</i>	106
Tabla 37 <i>Inversión Intangible</i>	107
Tabla 38 <i>Gastos Pre operativos</i>	108
Tabla 39 <i>Capital de trabajo</i>	109
Tabla 40 <i>Gastos operativos</i>	110
Tabla 41 <i>Proyección de Ventas - Modalidad Online</i>	111
Tabla 42 <i>Proyección de Ventas -Modalidad Blended</i>	111
Tabla 43 <i>Otros ingresos</i>	111
Tabla 44 <i>Determinación del Impuesto General a las Ventas</i>	112
Tabla 45 <i>Punto de equilibrio en unidades</i>	113
Tabla 46 <i>Punto de equilibrio en Soles</i>	113
Tabla 47 <i>Estado de resultados del primer al quinto año en Soles.</i>	113
Tabla 48 <i>Estado de flujo de efectivo</i>	114
Tabla 49 <i>VAN Resultado del ejercicio</i>	115
Tabla 50 <i>Datos para calcular la beta</i>	116
Tabla 51 <i>Datos para calcular la beta del proyecto</i>	116
Tabla 52 <i>Cálculo del COK</i>	116
Tabla 53 <i>Datos para calcular el WACC</i>	117
Tabla 54 <i>VAN en escenarios</i>	118
Tabla 55 <i>Escenario Normal</i>	119
Tabla 56 <i>Escenario Optimista</i>	121
Tabla 57 <i>Escenario Pesimista</i>	122
Tabla 58 <i>Flujo caja con inflación</i>	124
Tabla 59 <i>VAN</i>	125
Tabla 60 <i>TIR</i>	125
Tabla 61 <i>ROI</i>	126
Tabla 62 <i>Encuesta</i>	136

Resumen Ejecutivo

En un contexto actual donde las negociaciones, clases o capacitaciones se desarrollan de manera virtual, muchos estudiantes o ejecutivos han iniciado sus estudios en entidades extranjeras, tomándose esta oportunidad y necesidad de muchos jóvenes de validar sus conocimientos de un idioma a través de una certificación internacional y actualizar sus conocimientos.

El centro de preparación de exámenes internaciones en inglés, English Prep, es una empresa desarrollada para un segmento de mercado que tiene conocimientos preintermedio o intermedio de inglés y que está dispuesto a seguir invirtiendo en obtener certificaciones internacionales de inglés que validen sus competencias en el dominio del idioma y como parte de su crecimiento profesional.

El mercado de enseñanza de idiomas solo en Lima facturaba un aproximado de 210 millones de nuevos soles ofreciendo clases presenciales al año 2019 antes de la pandemia, ahora en una etapa de post cuarentena COVID-19, el desarrollo de las clases virtuales sincrónicas a través de las diversas plataformas online hace que el mercado de enseñanza de idiomas especialmente inglés continúe su apogeo.

Se debe considerar que el tipo de clases que ofrecemos son de preparación a exámenes internacionales tales como FCE, CAE, CPE, IELTS, que validan el nivel que el alumno posee. Estos cursos de preparación son ofrecidos por algunas instituciones como Británico, Idiomas Católica, Centro de idiomas Pacífico, entre otros, sin embargo, están más enfocados en captar alumnos.

Las clases se dictarán de manera online por el momento, sin embargo, a parte del tema de metodología también es importante el seguimiento y enfrentar el examen con consejos o

talleres adicionales necesarios para un óptimo aprendizaje y práctica. English Prep ofrece los cursos de preparación y talleres adicionales gratuitos cada dos meses, así mismo se usa el modelo WOOP de autoevaluación de su aprendizaje durante el periodo de permanencia con nosotros.

El mercado escogido está compuesto por jóvenes estudiantes o profesionales en el rango etario de 18 a 39 años, pertenecientes al nivel socioeconómico A, B y C del área denominada Lima Moderna que cuenten con internet. La estrategia escogida es de diferenciación de servicio, porque en el paquete de cada curso de preparación están incluidos los talleres de conversación, técnicas para el examen y de coaching, así como el empleo de la herramienta motivacional WOOP y seguimiento tanto del docente a cargo como su propia autoevaluación que permita al alumno ser capaz de plantear su plan de acción de un mejor aprendizaje.

En la parte operativa, se cuentan con docentes certificados y con experiencia en el dictado de este tipo de cursos de preparación y que se adapten a la metodología empleada. Las clases presenciales que se dictarán como parte de la modalidad blended, se llevarán a cabo en una aula tipo conferencia adaptada de cowork que se ciñe a los protocolos actualmente establecidos en el dictado de clases.

Se ha determinado una inversión de S/ 105,501, de los cuales el 50% es aporte de los accionistas y el 50% financiamiento. Las ventas proyectadas del primer año serán de S/ 603,134 se espera tener como resultado utilidades acumuladas en cinco años de S/ 356,792.

El VAN, descontado el COK sería de S/ 187,082 soles y una TIR de 86%. También se ha considerado obtener un ROI 83% el primer año de operaciones. De acuerdo con estos resultados se considera que el plan de negocios es rentable y viable.

Capítulo 1 Objetivo General

El presente plan de negocios ha sido elaborado para sustentar la viabilidad del Centro de preparación de exámenes internacionales en Inglés, English Prep que tiene como finalidad de preparar alumnos con conocimiento previo de nivel pre intermedio o intermedio del idioma, a que rindan exámenes internacionales en inglés y necesitan validar su nivel del idioma con una certificación internacional, por diferentes motivos como estudiar en países de habla inglesa, mejorar sus oportunidades laborales en el Perú o en el extranjero, aportar en su crecimiento profesional y/u obtener su título universitario, maestría o doctorado.

English Prep ofrece el servicio de dictado de clases de preparación de certificaciones de inglés tales como FCE, CAE, CPE y IELTS, de manera online y blended, con profesores calificados y una metodología personalizada y motivacional por el uso de la herramienta WOOP que se adapta de acuerdo con las necesidades del cliente y entrenarlos académica y emocionalmente para enfrentar los exámenes de manera satisfactoria, guiando a los alumnos al logro de sus objetivos.

Capítulo 2

Descripción de la Idea y Modelo de Negocio

2.1. Idea de Negocio

En el sector educación, los actuales centros de enseñanza o institutos del idioma inglés, se especializan en impartir clases de inglés a través de diferentes métodos con el fin de que los alumnos puedan hablar de acuerdo con el contexto que se presenten. Además, las instituciones tienen una estructura definida de clasificación por niveles Básico, Intermedio y Avanzado. Sin embargo, el completar estos niveles no implica que el alumno reciba automáticamente una certificación de validez internacional como los certificados de Cambridge o IELTS, que si validan el conocimiento del idioma bajo ciertos estándares y competencias que estas evaluaciones exigen, y son reconocidas en el mundo.

Entre la batería de exámenes de Cambridge que conocemos se encuentran, KET, PET, FCE, CAE y CPE y otra certificación muy importante es IELTS. Así mismo, estas certificaciones son requeridos en universidades de habla inglesa o de la comunidad europea si un alumno planea seguir estudios de postgrado, doctorados o inclusive para postular a becas de estudio o investigación.

Los exámenes de Cambridge te dan la opción de elegir el nivel que se desea validar, siendo los más buscados FCE (nivel intermedio alto), CAE (nivel avanzado) o CPE (nivel similar a un nativo del idioma). En el caso de los exámenes de IELTS, aquí se demuestra el nivel que uno tiene bajo una puntuación, en un rango de 5 a 9 lo que se desea obtener acorde con los parámetros que las universidades peruanas o extranjeras deciden. (Apéndice A)

En ambos casos, es necesario tener una preparación previa para lograr los objetivos que se tracen, por eso es importante que el alumno que desea prepararse para rendir estos exámenes

debe poseer un nivel pre intermedio o intermedio de inglés, debido a que la exigencia es mayor, y sin esos conocimientos previos los resultados no serán satisfactorios.

La idea de negocio que este plan propone es dictar cursos de preparación de inglés a personas con conocimiento pre intermedio o intermedio a más del idioma y además necesitan validar el nivel que poseen con una certificación internacional. El logro de este objetivo contribuirá a expandir sus oportunidades de estudio, profesionales o laborales no solo en el Perú sino también en otros países de habla inglesa.

Debido a la actual coyuntura por el COVID-19 y todavía sin fecha exacta de retorno a las clases presenciales, English Prep ofrecerá clases virtuales sincrónicas dictadas por profesores con certificaciones de Cambridge, además, de tener experiencia dictando de este tipo de cursos. Como se mencionó, las clases serán dictadas de manera virtual sincrónica en frecuencia interdiaria, de acuerdo con la preferencia y disponibilidad del público objetivo, que abarcan dos horas por día de clase, siendo 6 horas a la semana. La modalidad blended se ha considerado a partir del segundo semestre del primer año, las clases se dictarían 80% de manera online y 20% de manera presencial.

Nuestra propuesta se dirige directamente a alumnos que tengan conocimientos de inglés de nivel pre intermedio o intermedio a más que desean validarlos a través de una certificación internacional ya antes mencionada, en su primera clase tendrían una evaluación de entrada del alumno y analizar las habilidades que necesita reforzar a lo largo del curso. Se aplicaría un modelo WOOP (Wish, Outcome, Obstacle, Plan) el cual es una herramienta motivacional que ayuda al alumno en alcanzar tus metas a corto plazo y talleres incluidos que son parte del curso de preparación.

Se ha considerado que la duración de los cursos de preparación debe ser de 6 meses con un promedio de 24 horas dictadas al mes, los grupos de estudio hasta 15 alumnos porque tener

más de 20 alumnos es rentable para la empresa, pero muy demandante para el docente de hacer un seguimiento a los alumnos de manera adecuada y nuestro objetivo es que el alumno logre sus metas y se le brinde el feedback o retroalimentación adecuada. Adicionalmente se ofrecerán talleres cada mes de pronunciación, conversación o lo que debe reforzar el alumno, a parte del taller de tips sobre cómo enfrentar el examen satisfactoriamente.

2.2. Modelo de Negocio

El modelo de negocio del Centro de Preparación de Exámenes Internacionales en Inglés English Prep, el cual será denominado de esta manera en este trabajo, ha desarrollado los módulos correspondientes al Lienzo de Modelo de Negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010), con la información necesaria e importante que nos permita tener una visión clara del proyecto, determinar la propuesta de valor y trabajar en todos los aspectos claves, con la finalidad de evaluar y/o modificar el modelo de negocio.

En la siguiente tabla se detalla los nueve módulos del Lienzo con los principales hallazgos encontrados.

Tabla 1

Lienzo de modelo de negocio

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmento de mercado
Editoriales no solo por los textos sino talleres que ofrezcan a profesores. Distribuidores o librerías. Profesores. Convenios con colegios o empresas. ²	Diseño de cursos, elaboración silabo programación de cursos y horarios. Preparación de clases. Implementación de sistema de evaluación y supervisión clases. Desarrollo de encuestas	Ofrecer cursos de preparación para rendir exámenes Cambridge o Ielts en 6 meses. Metodología personalizada- no solo preparación académica sino manejo emocional- sistema Woop para el logro de tus metas. Modalidad online y blended. Talleres adicionales incluidos.	Por correo electrónico, redes sociales y llamadas telefónicas. Encuestas de satisfacción al cliente. Encuesta a docentes. Programas de fidelización.	Edades: 18-24 años jóvenes universitarios, y 25-39 años, ejecutivos, docentes que desean mejorar su nivel de inglés. NSE: A/B/C Liam Metropolitana Nivel: Pre intermedio de inglés
	Recursos clave Plataforma Zoom. Recurso humano: docentes, coordinador, soporte técnico, asistente ventas, administradores. Recurso financieros.		Canales Promotor de ventas Correo Página web Redes sociales Recomendaciones	
Estructura de costos			Fuentes de ingresos	
Costos Fijos Costos variables Gastos administrativos, publicidad, marketing. Préstamo financiero.			Aporte de accionistas Forma de pago: transferencia bancaria o depósito en cuenta. Plataforma Niubiz. Inscripción de clases de manera presencial.	

Nota: Adaptado de "Plantilla para el lienzo del modelo de negocio". En *Generación de Modelos de Negocio*, Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Barcelona, España: Deusto.

2.2.1. Segmento de clientes

El segmento de mercado de nuestro proyecto se dirige al público joven de Lima Metropolitana la cual representa un 48.3% del total de la población. Además, se está considerando a la población que tiene acceso a internet porque por ese medio se impartirán las clases. En Lima Metropolitana, se estima que el 69.8% de la población tiene acceso a internet.

De acuerdo con lo mencionado, se tienen las siguientes características para nuestro segmento de clientes:

- Jóvenes universitarios de pregrado, postgrado o ejecutivos que se encuentran en un rango etario de 18 a 39 años, que buscan mejorar su nivel de ingresos o tienen proyectado estudiar o trabajar en un país de habla inglesa
- Ubicación: Lima Metropolitana, zona urbana con acceso a internet.
- NSE A/B y C
- Nivel pre intermedio de inglés como mínimo para acceder a las clases.

2.2.2. Propuesta de valor

El desarrollo y actualización de diferentes herramientas tecnológicas junto con la coyuntura de pandemia que se vive desde el año 2020, ha permitido que se desarrollen clases en todos los niveles de manera online, donde tener acceso a internet y contar con recursos económicos y los accesorios necesarios son suficiente para continuar una educación a distancia de manera virtual.

La propuesta de valor de English Prep es ofrecer cursos de preparación de exámenes Cambridge o IELTS, con la aplicación de una herramienta motivacional llamada WOOP para un mejor seguimiento del aprendizaje y brindar la retroalimentación más adecuada al alumno para el logro de sus objetivos y certificación deseada, donde las clases serán dictadas de manera virtual sincrónica o modalidad blended (clases online y presenciales).

Nuestra propuesta está dirigida a que el alumno se prepare no solo académicamente sino también emocionalmente y esté involucrado en su aprendizaje y logro de sus metas. Por es nuestra proposición se enfoca en los siguientes aspectos, modalidad de entrega del servicio, talleres adicionales como parte de los cursos de preparación, el empleo de la herramienta motivacional WOOP, que se detallarán a continuación.

a) Modalidad

El dictado de los cursos de preparación de exámenes tales como FCE, CAE, CPE, IELTS, se brindará a personas con conocimiento previo del idioma, el cual será validado a través de una evaluación oral para confirmar el nivel y el curso que es apropiado para el alumno.

Los cursos tienen una duración de 6 meses por curso, frecuencia interdiaria, siendo 12 clases al mes, con 2 horas de dictado por sesión. El dictado de clases está diseñado para que el alumno pueda desarrollar o mejorar sus habilidades comunicativas, auditivas, lectoras y de redacción de acuerdo con los parámetros que miden los exámenes internacionales y el nivel al que va dirigido.

Cabe resaltar que los exámenes de Cambridge y IELTS, están divididos en 4 papers o exámenes que tienen una duración límite para poder completarlos, es por esta razón que el alumno debe manejar sus tiempos y técnicas que mejor se adapten a sus habilidades para enfrentar el examen.

La capacidad de aulas de hasta 15 alumnos está determinada para que el docente brinde una buen servicio y seguimiento al aprendizaje de los alumnos, cumpliendo no solo los plazos establecidos para dar feedback por tareas y desempeño en clase sino también para evaluar eficientemente y motivar a los alumnos en las clases.

b) Herramienta Motivacional WOOP

El empleo de la herramienta motivacional WOOP, (WISH - Deseo, OUTCOME- Resultado, OBSTACLE- Obstáculo, PLAN- Plan), que ayuda al alumno a visualizar sus metas, la importancia de lograrlo y los obstáculos que necesitas identificar para trabajar en ellos a través de un plan de acción. A través de esta metodología, el alumno se compromete activamente en el proceso, mejora el manejo de tiempo y se enfoca en superar las barreras que no lo dejan avanzar.

La utilización de esta herramienta se realiza de la siguiente secuencia:

- Wish o Deseo que se quiere lograr, definir el objetivo en sí, en este caso es obtener una certificación internacional en un tiempo establecido.
- Outcome o Resultado, en este paso es conocer el impacto de lograr el objetivo deseado en la persona. Para nuestros alumnos de English Prep, el resultado sería una sensación de satisfacción por obtener el certificado y calificación aprobatoria.
- Obstacle u Obstáculo, en esta etapa es importante identificar las principales barreras o mecanismos que nosotros mismos podemos poner para trabar el avance, también es preciso conocer nuestras falencias con respecto al aprendizaje del idioma y cómo lidiar con ellas de la mejor manera.
- Plan, esta etapa es el Plan de acción que el alumno debe delinear para trabajar en conseguir sus objetivos. Aquí es cuando se debe crear un esquema y un cronograma para medir el avance de nuestras acciones hacia nuestra meta final.

El alumno recibe una ficha para completar el primer día de clases, la cual también será enviada o compartida con el docente quien tendrá esta información para el seguimiento de clases del alumno y complementar los aspectos que son necesarios incluir en ese plan de acción.

Cada mes, el profesor y alumno revisarán la ficha WOOP para evaluar los avances del alumno y que otros posibles obstáculos se identifiquen, así como temas que se solucionaron durante el periodo de clases.

c) Talleres

Uno de los problemas que los alumnos generalmente enfrentan es el miedo a comunicarse en inglés, especialmente en la pronunciación o entablar una conversación fluida, es por ese motivo que en English Prep, tenemos talleres como parte de la preparación de cursos tales como taller de conversación, pronunciación, consejos para exámenes y un taller de coaching para que el alumno llegue al examen de manera más optima. Estos talleres se realizarán mensualmente, con una duración de dos horas, sin costo adicional, solo previo registro para preparar el material.

En el taller de conversación el alumno tendrá la oportunidad de practicar o usar el vocabulario necesario para entablar una conversación y también simular una entrevista tipo de la evaluación a la que va dirigida.

En el taller de pronunciación se ayudará al alumno a sentirse más confiado al momento de entablar una conversación con sus pares o el docente que lo entrevista, además de poder transmitir sus ideas apropiadamente y evitar confusiones. Además, en este taller se brindarán consejos de como tener una mejor pronunciación.

Un taller de coaching es primordial para el alumno para motivarlo a seguir estudiando y como focalizar sus energías como una oportunidad sin dejar de lado otras actividades que son importantes para el desarrollo de la persona emocionalmente. En la educación actual, la parte académica debe ir de la mano con la parte emocional para enfrentar exámenes con tiempos establecidos y no sentirse abrumado por otras causas.

En el taller de tips para el examen, el alumno conocerá o aprenderá que debe y no debe hacer antes y durante el examen, algunos ejercicios de relajación y alguna practica de alguno de los papers.

2.2.3. Canales

Los canales por usarse en el presente proyecto serán a través de un promotor de ventas con teléfono móvil, otro medio a usarse es el correo electrónico, acceso a plataforma de la página web, WhatsApp, o a través de las redes sociales. Otro aspecto importante es la comunicación con los alumnos para informarles de novedades o implementación de un programa de fidelización, teniendo como referencia sus recomendaciones o testimonios en los casos que hayan obtenido su certificado y con esto el logro de sus metas.

2.2.4. Relación con los clientes

La relación con los clientes de English Prep, será mayormente un contacto online por los siguientes medios: correo electrónico, WhatsApp o llamadas telefónicas, página web, redes sociales como Facebook, Instagram y encuestas de satisfacción al cliente y encuesta a los docentes para detectar posibles oportunidades de mejora y el contacto directo con el coordinador académico si es necesario. Siempre queda abierta la posibilidad que los alumnos nos contacten para tener una entrevista personal.

2.2.5. Fuentes de ingresos

Para el desarrollo de English Prep, la fuente de ingresos se dará a través de la venta directa de las clases de preparación de cursos que se dictarán de manera online, forma de pago a través de transferencia bancaria, depósito en cuenta o a través del enlace de Niubiz. También se ha considerado el aporte de los accionistas y el financiamiento inicial del proyecto.

2.2.6. Recursos claves

En este caso, los recursos claves para el presente proyecto estará compuesto por el recurso tecnológico como el uso de zoom para el dictado de clases, los textos que se usarán para el dictado de clases y el elemento más importante es el recurso humano integrado por:

- Personal docente que prepara las clases,
- Coordinador académico que se encarga de la estructura de cursos, sílabos, talleres y la oferta de cursos de manera semestral.
- Técnico sistemas para resolver algún problema que se presente durante el dictado de clases, o descarga de libros no solo para los docentes sino a alumnos en lo que respecta a aspectos que implican nuestro servicio.
- Promotor o asistente de ventas, encargado de la atención al cliente.

2.2.7. Actividades claves

Considerando que este módulo detalla las actividades importantes que se deben realizar para el desarrollo de nuestro proyecto, las cuales se especifican las siguientes tareas:

- El diseño del curso, elaborar el sílabo de los cursos de acuerdo con los libros que se usarán, periodo de tiempo establecido y frecuencia de dictado de clases y solicitud del cliente.
- Enviar el formato WOOP a los alumnos de manera que el primer día de clases se les explique en que consiste y como deben llenarlo y la importancia del mismo en sus objetivos y aprendizaje.
- Preparar un sistema de evaluación continua y la supervisión de estas tareas.
- Implementar talleres para los alumnos mensualmente.
- Establecer la oferta de cursos y horarios de las clases cada dos meses.
- Desarrollar una encuesta de satisfacción al cliente para evaluar nuestro servicio.

- Diseño de una encuesta de evaluación al docente cada dos meses.

2.2.8. Aliados claves

Para nuestro plan de negocio, se ha considerado como aliados claves a:

- Profesores para el dictado de las clases.
- Editoriales o distribuidoras de libros de inglés para ver la mejor opción de herramientas que ofrecen para el beneficio de los alumnos y profesores, también con ellos se puede planificar las capacitaciones o invitaciones a workshops para profesores y actualizar los conocimientos y nuevas técnicas en la enseñanza.
- Establecer convenios con colegios que quieran preparar a sus alumnos o profesores

2.2.9. Estructura de costos

El aspecto financiero es primordial para el funcionamiento de un proyecto es por esa razón que en English Prep, la estructura de costos está organizada de la siguiente manera:

- Costos fijos
- Costos variables
- Gastos administrativos
- Gastos de marketing, publicidad
- Planilla, administrativa y sueldo de profesores.

Capítulo 3 Antecedentes

En este capítulo, se ha investigado trabajos relacionados al plan de negocios que es asunto de nuestra investigación, con el objetivo de conocer la factibilidad de los proyectos presentados, relevancia en cuanto al tema de investigación y las tendencias del mercado en las épocas en que los trabajos de investigación fueron desarrollados. Adicionalmente, se analiza la situación del estudio y uso de idioma inglés en nuestro país, así como los distintos exámenes internacionales de validación del nivel de idioma que se pueden administrar en el Perú. También se incluye la enseñanza online en épocas de COVID-19 en esta coyuntura.

3.1. Antecedentes de la investigación

En este acápite se expondrán las investigaciones realizadas en el Perú; cuyo objetivo es conocer el modelo de negocio y análisis de su viabilidad financiera que sustentan dichas propuestas.

En el año 2019, en la Universidad Tecnológica del Perú, se desarrolla el plan de negocios: “Centro de Idiomas de inglés para negocios English Xperience” (UTP, 2019), a cargo de Magali Antiporta, Pablo Baldeón, Marco Mesones, Rafael Saravia y Jakeline Villanueva, El trabajo de investigación cuyo objetivo era brindar clases especializadas orientadas al mundo de los negocios teniendo la modalidad Blended o semipresencial (80% clases online en vivo y 20% clases presenciales), ofrecía eventos de Networking presenciales, aparte de tener un asesor llamado EX Trainer que apoya al alumno durante su estadía en el programa elegido.

Su metodología de enseñanza del idioma inglés es personalizada de acuerdo con las necesidades de los estudiantes para potenciar sus habilidades y ampliar su conocimiento de manejo de términos relacionados al mundo de los negocios.

La presente tesis a través de su desarrollo presenta en detalle como los cursos ofrecidos, duración y propuesta de valor se adapta a las necesidades de este segmento de mercado que

son los ejecutivos que cada vez más necesitan dominar el idioma específico en la rama de negocios que se encuentre para realizar negocios con proveedores y compradores de cualquier parte del mundo de una manera más adecuada y exitosa.

En la tesis antes mencionada, concluye que la investigación es factible debido a lo siguiente:

- El tamaño de mercado de la población de ejecutivos en Lima es de 37, 762 personas, el cual es suficientemente grande para su rentabilidad. Sus ingresos son positivos desde el segundo año, con una inversión de \$55,000, siendo un proyecto económicamente viable y financieramente rentable.
- El entorno externo se muestra propicia debido a que sus oportunidades son en mayor número que sus amenazas. El incremento del PBI es un factor que favorece al proyecto.
- La modalidad blended es beneficiosa para las empresas, porque no tienen que trasladarse para todas sus clases sino solo para unas determinadas clases y las demás son tomadas de manera online.
- La estrategia genérica por implementarse es de enfoque de valor.

En el año 2017, en la Universidad Peruana de ciencias Aplicadas (UPC), se desarrolló el siguiente proyecto de investigación: “Creación de Instituto de enseñanza del idioma Inglés para jóvenes y adultos que estudian y/o trabajan”, trabajo a cargo de Karina Titto, cuyo objetivo era ofrecer clases de inglés a jóvenes de la zona norte de Lima para lograr captar esa parte de la ciudad cuya demanda es creciente y de esa manera lograr captar una participación del mercado de esa zona de Lima Metropolitana.

De acuerdo con la investigación planteada, Tito (2017) menciona que si es factible crear un instituto de enseñanza del idioma inglés en el área de Los Olivos debido a que hay una

creciente demanda de jóvenes y adultos que necesitan aprender el idioma y que cuentan con una capacidad de poder pagar las mensualidades de los cursos y generar beneficio económico a partir del primer año de funcionamiento. Además de no haber otros institutos de inglés en el área escogida para el funcionamiento del proyecto.

La tercera investigación que se ha considerado en el presente trabajo es el proyecto desarrollado en la Universidad Tecnológica del Perú llamada: “Implementación de un centro de capacitación especializado en modalidad E-Learning y B-Learning”, a cargo de Braulio Álvarez, en este caso no enseñarán el idioma inglés, sin embargo, es relevante para nuestra investigación por la modalidad empleada para sus cursos de capacitación en Lambayeque.

En la tesis, Álvarez, B. (2020) muestra que debido a la presenta coyuntura con el COVID-19, los cursos y necesidades de formación profesional se han incrementado debido a sus motivaciones personales de seguir mejorando a nivel profesional y la modalidad online es muy solicitada debido a que pueden acceder a las clases desde cualquier punto del país siempre y cuando cuenten con una conexión a internet estable y se adaptan a su disponibilidad de horario y estilo de vida y manejo de herramientas tecnológicas.

Entre las principales conclusiones que detalla de su investigación, tenemos:

- El análisis de las fuerzas competitivas obtiene una valoración de 3.2 lo cual muestra que hay un factor de éxito.
- Dentro de su investigación, el 80% del público objetivo se capacitaría por motivación personal, 100% prefiere la modalidad semipresencial por el estilo de vida y disponibilidad de horarios y el 86% de los encuestados está dispuesto invertir en capacitaciones.

- El análisis financiero es favorable, debido a que obtienen un VAN positivo de S/ 298,349 y un TIR de 36%, en un horizonte de 5 años, con una inversión inicial de S/ 379,935.88.

3.2. Situación del uso del idioma inglés en el Perú

El Perú es parte del llamado mundo globalizado donde cada vez se hace imprescindible no solo tener conocimientos de inglés sino ponerlos en práctica en diferentes situaciones que se presenten en la vida profesional y laboral.

Según el informe presentado por “*Education First*” indican que hay un aproximado de 360 millones de hablantes nativos, 1,600 millones que tienen al idioma inglés como primer, segundo o tercer idioma, convirtiéndose a través del tiempo en el idioma más usado para establecer comunicaciones y negocios en diferentes partes del mundo.

Así mismo, en el mismo reporte resalta no solo es importante y necesario el aprender hablar inglés a nivel conversacional sino también dominarlo a nivel de un angloparlante nativo, que se logra a través de la experiencia por los viajes, estudios o trabajo en países donde se habla el idioma.

En el año 2016, se estimaba que solo el 2% de peruanos tiene conocimiento del idioma anglosajón, a pesar de que esto tiene un impacto positivo sobre la remuneración de un ejecutivo que domina más de un idioma incluyendo el inglés. Además, que a raíz de los tratados de libre comercio con Estados Unidos y con la Unión Europea, la importancia de un manejo del idioma casi a la perfección asegura una buena remuneración aquí en nuestro país como en otros países. Si nos referimos en el sector educación, para obtener el grado de maestría es necesario acreditar que tienes el conocimiento o alguna certificación que demuestre el nivel requerido para obtener el título.

En el artículo “*El inglés sigue siendo el rey*” se menciona que en el mercado hay diferentes exámenes internacionales que acreditan el nivel de dominio del idioma que poseen los alumnos, dependiendo de los objetivos que tienen, sea laboral o estudios en el extranjero, como por ejemplo exámenes como IELTS son cada vez más aceptados en universidades y empresas en Estados Unidos y Canadá además de países europeos.

De acuerdo con el reporte *¿Cómo va el dominio del idioma inglés en los empresarios peruanos?* (El Comercio, 2017), informa sobre estudios realizados por la empresa Pearson sobre el dominio del idioma inglés en esta zona Latinoamericana, donde se identifica la necesidad de aprenderlo para las negociaciones y comunicación internacional, sin embargo, los resultados de los exámenes aplicados indican que los niveles están por debajo del estándar debido al deficiente sistema educativo, en muchos casos los mismos profesores que deben impartir la enseñanza del idioma inglés no llegan a sobrepasar el nivel A1 (Básico).

Luego de la modificación en la ley universitaria que indica la obligatoriedad de certificar el dominio de un idioma, y como consecuencia la mayoría de las universidades han desarrollado sus centros de idioma para cubrir esa brecha, no se puede garantizar que los alumnos logren alcanzar sus metas.

Según el diario Gestión (2017) en su artículo “*¿Cuánto dinero mueve el mercado de academias de inglés en Lima?*”, informan que hay un aproximado de 70 millones de dólares al año que se mueve solo en Lima. En el mismo artículo se menciona que de los aproximadamente 15,000 maestros que existen en el Perú, solo el 27% tiene licencia para ejercer la actividad, lo que significa que hay cierta escasez de docentes de inglés preparado y certificado internacionalmente que los valide como profesionales aptos para enseñar el idioma en colegios o institutos o centros de idiomas.

Para el presente proyecto, la población objetivo que está interesada en aprender o mejorar sus oportunidades laborales, profesionales y/o de estudios son los jóvenes comprendidos entre el rango etario de 18 a 39 años, quienes toman estos cursos en los diferentes centros de idiomas, que comprende un aproximado de 67% de los alumnos que están matriculados en este tipo de cursos.

3.3. Certificaciones Internacionales de inglés en el Perú

Como se mencionó anteriormente, hay varios tipos de exámenes que certifican el nivel de dominio del idioma inglés dependiendo de las necesidades de las personas. En nuestro país encontramos los siguientes tipos de exámenes:

- **Exámenes de Cambridge** que comprenden una serie de exámenes llamados KET, PET, FCE, CAE y CPE, cada uno consta de cinco partes que evalúa la destreza y dominio del alumno dependiendo del nivel al que va dirigido. El tiempo de duración de estos exámenes es de por vida, sin embargo, las instituciones que los solicitan piden que el resultado aprobado obtenido no sea mayor a dos años.

CEFR	Levels	English
Common European Framework		Cambridge certificates
C2	Very advanced	CPE Certificate of Proficiency in English
C1	Advanced	CAE Certificate in Advanced English BEC Higher
B2	Upper intermediate	FCE First Certificate in English BEC Vantage
B1	Intermediate	PET Preliminary English Test BEC Preliminary
A2	Elementary	KET Key English Test
A1	Beginner	

Figura 1 Exámenes Cambridge

Fuente: Cambridgeenglish.org

Entre los centros autorizados para administrar los exámenes de Cambridge abiertos para público en general en Lima tenemos: Británico, Católica Idiomas, Centro de idiomas de Pacifico, Universidad de Piura, entre otros centros que son cerrados.

- **IELTS**, consta de dos tipos de prueba, uno de inglés general para certificar el dominio del idioma o también si se requiere un permiso de residencia y el otro tipo de prueba es de inglés académico para cursar estudios universitarios en el Reino Unido, Estados Unidos y otros países de la Unión Europea. El resultado de la puntuación obtenida tiene una duración de 2 años.

Band	Description
9.0	Expert user
8.0	Very good user
7.0	Good user
6.0	Competent user
5.0	Modest user
4.0	Limited user
3.0	Extremely limited user
2.0	Intermittent user
1.0	Non user

Figura 2. Escala de puntuación IELTS.

Fuente: Mayflower College

- **TOEFL**, es un examen con orientación académica al que se presentan principalmente estudiantes extranjeros que desean seguir sus estudios de maestrías o doctorados en alguna universidad de los Estados Unidos, Canadá, y otros países. El resultado de la puntuación obtenida tiene una duración de 2 años.

MCER	TOEFL IBT
C2/C1	110-120
B2	87-109
B1	57-86
A2	n/a
A1	n/a

Figura 3. Escala de puntuación TOEFL.

Fuente: Capman Testing Solutions

- TOEIC, Este examen consiste en dos pruebas dirigidas a profesionales y empresas, evaluando el idioma en un contexto laboral. El resultado de la puntuación obtenida tiene una duración de 2 años.

ETS TOEIC

Descriptor de nivel TOEIC® y niveles del MCER

Con este documento podrás conocer a qué nivel corresponde tu puntuación de acuerdo al MCER (Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas)

Listening and Reading

TOEIC® Listening & Reading scores	Nivel de acuerdo al MCER
945-990	C1
785-940	B2
550-780	B1
225-545	A2
120-220	A1

↙ Comprueba tu puntuación en el Score Report

Speaking and Writing

TOEIC® Speaking scores	TOEIC® Writing scores	Nivel de acuerdo al MCER
180-200	180-200	C1
160-170	150-170	B2
120-150	120-140	B1
90-110	70-110	A2
50-80	30-60	A1

Para más información sobre las habilidades y destrezas adquiridas en cada nivel, descárgate este documento: bit.ly/candoTOEIC




Figura 4 Escala de puntuación TOEIC.

Fuente: Capman Testing Solutions.

3.4. Educación online post COVID 19

El inicio de la pandemia COVID 19, se convirtió en un punto de partida para aprender nuevas maneras de enseñar y aprender ayudados con la tecnología esto fue posible haciendo que la educación virtual sea la única opción viable durante la cuarentena y hasta el momento sigue siendo la mejor opción. Los colegios, profesores y padres de familia no estaban preparados para este cambio, como consecuencia muchos padres de familia tuvieron que asumir roles de profesores en casa para poder apoyar a sus hijos en el aprendizaje remoto, los docentes se dieron cuenta que la tecnología es una herramienta poderosa para poder impartir conocimientos y la necesidad de aprender cómo se manejan las múltiples herramientas y plataformas y sacar el mayor provecho de cada una.

Otro punto importante, ha sido que el alumno ha tenido que adaptarse a nuevas formas de aprendizaje y estilos de estudio que mejor se acople a sus necesidades y habilidades.

Para este año 2021 las tendencias educativas post confinamiento por el COVID 19, ha cambiado. En el caso de la educación superior universitaria, se aprecian ventajas y desventajas de la educación virtual:

- La incorporación de estudiantes extranjeros sin que tengan que viajar solo a través de la educación remota se ha hecho posible que estudiantes pertenecientes a países con una economía en vía de desarrollo puedan acceder a universidades extranjeras, una estrategia que algunas universidades están implementando.
- El avance e impulso del conocimiento científico y la investigación que se ha incrementado con respecto a años anteriores.
- Una clara desventaja producto del confinamiento está afectando la salud mental de los estudiantes, el cual ha sido un tema que las instituciones han tenido que trabajar brindando apoyo y acompañamiento psicológico.

Ante un panorama incierto del retorno a las clases presenciales, los docentes nuevamente tendrán que rediseñar las experiencias de aprendizaje que atraiga nuevamente a los alumnos, una experiencia de aprendizaje personalizada y adaptativo.

Así mismo, durante esta época de pandemia, el crecimiento de cursos online en el campo de la educación ha sido mayor a la época antes de la pandemia, lo cual indica que es muy posible que en un futuro cercano estas plataformas como Platzi, Crehana, Domestika, puedan competir con las universidades en el mercado de la educación y especializaciones.

Un aspecto relevante a la investigación de nuestro proyecto es el uso de la plataforma e-learning el cual se define como un método de enseñanza y aprendizaje que usa las TIC (Tecnología de información y comunicación) para poder dictar clases sin restricción tiempo ni lugar. Sin dejar de lado el papel del internet que ha facilitado el desarrollo del aprendizaje a distancia, que es el inicio para la elaboración de programas educativos que ha generado nuevos modelos de enseñanza, aprendizaje y uso de herramientas tecnológicas que ayuden a tener resultados muy beneficiosos en los alumnos.

Capítulo 4

Análisis del Entorno y la Industria

En este capítulo se elabora un análisis y diagnóstico interno y externo de la empresa y evaluar todas las posibles fuerzas y actividades que pueden afectar el desarrollo de nuestro proyecto. Los resultados de este estudio nos permitirán identificar las oportunidades y trabajar en reducir el impacto de las amenazas que se presenten.

4.1. Estructura y Modelo de negocio

4.1.1. Estructura del negocio

La estructura de la empresa se detalla a continuación:

- Razón Social: “Centro de enseñanza y preparación de exámenes de idioma Inglés S.A.C.”
- Nombre comercial: English Prep
- Actividad económica: Educación de adultos y otros
- Monto de inversión: \$ 26,375

4.1.2. Evaluación de factores internos

A continuación, se detallan las fortalezas y debilidades que nuestro proyecto posee y la ponderación de estos, para una evaluación de sus principales fortalezas y debilidades y trabajar en esos aspectos.

Tabla 2

Evaluación de Factores Internos

	Factores determinantes de éxito (FDE)	Peso	Valor	Pond.
<i>Fortalezas</i>				
1	Tener conocimiento y experiencia del rubro	0.15	3	0.45
2	Profesores certificados a cargo	0.13	3	0.39
3	Modalidad online y blended con talleres incluidos	0.09	4	0.36
4	Sistema motivacional WOOP como parte nuestra metodología	0.12	3	0.36
5	Desarrollo de la tecnología	0.1	4	0.4
6	Creación cursos preparación a demanda	0.08	4	0.32
		0.67		2.28
<i>Debilidades</i>				
1	Nuevos en el mercado, nueva marca	0.09	1	0.09
2	Pocos docentes calificados con certificados	0.08	1	0.08
3	Cumplimiento de requisitos de aforos en aulas, no tener local propio	0.04	2	0.08
4	Plataforma propia para estudiantes	0.07	1	0.07
5	Poco capital para invertir en nuevos programas	0.05	2	0.1
		0.33		0.42
	Total	1.00		2.7

Fuente: Elaboración propia

Del análisis en la matriz EFI, se obtienen un puntaje ponderado de 2,70 (superior a los 2,5) que significa que la propuesta de negocio está por encima del promedio en cuanto a su fortaleza interna. La mayor debilidad de la empresa es ser nuevos en el mercado y el cumplimiento de aforos en las aulas para el caso de las clases blended.

Un aspecto importante es tener profesores certificados y familiarizados con el dictado de cursos de preparación para lograr los objetivos de los alumnos y la buena aplicación de nuestra metodología que se enfoca en la parte académica y emocional.

4.1.3. Modelo de Negocio

El modelo de negocio de un emprendimiento en educación dirigido a la enseñanza y preparación del idioma inglés y ofrecer la preparación para rendir exámenes internacionales del idioma inglés dirigido a jóvenes y adultos que están estudiando a nivel universitario o postgrado que necesitan validar su dominio del idioma por diferentes motivaciones.

El dictado de clases se realizará en dos modalidades siendo inicialmente la modalidad virtual y luego se incluirá la modalidad blended, esto como resultado de la encuesta realizada donde los futuros alumnos prefieren la modalidad online con un 43%, seguido de la modalidad blended con un 38%.

4.2. Análisis PESTE

A continuación, se realiza el análisis PESTE que se han identificado para el presente plan de negocio.

4.2.1. Factores políticos y legales (P)

Según D'Alessio (2013), es importante identificar y conocer el reglamento para iniciar una empresa y los aspectos políticos y legales que rigen en el país. Para nuestro proyecto se han detallado algunos aspectos políticos y legales.

La inestabilidad política que acompaña al actual gobierno desde que inició sus operaciones a partir del 29 de julio del 2021, sigue siendo un factor que afecta cualquier emprendimiento. Además el constante enfrentamiento entre el Poder Ejecutivo y el Congreso, que ha originado un cambio de gabinete en dos meses, habiendo diferentes ministros en la cartera de educación, analizando la situación del retorno a clases de manera semipresencial segura y flexible paulatinamente durante el presente año y teniendo como fecha de retorno a clases marzo 2022, sin embargo todo esto está bajo observación debido a que la población

infantil entre 5 a 11 años recién se vacunará a partir de enero 2022, y siendo optimistas que una tercera ola de COVID-19 en el Perú sea controlable.

Otro factor importante es el Riesgo país, de acuerdo con el FMI, el Perú hasta antes de que Pedro Castillo asuma la presidencia, tenía acceso a una línea de crédito debido a la solidez de las políticas macroeconómicas que permitieron un crecimiento estable con una perspectiva positiva a futuro. Sin embargo, debido a la crisis política, causa efectos negativos lo cual repercute directamente en la inversión privada, tipo de cambio, tasas de interés, impactando la estabilidad económica, política y social en el país.

En el plano legal, la Ley Universitaria 30220 ha sufrido algunos cambios debido al contexto en que se ha desarrollado la pandemia, con el objetivo de asegurar la continuidad y la calidad de la prestación de servicios de educación superior universitaria en el contexto de la Emergencia Sanitaria producida por la pandemia del COVID-19. Lo que no se ha modificado es la condición de tener el conocimiento de un segundo idioma extranjero o nativo a parte del idioma español.

El retorno a las clases presenciales en nuestro país debe ser bajo el protocolo que el MINSA ha establecido primero de manera semipresencial con todas las regulaciones y requerimientos que las universidades lo requieran.

El proceso de registro de una empresa como S.AC. (Sociedad Anónima Cerrada) se puede realizar de manera online y el plazo de calificación es de 24 horas, para luego llevar los documentos a la notaría y formar una empresa formal de manera que pueda acceder a beneficios tributarios que, en esta época de emergencia sanitaria, ha sido otorgada a las personas o empresas formales.

Tabla 3

Factores políticos y legales

Variable	Tendencia	O/A
Incertidumbre política	Falta de políticas claras sobre el retorno a las clases	A
Riesgo País	Inestabilidad económica	A
Ley Universitaria 30220	Necesidad de saber un segundo idioma	O
Protocolos para retorno a clases presenciales	Implementación de una reglamentación en colegios, universidades y centros de enseñanza	A
Constitución empresa	Presentación de documentación de manera online	O

Nota. Adaptado de “Conceptos de administración estratégica”, David, F. R., 2013, 14a ed., México: Pearson Educación.

Analizando las variables identificadas, se identifican más amenazas que oportunidades en este aspecto los cuales pueden variar dependiendo que el gobierno mejore sus políticas y como consecuencia haya un crecimiento paulatino y nos podamos adaptar acorde con el protocolo que presenten.

4.2.2. Factores económicos y financieros (E)

El tipo de cambio en el Perú durante muchos años fue uno de los más estables lo cual generaba inversión, crecimiento y empleo, sin embargo, cuando el precio del dólar se incrementa, esto afecta el precio de algunos productos y genera inflación. En los últimos tres años el tipo de cambio se movió de la siguiente manera: noviembre 2019, S/ 3.37, noviembre 2020 S/3.60 y noviembre 2021 S/ 4.020.

Todo esto junto con la incertidumbre política ha generado inestabilidad en las inversiones de las empresas, especialmente si tienen deudas en dólares resultando en pérdidas en los estados de resultados, caídas en las utilidades y el reparto de dividendos entre los accionistas se reduce. En el caso de nuestro plan de negocios, el tipo de cambio afecta la importación de los libros que se usan para el dictado de las clases, incrementándose el precio.

Para el presente año se proyectó un crecimiento del PBI en un 10.5% de acuerdo con las medidas implementadas para el rescate de la actividad económica, a través de la producción y generación o activación de empleo. Esto junto con el déficit fiscal que se proyecta en reducirlo en el próximo año para preservar la sostenibilidad de las finanzas públicas y que la actividad económica repunte.

La tasa de desempleo se incrementó debido principalmente a la pandemia, el periodo de confinamiento y emergencia sanitaria afectó la economía en el año 2020. Para el periodo de abril a junio 2021, tenemos una tasa de desempleo de 5.5% cifra menor a la registrada en el año 2020 que fue de 9.3%. Sin embargo, pese a estas cifras alentadoras, todavía son altas a al porcentaje obtenido antes de la pandemia que correspondía a 3.6% de personas desempleadas en el Perú. Haciendo un análisis más detallado, los jóvenes menores a 25 años con un 11% y mujeres con 6.6% han sido los más afectados por el desempleo en nuestro país según indica el INEI. Esto representa una amenaza para nuestro proyecto debido a que, sin poder adquisitivo suficiente, la parte de educación cursos de capacitación es excluida momentáneamente de sus posibilidades.

Tabla 4

Factores económicos y financieros

Variable	Tendencia	O/A
Tipo de cambio	Su incremento está unido a la incertidumbre y política del gobierno.	A
Tasa de desempleo	Niveles no alcanzan a las cifras antes de la pandemia.	O
PBI	Recuperación del PBI de acuerdo con la reactivación económica.	O

Nota. Adaptado de “Conceptos de administración estratégica”, David, F. R., 2013, 14a ed., México: Pearson Educación.

Las variables identificadas muestran que el panorama no es muy alentador, sin embargo, el tipo de cambio puede variar y quedar estable si el gobierno establece un rumbo más definido, así como la generación de empleo a través de nuevos emprendimientos aporta al país a través de los impuestos que se pagan como empresa.

4.2.3. Factores sociales, culturales, y demográficas (S)

El idioma inglés es uno de los idiomas más importantes en el mundo y a pesar de tener curso del idioma en el currículo escolar o ser requisito en las universidades para obtener los títulos universitarios, en nuestro país tienen un nivel bajo ocupando el puesto 58 de 100 países que hablan inglés. En términos generales, los peruanos pueden redactar un email, mantener una conversación básica o pasear como turista en una ciudad de habla inglesa.

Conocer o dominar el idioma inglés en la educación especialmente para los docentes de colegios es una oportunidad para nuestro proyecto debido a que una evaluación realizada por la UNESCO en el año 2017 se encontró que, de 3,356 profesores de inglés en el país, la tercera parte tiene un nivel básico- A1 (Marco de referencia europeo), lo que indica que necesitan más herramientas y habilidades para mejorar su nivel de dominio del idioma y a su vez preparar a sus alumnos de mejor manera.

El segmento de la población que muestra mayor interés en aprender un idioma sea por motivos, de estudios, laborales o satisfacción personal, está comprendido entre las edades de 18 a 39 años que representa 36.7% de la población de Lima Metropolitana.

A partir del convenio de reconocimiento mutuo de los grados y títulos emitidos por universidades e instituciones educativas de nivel superior entre Perú y el Reino Unido, permitirá a los alumnos acceder a seguir estudios en el Reino Unido, o proyectos de investigación, teniendo en cuenta que deben validar su conocimiento del idioma. Así mismo Pronabec también brinda información sobre becas que algunos países europeos otorgan.

Tabla 5

Factores sociales, culturales y demográficos

Variable	Tendencia	O/A
Currículo universitario	Requisito de conocimiento y validación de un idioma para obtener el título universitario.	O
Conocimiento idiomas	Incremento de centros o grupos de enseñanza de inglés general.	O
Convenios y/o becas con países extranjeros	El acceso a becas o estudios en el extranjero es muy ventajoso	O
Docentes de inglés	Falta de profesores con certificaciones adecuadas	O
Población joven	Segmento que representa el 36% de la población total interesada en estudiar idiomas.	O

Nota. Adaptado de “Conceptos de administración estratégica”, David, F. R., 2013, 14a ed., México: Pearson Educación.

En conclusión, con los factores socioeconómicos se determina que las oportunidades del proyecto son muy favorables debido a la importancia de aprender inglés está presente en los aspectos educativos y profesionales de las personas. También el tema de capacitación y actualización de conocimientos por parte de los docentes ayuda al sector educativo.

4.2.4. Factores tecnológicos y científicos (T)

A partir de la pandemia COVID-19, en nuestro país se evidenció el desnivel en el acceso de internet y tecnologías de la información en la población más conocida como la brecha digital, cuya consecuencia más importante ha sido la falta de brindar una educación equitativa y de calidad en todos los niveles. Esto afecta en dos sectores educativo y económico, aparte de brindar una mejor calidad de vida, salud, trabajo, entre otros aspectos.

De acuerdo con estudios realizado por el INEI, en el primer trimestre del año 2020, el 40,1% de hogares tuvo acceso a internet, mientras que en las zonas rurales la cifra disminuye hasta un 5,9%. En Lima Metropolitana, se puede especificar que el 62,9% de hogares cuenta con el servicio. La reducción de la llamada “brecha digital” en nuestro país todavía es una

situación complicada debido a que los cambios que se deban realizar en infraestructura o de conectividad se presenta en todo el país, siendo las zonas rurales la más afectadas.

Debido a la pandemia, la educación tuvo que implementar la modalidad virtual remota haciendo que los docentes se adapten y aprendan a usar las herramientas tecnológicas para poder enseñar de la mejor manera a los alumnos. Sin embargo, aunque hay muchos detractores de la educación remota, también vemos que, con una buena metodología y un plan de estudios, los alumnos pueden aprovechar esta modalidad.

Capacitaciones online durante esta época de pandemia se han incrementado a causa de que profesionales desean retomar sus estudios de manera online o aprender idiomas de manera que se vuelvan competitivos en el mercado y obtener mejores puestos laborales. De acuerdo con un estudio de American Worker Survey, seis de cada diez trabajadores buscan capacitarse, especialmente en aprender idiomas siendo el idioma inglés el más buscado seguido por el alemán y el chino.

Tabla 6

Factores tecnológicos y científicos

Variable	Tendencia	O/A
Acceso a internet	Mejores ofertas de las empresas de telefonía para acceder a internet en zona urbanas.	A
Educación virtual	Motivación de alumnos por aprender de manera online.	O
Capacitaciones online	Oportunidad de capacitarse desde su casa sin tener que ir un centro de enseñanza	O

Nota. Adaptado de “Conceptos de administración estratégica”, David, F. R., 2013, 14a ed., México: Pearson Educación.

Entre las variables identificadas, se determina que la tecnología a través de las capacitaciones online o clases virtuales sincrónicas es una gran oportunidad para el presente plan de negocio, el único factor que no es manejable es el internet y el ancho de banda que la población debe tener para acceder a las clases online.

4.2.5. Factores ecológicos y ambientales (E)

Entre factores ecológicos y ambientales encontramos que el uso de textos electrónico se ha incrementado a causa de la pandemia y esta nueva etapa post pandemia debido a los cambios en los hábitos de consumo, la transformación de los hogares en oficinas de trabajo, aulas de clase, mini gimnasios entre otras actividades. Siendo un aspecto positivo y beneficioso el uso de libros electrónico en las escuelas junto con otros recursos tecnológicos para promover un mejor estudio de las materias y dinamizar las clases para un mejor aprendizaje de los alumnos jóvenes.

Entre las principales ventajas del uso de e-books, se pueden llevar en un solo dispositivo varios libros, el impacto ecológico porque no se imprimen los libros, lo que ayuda a la conservación de árboles, se adaptan a los tipos de aprendizaje de las personas. Además, los colegios o centros de enseñanza pueden ahorrar costos, logísticos, espacio físico, costo de mantenimiento, tener un catálogo actualizado de libros disponibles.

Otro aspecto que refuerza el presente proyecto de negocio, son las clases online donde el alumno puede tomar sus clases desde cualquier lugar que tenga acceso a internet y el uso de las diferentes plataformas (Zoom, Google Meet, Teams, Canvas, entre otros) en tiempo real sin tener que trasladarse a un lugar específico para tomar sus clases, teniendo un impacto ambiental positivo debido al menor desplazamiento que contribuye a una reducción de gases de combustión emitidas por los automóviles. A esto se le puede sumar, la reducción de consumo luz y otros equipos que se usan en los centros educativos o universidades.

Tabla 7

Factores ecológicos y ambientales

Variable	Tendencia	O/A
Uso libros electrónicos	Ahorro de papel y conservar árboles en bosques tropicales, preservación del medio ambiente.	O
Clases online	Ahorro de tiempo y evitar movilizarse de un punto a otro, menos consumo de sistema de transporte.	O
Uso de Plataformas	Incremento y mejora de las plataformas interactivas para el dictado de clases, Zoom, Meet, Teams.	O

Nota. Adaptado de “Conceptos de administración estratégica”, David, F. R., 2013, 14a ed., México: Pearson Educación.

En este aspecto ecológico se identifican dos variables que validan el plan de negocios debido a que, al ofrecer clases online, evitamos el traslado de personas de un lado a otro, menor uso de transporte en horas punta, además de promover el uso de libros versión online para preservar el medioambiente. La oferta de las diferentes plataformas nos indica que la variedad y mejora de las diversas plataformas de comunicación es variable y que, si una de ellas no cumple nuestras expectativas, podemos hacer el cambio a otra.

Al finalizar el análisis PESTE se pueden identificar las principales oportunidades y amenazas que rodean este proyecto, los cuales serán analizados posteriormente en la matriz MEFE.

4.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La lista a continuación ha sido desarrollada en base de los resultados del análisis PESTE y de las cinco fuerzas competitivas que las preceden y tiene como objetivo determinar si el presente modelo de negocio actual está capturando oportunidades y evitando amenazas específicas.

En la tabla 8 se puede apreciar que la MEFE para English Prep cuenta con diecisiete factores determinantes de éxito, de los cuales 9 son oportunidades y 7 son amenazas.

Tabla 8

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

	Factores determinantes de éxito (FDE)	Peso	Valor	Pond.
<i>Oportunidades</i>				
1	Convenios y/o becas con países extranjeros	0.09	4	0.36
2	PBI	0.07	4	0.28
3	Conocimiento idiomas	0.05	4	0.2
4	Ley Universitaria 30220	0.09	3	0.27
5	Educación virtual y capacitación online	0.1	4	0.4
6	Uso de plataformas educativas	0.06	3	0.18
7	Población joven/ estudiantil	0.05	3	0.15
8	Constitución empresa	0.03	3	0.09
9	Docentes de inglés sin certificados	0.07	2	0.14
		0.61		2.07
<i>Amenazas</i>				
1	Incertidumbre política	0.08	1	0.08
2	Riesgo País	0.07	2	0.14
3	Inflación	0.08	2	0.16
4	Protocolos para retorno a clases presenciales	0.03	2	0.06
5	Tipo de cambio	0.04	2	0.08
6	Tasa de desempleo	0.05	1	0.05
7	Acceso a internet y manejo de tecnología	0.04	4	0.16
		0.39		0.73
	Total	1.00		2.8

Nota. Adaptado de “El contexto global y la evaluación externa”. En El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia, F. D’Alessio, 2013, 2da ed., p. 117., México DF, México: Pearson Educación.

A partir de este análisis se deduce que el presente proyecto de negocio está utilizando apropiadamente las oportunidades encontradas y evitando adecuadamente las amenazas del entorno al tener un promedio ponderado de 2.80. Sin embargo, se han identificado 2 factores críticos de éxito que se han valorado con 1, por lo que serán mejorados a través del desarrollo de estrategias que se explicarán más adelante.

Capítulo 5

Plan Estratégico

El plan estratégico es el resultado del análisis de los factores externos e internos que influirán en la organización de la empresa y establecer la misión, visión, enunciar los valores y determinar los objetivos estratégicos a largo plazo.

En este sentido, se definirá la misión, visión y valores del proyecto, así como los objetivos estratégicos. Además, se construirá y analizará la matriz FODA, que combina los análisis externo e interno realizados para identificar y seleccionar las mejores estrategias.

5.1. Misión

La misión tiene el rol de impulsar la organización hacia el futuro respondiendo a la interrogante sobre la naturaleza del negocio. Aplicando esta premisa, la misión planteada para English Prep, es:

Somos una empresa que brinda un servicio de preparación y/o capacitación de idioma inglés, orientado a obtener una certificación de dominio del idioma acorde con los objetivos que el estudiante quiere lograr y contribuir a su crecimiento profesional y personal.

5.2. Visión

La visión de la empresa define lo que la organización desea alcanzar en el futuro. Bajo esa premisa, la visión para English Prep es la siguiente:

Convertirnos en un centro de preparación de exámenes internacionales reconocido en Lima al 2026, orientados a brindar un servicio de enseñanza de calidad y satisfacción de nuestros alumnos para el logro de sus objetivos personales y profesionales

5.3. Valores

Los valores en una empresa reflejan el patrón a seguir por los colaboradores en la organización para sus diferentes actividades, toma de decisiones, desempeño de cada persona. Según lo descrito, para nuestro proyecto se han establecido los siguientes valores:

- Vocación de servicio- Entender que cada estudiante es diferente, así como sus objetivos y necesidades, ser empático, tener dedicación y estar comprometido en ayudar a los alumnos a lograr sus objetivos.
- Trabajo en equipo, el staff de profesores y coordinador académico deben trabajar en conjunto para compartir estrategias de enseñanza, material que se usará y evaluar que talleres serán de importancia para el alumnado y ellos mismos para su capacitación.
- Comunicación, Promover una comunicación en todos los niveles para estandarizar procesos, objetivos y tener un feedback constante e implementar mejoras cuando sea necesario.
- Tolerancia, Respetar las opiniones, acciones y/o costumbres de las personas de manera constructiva como oportunidades de mejora en nuestro servicio de enseñanza y/o atención al cliente.
- Aprendizaje continuo, estar actualizándose para brindar un servicio de calidad en las diferentes etapas o procesos de la empresa.

5.4. Objetivo General

Brindar una preparación a alumnos con conocimiento previo de nivel pre intermedio o intermedio del idioma, a que rindan exámenes internacionales en inglés y necesitan validar su nivel del idioma con una certificación internacional, por diferentes motivos como estudiar en

países de habla inglesa, mejorar sus oportunidades laborales en el Perú o en el extranjero, aportar en su crecimiento profesional y/u obtener su título universitario, maestría o doctorado.

5.5. Objetivos estratégicos

Luego de establecer la misión, visión y valores que son las bases del presente plan estratégico, se enlista los objetivos estratégicos para el desarrollo de negocio.

- OE1: Lograr una participación de 1,06% del mercado efectivo en la zona denominada Lima Moderna dentro de Lima Metropolitana en los próximos 5 años.
- OE2: Alcanzar un ROI de 80% desde el primer año.
- OE3: Obtener un 60% de satisfacción del alumnado en cuanto a la evaluación del docente.
- OE4: Lograr un 60% de éxito de aprobación de los alumnos que se presentan al dar exámenes internacionales de Cambridge. Y en el caso de IELTS, el 70% de éxito de obtener el puntaje que los alumnos desean de acuerdo con sus metas.

5.6. Análisis FODA

La matriz FODA nos muestra el análisis de situación de la empresa y nos permite desarrollar estrategias a partir de los factores mostrados en las matrices MEFI y MEFE, explicadas previamente, donde se obtiene el FODA cruzado, tal como se muestra en la tabla 9.

A partir de la matriz FODA, entonces, se establecen las siguientes estrategias bajo los siguientes enfoques:

- Estrategia de éxito o explotación (FO), aquí se usan las fortalezas del plan de negocios para aprovechar las oportunidades externas que se presentan. English Prep, lanzará campañas dirigida al público objetivo sobre nuestros servicios resaltando nuestro valor agregado. También se ha contemplado participar en ferias educativas que las municipalidades ofrecen de forma virtual y en Pronabec,

establecer contacto con instituciones o universidades que no tengan centro de idiomas para poder captar esa población estudiantil.

- Estrategia de reacción o confrontación (FA), En este caso se usan las fortalezas del plan de negocios para hacer frente a las amenazas. English Prep, implementará un programa de referidos, así como descuentos para alumnos que hayan contratado nuestros servicios y quieran seguir preparándose para otros certificados. Se lanzarían ofertas de cursos de preparación en corto tiempo con los talleres incluidos, además de los testimonios en redes sociales de exalumnos y motivar a nuevos prospectos de alumnos a estudiar en English Prep y crear un programa de fidelización.
- Estrategia de Adaptación o búsqueda (DO). En este caso, se aprovechan las oportunidades externas que se han identificado para poder contrarrestar las debilidades existentes. English Prep buscará analizar las necesidades de los alumnos para obtener certificaciones, establecer convenios con colegios o brindar talleres a Pronabec para captar alumnos. Establecer un plan de capacitaciones a los docentes para mejorar nuestra metodología y el uso de la tecnología.
- Estrategia de Supervivencia (DA). Aquí se trata de mantener la viabilidad del proyecto. English Prep deberá hacer un análisis de la situación económica e inflación para mantener los mismos precios a través del tiempo o hacer ajustes. Con respecto al tema de docentes, se pueden preseleccionar a alumnos que tengan certificaciones y quieran trabajar con nosotros.

Tabla 9

Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	Tener conocimiento y experiencia del rubro. Profesores certificados a cargo. Modalidad online y blended con talleres incluidos. Sistema motivacional WOOP como parte nuestra metodología. Desarrollo de la tecnología. Creación cursos preparación a demanda.	Nuevos en el mercado, nueva marca. Pocos docentes calificados con certificados. Cumplimiento de requisitos de aforos en aulas, no tener local propio. Plataforma propia para estudiantes. Poco capital para invertir en nuevos programas.
Oportunidades	FO: Explote	DO: Busque
Convenios y/o becas con países extranjeros. PBI Conocimiento idiomas. Ley Universitaria 30220 Educación y/o capacitación online. Uso de plataformas educativas. Población joven/ estudiantil. Constitución empresa. Docentes de inglés sin certificados.	Lanzar campañas de marketing con la información de los cursos de preparación a público objetivo resaltando nuestro valor agregado que nos diferencia de la competencia. Charlas a través de municipalidades para mostrar las ventajas de estudiar con nosotros. Lanzar campañas a universidades que no cuenten con centro de idiomas.	Analizar las necesidades de los alumnos sobre cursos de su interés en el mediano plazo. Ofrecer talleres en Pronabec para alumnos interesados postular a becas en el extranjero. Establecer convenios con colegios o Minedu para preparara a docentes y que rindan exámenes y capacitarse. Aprovechar los recursos tecnológicos para mejorar nuestra entrega de servicio, plan de capacitaciones
Amenazas	FA: Confronte	DA: Evite
Incertidumbre política. Riesgo País. Inflación. Protocolos para retorno a clases presenciales. Tipo de cambio. Tasa de desempleo. Acceso a internet y manejo tecnología	Programa de referidos y fidelización al cliente. Descuento para alumnos que hayan utilizado nuestros servicios y quieran tomar otro curso preparación. Lanzar ofertas de preparación en corto tiempo con dos talleres incluidos. Publicidad para promover las ventajas de tener certificaciones y como generar su propio ingreso.	Seguimiento de la tendencia de la inflación en el país para tomar las decisiones de mantener o ajustar precios y/o gastos. Preseleccionar a alumnos de cursos de docentes con buen desempeño que quieran trabajar en nuestra institución.

5.7. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas

Este análisis permite tener una visión global del mercado local y no solo la competencia directa. También será posible analizar la evolución de la industria en la que se desarrolla este negocio y los cambios que pueden verse afectados positiva o negativamente en base a los datos e información recopilados en capítulos anteriores.

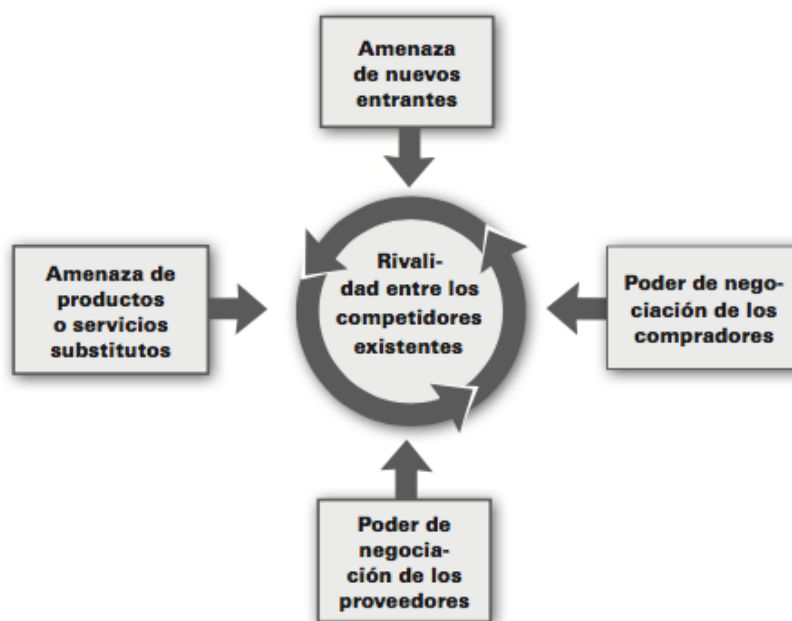


Figura 5, El modelo de competencia de las cinco fuerzas.

Fuente: “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”. En *Ser competitivo*, Porter, M., 2012, España: Deusto.

5.7.1. Poder de negociación de proveedores

Según Porter, los proveedores desempeñan un papel importante porque obtienen más valor para sí mismos al cobrar precios más altos, limitar la calidad o los servicios, o transferir los costos a los participantes en la industria”. (Porter, 2012).

Para el presente proyecto se ha considerado algunos aspectos dentro del poder de negociación de los proveedores los cuales se detallan a continuación:

Determinadas editoriales de libros, como Pearson, Macmillan, Oxford, Longman y Cambridge que ofrecen sus textos de preparación de exámenes Cambridge, IELTS, TOEFL y

accesos a plataformas para los alumnos, la selección de los textos a usarse será de dos o tres editoriales distintas para garantizar la atención a los pedidos y negociar las mejores condiciones de compra.

Variedad de sistemas de reuniones virtuales como ZOOM, Google meet, Teams para poder dictar las clases, existe una gran variedad de plataformas o aplicaciones de reuniones virtuales que ofrecen beneficios y el tema de seguridad para evitar intromisiones en el dictado de clases o reuniones.

Software integrado educativo dentro de los más conocidos y usados tenemos Blackboard Learn, Moodle, Canvas y Google Classroom, al tener una variedad de sistemas integrados, por esa razón el costo que implica cambiar de una plataforma no implica modificar los precios.

Equipos y mobiliario, al haber una variedad de marcas de equipos de cómputo, Ecran, proyectores, pizarras acrílicas, parlantes y proveedores de carpetas se puede negociar los costos.

Considerando los aspectos relacionados a concentración de proveedores y costo de cambio de proveedores, se observa que en ambos casos hay variedad de proveedores en los diferentes servicios que se necesitan en el funcionamiento del plan de negocios. Con respecto a la contribución de proveedores a la calidad, los docentes son quienes aportan con la metodología aplicada un servicio de calidad que hace la diferencia con los alumnos. Sin embargo, los docentes al establecer una tarifa por hora de clase dictada no implican una variación de costos muy grande, sino que se puede renegociar después del cumplimiento de su contrato luego de un año de labores. En los demás casos de proveedores tampoco pone en riesgo los costos de la empresa.

En cuanto a la amenaza de integración hacia adelante, si analizamos la posibilidad de alguno de los proveedores se convierta en competencia, la amenaza en mediana, debido que en

el caso de los docentes pueden empezar dictando clases de preparación por su cuenta, pero sin grandes inversiones.

Tabla 10

Poder de negociación de proveedores

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.25	Concentración de proveedores	Alto	2	Bajo	0.50
0.2	Costo de cambio de proveedor	Alto	2	Bajo	0.40
0.2	Contribución de proveedores en la calidad	Alto	4	Bajo	0.80
0.25	Amenaza de integración hacia adelante	Alto	3	Bajo	0.75
0.1	Contribución de proveedores en los costos	Alto	2	Bajo	0.20
1					2.65

Nota. Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

En base a lo anterior, se puede apreciar que el bajo poder de negociación de proveedores con un puntaje ponderado de 2.65 hace que el sector sea atractivo. Se contratarán proveedores de servicios tecnológicos, mobiliarios, editoriales y enseñanza para el dictado de las clases.

5.7.2. Poder de negociación de compradores

En este caso, al tratarse de un proyecto que apunta a desarrollar un océano azul, se establece que el poder de negociación de los compradores es alto, porque se pueden establecer convenios con empresas o colegios que desean que sus alumnos o ejecutivos se preparen en rendir algún examen en particular.

Los clientes pueden escoger cursos de preparación que les brindan otras instituciones por los precios, pero diferente metodología, cantidad de alumnos y sistema de evaluación, especialmente por el posicionamiento de la marca a través del tiempo y la experiencia del servicio que estas empresas brindan.

El número de clientes estará determinado por los nuevos clientes y la recomendación que ellos comunicarán a otras personas, es por eso importante el primer contacto con el cliente y brindarle un buen servicio y experiencia de estudios.

Los cursos de preparación se diseñarán en base a determinados parámetros que se deben desarrollar, número de clases, horarios, modalidad, requisitos mínimos, que el cliente al contratar el servicio está conforme, por lo tanto, el condicionamiento de los clientes es bajo.

La posibilidad de integración hacia atrás solo se podría dar si es que los clientes que tomarán los servicios son docentes que no poseen ninguna certificación y que luego de capacitarse decidan establecer sus propios centros de enseñanza, que en realidad es un riesgo mediano.

El costo de cambiar el servicio será bajo debido a que si el cliente desea cambiar de un curso a otro se evaluaría los casos y el tipo de curso y se incurriría en gastos administrativos que no afectarían los costos de los cursos en general.

Tabla 11

Poder de negociación de compradores

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.3	Posicionamiento de marca	Bajo	4	Alto	1.2
0.3	Número de clientes	Bajo	3	Alto	0.9
0.25	Condicionamiento de los clientes	Alto	1	Bajo	0.25
0.1	Posibilidad de integración hacia atrás	Alto	2	Bajo	0.2
0.05	Costo de cambiar de servicio	Bajo	1	Alto	0.05
1					2.6

Nota. Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

Analizando los factores antes mencionados, se establece que el poder de negociación de compradores es bajo teniendo como resultado ponderado de 2.60 que significa que el sector es

atractivo. Siendo el posicionamiento de la marca y el número de clientes los aspectos más relevantes a considerar en el plan de marketing.

5.7.3. Rivalidad de competidores

Sobre la base de lo establecido por Porter en el análisis de rivalidad de competidores, se encuentra la rivalidad entre los institutos o centros de idiomas que enseñan inglés y los cursos que ofrecen en la ciudad de Lima, tales como:

- Británico- ofrecen cursos de preparación de CAE, CPE y familiarización de IELTS
- ICPNA- ofrecen cursos preparación de TOEFL
- Centro de idiomas Pacífico- ofrecen cursos preparación FCE, CAE, CPE, IELTS y TOEFL
- Idiomas Católica, ofrecen cursos preparación FCE, CAE, IELTS y TOEFL

A esto se le puede sumar diferentes grupos de estudio que ofrecen sus servicios online brindando la preparación de exámenes Cambridge, TOEFL, IELTS.

En lo que respecta a la diferenciación de producto o servicio, todos los centros o institutos de inglés están ofreciendo clases online, ninguno todavía está ofreciendo las clases presenciales o blended, los precios varían conforme al tipo de curso de preparación al igual que la frecuencia y duración del curso completo de preparación.

English Prep ofrecerá cursos en la modalidad online inicialmente en frecuencia interdiaria, lunes, miércoles y viernes en la mañana y en las noches, con un costo entre 300 a 350 soles dependiendo del tipo de curso. La frecuencia se establece considerando el resultado de las encuestas aplicadas. Según la normativa sanitaria y analizando los resultados del paulatino retorno a clases semipresenciales en los colegios y universidades, se determinará la oferta de clases en la modalidad blended (80% clases online y 20% clases presenciales). Además, se incluye la asistencia de talleres sin costo extra.

La barrera de salida es posible siempre y cuando se cumpla con las responsabilidades fiscales y cumplir con el aviso previo al personal, áreas, clientes. Por eso se considera de una valoración baja.

El crecimiento de la industria es lento debido a que hay una gran variedad de institutos de inglés y colegios que ofertan en su currículo la preparación de algunos exámenes o el dominio del idioma sin enfatizar en los certificados.

La tendencia por participar en la industria es de mediana a baja, principalmente porque se pueden crear cursos online, no requieren mucha inversión y es temporal.

Los costos fijos no se afectan por los precios de los cursos de preparación de la competencia, se establecen los precios de acuerdo con nuestros costos internos.

Tabla 12

Rivalidad de competidores

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.3	Número de competidores iguales	Alto	3	Bajo	0.9
0.2	Diferenciación del producto/servicio	Bajo	4	Alto	0.8
0.2	Barreras de salida	Alto	2	Bajo	0.4
0.1	Crecimiento de la industria	Bajo	1	Alto	0.1
0.1	Tendencia por participar en la industria	Alto	2	Bajo	0.2
0.1	Costos fijos	Alto	1	Bajo	0.1
1					2.5

Nota. Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

En cuanto al análisis de los factores antes mencionados, se establece que la rivalidad de competidores es mediana teniendo como resultado ponderado de 2.50 que significa que el sector es atractivo. Por ese motivo se debe establecer la diferenciación del producto/servicio que se va a brindar.

5.7.4. Amenazas de entrantes

Debido a que no hay barreras de entrada, especialmente durante este periodo de pandemia, la necesidad de aprender inglés online se ha convertido en muy solicitada, apareciendo grupos de estudio o algunos llamados institutos de inglés no solo en nuestro país sino del extranjero que ofrecen sus servicios en las redes sociales en la preparación de exámenes a diferentes precios.

Otra amenaza latente es la creación de centros de idiomas en casi todas las universidades del país, para ofrecer este mismo servicio de enseñanza del idioma y que sus alumnos puedan alcanzar el nivel deseado, invirtiendo en algunos equipos y contratación de personal docente idóneo para el dictado de clases, usando la infraestructura que tienen.

El costo de cambio es un riesgo mediano debido que, al perder alumnos, afecta económicamente a la empresa, sin embargo, si este alumno regresa porque no recibe el servicio esperado, es un beneficio al final. Es por eso la importancia en trabajar en el posicionamiento de la marca por el servicio brindado y la experiencia de estudiar en English Prep.

El requerimiento de capital para invertir en una empresa formal, infraestructura, tecnología, distribución de mobiliario según la normativa del MINSA, espacios libres, es alto, para brindar un servicio de calidad y seguridad a los alumnos. En el caso de las clases online, la seguridad de que sus datos no sean usados de manera inadecuada que los ponga en riesgo.

Tabla 13
Amenaza de entrantes

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.3	Diferenciación de producto/servicio	Bajo	2	Alto	0.6
0.2	Costo de cambio	Bajo	4	Alto	0.8
0.2	Barreras de entrada	Bajo	1	Alto	0.2
0.2	Requerimiento de capital	Bajo	3	Alto	0.6
0.1	Identificación de la marca	Bajo	4	Alto	0.4
1					2.6

Nota. Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

Después de hacer el análisis de los factores antes mencionados, se establece que la amenaza de entrantes es alta teniendo como resultado ponderado de 2.60 que significa que el sector es atractivo. Por ese motivo se debe establecer la diferenciación del producto/servicio que se va a brindar, posicionar la marca.

5.7.5. Amenazas de sustitutos

Tomando como referencia que un sustituto cumple la misma función que el producto de un sector adoptando formas distintas. Al hacer el estudio de este sector, se ha identificado las siguientes amenazas:

- Plataformas de aprendizaje o aplicaciones que facilitan la manera de estudiar a distancia y en los tiempos que las personas tienen disponible.
- Preferencia por estudiar otros idiomas en las mismas plataformas sujeto a disponibilidad y preferencia por aprender otros idiomas porque el inglés es muy complicado.
- Preferencia por estudiar cursos de capacitación que no sean de inglés sino relacionados a sus labores diarias.

Tabla 14

Amenaza de sustitutos

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.35	Número de productos/servicios sustitutos	Alto	3	Bajo	1.05
0.35	Diferenciación de productos/servicios	Bajo	3	Alto	1.05
0.3	Costo de cambiar el servicio	Bajo	3	Alto	0.9
1					3.0

Nota. Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

Después de hacer el análisis de los factores antes mencionados, se establece que la amenaza de sustitutos es bajo teniendo como resultado ponderado de 3.0 que significa que el sector es atractivo. Por ese motivo se debe establecer la diferenciación del producto/servicio que se va a brindar, posicionar la marca y servicio. Además, se debe evaluar la estrategia adecuada a las necesidades de los alumnos para ofrecer una metodología diferente y efectiva a sus objetivos.

5.7.6. Grado de atracción de la industria o sector

Como se muestra en la tabla 15, luego de este análisis crítico se concluye que la empresa ingresará en una industria muy atractiva y con una posición competitiva

Tabla 15

Grado de atracción de la industria o sector

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.3	Poder de negociación de proveedores	Alto	2.65	Bajo	0.795
0.3	Poder de negociación de clientes	Alto	2.6	Bajo	0.78
0.2	Rivalidad de competidores	Alto	2.6	Bajo	0.52
0.1	Amenaza de entrantes	Alto	2.6	Bajo	0.26
0.1	Amenaza de sustitutos	Alto	3.0	Bajo	0.30
1					2.655

Nota. Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

Luego haber realizado el análisis de cada una de las fuerzas de Porter, en función al resultado obtenido en un ponderado total de 2.655 se concluye que el presente proyecto se encuentra en una posición favorable.

5.8. Ventaja Competitiva

La estrategia se refiere como la organización logra sus objetivos. Por esa razón, las estrategias responden a la pregunta ¿Cómo voy a actuar para alcanzar los objetivos propuestos y cómo voy a responder a la competencia? (Weinberger, 2009, pág. 66). Por otro lado Porter (Porter M., 2012), indica que la “ventaja competitiva está relacionada con la posición de la organización en el mercado”. Esto significa que la estrategia se selecciona en función de las habilidades, recursos y capacidades.



Figura 6. Estrategias genéricas competitivas.

Tomado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia. F. D'Alessio, 2013, 2da ed., p. 228, México DF, México: Pearson Educación.

Tal como se muestra en la figura 6, para el presente proyecto se ha determinado optar por una estrategia de Diferenciación de servicio en este nicho de mercado. Nuestra propuesta está dirigida a que el alumno se prepare no solo académicamente sino también emocionalmente y esté involucrado en su desarrollo y logro de sus metas.

Las diferentes instituciones de la competencia ofrecen cursos de preparación de algunos exámenes Cambridge e IELTS, sin embargo, solo están enfocados en la parte académica. English Prep, ofrece cursos preparación que incluyen talleres adicionales que serán de ayuda para el alumno a desenvolverse mejor en la parte de comunicación oral u otras áreas que son relevantes para rendir estos exámenes con mayor confianza, además de la utilización de la herramienta WOOP cuya finalidad es que el alumno analice y visualice lo que desea lograr en el corto plazo.

El uso de esta herramienta y los talleres adicionales son parte de nuestra propuesta de valor que son necesarias y se complementan para brindar un buen servicio de enseñanza, además que el uso de esta herramienta motivacional puede ser usada en otros contextos del alumno en su vida diaria.

Metodología, Establecer un vínculo con el cliente a través de las clases impartidas por el docente, la entrega de las clases y el seguimiento a los alumnos es parte de lo que ofrecemos, es por esa razón que la capacidad por aula de clase online y/o presencial es de 15 alumnos para dar una retroalimentación adecuada a los alumnos, a parte del uso del modelo educativo WOOP, que permite al mismo al mismo alumno revisar si avanza en sus objetivos y que obstáculos no le dejan avanzar.

Como parte de las clases impartidas, es importante incluir una sesión de coaching para establecer objetivos medibles durante su permanencia en la institución. También se han considerado talleres a programarse que estarán sujetos a las necesidades de los alumnos como un beneficio extra al curso que están llevando.

Modalidad, se ofrecerán los cursos de manera virtual y blended (a partir del segundo semestre del primer año), las clases se dictarán en frecuencia interdiaria que es de la preferencia del público objetivo porque les da un poco más de tiempo para revisar y prepararse para sus

clases. En el actual contexto post confinamiento por el COVID 19, la opción online es la que se ofertará sin dejar de lado la programación de las clases semipresenciales o blended.

Servicio al cliente, es importante para English Prep el primer contacto con nuestro posible cliente/alumno, generar la confianza necesaria y buena comunicación con ellos para concretar las inscripciones. La ventaja es conocer a nuestros clientes desde inicio y apoyarlos en el logro de sus metas, ofrecer alternativas que los beneficien y construir la confianza a través de la interacción y credibilidad de lo que comunicamos.

5.9. Mapa Estratégico

Se presenta el mapa estratégico de English Prep desarrollado en la figura 7.

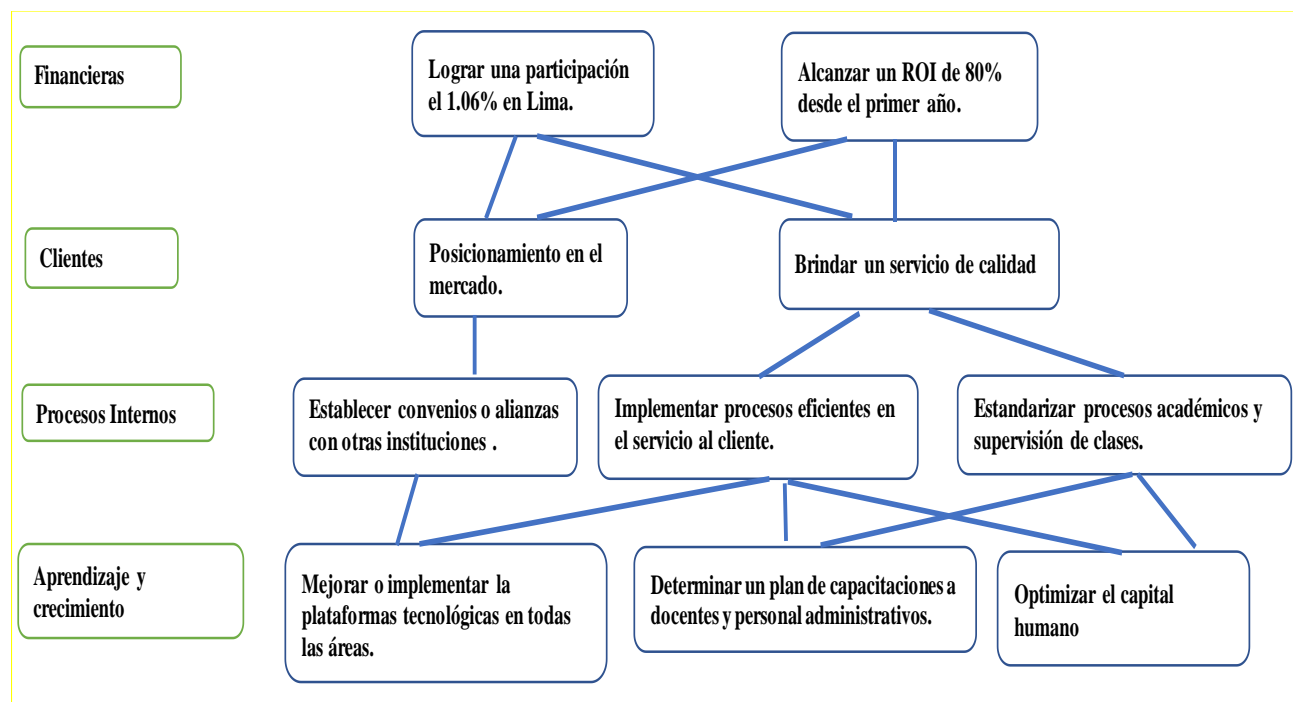


Figura 7 Mapa Estratégico. Elaboración propia.

Capítulo 6

Plan de Marketing

En este capítulo analizará el mercado y la estrategia que se desarrollará considerando las necesidades de nuestros clientes y establecer un vínculo por la buena experiencia que la empresa debe dejar en el cliente. Es de vital importancia saber que el servicio que English Prep brindará está de dentro de las expectativas de nuestro cliente y establecer una clara diferencia con la competencia.

6.1. Análisis de Mercado

En los tiempos actuales de pandemia, la modalidad de enseñanza virtual sincrónica ha sido uno de los retos de la educación actual en todos los niveles inclusive capacitaciones. Aunque todavía tenemos una situación de incertidumbre del regreso a las aulas de manera presencial total u otras modalidades como una educación híbrida se evalúan por parte de las diferentes instituciones educativas y universitarias a partir del año 2022.

Para ofrecer las clases de preparación de exámenes internacionales, es necesario conocer el tipo de cursos o exámenes que nuestro mercado objetivo está dispuesto a llevar, tiempo disponible, precios y además de conocer la modalidad de clases que desean tomar, virtuales, presenciales o blended y con esa información estimar volúmenes de venta para todas las opciones posibles.

En la actualidad los principales centros de idiomas o institutos de inglés solo ofrecen la modalidad online, sin embargo, esto puede cambiar de acuerdo con las disposiciones que establece el MINEDU y el gobierno sobre el retorno a las clases presenciales, protocolos a seguir y aforo máximo en los locales.

Entre los principales centros de enseñanza de inglés que ofrecen cursos de preparación de exámenes internacionales tenemos:

- Británico ofrecen cursos de preparación de CAE, CPE de 5 meses, cada ciclo diario consta de 27 horas, en el caso del CAE, se ofrecen 3 o 4 veces al año, el curso de CPE, se ofrece una vez al año. En el caso del curso de familiarización de IELTS tiene una duración de un mes y se ofrece todos los meses.
- ICPNA- ofrecen cursos preparación de TOEFL con una duración de 1 mes.
- Centro de idiomas Pacífico- ofrecen cursos preparación FCE, CAE, CPE que consta de tres ciclos cada uno, con una duración de 40 cada ciclo. En el caso de los cursos de IELTS y TOEFL, se ofrecen dos tipos de cursos, uno de preparación y otro de full práctica, la duración de cada uno es de un mes y medio aproximadamente.
- Idiomas Católica, ofrecen cursos preparación FCE, CAE, IELTS y TOEFL La duración de los ciclos de preparación es de aproximadamente tres meses cada uno en frecuencia interdiaria.

Cabe resaltar que cada institución establece los requisitos que los alumnos deben cumplir para poder matricularse en los cursos, tales como un nivel mínimo de intermedio o avanzado dependiendo del tipo de curso de preparación, edades y capacidad limitada.

Además de estos institutos reconocidos, hay otros grupos de estudios que brindan el mismo servicio, entre los cuales podemos mencionar: IELTS Advantage, English Trainer, Teacher George Zavaleta, Language Achievement centre, English Advanced, Thimoty R ELT.

6.1.1. Diseño de la investigación de mercado

Para la realización de la presente investigación se ha establecido los siguientes objetivos:

- Determinar el interés de la población objetivo en los cursos de preparación de inglés.

- Identificar las características que son valoradas por el cliente.
- Establecer la demanda de mercado potencial.
- Validez de la idea de negocio.
- Establecer preferencias del tipo de curso de preparación y precios que está dispuesto a pagar.
- Identificar la modalidad, frecuencia y horario de estudio de su preferencia.

6.1.2. Metodología

Para realizar esta investigación se ha seleccionado hacer una investigación cuantitativa conocida como encuestas que fueron diseñadas de una manera estandarizada y estructurada, contiene preguntas de opción múltiple, dicotómicas y abiertas, dirigida al público objetivo jóvenes en el rango etario de 18 a 39 años.

6.1.3. Muestra

Se define a la muestra como un recurso para obtener información acerca de un segmento de mercado en estudio, siendo un grupo representativo de personas de la población total.

6.1.4. Plan de muestreo

Población objetivo. La población objetivo para la realización de la investigación cuantitativa se ha establecido siguiendo los siguientes parámetros:

- Elemento. Hombres y mujeres estudiantes y profesionales entre el rango etario 18 a 24 años, y 25 a 39 años pertenecientes al NSE B y C que estén interesados en tener un certificado internacional por temas de estudios, viaje o trabajo en el extranjero y que tengan acceso a los servicios de internet.
- Unidad de muestreo. El público objeto de estudio se encuentra en Lima Metropolitana, específicamente en el área conocida como Lima Moderna.

- Extensión. La zona geográfica por tomar como referencia es la unidad de muestreo que se considera como el segmento de mercado del presente trabajo.
- Tiempo. Se contactará a las personas del público objetivo y se les enviará un enlace para que realice la encuesta de aproximadamente 13 preguntas con un tiempo de desarrollo de aproximadamente 10 minutos como máximo.

6.1.5. Tipo de muestreo

El tipo de muestreo que se realizará es probabilístico de tipo estratificado debido a que se ha tomado características de interés para la investigación tales como estatus social, edades, ingresos, preferencias de estudio, entre otras variables relevantes. Así mismo la encuesta se realizará de manera virtual, siendo enviadas al segmento objetivo, el medio a utilizarse es la aplicación de Forms de Microsoft Office. (Hernández, 2018)

6.1.6. Composición y tamaño de la muestra

La muestra indica el número de personas a encuestar, que cumplen con las características especificadas en la investigación. Para obtener el tamaño de la muestra (n) aplicaremos la siguiente fórmula:

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

Donde:

z = Variable normalizada (del nivel de confianza) = 1,96

p = Probabilidad de éxito = 0,5

q = Probabilidad de fracaso = 1-p = 0,5

e = Margen de error = ±5% = 0,05

N= Población del mercado objetivo = 391,068

El resultado del tamaño de la muestra (n) según la fórmula es de 385 encuestas. Se aplicará la fórmula tomando en cuenta un 5% de margen de error, un nivel de confianza de 95%, con una probabilidad de éxito del 50%, y una probabilidad de fracaso de 50%.

6.1.7. Resultados de la investigación

Entre los principales resultados de la investigación tenemos la siguiente tabla:

Tabla 16

Resultados de la encuesta

Población Encuestada	18-24 años	65	17%
	25-30 años	145	37%
	31-39 años	180	46%
Nivel de inglés	Básico	25	6%
	Intermedio	150	38%
	Avanzado	215	55%
Certificación internacional	Si	80	21%
	No	310	79%
Tomaría un curso de preparación	Si	165	53%
	No	145	47%
Motivos	Por trabajo	90	23%
	Estudio	50	13%
	Crecimiento profesional	95	24%
	Titulación	30	8%
	No llevaría ningún curso	125	32%
Modalidad de estudio	Online	85	43%
	Presencial	30	19%
	Blended	50	38%
Curso de interés	PET	5	3.7%
	FCE	50	37.04%
	CAE	20	14.8%
	CPE	10	7.4%
	IELTS	50	37.0%
Frecuencia de estudio	Interdiario l, m, v	55	40.7%
	Interdiario martes y jueves	20	14.8%
	Diario	35	25.9%
	Sábados y domingos	25	18.5%

Costo	S/ 300-370	35	70.0%
	S/ 380-450	15	30.0%
	S/ 460- 520	10	20.0%
Atributos importantes para elegir	Metodología	65	21%
	Duración curso	35	11%
	Docentes	55	17%
	Costo	45	14%
	Plataforma	35	11%
	Cantidad alumnos	25	8%
	Seguimiento al alumno	45	14%

Fuente: Elaboración propia

- Según la investigación, se valida que el 79% de la población objetivo (edades entre 18 a 39 años) no tiene una certificación internacional, y el 53% de ellos tomaría un curso.
- Entre los motivos principales por los cuales tomarían un curso de preparación, el 23% lo haría porque es parte de su crecimiento profesional y el 23% por trabajo.
- Las modalidades preferidas de clases son online con un 43% seguido de la modalidad blended con un 38%, lo cual también valida nuestro modelo propuesto con clases en ambas modalidades. Finalmente, un 19% optaría por clases presenciales.
- La frecuencia de estudios escogida por un 40.7% es interdiaria, lunes, miércoles y viernes, dos horas duración por clase. La segunda frecuencia escogida es sistema diario con un 25.9%.
- Los cursos de mayor interés son el FCE y IELTS con 37%, seguido del CAE 14.8%.
- El precio que está dispuestos a pagar por un curso de preparación está considerado entre 300 a 370 soles promedio, con un 70% de aceptación.

- Entre los atributos de mayor importancia para elegir un curso, tenemos la metodología empleada, el docente calificado, seguimiento al alumno y el costo del curso.

La encuesta aplicada y el resultado tabulación de esta, se encuentra en el Apéndice B.

6.1.8. Mercado meta y segmentación del mercado

La segmentación de mercado para este plan de negocio se ha definido considerando las siguientes variables:

- Geográfica. El mercado meta está situado en Lima Metropolitana, en la zona geográfica denominada Lima Moderna que comprende los distritos de Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo cuya población representa 1 millón 250 mil 060 habitantes.
- Demográfica. Como se indicó en el párrafo anterior, en la zona denominada Lima Moderna, tiene el mayor porcentaje de la población perteneciente al nivel socioeconómico A/B y C, con un promedio de ingresos entre 4,160 y 13,000 soles y que están dispuestos a tomar cursos como parte de su preparación profesional. Considerando las edades, se ha seleccionado dos grupos objetivos relevantes para este proyecto, estudiantes en el rango etario de 18 a 24 años y profesionales entre el rango etario de 25 a 39 años. Luego de hacer la selección más detallada tenemos una población de 444 mil 396 habitantes que son el segmento objetivo.
- Psicográfica. Luego de identificar las diferentes variables del segmento de mercado en estudio, el estatus social y estilo de vida influyen en mejorar sus oportunidades laborales y/o estudiar en el extranjero porque sus ingresos se lo

permiten así mismo exigen un servicio de calidad y lograr sus objetivos. La población estimada finalmente queda en 391 mil 068 habitantes.

- Estilo de Vida. Según la clasificación de los estilos de vida según Arellano, el segmento objetivo se encuentra dentro del grupo de Sofisticados debido a las siguientes características, les gusta ganar reconocimiento social, están interesados en viajar o estudiar en el extranjero para aprender y conocer otras culturas y tienen grandes aspiraciones respecto a su nivel de instrucción y el de su familia.



Figura 8. Ubicación del mercado objetivo.

Fuente: Ipsos, Información socioeconómica, Lima Moderna

6.1.9. Estimación de la demanda

Para estimar la demanda del presente plan de negocios, se ha considerado información del INEI y CPI proyectados al 2021, donde encontramos que la población urbana de Lima Metropolitana que comprende entre las edades de 18 a 39 años, nivel socioeconómico A/B y C del área llamada Lima Moderna, es de 391,068 que se considera el mercado potencial, luego considerando la encuesta realizada, el público que no cuenta con una certificación internacional

es de 53%, que corresponde a un mercado disponible de 207,266 personas. De esa población el 12,8% estaría considerando tomar un curso de preparación, dependiendo de la modalidad, precio y frecuencias establecidas, lo que representa un mercado efectivo de 26,530 personas. Para el presente proyecto se ha determinado como objetivo estratégico tener una participación de mercado del 1.05%, el cual representa 281 personas.

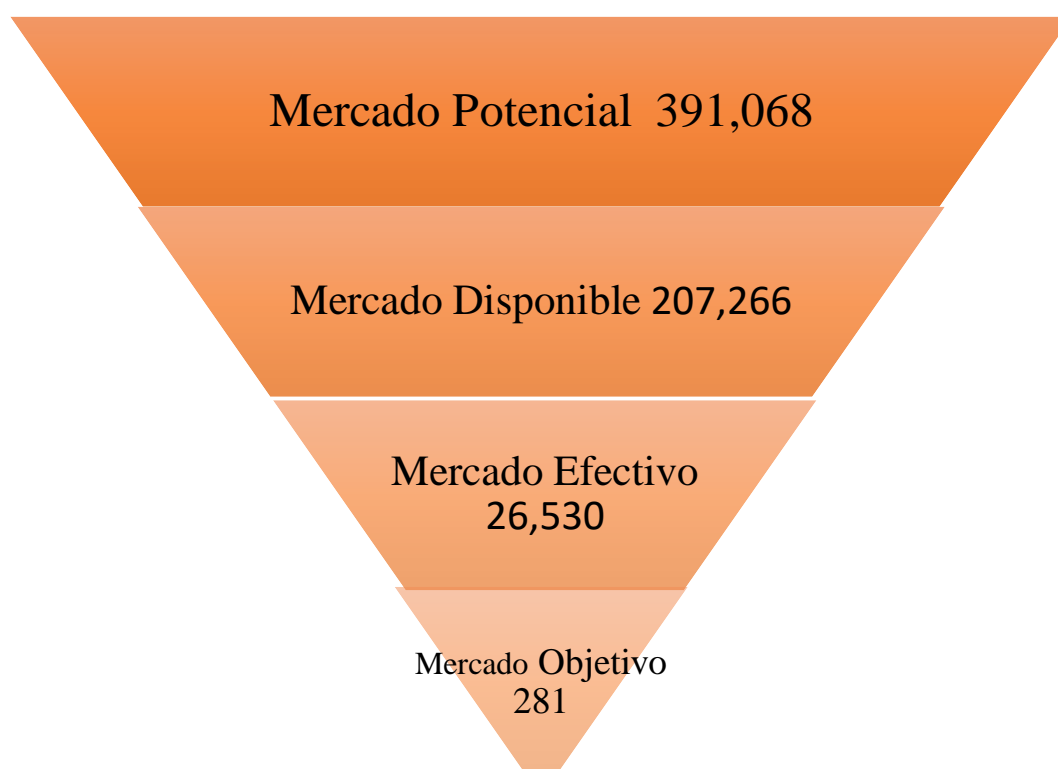


Figura 9. Estimación de la demanda. Elaboración propia.

De acuerdo con la encuesta realizada tenemos una población objetivo de 281 posibles clientes, planteando que el primer año se atendería el 1.06% del mercado efectivo. A esa cantidad se ha descontado un 5% por deserción en el año por diversos motivos, que finalmente representa 267 alumnos, como se aprecia en la tabla 17.

Tabla 17
Demanda potencial para el primer año

Año 1	
Mercado Potencial	391,068
Mercado Disponible	207,266
Mercado Efectivo	26,530
Mercado Objetivo	267

Fuente: Elaboración propia

Dado que English Prep es nuevo en el mercado, se aprecia un escenario conservador, también hay que considerar la estacionalidad para ofrecer cursos durante el año evitando ciertos meses como abril, noviembre y diciembre que son de muy baja demanda por motivos de estudios, vacaciones.

En los siguientes cuadros se aprecia la oferta de cursos para el primer año de operaciones de English Prep, en ambas modalidades ofrecidas.

Tabla 18
Oferta cursos Modalidad Online

CURSO	Total horas	No ciclos	Oferta al año	Vacantes	Precio x curso	Proyectado en S/
FCE	24 horas por ciclo	6	7	67	S/ 330.00	S/ 132,660
CAE	24 horas por ciclo	6	3	30	S/ 360.00	S/ 64,800
CPE	24 horas por ciclo	6	2	20	S/ 370.00	S/ 44,400
IELTS	24 horas por ciclo	6	7	70	S/ 400.00	S/ 168,000
SUB TOTAL			19	187		S/ 409,860

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19

Oferta cursos Modalidad Blended

CURSO	Total horas	No meses	Oferta al año	Vacantes	Precio x curso	Proyectado en S/
FCE	24 horas por ciclo	6	3	20	S/ 350.00	S/ 42,000
CAE	24 horas por ciclo	6	2	15	S/ 380.00	S/ 34,200
CPE	24 horas por ciclo	6	1	10	S/ 390.00	S/ 23,400
IELTS	24 horas por ciclo	6	4	35	S/ 420.00	S/ 88,200
SUB TOTAL			10	80		S/ 187,800

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo la propuesta de oferta de cursos mensual, English Prep proyecta la siguiente demanda de alumnos mensualmente en su primer año de operaciones teniendo como un total de 265 alumnos al año, tal como se detalla en la tabla 20.

Tabla 20

Estimación mensual de la demanda

Mes	%	No alumnos
Enero	21%	57
Febrero	7%	20
Marzo	7%	20
Abril	4%	10
Mayo	15%	40
Junio	6%	15
Julio	10%	27
Agosto	16%	44
Septiembre	6%	17
Octubre	6%	17
Noviembre	0%	0
Diciembre	0%	0
Total	100%	267

Fuente: Elaboración propia

Se ha estimado los ingresos mensuales del primer año de operaciones de English Prep considerando la cantidad de alumnos por el tipo de curso, como se detalla en la tabla 21.

De acuerdo con la estimación de la demanda proyectada, se prevé un incremento del 5% en los siguientes años, este dato se ha obtenido de proyección de crecimiento del mercado de instituciones que ofrecen cursos de preparación.

Tabla 21

Proyección de alumnos 2022-2026

Año	Proyección alumnos	Estimación alumnos reales
1	281	267
2	298	283
3	316	300
4	335	318
5	355	337

Fuente: Elaboración propia

6.2. Investigación del Consumidor

6.2.1. Jerarquía de necesidades y problemas que solucionan

Según las fases de la pirámide de Maslow para entender la motivación que tienen las personas para comprar un producto o servicio, se ha identificado que la necesidad de obtener un certificado internacional de inglés se sitúa dentro del nivel de la Autorrealización, debido a que las personas del segmento en estudio buscan su crecimiento personal, profesional, desarrollar su potencial y lograr el éxito.

En el proceso de aprendizaje de un idioma, uno de los problemas más estresantes o que pueden ser frustrantes para los alumnos es la comunicación oral, siendo Perú un país hispano parlante, las oportunidades de establecer una comunicación fluida en otro idioma son pocas. Durante las clases, debido al número de alumnos presentes o que participan, no todos los alumnos se sienten confiados en intervenir usando el nuevo idioma de manera aceptable, lo que afecta su autoestima y seguridad.

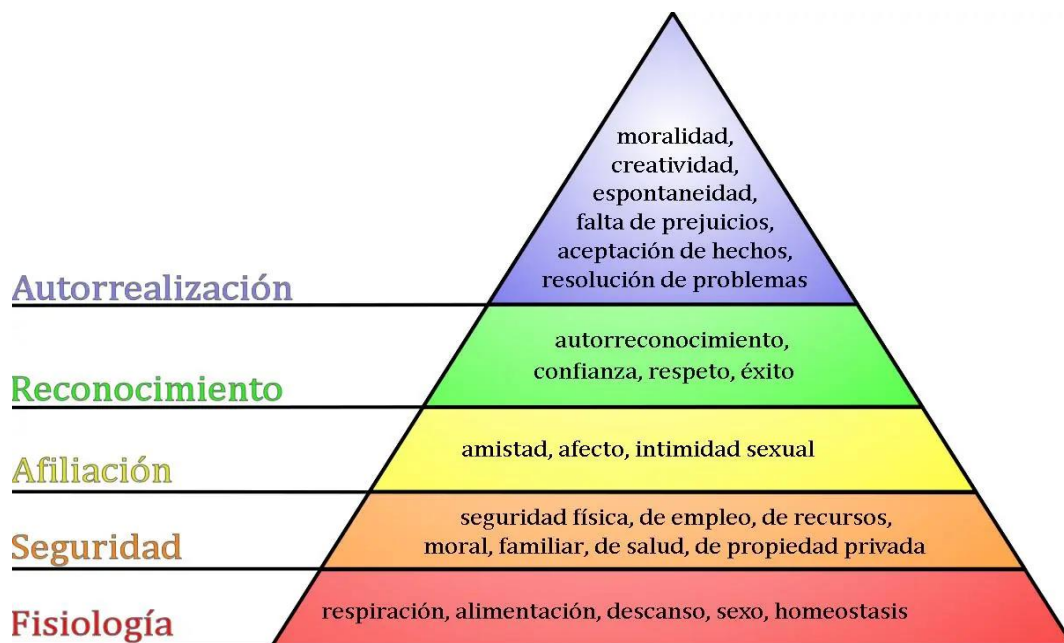


Figura 10. Jerarquía de necesidades según Maslow.

Fuente: Economipedia “Pirámide de Maslow”

El presente trabajo de investigación soluciona el problema de prepararse y rendir exámenes internacionales de inglés que validen sus conocimientos, obtengan su título universitario, accedan a becas, mejores oportunidades laborales y actualizar sus conocimientos y afianzar su seguridad en el uso del idioma en un contexto real. Además, se incluyen una herramienta que le brinda al alumno poder identificar las principales barreras que debe enfrentar o áreas que son difíciles de continuar y como superarlas de a pocos.

Las clases online resuelven la necesidad de capacitarse sin tener que trasladarse a un centro de enseñanza, ahorrar tiempo, lugares que respeten el aforo y evitar contagios del COVID 19, a pesar de que cerca del 50% de la población de Lima Metropolitana está vacunada con las dos dosis.

6.2.2. Proceso de decisión de compra del consumidor

El flujo en la decisión de compra se inicia de la siguiente manera:

- a) Identifica la necesidad de sacar un certificado internacional de inglés para validar sus conocimientos y poder obtener su título universitario, trabajar en

un país de habla inglesa, estudiar maestrías o doctorados en otros países europeos o tener mejora económica laboral.

- b) Búsqueda de información a través de internet, redes sociales y recomendaciones sobre los cursos de preparación y experiencia de los usuarios. Para lograr captar el interés de nuestro posible cliente, se implementa una estrategia de lanzamiento de nuestros servicios- cursos de preparación con la información de nuestra propuesta diferenciadora, esto a través de nuestra página web y redes sociales al público objetivo de nuestro plan de negocios. También se participará en talleres o charlas en temas sobre becas internacionales y la importancia de las certificaciones en inglés para el desarrollo profesional y personal de los alumnos.
- c) Evaluar alternativas sobre requisitos necesarios para hacer los cursos, precios, horarios, modalidad de estudio y pago, tiempo de estudio, duración de cursos y docentes calificados.
- d) Decisión de compra, en este caso la matrícula será efectiva una vez evaluados cada institución y grupos de estudio y sus propuestas válidas. Nuestra estrategia de lanzamiento de producto debe ser dirigida al público objetivo, a través de la información publicada en nuestras plataformas online y la interacción con el posible cliente, para resolver dudas, o responder consultas. Nuestros procesos de atención previa al dictado de clases, como es de informes e inscripción deben ser sencillo de manera que el alumno lo pueda realizar sin contratiempos. Por este motivo se incluirá un tutorial explicando el proceso de inscripción.

- e) Servicio de postventa, una vez recibido el servicio, el contacto o feedback con el cliente es importante para conocer su experiencia y posterior recomendación. En esta etapa también se refuerza la fidelización del cliente a través de encuestas de opinión sobre su experiencia en nuestra institución, correos para actualizar datos y enviar novedades y ofertas de nuestros servicios, así como descuentos si están en el programa de referidos o embajadores de English Prep.

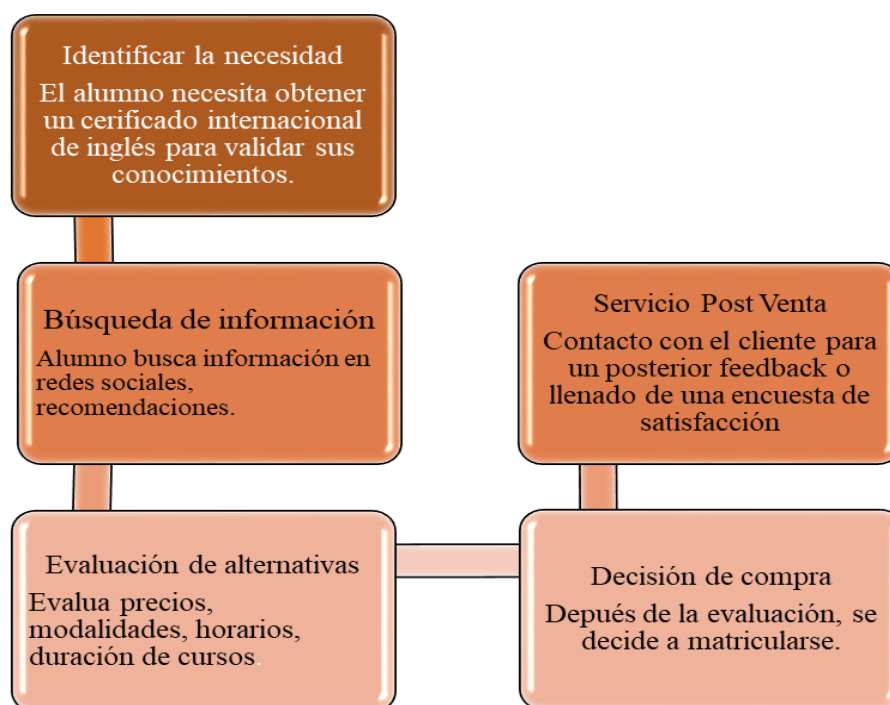


Figura 11, Proceso de decisión de compra del cliente.

Fuente: Elaboración propia.

6.2.3. Factores que influyen en la conducta del consumidor

Entre los principales factores que impactan en la conducta del consumidor para acceder a contar con los servicios de English Prep, son:

- Nivel socioeconómico, el cliente objetivo debe cumplir requisitos que están dentro del perfil de estos niveles, como tener conexión a internet adecuado, contar con

laptops, computadoras o tabletas para recibir clases, tener la disponibilidad horaria y ser solvente económicamente para acceder a las clases.

- Factores personales y psicológicos, para los clientes que tomen los cursos de preparación para rendir los exámenes de inglés es importante sentirse satisfechos con las clases, recibir apoyo académico y emocional para rendir un buen examen y lograr sus metas trazadas. Es primordial conocer las motivaciones, necesidades y frustraciones del alumno, su experiencia previa aprendiendo el idioma para poder guiarlos y enseñarles el manejo de sus emociones bajo presión en aspectos estudiantiles como dar el examen bajo ciertos parámetros y tiempos establecidos.
- Calidad del servicio, los alumnos siempre valoran la metodología de enseñanza de los docentes a cargo de los cursos, su experiencia y apoyo que se necesita para enfrentar los exámenes, el costo y duración de los cursos debe estar acorde a lo que se ofrece y desde el ingreso al local o el primer contacto con el cliente debe brindar una experiencia diferente.

6.2.4. Posicionamiento de marca

El objetivo del posicionamiento de la marca de una empresa es la imagen o concepto que este proyecta con características y atributos que satisfacen las necesidades de nuestros clientes.

Para establecer el posicionamiento de la marca English Prep, el enfoque debe ser nuestro servicio de calidad de enseñanza y seguimiento de los alumnos para una preparación académica y psicológica- emocional para enfrentar las evaluaciones de manera óptima. Bajo esta premisa, se desarrolla la siguiente declaración de posicionamiento de marca:

Si necesitas un curso de preparación para rendir exámenes internacionales en inglés y que te ayude a desenvolverte mejor y con confianza en el mismo, English Prep, te ofrece el

curso más adecuado a tus necesidades por su metodología académica y motivacional y talleres que son importantes en el proceso de aprendizaje.

“English Prep te ayuda a lograr tus metas”, este slogan resalta que los alumnos no solo se prepararan para rendir un examen sino esto conlleva a lograr sus metas y satisfacción personal. Este objetivo se logra a través de lo siguiente:

- Clases online con docentes calificados que usan los diferentes recursos para la enseñanza y motivar al alumno en clases a parte del uso de la herramienta WOOP, y brindarle la confianza.
 - Comunicación con el alumno a través de las diferentes plataformas y del docente.
 - Talleres con contenidos adecuado al nivel y necesidades del alumno.
- Retroalimentación semanal y evaluación mensual.

La medición de la estrategia de posicionamiento será a través de la presencia en redes sociales, compartir artículos de interés para los usuarios y medir su interacción y captación de clientes.

Para posicionar la marca en Lima Moderna, específicamente San Isidro por una zona céntrica y muy visitada, también se ha considerado:

- Colaborar en eventos online o presenciales en organizados por la Municipalidad de San Isidro o Pronabec.
- Publicitar conferencias, charlas de interés público en revistas o radios del distrito o por la página web y redes sociales.
- Ofrecer nuestros servicios a colegios o instituciones aledaños a la zona comercial.

6.3. Mezcla de Marketing

6.3.1. Objetivos de Marketing

Se ha establecido los siguientes objetivos de Marketing para English Prep.

- Alcanzar la meta de 337 alumnos al año 2026, manteniendo el crecimiento de 6% de manera estable.
- Obtener ingresos por ventas de S/ 803,010 al quinto año de operaciones.
- Lograr un nivel de satisfacción de 60% aprobación de alumnos al tomar exámenes de Cambridge (FCE, CAE, CPE) y de 70% de aprobación en exámenes IELTS.

6.3.2. Estrategia de producto/servicio

En el presente plan de negocios se ha definido el producto en base a la demanda y perfil del cliente. Entre los cursos de preparación para rendir exámenes internacionales tenemos:

- Cursos de preparación Exámenes Cambridge (FCE, CAE, CPE)
- Cursos de preparación IELTS
- Cursos de preparación dirigido a docentes TKT, DELTA cursos ofrecido solo a solicitud.

Las características principales que ofrecen los cursos son su metodología personalizada, seguimiento y acompañamiento al alumno, desde los primeros días el docente a cargo identifica las áreas en que los alumnos deben trabajar para mejorar su rendimiento (usando la metodología WOOP) y habilidades para rendir los exámenes y desenvolverse de manera natural usando el idioma. La participación y evaluación constante que ayude a los alumnos a mejorar su rendimiento o potenciar sus habilidades.

Así mismo, se brindarán talleres adicionales con consejos prácticos que los ayuden a enfrentar los exámenes además de brindarles algunas sesiones de coaching a los alumnos que lo necesiten para motivarlos a alcanzar sus metas.

Los cursos que ofrecemos de preparación de exámenes de Cambridge tienen una duración total de 6 ciclos o meses, en el caso del examen de IELTS, se ha considerado la preparación de 6 meses, siendo el último ciclo de práctica completa.

Los grupos de estudio será de aproximadamente entre 5 a 15 alumnos por clase, para hacer un mejor seguimiento al aprendizaje y desenvolvimiento de los alumnos y una óptima evaluación y feedback. Además, para el dictado de clases blended o presenciales a futuro, 15 alumnos por aula respetando el distanciamiento requerido es lo óptimo.

Los docentes a cargo de los cursos de preparación son profesionales en educación y cuentan con las certificaciones correspondientes y con 5 años de experiencia en el dictado de este tipo de cursos y que tienen certificaciones Cambridge o Michigan.

La modalidad que inicialmente se está ofreciendo es online, clases virtuales sincrónicas, en frecuencia interdiaria, dos horas de clase por día, siendo 12 clases al mes cubriendo 24 horas por ciclo. Sin embargo, de acuerdo con la normativa sanitaria y el regreso a clases presenciales paulatinamente en el año 2022, se ha considerado el dictado de clases en la modalidad blended, el cual sería con la misma cantidad de horas por ciclo, 24 horas, siendo 10 clases virtuales y 2 clases presenciales en ambientes con suficiente espacio y respetando la normativa sanitaria.

La estrategia de producto /servicio se ha establecido lanzar una campaña de publicidad con la información de los cursos a ofrecerse resaltando nuestro valor agregado, dirigida al público objetivo (jóvenes entre 18 a 39 años) que necesiten obtener una certificación por motivo de estudios o trabajo y lograr sus objetivos.

English Prep tiene como objetivo tener 337 alumnos para el quinto año y el primer año 267, esto será posible a través de un plan de capacitación docente y personal de atención al cliente para atender al alumno desde su primer contacto con la institución y atender o dar

solución a sus requerimientos o dudas que se presenten (servicio al cliente) y la calidad de servicio de las clases y el seguimiento personalizado.

La meta establecida de English Prep es de lograr un 60% de aprobación de exámenes de Cambridge y un 70% de aprobación de exámenes IELTS, lo que significa:

- De 162 alumnos de los cursos de preparación FCE, CAE, CPE, en el primer año, se estima que 97 alumnos pasarían satisfactoriamente el examen.
- De 105 alumnos de los cursos de preparación IELTS, en el primer año, se estima que 74 alumnos obtendrían el resultado deseado.

Para el logro de esta meta, el uso de la herramienta motivacional WOOP, será de suma importancia por eso, los docentes recibirán charlas iniciales de la aplicación de este modelo en las clases.

La calidad de atención al cliente será medida a través de las encuestas de satisfacción y la interacción a través del mailing y redes sociales a los artículos o publicaciones (recomendaciones o información relevantes a sus estudios).

6.3.3. Estrategia de marca

English Prep es una marca que ha sido creada para brindar clases de preparación de inglés enfocados a específicos exámenes internacionales que necesitan el desarrollo de ciertas habilidades para pasar el examen satisfactoriamente.

La importancia de ofrecer talleres adicionales enfocados en determinadas habilidades que se evalúan en los exámenes y de coaching para darles a los alumnos la seguridad y confianza de rendir estas pruebas de manera óptima.

La autoevaluación constante y el seguimiento del aprendizaje del alumno es muy beneficioso porque el alumno trabajará en su propio plan de acción y evaluará su evolución

durante el curso. Además, los profesores a cargo brindarán el feedback correspondiente semanalmente para que el alumno conozca los aspectos a reforzar.

La marca English Prep, quiere resaltar la preparación de cursos en inglés enfocada en apoyar el logro de las metas trazadas, a través del dictado de cursos, talleres especiales para reforzar su aprendizaje y la evaluación de ambos lados, del docente y su propia evaluación usando el método WOOP. Estudiar en English Prep te ayuda a lograr tus metas.

Una estrategia de posicionamiento de la marca desarrollaría un programa de fidelización al cliente, considerando los siguientes aspectos: captación, convencimiento y conservar a los alumnos.

- Conocer al alumno y sus necesidades, ofrecemos cursos de preparación de exámenes internacionales en inglés, que les permitirá obtener una certificación y mejoras económicas o estudiantiles, ampliar sus prospectos laborales.
- Mantener nuestra imagen de marca, nuestros valores se reflejan en los servicios prestados.
- Comunicación, establecer canales de comunicación con el cliente, nuestra página web y redes sociales debe estar siempre actualizándose, para brindar información en tiempo real y confiable para el alumno.
- Satisfacción al cliente, a través de encuestas de satisfacción al cliente o encuestas a los docentes, además de la posibilidad de enviar sugerencias, brindar testimonios de su experiencia y/o resultados de sus exámenes o mantener comunicación con alumnos antiguos a través de las redes sociales, esto como parte del programa de fidelización.

6.3.4. Estrategia de precio: valor en el mercado

La estrategia de precios que propone English Prep es de penetración de mercado, se establece un precio menor a los cursos ofrecidos en diferentes institutos de inglés con la misma frecuencia, es un precio por ciclo, no se cobra por inscripción.

Con respecto a la encuesta desarrollada, el 81.2% de los entrevistados indica que puede pagar por un curso de preparación entre 300 a 370 soles. A continuación, se muestra la estructura de acuerdo con el tipo de curso ofrecidos en otras instituciones.

- Británico, ofrecerá a partir de enero su curso de familiarización de FCE, no hay un curso intensivo de preparación, puesto que su fase avanzada es como si fuera la preparación del FCE, costo 270 soles y duración 6 meses, sistema Diario, Interdiario y Sabatino.

Tabla 22

Cursos ofrecidos por Británico

Cursos ofrecidos	FCP	CAE	CAEP	CPE	IELTS
Precio promedio mensual	270 soles	380 soles	270 soles	380 soles	270 soles
Duración	1 mes (familiarización)	5 meses	1 mes (familiarización)	5 meses	1 mes (familiarización)
Frecuencia	Diaria o sabatina	Diaria	Diaria o sabatina	Diaria	Diaria o sabatina

Fuente: Elaboración propia

- Idiomas Católica ofrece los cursos de preparación de FCE y CAE que se detallan a continuación.

Tabla 23

Cursos ofrecidos por centro Idiomas Católica

Cursos ofrecidos	FCE	CAE
Precio promedio	380 soles	700 soles
Duración	4 meses	4 meses
Frecuencia	interdiaria	Interdiaria

Fuente: Elaboración propia

- El centro de idiomas Pacífico, ofrece los cursos de preparación de FCE, CAE y IELTS como se indica a continuación:

Tabla 24

Cursos ofrecidos por centro de Idiomas Pacífico

Cursos ofrecidos	FCE	CAE	IELTS	IELTS
Precio por ciclo	525 soles	525 soles	1450 soles	900 soles
Duración	3 ciclos	3 ciclos	3 ciclos	3 meses
Frecuencia	Interdiaria	Interdiaria	Diaria (incluye simulacros)	Interdiaria

Fuente: Elaboración propia

- Otros grupos de estudio que ofrece los cursos de preparación de exámenes Cambridge tienen las siguientes características que se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 25

Cursos ofrecidos por otras instituciones

Cursos ofrecidos	PET	FCE	CAE	CPE	IELTS
Precio promedio mensual	320	320	450	450	350-400
Duración	6 meses	6 meses	6 meses	6 meses	5 meses
Frecuencia	Interdiaria	Interdiaria	Interdiaria	Interdiaria	Interdiaria

Fuente: Elaboración propia

El precio de venta de los diferentes cursos de preparación se proyecta teniendo en cuenta la frecuencia ofrecida y la duración del programa:

Tabla 26

Cursos ofrecidos por English Prep

Cursos ofrecidos	FCE	CAE	CPE	IELTS
Precio promedio mensual	S/ 330.00	S/ 360.00	S/ 370.00	S/ 400.00
Duración	6 meses	6 meses	6 meses	6 meses
Frecuencia	Interdiaria	Interdiaria	Interdiaria	Interdiaria

Fuente: Elaboración propia

En consecuencia, el precio de venta por cada curso completo de preparación (6 meses) se calcula, FCE S/1,980, CAE S/2,160, CPE S/2,220 e IELTS S/2,400. Por la modalidad y frecuencia ofrecida, los precios están un poco por debajo de las instituciones más conocidas.

Como nuestros clientes objetivo, buscan calidad, valor agregado que se ofrece, el precio es un aspecto importante pero no determinante.

La estrategia que se debemos tener en cuenta es el análisis y seguimiento del comportamiento de la inflación para evaluar la posibilidad de ampliar o definir los cursos con más demanda y/u ofrecer cursos cortos de preparación incluyendo los talleres que son parte del paquete. Aquí también necesario revisar y gestionar eficientemente los gastos de la empresa.

A partir del tercer año, se planea un incremento de S/ 10.00 lo que significa entre 2.5% y 3% dependiendo del tipo de curso. Esto está bajo observación de acuerdo con el análisis de los efectos de la inflación en el mercado y en nuestra institución por la demanda de nuestros servicios.

6.3.5. Estrategia de distribución y canales

En vista al pronto retorno a las clases presenciales y teniendo como base la encuesta realizada que un 43% del público objetivo solicita clases online y un 38% clases blended, se ha escogido un lugar céntrico para este segmento que sería el Distrito de San Isidro, donde se rentaría una oficina en Hitcowork, ubicada en Rivera Navarrete 495.

Este espacio de coworking también ofrece salas de conferencia donde se pueden ofrecer las clases presenciales de la modalidad blended, programada para la segunda mitad del año y evaluando la demanda que se presente.

Para el desenvolvimiento de las clases, English Prep utilizará como medio de acceso la red de internet y las clases se dictarán vía la plataforma conocida como ZOOM. Como se mencionó de acuerdo con la demanda de clases blended, las clases presenciales se llevarán a cabo en la sala de conferencias de Hitcowork, que tienen la misma ubicación geográfica que las oficinas administrativas.

El horario de atención en las oficinas será de 9am a 6pm, y las clases online de 7am a 9am y en la tarde de 6pm a 9 pm cubriendo los sistemas interdiarios que resulta de la preferencia que ha mostrado el público objetivo en la encuesta.

En la siguiente figura se muestra los canales de entrega del servicio.

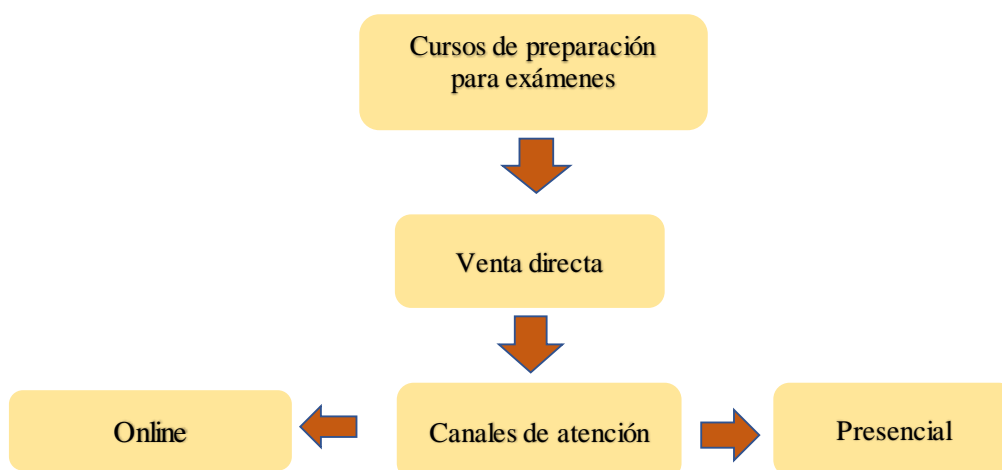


Figura 12. Métodos de distribución.

Fuente: Elaboración propia.

El método de distribución que ofreceremos es venta directa en sus dos modalidades, presencial en las oficinas administrativas u online a través de las redes sociales y página web de English Prep. Por inicio de operaciones solo tendremos un ejecutivo de ventas quien también podrá ser apoyado por la secretaria/recepcionista en las redes sociales, ambos tienen un horario de trabajo de 8 horas diarias, de lunes a viernes de 09:00 a 18:00 pm.

Su remuneración es fija, pero por logro de objetivos, concretar las ventas de posibles clientes se medirá cada 3 meses.

6.3.6. Estrategia de comunicación integral

La comunicación es una herramienta primordial para establecer y mantener contacto con el público objetivo y posicionar nuestra marca en el mercado. Entre las dos principales técnicas que se usan están la comunicación Above the Line (ABL) y Below the Line (BTL).

La primera utiliza los medios masivos como canales de comunicación principales, como la televisión, radio, revistas, periódicos y carteles publicitarios, teniendo un mayor alcance y llegada al mercado objetivo y también tienen un costo más elevado. En el segundo caso la publicidad BTL, usa los canales más directos como correos electrónicos, llamadas telefónicas, redes sociales, eventos en punto de venta, este tipo de publicidad no es costosa pero su alcance puede ser restringido por no usar medios masivos.

a) Publicidad

El mensaje por comunicarse será a través de una publicidad que enganche la parte emocional del cliente, como el slogan lo menciona, English Prep te ayuda a lograr tus metas, es por eso por lo que se tomará en cuenta lo siguiente en los folletos.

- Público Objetivo, jóvenes estudiantes universitarios y profesionales en el rango etario de 18 a 39 años, localizados en Lima Moderna.
- Objetivos: Brindar la información necesaria para que los clientes resuelvan dudas e interactúen con nosotros sobre nuestra metodología y talleres.
- Los medios de comunicación a utilizar son Google ADS y redes sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn). El monitoreo se realizaría de forma interdiaria para responder las solicitudes y expectativas de los clientes.
- Se utilizará la red de mensajería instantánea WhatsApp para un contacto e interacción más dinámica con el cliente.

- El servicio de soporte técnico web será tercerizado y a través de ellos, nos permitirá medir la relación de clientes potenciales y clientes afiliados y monitorear la efectividad de las estrategias utilizadas.

Tabla 27

Presupuesto de Marketing S/

Año	1	2	3	4	5
Soporte Técnico Web	S/ 1,200	S/ 1,226	S/ 1,253	S/ 1,281	S/ 1,309
Gestor De Comunidades	S/ 7,200	S/ 7,358	S/ 7,520	S/ 7,686	S/ 7,855
Creación de campañas en redes	S/ 12,000	S/ 12,264	S/ 12,534	S/ 12,810	S/ 13,091
Email Marketing	S/ 6,000	S/ 6,132	S/ 6,267	S/ 6,405	S/ 6,546
Publicidad Redes Sociales	S/ 14,400	S/ 14,717	S/ 15,041	S/ 15,371	S/ 15,710
Total	S/ 40,800	S/ 41,698	S/ 42,615	S/ 43,552	S/ 44,511

Fuente: Elaboración propia

b) Promoción

El objetivo de la promoción es promover la demanda a través de una actividad específica, por esa razón, English Prep, utilizará algunas herramientas de publicidad para captar a los clientes y fidelizarlos.

- Vale de descuentos, se ofrecerán vales de descuentos del 10% a los alumnos que han culminado un programa completo de 6 meses o 5 meses, para su siguiente curso que desee llevar, con un tiempo máximo de 5 meses sin estudiar para poder acceder al descuento.
- Programa de referidos, nuestros clientes pueden recomendar nuestros servicios a familiares o amigos, esta comunicación a nuestros clientes se realizaría a través de la página web, redes sociales o correo electrónico.
- Programa de fidelización, envío de correos a clientes para ofrecerles información que sea importante para ellos, conocer su grado de satisfacción con nuestros

servicios, metodología y productos, así como sugerencias para ser evaluadas e implementadas en nuestro plan estratégico para la captación de nuevos alumnos.

La fidelización de clientes nos permite conocer a nuestros alumnos en mayor detalle y proponer las estrategias o metodología que debe ser adaptada o cambiada en el tiempo. El segmento de jóvenes en el rango etario de 18 a 39 años es una población atractiva debido a que el alumno está preocupado por mejorar sus ingresos económicos, profesionales y personales.

Las recomendaciones que se sugieren son trazar una estrategia clara de servicio a cliente y educación que este cubriendo las necesidades de los alumnos y sus expectativas a mediano plazo y hacer los ajustes que se requieran para que el alumnado se identifique y confíe en nuestros servicios.

Antes de un lanzamiento de nuevos cursos, o talleres, se invitan a alumnos a clases prototipo del curso y tener un feedback directo.

Capítulo 7

Plan de Operaciones

En este capítulo se desarrollará todos los procesos operativos correspondientes al plan de negocios, los cuales incluyen la programación y control de los procesos productivos, así como la logística de la empresa y lograr objetivos trazados para este fin haciendo uso de los recursos financieros, humanos y tecnológicos.

7.1. Objetivos de Operaciones

- Lograr el 60% de satisfacción del cliente por los servicios brindados.
- Alcanzar un 75% de éxito en el dictado de clases
- Obtener un promedio de 10 alumnos como mínimo cada curso ofrecido y llegar a 12 para el año 2026.

Para el logro de estos objetivos, se ha determinado estos aspectos importantes: Servicio y Costos.

7.1.1. Servicio

El servicio empieza con el proveedor de plataforma de videoconferencia ZOOM es el medio por el cual se dictarán las clases online en las frecuencias interdiarias. Así mismo se contará con una plataforma de educación la cual alojará contenido interactivo a disposición de los alumnos para su revisión antes y después de clases.

El seguimiento de clases se realizará de manera permanente, para guiar a los alumnos hacia un buen aprovechamiento del servicio que reciben. Además, las clases serán dictadas por docentes certificados y con experiencia en el dictado de cursos de preparación.

Como parte del proceso de aprendizaje y seguimiento, se empleará el método WOOP para alentar a los alumnos hacer un mejor uso de sus habilidades y enfocarse en las áreas que deben mejorar. El primer día de clases de todos los cursos de preparación el alumno recibirá

un correo de bienvenida del profesor, algunas pautas del curso y la ficha de WOOP para que la puedan completar, que luego será revisada por el docente. Como se muestra un ejemplo en la figura 13.

WOOP Student Example **Character LAB**
WWW.CHARACTERLAB.ORG

WOOP helps people do the things they really want to do.

W	WISH What is an important wish that you want to accomplish? Your wish should be challenging but feasible.	My wish: <u>Get an A on my biology quiz</u>
O	OUTCOME What will be the best result from accomplishing your wish? How will you feel? Pause and really imagine the outcome.	Best outcome: <u>I'll feel proud</u>
O	OBSTACLE What is the main obstacle inside you that might prevent you from accomplishing your wish? Pause and really imagine the obstacle.	My obstacle: <u>I procrastinate</u>
P	PLAN What's an effective action to tackle the obstacle? Make a when-then plan.	When: <u>I finish dinner</u> Then I will: (my action) <u>Make 5 flash cards</u>

COPYRIGHT © 2017 CHARACTER LAB. ALL RIGHTS RESERVED. VISIT CHARACTERLAB.ORG/WOOP FOR A WOOP OVERVIEW, ANIMATION, FACILITATION GUIDE, AND STUDENT EXAMPLES V.2

Figura 13. Método WOOP

Fuente: Characterlab

La entrega del servicio será a través de las 12 sesiones online en la modalidad virtual y en la modalidad blended, las clases online serán 10 clases virtuales remotas sincrónicas y 2 sesiones presenciales al mes. En ambas modalidades, las sesiones virtuales sincrónicas, se usará la plataforma ZOOM.

También se programarán cada dos meses talleres de una a dos horas de pronunciación, tips del examen, conversación enfocada al tipo de examen en el cual se han inscrito los alumnos y un taller de coaching para motivar a los alumnos

7.1.2. Costos

Para dictar las clases de preparación de exámenes internacionales de English Prep, incluye los siguientes costos:

- Por las plataformas de videoconferencia, y plataforma educativa
- Por la creación y mantenimiento mensual de una web interactiva.
- Remuneraciones de personal administrativo y de apoyo para el docente.
- Remuneración por horas de clases dictada de los docentes.
- Costos de mantener una oficina física.

En la siguiente tabla se puede apreciar los costos operativos e ingresos anuales de English Prep.

Tabla 28

Ingresos y costos operativos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos S/	S/ 603,134	S/ 638,663	S/ 694,650	S/ 738,023	S/ 803,010
Costos S/	S/ 509,810	S/ 536,365	S/ 575,255	S/ 622,746	S/ 655,167
Total S/	S/ 93,323	S/ 102,298	S/ 119,395	S/ 115,276	S/ 147,843

Fuente: Elaboración propia

7.2. Ubicación y Equipamiento de las Instalaciones

7.2.1. Ubicación

El local estará ubicado en San Isidro, en la ciudad de Lima, la ubicación estratégica se encuentra en la avenida Rivera Navarrete 495, los ambientes de las oficinas Hitcowork están distribuidas para un manejo productivo de los ambientes.

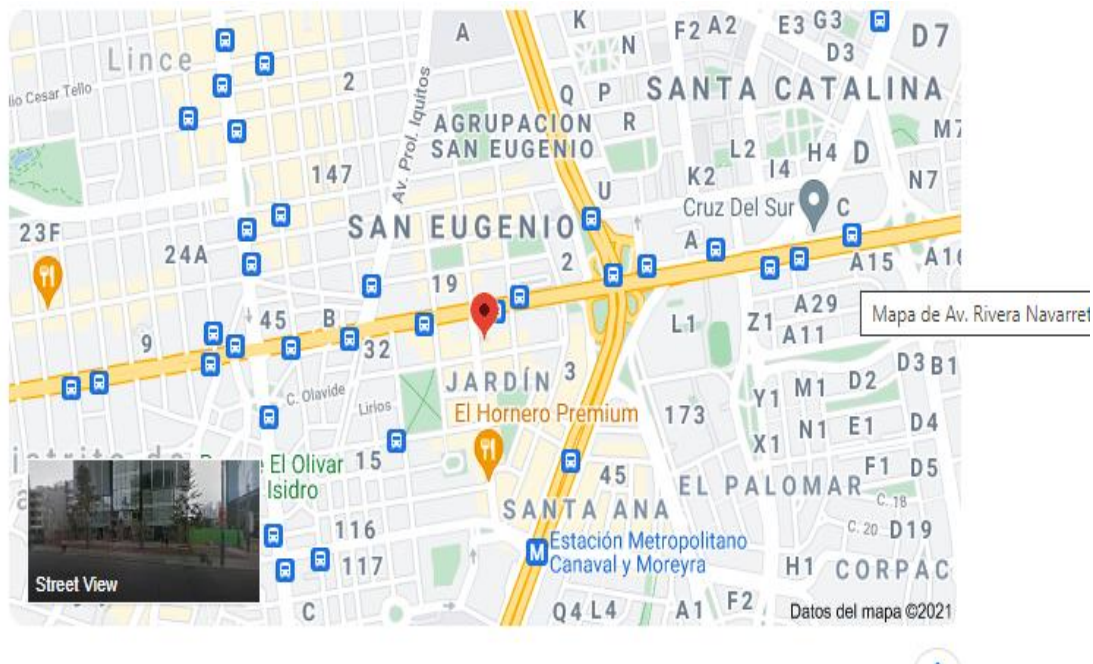


Figura 14 Ubicación de oficina

7.2.2. Equipamiento

- Aula de clases, los ambientes de clase (clases blended) contarán con un equipamiento para 15 alumnos y un docente. El mobiliario al interior estará compuesto por carpetas, mesa, silla, una pizarra acrílica, una computadora, proyector multimedia y dispositivo de sonido, marcadores especiales para la pizarra.
- Oficina administrativa, lugar destinado a la atención de clientes, brindar informes, realizar pagos, entre otros procesos que se atenderán de manera presencial. El equipamiento estará compuesto por un escritorio, silla, computadora, impresora, anexo entre otros accesorios.
- Oficina IT, este ambiente está destinado al responsable en Tecnología de Información, quien brindará soporte a docentes y alumnos, Los equipos necesarios para este ambiente consta de una computadora, equipo de audio, anexo, silla, escritorio, entre otros.

- Oficina Académica, este espacio está destinado a la coordinadora académica quien atenderá a los docentes y alumnos a solicitud de ellos. Los equipos necesarios para estos ambientes constan de una computadora, equipo de audio, anexo, sillas, escritorio, impresora, entre otros.
- Oficina Administrativas (gerencia, administrador y secretaria), esta área está destinada a las personas responsables del área administrativa quienes atenderán actividades relacionados a la empresa. Los equipos necesarios para estos ambientes constan de una computadora, equipo de audio, anexo, sillas, escritorio, impresora, entre otros.
- Servicios higiénicos para alumnos y para el personal administrativo.



Figura 15. Ambientes de trabajo y clase

7.3. Proceso de Producción

El proceso de producción del dictado de clases de los cursos de preparación de exámenes internacionales de inglés tiene las siguientes etapas:

- Diseño de cursos, los cursos de preparación que se van a diseñar son seis tipos, para cada uno se elaborará el contenido y objetivos del curso, preparar el sílabo correspondiente para cada ciclo para un avance de clase a dictarse de manera equitativa, este sílabo debe ser elaborado de acuerdo con el texto que se usará. El sistema de evaluación se detallará en una guía para que el docente, considerando

las 4 habilidades a desarrollarse. En esta etapa se considera también la evaluación de los textos de los cursos a ofrecerse.

- Recursos, otro aspecto relevante en este proceso es la elaboración de material suplementario que se necesite de acuerdo con los cursos, material disponible para alumnos y profesores.
- Implementación, después de validar el diseño, elaboración de los cursos, silabo, y material suplementario, esto debe ser cargado en la plataforma interna para que esté a disposición de los docentes y alumnos.
- Visibilidad, en esta etapa se comunica a los docentes del material disponible, guías, silabo, entre otros y se valida que los documentos han sido cargados adecuadamente en la plataforma y de haber algún inconveniente se reporta para una pronta revisión del proceso.

7.4. Métodos de Producción

En esta fase se detalla dos aspectos importantes en la producción de cursos de English Prep.

7.4.1. Mecanismos de fabricación del producto

El mecanismo de producción de cursos se determinará en base al estudio de mercado y las necesidades del público objetivo, en nuestro proyecto, tenemos cinco tipos de cursos con diferentes características (número de horas, duración de curso, contenido y evaluaciones), dirigidos a distintos niveles de inglés. La característica común de todos los cursos es que se dictan 24 horas al mes, frecuencia interdiaria.

Para el primer año de operaciones se prevé la siguiente oferta modalidad online:

Tabla 29

Detalle de cursos ofrecidos

Tipo curso	Cursos al año	Horas por curso	Meses x curso	Total Horas
FCE	10	24	6	1440
CAE	5	24	6	720
CPE	3	24	6	432
IELTS	11	24	6	1584
Total	29			4176

Fuente: Elaboración propia

7.4.2. Tiempos del proceso de fabricación

Según el proceso de producción, los tiempos estimados para cada etapa se ha considerado un tiempo estimado por todos los cursos.

Tabla 30

Etapas del proceso producción

Etapas del proceso de producción	Duración
Diseño de los cursos	5
Producción de los recursos	5
Implementación	5
Visibilidad	5
Total	20 días por curso

Fuente: Elaboración propia

Se toma en como referencia que son cursos específicos con una duración exacta, y que pueden sufrir ajustes en la elaboración luego de creados de acuerdo con la retroalimentación brindada por el docente y alumnos. (Ver Apéndice H, modelo de silabo de curso)

7.4.3. Descripción Operativa del Producto

A continuación, se describe el proceso operativo del servicio que se brinda antes y durante el dictado de clases.

- Proceso de captación de clientes, por medio de la página web o envío de mails a colegios o base de datos.

- Proceso de capacitación de docentes, realizar la inducción de los nuevos docentes, establecer los lineamientos de las clases, método a usarse y capacitaciones en el año.
- Proceso de dictado de clases, conectarse a las clases 10 minutos antes de inicio, preparar las lecciones de acuerdo con el silabo y la habilidad que se debe cubrir en cada clase, incluir en la primera clase la autoevaluación de WOOP, para el seguimiento del desarrollo del alumno.
- Proceso de gestión financiera, servicio de outsourcing responsable de los reportes contables y pagos de impuestos correspondientes.
- Proceso de aplicación y evaluación de la satisfacción del cliente, se realizará una encuesta de satisfacción al cliente de manera mensual, así como la evaluación al profesor.
- Proceso de supervisión de clases, la programación de supervisión de clases y feedback correspondiente para implementar las mejoras respectivas en cumplimiento de los estándares establecidos.
- Proceso de soporte de sistemas y TI en las plataformas, la actualización de documentos en la plataforma de alumnos y docentes.

7.5. Gestión Operativa

La gestión operativa de English Prep tiene como propósito la planificación y programación de los cursos a ofertarse, la creación de grupos de alumnos que cumplan los requisitos necesarios para matricularse en los cursos y como consecuencia el logro de sus metas.

- Administración, es el responsable de la planeación de las actividades de la empresa, el financiamiento de estas y la coordinación con el coordinador académico para el dictado de cursos y tener el recurso humano disponible.
- Coordinación académica, encargado en la planificación de cursos a ofrecer, capacitación de profesores, supervisión de clases, creación de clases en zoom, proveer los códigos o enlaces de clases a los alumnos, actualizar el plan de estudio de los cursos a dictarse, entrevistar alumnos o la asignación de entrevistas para exámenes de clasificación. Un rol muy activo de estar en contacto con los estudiantes por reclamos, sugerencias relacionadas a la parte metodológica.
- Logística, área que se ocupa de proveer los recursos necesarios para el desarrollo de las clases online, hacer el seguimiento se tendrá que cambiar el plan de plataforma de zoom por incremento de aulas online. También contempla tener los recursos y materiales para el dictado de clases de manera óptima.

En la gestión operativa se han definido algunos factores críticos que se pueden presentar para el óptimo dictado de clases, entre los cuales tenemos:

- Conectividad, si no hay conectividad a internet no se dictan las clases.
- Banda ancha, en el caso de profesores si no tiene una velocidad de 5 Mbps y un laptop con suficiente memoria no podrá ofrecer una buena clase.
- Docentes, si el docente se ausenta sin previo aviso, no se le podría reemplazar y por fuerza mayor se postergaría la clase.
- Plataforma de Videoconferencia, si la plataforma de Zoom se cae o es muy lenta pone en riesgo el normal dictado de clases.
- Electricidad, si el docente reporta algún corte de electricidad al último minuto y no poder encontrar un profesor que sustituya, la sesión puede ser postergada.

7.6. Gestión de Inventario y Proveedores

La adecuada gestión de inventarios es parte del proceso administrativo y contable que permite a la empresa a controlar los recursos, productos y proveedores de manera adecuada.

En English Prep se ha preseleccionado los proveedores de acuerdo con los siguientes criterios:

- Conocimiento y tiempo en el mercado, se seleccionará proveedores que tengan experiencia con otra institución similar en el mercado y con buenos resultados, para minimizar problemas o riesgos de equivocaciones.
- Certificación, este aspecto reforzará la confianza de que la empresa está siempre buscando brindar un buen servicio.
- Calidad, atributo imprescindible que asegure un buen servicio.
- Precio, se tomará en cuenta para la evaluación de costo beneficio del servicio o bien del proveedor.
- Condiciones de pago, es indispensable tener la información sobre medios de pago.
- Cumplimiento de entrega, el respeto a los acuerdos pactados y la puntualidad en la entrega de los productos es un factor importante.
- Servicio Post Venta, la pronta respuesta de atender los requerimientos en el menor tiempo posible.

7.7. Gestión de Calidad

La metodología empleada en las clases de preparación y el seguimiento en el aprendizaje de los alumnos son aspectos que caracterizan el servicio de English Prep, debido a eso para mantener los estándares de calidad, se realizarán unas encuestas de evaluación a los docentes y a los servicios que ofrecemos a fin de calificar nuestro servicio y mejorar los aspectos que se necesitan.

La retroalimentación de las evaluaciones a los alumnos será semanal, por lo mismo el alumno tiene la plataforma y canales de atención al cliente abiertos en caso de que esto no se cumpla.

Las encuestas de evaluación a los docentes se realizarán a través de Microsoft Forms, se enviará el enlace a los alumnos en la tercera semana de clases, con un máximo de 5 preguntas con puntuación entre 1 al 5, donde se evaluará los siguientes aspectos:

- Puntualidad del docente para iniciar y terminar las sesiones
- Metodología empleada por el docente en la clase y si se deja entender.
- Cumplimiento en entrega de tareas y retroalimentación correspondiente.
- Dominio del idioma por parte del docente.
- Manejo de recursos tecnológicos en clase.
- Sugerencias y/o recomendaciones.

Se espera que el docente obtenga un 70% de promedio de aceptación en las encuestas, teniendo un promedio de 10 alumnos por aula, el 70% equivale a un puntaje de 175 puntos por clase. El primer mes de operaciones se evaluaría cada clase, y de acuerdo con los resultados se haría las encuestas una clase por docente.

En cuanto los servicios de atención al cliente, cuando el alumno realice una consulta en plataforma presencial o virtual, se le enviará un correo para calificar el servicio recibido teniendo un puntaje entre 1 a 5 siendo el 1 Mal servicio y el 5 muy buen servicio. En este caso se tomará en cuenta los siguientes aspectos:

- Trato del personal.
- Tiempo de espera en la atención.
- Conocimiento del personal sobre la información.
- El material que usa en la plataforma

- Sugerencias y/o recomendaciones.

Se estima que el resultado de la satisfacción del cliente por nuestros servicios sea de un promedio del 60%.

La calidad del dictado de nuestras clases se evaluará mediante las observaciones de clase a los docentes por parte del coordinador académico. Estas visitas serán mensuales y estarán coordinadas con 24 horas de anticipación para que el docente no tenga imprevistos, por un lapso de 50 minutos a una hora máximo y posterior retroalimentación con el docente sobre la clase observada. El puntaje mínimo que puede obtener el docente en la observación es de 14 puntos que equivale a un Standard- Promedio siendo de 16 a 18 Above Standard- Sobre el promedio y 20 puntos Outstanding- Sobresaliente.

En el caso que el docente obtenga una calificación de 13 puntos a menos, será observado nuevamente en el ciclo. Los aspectos relevantes que se considera en las observaciones son:

- Tipo de clase: Gramática, speaking, vocabulario, escritura, etc.
- Conocimiento del idioma y metodología usada, practica de pronunciación.
- Seguimiento del silabo.
- Consistencia en el dictado, contacto e interacción con los alumnos.
- Patrones de interacción en la clase.
- Uso del material didáctico y tecnológico en clase.

Capítulo 8

Plan de Recursos Humanos

La gestión del Capital Humano es el elemento clave del éxito empresarial, para identificar, desarrollar y potenciar las habilidades, capacidades y aportes que brinden los colaboradores con este fin de lograr los objetivos del proyecto trazados.

Para English Prep los objetivos establecidos son:

- Organizar al personal de la empresa para hacerla más eficiente.
- Maximizar el desempeño y productividad de los colaboradores.
- Reclutamiento y selección del personal.
- Promover un buen clima laboral.
- Cumplimiento de la legislación laboral.

8.1. Estructura Organizacional

La estructura organizacional de English Prep se ha desarrollado en base a las necesidades actuales de la empresa y se han agrupado las funciones y actividades de cada puesto para una mejor toma de decisiones.

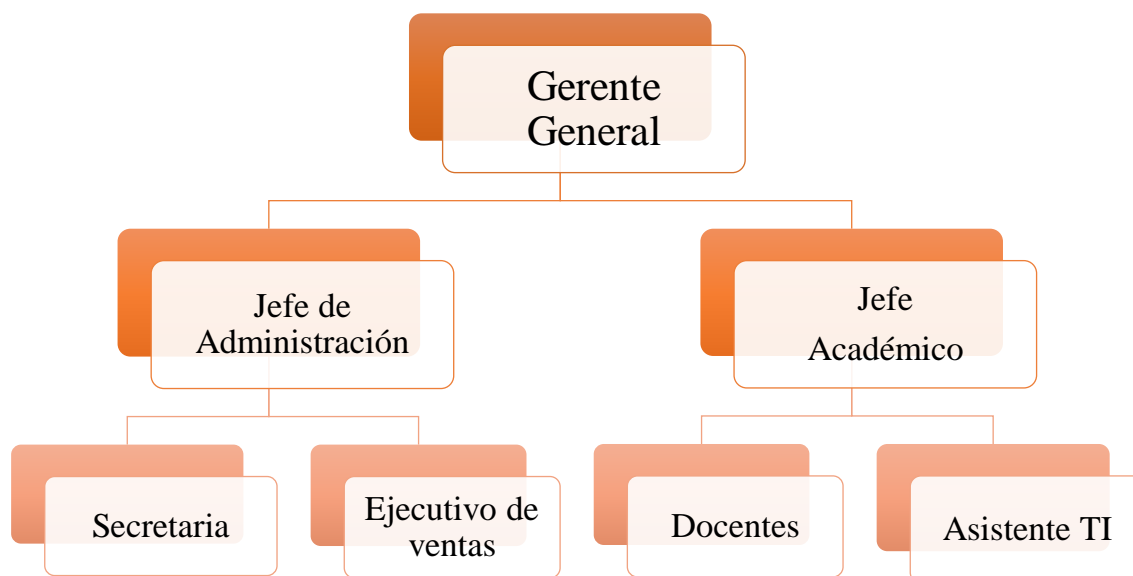


Figura 16 Organigrama. Elaboración propia.

8.2. Perfil del Puesto

Los perfiles laborales describen la formación profesional con referencia a los estudios realizados y las competencias relevantes para el desempeño de sus funciones.

Tabla 31

Perfil de puesto

Puesto	Formación y Experiencia	Competencias
Gerente General	Licenciado en Administración MBA Experiencia: 4 años en puestos similares en el sector educación.	Trabajo en equipo Dirigido a los resultados Trabajo bajo presión Dominio de inglés
Administrador	Licenciado en Administración, Experiencia mínimo tres años en cargos similares en el sector educación	Trabajo en equipo Dirigido a los resultados Trabajo bajo presión Manejo de habilidades blandas Uso de herramientas TIC Dominio de inglés
Coordinador Académico	Licenciado en Administración Maestría en Gestión educativa Experiencia: 5 años como Supervisor o coordinador académico	Trabajo en equipo Orientado a los resultados Trabajo bajo presión Manejo de habilidades blandas Uso de herramientas TIC Dominio de inglés
Secretaria/recepcionista	Asistente ejecutiva Experiencia: 3 años	Trabajo en equipo Trabajo bajo presión Uso de herramientas TIC, Office Dominio de inglés
Asesor/Ejecutivo de ventas	Técnico en Administración Experiencia: 2 años	Trabajo en equipo Trabajo bajo presión Uso de sistema de facturación ERP Dominio de inglés nivel Intermedio
Docentes	Profesional en la especialidad inglés Certificados Cambridge CPE o Estudios en Educación Experiencia: 4 años	Vocación por la docencia Uso de herramientas TIC Dominio Ofimática
Asistente tecnológico	Bachiller en ingeniería de sistemas Experiencia: 1 año	Trabajo en equipo Trabajo bajo presión Uso de herramientas TIC Uso de inglés nivel Intermedio

8.3. Manual de Organización y Funciones (MOF)

A continuación, se describen las funciones y deberes de cada uno de los puestos mencionados.

a) Gerente General

Las principales funciones del gerente general se detallan a continuación:

- Realizar la planeación estratégica, financiera y marketing de la empresa.
- Comunicar al directorio de los estados financieros.
- Representar a la empresa en eventos promocionando nuestra marca.
- Comunicar e impulsar los objetivos de la empresa.
- Supervisión y control de las actividades realizadas dentro de la empresa.
- Analizar la estructura de la empresa actual y evaluar cambios a futuro.
- Posicionar la empresa en el mercado objetivo.
- Colaborar en el proceso de selección de personal y reclutamiento.

b) Administrador

Las principales funciones del administrador son:

- Evaluar la disponibilidad de recursos para el óptimo funcionamiento de las operaciones.
- Analizar y cumplir con los objetivos dispuestos a través de los indicadores operativos.
- Apoyar en el proceso de selección y contratación de personal.
- Comunicar e impulsar los objetivos de la empresa.
- Coordinación de compra de útiles necesarios para el funcionamiento de las actividades

- Supervisar las actividades de los colaboradores en general inclusive observar clases.
- Coordinar y supervisar el pago de salarios, bienestar social, beneficios laborales de acuerdo con ley.
- Implementar procedimientos y reglamentos laborales para el cumplimiento de las operaciones.
- Establecer el plan de capacitación de la empresa.

c) Coordinador académico

El coordinador académico se encargará de lo siguiente:

- Participar en la planeación de los objetivos de la empresa.
- Organizar la creación y oferta de cursos durante el año.
- Evaluar y capacitar a los docentes para el dictado de los cursos.
- Cumplir los indicadores académicos propuestos por la Administración:
Evaluaciones, asistencia y puntualidad.
- Coordinar futuras capacitaciones para los docentes a cargo.
- Elaborar las encuestas de satisfacción al cliente y evaluación de profesores como parte del proceso de mejora continua.
- Observación a docentes para evaluar sus clases y el cumplimiento de sus objetivos.
- Evaluación de los textos en uso cada tres o cuatro años dependiendo de los cambios que se presenten en los exámenes.
- Supervisión de inicio de clases y estar presto a suplir la clase en caso de emergencia.
- Programar los exámenes de clasificación para evaluar el nivel de los alumnos y coordinar el examen con un docente.

- Coordinación de talleres que se presentaran cada dos meses para los alumnos y la remuneración al docente a cargo.
- Atender a los clientes por consultas, dudas y/o reclamos que se presenten del área académica.
- Planificar las capacitaciones para el personal docente.

d) Docentes

Los docentes cumplirán las siguientes funciones:

- Conectarse a clases mínimo 10 minutos antes de que inicie la sesión.
- Emplear el material asignado para el dictado de clases.
- Cumplir con los requisitos de internet y uso de la cuenta de zoom para las clases exclusivamente.
- Hacer el seguimiento de los alumnos a su cargo, evaluación, revisión oportuna de las clases y brindar el feedback correspondiente.
- Cumplir con el silabo de cada curso asignado, llenado de asistencia y notas a tiempo.
- Reportar al coordinador académico temas sobre alumnos especiales o ausencias de los alumnos sin razón aparente.
- Comunicar al coordinador académico ausencias y/o tardanzas a clase por motivos personales con anticipación.
- Mantener el código de vestimenta adecuado para el dictado de clases.
- Tomar exámenes de clasificación de ser el caso previa coordinación con el jefe de área.
- Dictar los talleres asignados y coordinados con el área académica.

- Sugerir talleres o actividades académicas que sean de provecho para los alumnos y a institución.
- Comunicar al alumno sobre el reglamento y actividades, talleres u información importante.

e) Secretaria

Las principales funciones de la secretaria son las siguientes:

- Organizar la agenda del administrador y gerente general.
- Tramitar y archivar documentos o licencias del centro de enseñanza.
- Gestionar llamadas y correos relacionados a los cursos y/o absolver consultas que se presenten.
- Brindar informes a alumnos nuevos.
- Realizar otras tareas que se le designen.

f) Analista tecnológico

El analista tecnológico se encargará de lo siguiente:

- Supervisar los recursos tecnológicos de la empresa.
- Gestionar la plataforma educativa.
- Actualizar recursos dentro de la plataforma.
- Renovar la información en la plataforma.
- Brindar apoyo técnico al personal administrativo, docentes y alumnos, por vía telefónica, correo o conexión remota dependiendo del caso.

g) Asesor ventas

El asesor de ventas se encarará de lo siguiente:

- Atención al cliente de manera efectiva.

- Gestionar llamadas y correos de posibles clientes que escriban a través de las redes sociales o página web.
- Reportar los casos atendidos y el número de clientes y ventas cerradas en el día.
- Concretar la matrícula de los alumnos a través de la inscripción envío de constancias de pago al contado.
- Recepción de sugerencias y/o reclamos que se presenten.

8.4. Procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación

El proceso para incorporar nuevos colaboradores en English Prep, pasa por etapas como el reclutamiento, selección y contratación.

En la fase del reclutamiento, es importante identificar la necesidad de los puestos a cubrir de acuerdo con la demanda del alumnado, se recurrirá a plataformas de empleos como Bumeran, LinkedIn, Aptitus, entre otras enfatizando la experiencia en el sector educativo. Se publica el aviso y se les brinda un enlace donde los postulantes llenan sus datos y adjuntan los documentos requeridos para el puesto y se hace una primera selección de los CV.

En la fase de Selección, con los candidatos seleccionados, se determina una prueba de conocimientos y psicométrica y de acuerdo con los resultados se entrevista a un grupo de postulantes, se revisa si tienen antecedentes penales y después de una nueva selección para una segunda entrevista.

En la fase de contratación, los postulantes pasan por un proceso de inducción y capacitación en las labores que realizarán. En esta etapa cuando firma el contrato de trabajo, se le indica que hay cláusulas especiales de confidencialidad y uso de los materiales exclusivamente para el dictado de clases en la institución.

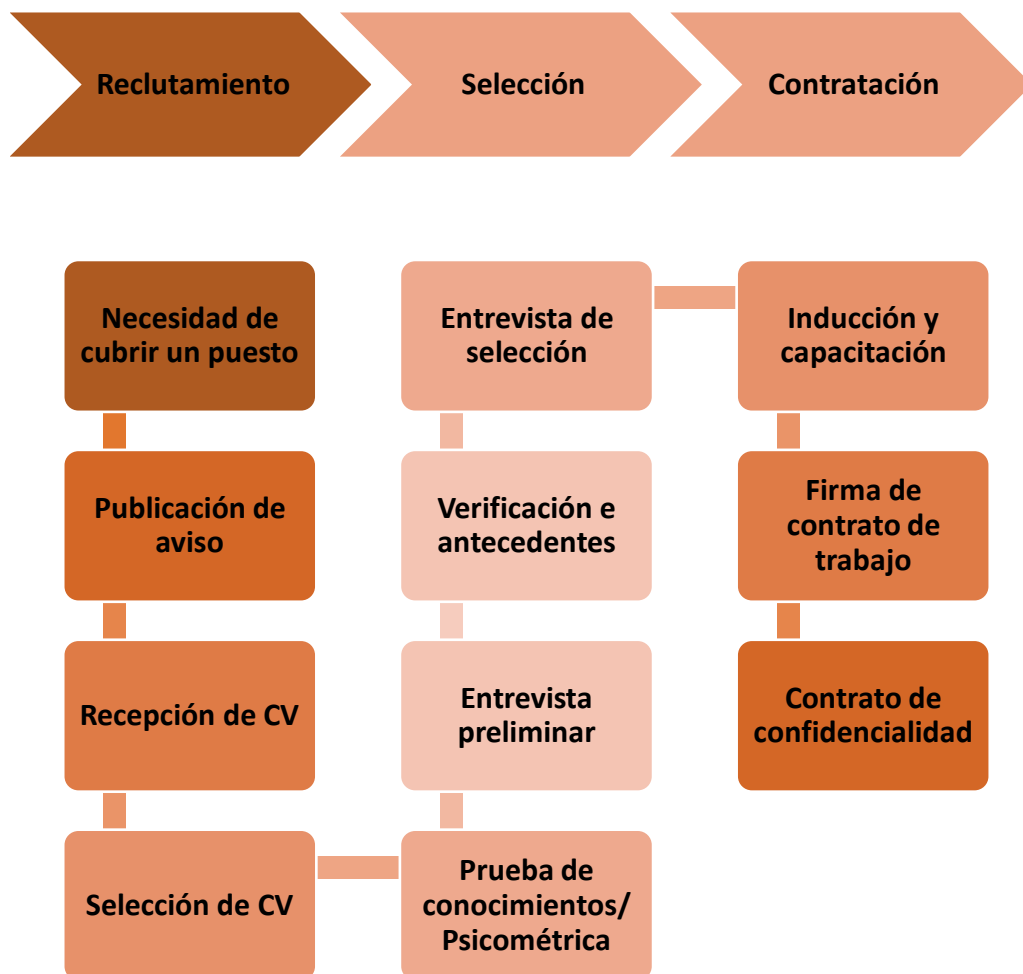


Figura 17 Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación.

Fuente: Elaboración propia

8.5. Inducción, Capacitación y Evaluación

El proceso de inducción está a cargo del gerente general quien presentará a los nuevos colaboradores a la empresa, con la finalidad de darles la bienvenida y la oportunidad de conocer las áreas y jefes encargados de las mismas. Además de indicarles la misión, visión, valores y objetivos de English Prep.

La inducción y capacitación del nuevo personal se diferencia en dos tipos de acuerdo con el puesto que ingresan.

- Personal Administrativo, se les indica las funciones que debe cumplir, las responsabilidades a su cargo y los KPI's que debe cumplir en determinado tiempo.
- Personal Docente, además de las funciones por cumplir, los docentes deben tener experiencia en el dictado y uso de plataformas tecnológicas, por ese motivo se incluye dar una clase modelo de aproximadamente 20 minutos que deben hacer los nuevos profesores para poder monitorearlos de manera adecuada con un primer feedback. También se incluirá la observación a profesores con más experiencia.

En esta etapa se explica los derechos y deberes del trabajador y el empleador, horas de trabajo, tipo de remuneración, código de vestimenta, tipo de contrato y vacaciones si le corresponde, licencias y el reglamento interno de trabajo. El contrato firmado es registrado en el Ministerio de Trabajo y Promoción Social.

La capacitación se planificará de acuerdo con las necesidades de los docentes y personal administrativo para motivarlos a su continuo crecimiento profesional. En el caso de docentes se ha previsto dos capacitaciones al año y el en caso de administrativos una vez al año. (ver Apéndice F)

La evaluación de los nuevos colaboradores estará a cargo del jefe administrativo o académico teniendo como referencia el cumplimiento de sus funciones, responsabilidades, asistencia, amonestaciones y el logro de los objetivos en los indicadores por el tipo de puesto

8.6. Motivación y Desarrollo

La motivación laboral es uno de los pilares para trabajar con los colaboradores, un conjunto de actividades que realizan las personas para lograr sus objetivos. Esta motivación puede ser de dos tipos, motivación Intrínseca que se relaciona con encontrar un equilibrio entre los aspectos laborales, familiares y estudiantiles, lo que le permita la satisfacción personal.

Mientras que la motivación Extrínseca, puede asociarse a los objetivos y premios, reconocimiento de sus superiores pero que son temporales.

En English Prep es importante incentivar la motivación intrínseca a través de una comunicación abierta, tener la posibilidad de formas de trabajo online o presencial, horarios establecidos sin dejar de respetar y ser equitativos con todo el personal. Motivar el entusiasmo por su trabajo y que buscan su crecimiento profesional que será complementado por la motivación extrínseca, incentivado por capacitaciones externas, reconocimientos por el desempeño y cumplimiento de indicadores.

Es necesario tener un plan de capacitación que dé la oportunidad a los colaboradores de desarrollo en el campo laboral y personal.

8.7. Remuneraciones y Compensaciones

El primer año de operaciones en English Prep la planilla asciende a S/ 186,933 solo del personal administrativo, el sueldo de los docentes es de S/ 173,952. Se ha considerado un incremento de 4.5% por IPC cada año. (Detalles en Apéndice D)

En la tabla adjunta se aprecia las remuneraciones que percibiría cada uno en el primer año de operaciones en English Prep.

Tabla 32

Remuneraciones y Compensaciones

Puesto	Cantidad	Sueldo	Compensación por objetivos
Gerente General	1	S/ 3,800	1 sueldo
Administrador	1	S/ 3,500	1 sueldo
Coordinador académico	1	S/ 3,250	1 sueldo
Asistente IT	1	S/ 1,600	1/2 sueldo
Secretaria	1	S/ 1,400	1/2 sueldo
Atención al Público	1	S/ 1,250	1/2 sueldo
Docente tiempo completo	1	S/40 por hora	
Docente tiempo parcial	4	S/40 por hora	

Fuente: Elaboración propia

8.8. Cultura Organizacional

La cultura organizacional de English Prep estará definida por los valores de la empresa y en el servicio brindado a los clientes,

Calidad de servicio, desde el primer contacto del cliente con la empresa será brindar una experiencia que sea agradable a los posibles alumnos que sientan confianza de comunicar sus opiniones, sugerencias de manera que ellos recomienden nuestros servicios.

Buena comunicación, establecer una comunicación abierta en todas las áreas y promover el respeto, mensajes claros, sugerencias y compromiso para brindar un buen servicio, ser proactivos y encontrar soluciones a los problemas que se presenten.

Tolerancia y respeto a las opiniones de cada persona del equipo de English Prep, cada persona puede aportar ideas para mejorar nuestros procesos o implementar servicios con la finalidad de alcanzar las metas establecidas y promover el desarrollo del talento humano dentro del equipo.

Trabajar en equipo, es primordial para lograr una buena cultura organizacional, apoyándonos como un equipo de trabajo unidos hacia un solo objetivo y brindar un servicio de calidad a los alumnos a través del primer contacto con el cliente y en las clases mismas.

Capítulo 9

Plan Financiero

La implementación del Plan de Negocios se evidencia mediante el análisis de la información contable y financiera. Se ha determinado los ingresos esperados, la tasa interna de rendimiento y de retorno de la inversión, así como el tiempo requerido para alcanzar el punto de equilibrio.

9.1. Objetivos

English Prep se plantea los siguientes objetivos financieros:

- Alcanzar un ROI de 80% en el año 2022, primer año de operaciones.
- Recuperar la inversión inicial en el segundo año.
- Obtener una TIR del 80%, en el primer año de operaciones.

9.2. Datos

Los datos considerados para la evaluación financiera son los siguientes:

- El horizonte de evaluación del proyecto es a 5 años, considerando el retorno de inversión y el ciclo de vida del proyecto.
- Se asume una inflación constante durante el periodo de evaluación.
- Las tasas del Impuesto General a las Ventas (IGV) y del Impuesto a la Renta (IR) son de 18% y 29.5%, respectivamente.
- La estructura de capital está formada por 50% de capital propio y 50% de deuda.
- Tipo de cambio: S/ 4.00
- Tasa de interés de préstamo financiero: 23%.

9.3. Política Financiera

- Gestión y control de estructuras de costos para obtener una mejor eficiencia y productividad.
- Presentación mensual del presupuesto y flujo de caja mensual a la junta directiva para su aprobación.
- El ingreso de las ventas será cobrado con transferencia electrónica, depósito en cuenta. Se abrirán cuentas en dos bancos para facilitar las transferencias electrónicas.
- La inversión en publicidad y promoción tendrá un porcentaje proporcional a las ventas de cada periodo, 2022 será 6.7%, 2023 un 6.5%, 2024 un 6.1%, 2024 y 2025 un 6%.
- El pago de los trabajadores será depositado el último día de cada mes.
- Se ha considerado un ajuste del 4.5% del IPC, a partir del segundo año.
- El alumno debe pagar por adelantado la mensualidad correspondiente al curso al que se inscribirá. Este pago se realizará mediante transferencia bancaria a las cuentas de English Prep en el banco BCP o Scotiabank, o solicitando un enlace para realizar el pago.
- Si el alumno decide retirarse del programa, debe sustentar el motivo de este para solicitar una devolución del 90% del monto pagado. Esta solicitud podrá recibirse hasta el primer día de clases. Una vez iniciada las clases del mes, el alumno no podrá solicitar una devolución del pago solicitado.
- Si el alumno por fuerza mayor decide posponer sus estudios para el siguiente mes, presentando la sustentación del caso, se evaluará y se procederá al traspaso previo pago de gastos administrativos de 10%.

9.4. Inversión y Fuentes de Financiamiento

English Prep requiere una inversión total de S/105,501 soles que se distribuirá entre la inversión inicial y gasto pre operativo.

Tabla 33

Estructura de Inversión

Estructura de Inversión			
Activo Fijo	S/	28,320.00	27%
Activos Intangibles	S/	7,994.58	8%
Capital de Trabajo	S/	43,166.39	41%
Gastos Pre Operativos	S/	26,020.00	25%
Total	S/	105,500.97	100%

Fuente: Elaboración Propia

El 50% de financiamiento requerido está compuesto por capital de los socios y el otro 50% corresponde a un préstamo bancario.

Tabla 34

Financiamiento del Proyecto

Financiamiento del Proyecto			
Deuda	S/	52,750.49	50%
Capital Propio	S/	52,750.49	50%
Total	S/	105,500.97	

Fuente: Elaboración propia

El préstamo financiero está con una TEA del 23% que será amortizado en un plazo de dos años, como se muestra en la tabla adjunta.

Tabla 35

Cronograma de pago deuda contraída

Amortización préstamo del inversionista						
Préstamo inversionista:	S/	52,751				
Tasa de interés:	23%					
Plazo de deuda:	2 años					
Cuota	Fecha	Saldo Capital	Amort.	Interés	Valor Cuota	Saldo Final
0	15/01/2022	S/ 52,751	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 52,751
1	16/01/2023	S/ 52,751	S/ 23,618	S/ 12,320	S/ 35,937	S/ 29,133
2	15/01/2024	S/ 29,133	S/ 29,133	S/ 6,804	S/ 35,937	S/ 0

9.4.1. Inversión inicial

En la inversión inicial se ha considerado la inversión tangible, intangible que se muestra en las siguientes tablas.

En la Tabla 36 se muestran los activos o equipos que se adquirirán para nuestro plan de negocios, el cual asciende a S/ 28,320.

Tabla 36
Inversión Activo Fijo

Inversión Activo Fijo Depreciable	Valor total		IGV		Total Precio
07 laptops	S/	19,491.53	S/	3,508.47	S/ 23,000.00
02 impresoras	S/	2,288.14	S/	411.86	S/ 2,700.00
01 impresora térmica	S/	779.66	S/	140.34	S/ 920.00
01 proyector multimedia	S/	1,440.68	S/	259.32	S/ 1,700.00
Total Activo Fijo	S/	24,000.00	S/	4,320.00	S/ 28,320.00

Fuente: Elaboración propia

Como parte de la inversión se ha considerado los activos intangibles que ascienden a S/7,995 y se detalla en la tabla 37.

Tabla 37
Inversión Intangible

Inversión Activo Fijo Intangible	Valor total		IGV		Total Precio
Creación Empresa					
Búsqueda de nombre	S/	16.95	S/	3.05	S/ 20.00
Reserva de nombre	S/	22.88	S/	4.12	S/ 27.00
Minuta de constitución y escritura pública	S/	453.39	S/	81.61	S/ 535.00
Inscripción SUNARP	S/	93.22	S/	16.78	S/ 110.00
Facturación electrónica	S/	429.66	S/	77.34	S/ 507.00
Licencias					
Licencia de funcionamiento	S/	650.00	S/	-	S/ 650.00
Inspección INDECI	S/	641.17	S/	115.41	S/ 756.58
Licencia office	S/	669.49	S/	120.51	S/ 790.00
Wordpress	S/	381.36	S/	68.64	S/ 450.00
Antivirus	S/	117.80	S/	21.20	S/ 139.00
Marketing					
Creación Página Web	S/	2,711.86	S/	488.14	S/ 3,200.00
Hosting	S/	567.80	S/	102.20	S/ 670.00
Dominio	S/	118.64	S/	21.36	S/ 140.00
Total Gastos Intangibles	S/	6,874.22	S/	1,120.36	S/ 7,994.58

Fuente: Elaboración propia

Los gastos preoperativos en la inversión inicial corresponden a S/26,020, como se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 38

Gastos Preoperativos

Gastos Preoperativos	Valor total		IGV		Total, Precio
Gastos					
Útiles de Escritorio	S/	635.59	S/	114.41	S/ 750.00
Mktg Lanzamiento	S/	5,254.24	S/	945.76	S/ 6,200.00
Material informativo	S/	1,033.90	S/	186.10	S/ 1,220.00
Servicios tercerizados					
Contador	S/	508.47	S/	91.53	S/ 600.00
Asesor Legal	S/	550.85	S/	99.15	S/ 650.00
Servicios primer mes					
Telefonía + internet	S/	254.24	S/	45.76	S/ 300.00
Textos para uso profesor	S/	4,915.25	S/	884.75	S/ 5,800.00
Licencias	S/	2,118.64	S/	381.36	S/ 2,500.00
Local					
Alquiler adelantado primer mes	S/	3,389.83	S/	610.17	S/ 4,000.00
Garantía alquiler	S/	3,389.83	S/	610.17	S/ 4,000.00
Total Gastos Pre Operativos	S/	22,050.85	S/	3,969.15	S/ 26,020.00

Fuente: Elaboración propia

9.4.2. Capital de trabajo

El capital de trabajo de English Prep asciende a S/ 43,166, el cual nos ayudará los primeros cuatro meses del primer año de operaciones. (Capital de trabajo detallado en Apéndice E)

Tabla 39

Capital de trabajo

	Ingresos	Egresos	Saldo	Saldo Acumulado
Enero	S/ 20,910	S/ 42,469	-S/ 21,559	-S/ 21,559
Febrero	S/ 32,210	S/ 41,405	-S/ 9,195	-S/ 30,755
Marzo	S/ 35,700	S/ 42,647	-S/ 6,947	-S/ 37,701
Abril	S/ 37,200	S/ 42,665	-S/ 5,465	-S/ 43,166
Mayo	S/ 57,710	S/ 42,161	S/ 15,549	-S/ 27,617
Junio	S/ 55,982	S/ 42,090	S/ 13,892	-S/ 13,726
Julio	S/ 49,312	S/ 43,110	S/ 6,202	-S/ 7,524
Agosto	S/ 58,672	S/ 43,223	S/ 15,449	S/ 7,925
Setiembre	S/ 58,232	S/ 41,717	S/ 16,515	S/ 24,440
Octubre	S/ 64,882	S/ 42,997	S/ 21,885	S/ 46,325
Noviembre	S/ 64,269	S/ 41,790	S/ 22,479	S/ 68,804
Diciembre	S/ 68,055	S/ 43,535	S/ 24,520	-S/ 34,555
Total	S/ 603,134	S/ 509,810	S/ 93,324	

Máximo déficit mensual S/ -43,166

Fuente: Elaboración propia

9.4.3. Gastos Operativos

Los gastos operativos que comprende los costos de producción, administrativos y de ventas ascienden a S/ 500,285 anuales el primer año, cuyo detalle se muestra en la siguiente tabla. Además, se ha considerado un incremento anual del 2% para los siguientes años.

Tabla 40

Gastos operativos

Costos Servicio	S/ 193,127	S/ 214,991	S/ 248,687	S/ 275,708	S/ 304,170
Planillas Docentes	S/ 173,952	S/ 195,394	S/ 228,659	S/ 255,239	S/ 283,251
Zoom	S/ 7,488	S/ 7,653	S/ 7,821	S/ 7,993	S/ 8,169
Canvas	S/ 1,450	S/ 1,482	S/ 1,515	S/ 1,548	S/ 1,582
Insumo oficina	S/ 3,000	S/ 3,066	S/ 3,133	S/ 3,202	S/ 3,273
Visa	S/ 7,238	S/ 7,397	S/ 7,560	S/ 7,726	S/ 7,896
Costos Administrativos	S/ 275,883	S/ 279,676	S/ 283,952	S/ 303,485	S/ 306,486
Local comercial	S/ 48,000	S/ 49,056	S/ 50,135	S/ 51,238	S/ 52,365
Servicios Básicos	S/ 3,600	S/ 3,679	S/ 3,760	S/ 3,843	S/ 3,927
Servicio tercerizado	S/ 15,000	S/ 15,330	S/ 15,667	S/ 16,012	S/ 16,364
Imprevistos caja Chica	S/ 12,000	S/ 12,264	S/ 12,534	S/ 12,810	S/ 13,091
Planillas	S/ 186,933	S/ 188,769	S/ 191,046	S/ 208,535	S/ 209,446
Capacitaciones	S/ 5,100	S/ 5,212	S/ 5,327	S/ 5,444	S/ 5,564
Eventos	S/ 5,250	S/ 5,366	S/ 5,484	S/ 5,604	S/ 5,727
Costo de Ventas	S/ 40,800	S/ 41,698	S/ 42,615	S/ 43,552	S/ 44,511
Marketing	S/ 40,800	S/ 41,698	S/ 42,615	S/ 43,552	S/ 44,511
Total	S/ 509,810	S/ 536,365	S/ 575,255	S/ 622,746	S/ 655,167

Fuente: Elaboración propia

9.4.4. Proyección de ventas

La proyección de ventas de los cursos de preparación que ofrecemos en English Prep para este primer año se detalla en los siguientes cuadros:

Tabla 41

Proyección de Ventas - Modalidad Online

Modalidad Online

CURSO	No ciclos	Vacantes	Precio x curso	Proyectado en S/
FCE	6	67	S/ 330.00	S/ 132,660
CAE	6	30	S/ 360.00	S/ 64,800
CPE	6	20	S/ 370.00	S/ 44,400
IELTS	6	70	S/ 400.00	S/ 168,000
SUB TOTAL		187		S/ 409,860

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 42

Proyección de Ventas -Modalidad Blended

Modalidad Blended

CURSO	No ciclos	Vacantes	Precio x curso	Proyectado en S/
FCE	6	20	S/ 350.00	S/ 42,000
CAE	6	15	S/ 380.00	S/ 34,200
CPE	6	10	S/ 390.00	S/ 23,400
IELTS	6	35	S/ 420.00	S/ 88,200
SUB TOTAL		80		S/ 187,800

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 43

Otros ingresos

SERVICIO	Proyectado	Precio unitario	Proyectado en S/
EXAMEN CLASIFICACIÓN	254	S/ 15.00	S/ 3,805
CONSTANCIAS	67	S/ 25.00	S/ 1,669
SUB TOTAL			S/ 5,474
TOTAL INGRESOS			S/ 603,134

Fuente: *Elaboración propia*

9.4.5. Impuesto General a las ventas

A continuación, se presenta la determinación del impuesto general a las ventas.

Tabla 44

Determinación del Impuesto General a las Ventas

AÑO	0	1	2	3	4	5
IGV VENTAS		S/108,564	S/ 114,959	S/ 125,037	S/ 132,844	S/ 144,542
IGV COMPRAS	S/ 9,410	S/ 24,768	S/ 15,696	S/ 16,042	S/ 16,395	S/ 16,755
IGV ACTIVOS	S/ 4,320					
IGV INTANGIBLES	S/ 1,120					
IGV GASTOS PREOPERATIVOS	S/ 3,969					
CREDITO/ PAGO IGV		S/ 83,796	S/ 99,263	S/ 108,995	S/ 116,449	S/ 127,786

Fuente: Elaboración propia

9.5. Punto de Equilibrio

Para determinar el punto de equilibrio, primero encontramos los costos fijos y luego y precio de venta unitario y aplicamos la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de equilibrio} = \text{CF} / \text{Pv} - \text{Cv}$$

Donde:

CF= Costo Fijo

Pv = Precio de venta

Cv = Costo de ventas unitario

Para nuestro proyecto se ha determinado que el punto de equilibrio en unidades- alumnos es de 688 alumnos al año, cantidad que se alcanzaría revisando la cantidad de alumnos acumulado en el mes de julio, siendo este mes también donde se lograrían el punto de equilibrio en soles.

Tabla 45

Punto de equilibrio en unidades

PRECIO UNITARIO VENTAS	S/ 375
COSTO VARIABLE UNITARIO	S/ 141
COSTOS FIJOS TOTALES	S/ 310,783
PUNTO DE EQUILIBRIO	688

Fuente: Elaboración propia

Tabla 46

Punto de equilibrio en Soles

PRECIO UNITARIO VENTAS	S/ 375
COSTO VARIABLE UNITARIO	S/ 141
COSTOS FIJOS TOTALES	S/ 310,783
PUNTO DE EQUILIBRIO	S/ 310,783

Fuente: Elaboración propia

9.6. Estados Financieros Proyectados

Se presentan los estados financieros y flujos de caja con proyecciones futuras expresadas en términos cuantitativos a cinco años.

9.6.1. Estado de resultados proyectado

Tabla 47

Estado de resultados del primer al quinto año en Soles.

AÑO	1	2	3	4	5
Ventas	S/ 603,134	S/ 638,663	S/ 694,650	S/ 738,023	S/ 803,010
Costos	S/ 193,127	S/ 214,991	S/ 248,687	S/ 275,708	S/ 304,170
Utilidad Bruta	S/ 410,006	S/ 423,672	S/ 445,963	S/ 462,314	S/ 498,840
Gastos Administrativos	S/ 275,883	S/ 279,676	S/ 283,952	S/ 303,485	S/ 306,486
Gastos de Ventas	S/ 40,800	S/ 41,698	S/ 42,615	S/ 43,552	S/ 44,511
Depreciación	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800
Amortización	S/ 5,785	S/ 5,785	S/ 5,785	S/ 5,785	S/ 5,785
Utilidad Operativa antes de impuestos EBIT	S/ 82,738	S/ 91,713	S/ 108,810	S/ 104,691	S/ 137,258
Intereses de la deuda	S/ 12,320	S/ 6,804			
Utilidad Antes de Impuestos	S/ 70,419	S/ 84,909	S/ 108,810	S/ 104,691	S/ 137,258
Impuesto a la Renta (29.5%)	S/ 20,774	S/ 25,048	S/ 32,099	S/ 30,884	S/ 40,491
Utilidad después de impuesto	S/ 49,645	S/ 59,861	S/ 76,711	S/ 73,807	S/ 96,767

Fuente: Elaboración propia

9.6.2. Estado de flujo de efectivo proyectado

Herramienta financiera para medir condiciones futuras en la falta de liquidez de un proyecto. Incluye proyecciones de ingresos y egresos de efectivo que realizará el proyecto.

Tabla 48

Estado de flujo de efectivo

AÑO	0	1	2	3	4	5
Ventas		S/ 603,134	S/ 638,663	S/ 694,650	S/ 738,023	S/ 803,010
(-) Costos		S/ 193,127	S/ 214,991	S/ 248,687	S/ 275,708	S/ 304,170
Utilidad Bruta		S/ 410,006	S/ 423,672	S/ 445,963	S/ 462,314	S/ 498,840
(-) Gastos Administrativos		S/ 275,883	S/ 279,676	S/ 283,952	S/ 303,485	S/ 306,486
(-) Gastos de Ventas		S/ 40,800	S/ 41,698	S/ 42,615	S/ 43,552	S/ 44,511
(-) Depreciación		S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800
(-) Amortización		S/ 5,785	S/ 5,785	S/ 5,785	S/ 5,785	S/ 5,785
Utilidad Operativa antes de impuestos EBIT		S/ 82,738	S/ 91,713	S/ 108,810	S/ 104,691	S/ 137,258
(-) Intereses de la deuda		S/ 12,320	S/ 6,804			
Utilidad Antes de Impuestos		S/ 70,419	S/ 84,909	S/ 108,810	S/ 104,691	S/ 137,258
(-) Impuesto a la Renta (29.5%)		S/ 20,774	S/ 25,048	S/ 32,099	S/ 30,884	S/ 40,491
Utilidad después de impuesto		S/ 49,645	S/ 59,861	S/ 76,711	S/ 73,807	S/ 96,767
(+) Depreciación		S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800
(+) Amortización		S/ 5,785	S/ 5,785	S/ 5,785	S/ 5,785	S/ 5,785
Flujo de Caja Operativo		S/ 60,230	S/ 70,446	S/ 87,296	S/ 84,392	S/ 107,352
Activos	-S/ 28,320					
Intangibles	-S/ 7,995					
Gastos Pre operativos	-S/ 26,020					

Capital de Trabajo	-S/ 43,166					S/ 43,166
FLUJO CAJA LIBRE O ECONÓMICO	-S/ 105,501	S/ 60,230	S/ 70,446	S/ 87,296	S/ 84,392	S/ 150,518
AÑO	0	1	2	3	4	5
Préstamo	S/ 52,750					
Cuota		-35787.54	-35787.54			
Amortización principal		-23654.93	-29095.56			
Intereses (TCEA 23%)*		-S/ 12,132.61	-S/ 6,691.98			
Saldo	S/ 52,750	S/ 29,095.56	S/ 0.00			
Escudo fiscal (EFI)		S/ 3,579.12	S/ 1,974.13			
FLUJO CAJA FINANCIERO NETO	S/ 52,750	-S/ 32,208	-S/ 33,813	S/ 0	S/ 0.00	S/ 0.00
FLUJO DE CAJA LIBRE DEL INVERSIONISTA	-S/ 52,750	S/ 28,022	S/ 36,633	S/ 87,296	S/ 84,392	S/ 150,518

Fuente: Elaboración propia

Tabla 49

VAN Resultado del ejercicio

	VAN
FCE (WACC)	177,947.97
FCA (COK)	183,580.28

Fuente: Elaboración propia

- Cálculo del COK, Es el costo de oportunidad de capital o tasa de rendimiento de la inversión del proyecto.

Primero, se debe determinar la Beta apalancada del proyecto con la siguiente fórmula:

$$B_u = \frac{1}{1 + D/E \cdot (1 - t)} \cdot B_e$$

Tabla 50

Datos para calcular la beta

Beta desapalancado	1.13
Tasa Impositiva	7.64%
D/E	25.70%
Beta apalancado(B_u)	0.973

Fuente: Elaboración propia

- Determinar la Beta del proyecto

$$\beta_{\text{proyecto}} = [1 + D/E \cdot (1 - t)] \cdot \beta_u$$

Tabla 51

Datos para calcular la beta del proyecto

B_u	0.97
D/E	1
t	0.295
Beta del proyecto	1.66

Fuente: Elaboración propia

- Determinamos el COK con la siguiente fórmula:

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

Tabla 52

Cálculo del COK

r_f	1.61%
$(r_m - r_f)$	6.71%
B_{py}	1.66
Riesgo país	1.73%
COK py	14%

- Calcular el WACC, se utiliza la siguiente fórmula.

$$\text{CPPK o WACC} = \frac{D}{D + E} \times r_d \times (1 - \text{Tax}) + \frac{E}{D + E} \times r_e$$

↓ Aporte
 ↓ Tasa de interés
 ↓ COK

Tabla 53

Datos para calcular el WACC

D/D+E (Aporte)	0.5
E/D+E (Deuda)	0.5
rd (Tasa de interés)	23%
Tax (impuesto)	29.50%
re (COK)	14%
WACC	15.35%

Fuente: Elaboración propia

En este caso vemos que el WACC es igual a 15.35%, que es la tasa de rentabilidad mínima que el proyecto debe generar para los que invirtieron en el negocio (inversionista y accionistas).

9.7. Evaluación Financiera

9.7.1. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad es una herramienta que permite estudiar y predecir el efecto que tendría el cambio de algunas variables como el aumento o disminución de las ventas, la variación en los costos, gastos administrativos.

La metodología elegida es la de comparar los resultados en tres escenarios, uno esperado, uno optimista y uno pesimista en los que varían ciertas variables, situándolos en un contexto futuro y determinado el posible impacto que tienen sobre los resultados financieros del proyecto.

Para el escenario “optimista” se ha considerado la siguiente situación:

- Incremento de ventas en 14%
- Incremento de costos en 14%
- Incremento en gastos administrativos en 5%

Para el escenario “pesimista” se ha considerado el siguiente detalle:

- Disminución en las ventas de 11%
- Disminución en los costos de 11%
- Incremento en gastos administrativos en 6%

Tabla 54

VAN en escenarios

Escenarios	Probabilidades	VAN	VAN x Prob	(VAN-VANE)	(VAN-VANE) ²	Pro.X (VAN-VANE) ²
Pesimista	11.00%	1469	161.6	-169899	28865822399	3175240464
Esperado	75.00%	177911	133433.3	6543	42808440	32106330
Optimista	14.00%	269810	37773.4	98442	9690753303	1356705462

VAN ESPERADO	171368.2
VARIANZA	4564052256
DESVIACION ESTANDAR	67558

Riesgo relativo	0.394
Z	-1.821237097
Desviación estándar	0.965
Probabilidad de éxito	96.5%

Fuente: *Elaboración propia*

De acuerdo con los resultados encontrados luego de realizar las operaciones correspondientes, la probabilidad de éxito del proyecto es de 96%.

a) Escenario Normal o esperado

Tabla 55

Escenario Normal

AÑO	0	1	2	3	4	5
Ventas		S/ 603,134	S/ 638,663	S/ 694,650	S/ 738,023	S/ 803,010
Costos		S/ 193,127	S/ 214,991	S/ 248,687	S/ 275,708	S/ 304,170
Utilidad Bruta		S/ 410,006	S/ 423,672	S/ 445,963	S/ 462,314	S/ 498,840
Gastos Administrativos		S/ 275,883	S/ 279,676	S/ 283,952	S/ 303,485	S/ 306,486
Gastos de Ventas		S/ 40,800	S/ 41,698	S/ 42,615	S/ 43,552	S/ 44,511
Depreciación		S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800
Amortización		S/ 5,785	S/ 5,785	S/ 5,785	S/ 5,785	S/ 5,785
Utilidad Operativa antes de impuestos EBIT		S/ 82,738	S/ 91,713	S/ 108,810	S/ 104,691	S/ 137,258
Intereses de la deuda		S/ 12,320	S/ 6,804			
Utilidad Antes de Impuestos		S/ 70,419	S/ 84,909	S/ 108,810	S/ 104,691	S/ 137,258
Impuesto a la Renta (29.5%)		S/ 20,774	S/ 25,048	S/ 32,099	S/ 30,884	S/ 40,491
Utilidad después de impuesto		S/ 49,645	S/ 59,861	S/ 76,711	S/ 73,807	S/ 96,767
Depreciación		S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800
Amortización		S/ 5,785	S/ 5,785	S/ 5,785	S/ 5,785	S/ 5,785
Flujo de Caja Operativo		S/ 60,230	S/ 70,446	S/ 87,296	S/ 84,392	S/ 107,352
Activos	-S/ 28,320					
Intangibles	-S/ 7,995					
Gastos Preoperativos	-S/ 26,020					
Capital de Trabajo	-S/ 43,166					S/ 43,166

FLUJO CAJA LIBRE O ECONÓMICO						
AÑO	0	1	2	3	4	5
Préstamo	S/ 52,750					
Cuota		-S/ 35,787.54	-S/ 35,787.54			
Amortización principal		-S/ 23,654.93	-S/ 29,095.56			
Intereses (TCEA 23%)		-S/ 12,132.61	-S/ 6,691.98			
Saldo	S/ 52,750	S/ 29,095.56	S/ 0.00			
Escudo fiscal (EFI)		S/ 3,579.12	S/ 1,974.13			
FLUJO CAJA FINANCIERO	S/ 52,750	32208.42	-33813.40	S/ 0	S/ 0.00	S/ 0.00
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA	-S/ 52,750	S/28,022	S/ 36,633	S/ 87,296	S/ 84,392	S/ 150,518

EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

	VAN	TIR
FCLD (WACC)	177,911.04	65%
FCNI (COK)	187,081.77	86%

Fuente: Elaboración propia

En este escenario que se plantea con la información analizada anteriormente y con mayor probabilidad que suceda, nos muestra un VAN de S/187,082 y una TIR de 86% positiva lo cual nos muestra que el proyecto es rentable.

b) Escenario Optimista

Tabla 56

Escenario Optimista

AÑO	0	1	2	3	4	5
Ventas		S/ 687,572	S/ 728,076	S/ 791,901	S/ 841,346	S/ 915,431
Costos		S/ 220,165	S/ 245,090	S/ 283,503	S/ 314,308	S/ 346,754
Utilidad Bruta		S/ 467,407	S/ 482,986	S/ 508,398	S/ 527,038	S/ 568,677
Gastos Administrativos		S/ 289,677	S/ 293,660	S/ 298,150	S/ 318,660	S/ 321,810
Gastos de Ventas		S/ 45,840	S/ 46,848	S/ 47,879	S/ 48,932	S/ 50,009
Depreciación		S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800
Amortización		S/ 5,785	S/ 5,785	S/ 5,785	S/ 5,785	S/ 5,785
Utilidad Operativa antes de impuestos EBIT		S/ 121,305	S/ 131,893	S/ 151,783	S/ 148,861	S/ 186,273
Intereses de la deuda		S/ 12,320	S/ 6,804			
Utilidad Antes de Impuestos		S/ 108,986	S/ 125,089	S/ 151,783	S/ 148,861	S/ 186,273
Impuesto a la Renta (29.5%)		S/ 32,151	S/ 36,901	S/ 44,776	S/ 43,914	S/ 54,950
Utilidad después de impuesto		S/ 76,835	S/ 88,188	S/ 107,007	S/ 104,947	S/ 131,322
Depreciación		S/ 4,800	S/ 3,877	S/ 3,877	S/ 3,877	S/ 3,877
Amortización		S/ 5,785	S/ 3,774	S/ 3,774	S/ 3,774	S/ 3,774
Flujo de Caja Operativo		S/ 87,420	S/ 95,838	S/ 114,658	S/ 112,598	S/ 138,973
Activos	-S/ 28,320					
Intangibles	-S/ 7,995					
Gastos Pre operativos	-S/ 26,020					
Capital de Trabajo	-S/ 43,166					S/ 43,166
FLUJO CAJA LIBRE O ECONÓMICO	-S/ 105,501	S/ 87,420	S/ 95,838	S/ 114,658	S/ 112,598	S/ 182,140
AÑO	0	1	2	3	4	5
Préstamo	S/ 52,750					
Cuota		-S/ 35,787.54	-S/ 35,787.54			
Amortización principal		-S/ 23,654.93	-S/ 42,298.15			
Intereses (TCEA 23%)		-S/ 12,132.61	-S/ 6,691.98			
Saldo	S/ 52,750	S/ 29,095.56	S/ 0.00			
Escudo fiscal (EFI)		S/3,579.12	S/1,974.13			
FLUJO CAJA FINANCIERO	S/ 52,750	-S/ 32,208.42	-S/ 33,813.40	S/ 0	S/ 0.00	S/ 0.00

**FLUJO DE CAJA
NETO DEL
INVERSIONISTA**

-S/ 52,750 S/ 55,211 S/ 62,025 S/ 114,658 S/ 112,598 S/ 182,140

	VAN	TIR
FCLD (WACC)	269,809.85	90%
FCNI (COK)	282,062.23	128%

Fuente: Elaboración propia

En el escenario optimista nos muestra un VAN de S/282,062 y una TIR de 128% positiva lo cual nos muestra que el proyecto es rentable.

c) Escenario Pesimista

Tabla 57
Escenario Pesimista

AÑO	0	1	2	3	4	5
Ventas		S/ 536,789	S/ 568,410	S/ 618,239	S/ 656,840	S/ 714,679
Costos		S/ 171,883	S/ 191,342	S/ 221,332	S/ 245,380	S/ 270,712
Utilidad Bruta		S/ 364,906	S/ 377,068	S/ 396,907	S/ 411,460	S/ 443,967
Gastos Administrativos		S/ 292,436	S/ 296,456	S/ 300,990	S/ 321,695	S/ 324,875
Gastos de Ventas		S/ 45,840	S/ 46,848	S/ 47,879	S/ 48,932	S/ 50,009
Depreciación		S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 4,800
Amortización		S/ 5,785	S/ 5,785	S/ 5,785	S/ 5,785	S/ 5,785
Utilidad Operativa antes de impuestos EBIT		S/ 16,045	S/ 23,178	S/ 37,453	S/ 30,247	S/ 58,498
Intereses de la deuda		S/ 12,320	S/ 6,804			
Utilidad Antes de Impuestos		S/ 3,725	S/ 16,374	S/ 37,453	S/ 30,247	S/ 58,498
Impuesto a la Renta (29.5%)		S/ 1,099	S/ 4,830	S/ 11,049	S/ 8,923	S/ 17,257
Utilidad después de impuesto		S/ 2,626	S/ 11,544	S/ 26,404	S/ 21,324	S/ 41,241
Depreciación		S/ 3,877	S/ 3,877	S/ 3,877	S/ 3,877	S/ 3,877
Amortización		S/ 3,774	S/ 3,774	S/ 3,774	S/ 3,774	S/ 3,774
Flujo de Caja Operativo		S/ 10,277	S/ 19,195	S/ 34,055	S/ 28,975	S/ 48,892
Activos	-S/ 28,320					
Intangibles	-S/ 7,995					
Gastos Preoperativos	-S/ 26,020					
Capital de Trabajo	-S/ 43,166					S/ 43,166
FLUJO CAJA LIBRE O ECONÓMICO	-S/ 105,501	S/ 10,277	S/ 19,195	S/ 34,055	S/ 28,975	S/ 92,058

AÑO	0	1	2	3	4	5
Préstamo	S/ 52,750					
Cuota		-S/ 35,787.54	-S/ 35,787.54			
Amortización principal		-S/ 23,654.93	-S/ 29,095.56			
Intereses (TCEA 23%)		-S/ 12,132.61	-S/ 6,691.98			
Saldo	S/ 52,750	S/ 29,095.56	S/ 0.00			
Escudo fiscal (EFI)		S/ 3,579.12	S/ 1,974.13			
FLUJO CAJA FINANCIERO	S/ 52,750	-S/ 32,208.42	-S/ 33,813.40	S/ 0	S/ 0.00	S/ 0.00

FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA

-S/ 52,750 -S/ 21,931 -S/ 14,619 S/ 34,055 S/ 28,975 S/ 92,058

	VAN	TIR
FCLD (WACC)	1,468.78	16%
FCNI (COK)	4,717.07	16%

Fuente: Elaboración propia

En el escenario pesimista nos muestra un VAN positiva de S/4,717 y una TIR de 16% mayor al COK lo cual nos muestra que este escenario sigue siendo positivo pero no muy rentable y crítico para continuar con el proyecto.

9.7.2. Flujo de caja considerando la inflación

Se ha considerado un aumento de la inflación de 4.5% anualmente, manteniéndola misma tasa de interés por el préstamo realizado.

Tabla 58
Flujo caja con inflación

AÑO	0	1	2	3	4	5
						S/
Ventas		S/ 630,275	S/ 697,436	S/ 792,711	S/ 880,106	1,000,697
Costos		S/ 201,818	S/ 234,776	S/ 283,793	S/ 328,787	S/ 379,052
Utilidad Bruta		S/ 428,457	S/ 462,660	S/ 508,918	S/ 551,318	S/ 621,645
Gastos Administrativos		S/ 288,298	S/ 305,413	S/ 324,037	S/ 361,912	S/ 381,937
Gastos de Ventas		S/ 42,636	S/ 45,535	S/ 42,616	S/ 51,937	S/ 55,468
Depreciación		S/ 5,016	S/ 5,242	S/ 5,478	S/ 5,724	S/ 5,982
Amortización		S/ 6,045	S/ 6,317	S/ 6,602	S/ 6,899	S/ 7,209
Utilidad Operativa antes de impuestos EBIT		S/ 86,462	S/ 100,153	S/ 130,185	S/ 124,846	S/ 171,048
Intereses de la deuda		S/ 12,320	S/ 6,804			
Utilidad Antes de Impuestos		S/ 74,142	S/ 93,349	S/ 130,185	S/ 124,846	S/ 171,048
Impuesto a la Renta (29.5%)		S/ 21,872	S/ 27,538	S/ 38,405	S/ 36,830	S/ 50,459
Utilidad después de impuesto		S/ 52,270	S/ 65,811	S/ 91,781	S/ 88,017	S/ 120,589
Depreciación		S/ 5,016	S/ 5,242	S/ 5,478	S/ 5,724	S/ 5,982
Amortización		S/ 6,045	S/ 6,317	S/ 6,602	S/ 6,899	S/ 7,209
Flujo de Caja Operativo		S/ 63,332	S/ 77,370	S/ 103,860	S/ 100,639	S/ 133,780
Activos	-S/ 35,292					
Intangibles	-S/ 9,963					
Gastos Preoperativos	-S/ 32,426					
Capital de Trabajo	-S/ 53,793					S/ 53,793
FLUJO CAJA LIBRE O ECONÓMICO	-S/ 131,473	S/ 63,332	S/ 77,370	S/ 103,860	S/ 100,639	S/ 187,573
AÑO	0	1	2	3	4	5
Préstamo	S/ 65,737					
Cuota		-S/ 44,597.78	-S/ 44,597.78			
Amortización principal		-S/ 29,478.34	-S/ 36,258.36			
Intereses (TCEA 23%)*		-S/ 15,119.44	-S/ 8,339.42			
Saldo	S/ 65,737	S/ 36,258.36	S/ 0.00			
Escudo fiscal (EFI)		S/ 4,460.24	S/ 2,460.13			
FLUJO CAJA FINANCIERO NETO	S/ 65,737	-S/ 40,137.55	-S/ 42,137.65	S/ 0	S/ 0.00	S/ 0.00
FLUJO DE CAJA LIBRE DEL INVERSIONISTA	-S/ 65,737	S/ 23,194	S/ 35,233	S/ 103,860	S/ 100,639	S/ 187,573

Fuente: Elaboración propia

EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

	VAN	TIR
FCE (WACC)	S/ 197,989	59%
FCA (COK)	S/ 204,659	76%

Fuente: Elaboración propia

Tomando como referencia los datos iniciales de inflación, el resultado es de un VAN de S/ 204,659 y una TIR de 76%, lo cual sigue siendo bastante positivo para el proyecto.

9.7.3. Indicadores Financieros VAN, TIR, ROI

- VAN económico es mayor a 0 y asciende a S/ 187,082 lo que significa que la inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida, de modo que el proyecto de English Prep es viable.

Tabla 59

VAN

	VAN
FCE (WACC)	177,947.97
FCA (COK)	187,081.77

Fuente: Elaboración propia

- TIR, la tasa interna de retorno es mayor a 0 y asciende a 101%, lo cual significa que English Prep devuelve el capital invertido más una ganancia ya que es mayor al rendimiento esperado (COK).

Tabla 60

TIR

	TIR
FCE (WACC)	65%
FCA (COK)	86%

- Índice de Rentabilidad, Es un indicador que nos dice que tan rentable es un proyecto, por lo que muestra la relación que existe entre los costos y los beneficios obtenidos.

$$\text{IR} = \text{VAN} / \text{INVERSIÓN INICIAL}$$

$$\text{IR} = 187,082 / 105,501$$

$$\text{IR} = 1.77$$

Esto significa que el índice de rentabilidad es de S/ 1.77, lo cual significa que, por cada sol invertido, se obtiene S/ 1.77.

- Retorno de la inversión, El retorno sobre el capital se detalla en la siguiente tabla aplicando la fórmula:

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

Tabla 61

ROI

Año	1	2	3	4	5
ROI	83%	95%	113%	113%	129%

Fuente: Elaboración propia

Esto significa que el retorno de la inversión desde el primer año es de 83% haciendo del proyecto viable.

Capítulo 10

Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Conclusiones

Después de elaborar el plan de negocios para el centro de preparación de exámenes internacionales en inglés, English Prep, se concluye que el proyecto es factible debido a que hay un mercado potencial que puede adquirir nuestros servicios y la oportunidad de ampliar la variedad de cursos dependiendo de las necesidades de los clientes. A continuación, detallamos algunas conclusiones producto del plan de negocios.

- Como resultado del análisis del modelo de negocio de English Prep es viable debido a que se parte de que las clases ofrecidas serán dictadas de manera online al 100% y ofrecer la modalidad blended a partir del segundo semestre del año, evaluando la situación de COVID-19 que todavía sigue en el mundo.
- Haciendo el análisis del entorno externo, se concluye que al obtener un puntaje de 2.80, el presente plan de negocios tiene muchas oportunidades y que, al contratar docentes para el dictado de clases, se contribuye a crear nuevos empleos.
- Las estrategias del marketing mix se han desarrollado para el público objetivo que pertenece a los niveles socioeconómicos A y B de la zona denominada Lima Moderna, que está más dispuesta a llevar cursos o estudiar de manera online.
- La metodología que se empleará en el dictado de clases, así como el seguimiento motivacionales y los talleres que se ofrecen para trabajar en los aspectos de aprendizaje y emocional del alumno, esperamos generar confianza y afianzar la fidelización de los clientes.
- Como parte de la coyuntura sanitaria que atraviesa el país, el invertir en infraestructura y mobiliario y adaptarla para oficinas y/o aulas de clase, se

concluye que el alquiler de oficinas equipadas de cowork que frecen todas las facilidades nos permite enfocarnos en plantear los objetivos de la empresa.

- El equipo administrativo está compuesto por 6 personas y también contamos con 5 docentes para el primer año de operaciones, en el caso de los docentes su remuneración varía por la cantidad de cursos dictados, todos estarán bajo el régimen de 5ta categoría.
- El análisis financiero permitió determinar la viabilidad económica del proyecto, con un VAN positivo de S/187,082 y un TIR de 86 %, a 5 años, con una inversión inicial de S/105,501, con un ROI de 83% para el primer año de operaciones, teniendo un índice de rentabilidad de 1.77. Los indicadores demuestran que el proyecto es rentable para los inversionistas.
- En el análisis financiero incluye una proyección considerando la inflación, con un incremento de 4.5% anualmente debido a la actual situación económica que atraviesa el país. Con los resultados obtenidos, VAN S/204,659 y TIR 76%, siendo el proyecto viable.

10.2. Recomendaciones

Revisando el presente plan de negocios y su viabilidad de ser rentable, se recomienda aprovechar el contexto actual junto con el uso de la tecnología para ahorrar tiempo y moverse largas distancias. Buscar el financiamiento para llevar a cabo el proyecto o adaptarlo en los centros de idiomas que hay en algunas universidades.

- A partir de los convenios internacionales que se presentan sea en el trabajo o estudiantiles, hay una necesidad de validar los conocimientos a través de obtener una certificación de inglés, lo cual es un beneficio a futuro no solo de manera profesional sino también para lograr los objetivos de los alumnos.
- English Prep debe trabajar en buscar convenios con colegios o brindar cursos dirigidos a docentes que necesitan actualizar conocimientos, practicar, obtener una certificación no solo de validación de nivel de idioma sino de metodología.
- English Prep debe considerar la contratación permanente de uno o dos docentes calificados por Cambridge centre para dictar cursos especiales a docentes, cursos como DELTA módulo 1, dos veces al año.
- English Prep puede ampliar su cartera de cursos de preparación como Michigan ECCE, TOEFL dependiendo de la solicitud de los alumnos para ofrecer variedad en los cursos de preparación de exámenes internacionales.

Índice de Figuras

Figura 1 Exámenes Cambridge.....	18
Figura 2. Escala de puntuación IELTS.....	19
Figura 3. Escala de puntuación TOEFL.	20
Figura 4 Escala de puntuación TOEIC.....	20
Figura 5, El modelo de competencia de las cinco fuerzas.....	40
Figura 6. Estrategias genéricas competitivas.....	49
Figura 7 Mapa Estratégico. Elaboración propia.	51
Figura 8 Ubicación del mercado objetivo.	59
Figura 9 Estimación de la demanda. Elaboración propia.	60
Figura 10 Jerarquía de necesidades según Maslow.	64
Figura 11, Proceso de decisión de compra del cliente.	66
Figura 12. Métodos de distribución.	76
Figura 14. Método WOOP	81
Figura 14 Ubicación de oficina.....	83
Figura 15. Ambientes de trabajo y clase	84
Figura 16 Organigrama. Elaboración propia.	92
Figura 17 Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación.	99

Bibliografía

- Banco Central de Reserva del Perú. (febrero de 2021). *Nota Informativa*. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2021/nota-informativa-2021-02-11-1.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (marzo de 2021). *Reporte de Inflación*. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2021/marzo/reportede-inflacion-marzo-2021-sintesis.pdf>
- Benassini, M. (2009). *Introducción a la investigación de mercados: Un enfoque para America Latina*. Mexico: Pearson.
- Carrera, E. i. (05 de Diciembre de 2020). <https://www.ef.com.pe/>. Obtenido de <https://www.ef.com.pe/blog/language/razones-por-las-que-aprender-ingles-es-imprescindible/>
- Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública. (abril de 2019). *Market Report No 04*. Obtenido de https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/mr_poblacional_peru_2019_05.pdf
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación.
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Education First*. (2021). Obtenido de <https://www.ef.com.pe/>: <https://www.ef.com.pe/certificados-ingles/examenes-cambridge/>
- ELCOMERCIO. (13 de Noviembre de 2017). <https://elcomercio.pe/>. Obtenido de <https://archivo.elcomercio.pe/zona-ejecutiva/actualidad/como-esta-dominio-ingles-peru-noticia-1992673>

- ELCOMERCIO. (19 de Octubre de 2021). *www.elcomercio.pe*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/peru/sunedu-grados-y-titulos-universitarios-otorgados-en-peru-y-reino-unido-seran-reconocidos-en-ambos-paises-minedu-ministerio-de-relaciones-exteriores-del-peru-nndc-noticia/>
- Estudios, E. (13 de Mayo de 2020). <https://www.echecopar.com.pe/>. Obtenido de <https://www.echecopar.com.pe/publicaciones-modificaciones-a-la-ley-universitaria-para-hacer-frente-al-covid-19-primeros-ajustes-necesarios.html>
- Fernández, M. (02 de Mayo de 2021). *Visión desarrollista*. Obtenido de <https://www.visiondesarrollista.org/havanna-la-marca-emblema-de-mar-del-plata-que-fundo-un-comerciante-griego/>
- Fondo Monetario Internacional. (Abril de 2021). *FONDO MONETARIO INTERNACIONAL*. Obtenido de <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2021/03/23/world-economic-outlook-april-2021>
- Hax, A., & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados* (1 ed.). Argentina: Granica.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Grow Hill.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2019). *Nota de Prensa No 109-21*. Obtenido de <http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/notadeprensa109.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2021). *Informe técnico- Situación Mercado Laboral en Lima Metropolitana*. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/05-informe-tecnico-mercado-laboral-feb-mar-abr-2021.pdf>
- IPSOS. (16 de Abril de 2020). <https://www.ipsos.com/es-pe>. Obtenido de <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-zonales-de-lima-metropolitana-2020>

Kotler, P. y. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson.

Maslow, A. (1987). *Teoría de la Motivación Humana*. Simon and Schuster.

Melgarejo, J. (15 de Marzo de 2021). *www.elcomercio.pe*. Obtenido de

<https://elcomercio.pe/tecnologia/tecnologia/brecha-digital-en-el-peru-como-vamos-y-que-nos-falta-para-acortarla-educacion-alfabetizacion-digital-pandemia-que-hacer-futuro-noticia/>

MINSA. (14 de Octubre de 2021). <https://www.gob.pe/minsa>. Obtenido de

<https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/544564-minsa-presento-el-protocolo-de-retorno-a-clases-universitarias-en-el-contexto-de-la-covid-19>

Nishiyama, A. (10 de Agosto de 2021). *www.rpp.pe*. Obtenido de

<https://rpp.pe/tecnologia/mas-tecnologia/educacion-en-el-peru-innovacion-y-problemas-de-conectividad-los-exitos-y-retos-de-la-modalidad-hibrida-noticia-1351319?ref=rpp>

Ortiz, L. (10 de Agosto de 2021). *www.elcomercio.pe*. Obtenido de

<https://elcomercio.pe/economia/opinion/prima-por-riesgo-pais-su-impacto-en-la-economia-y-en-el-valor-de-las-empresas-por-luis-ortiz-opinion-noticia/>

Osterwalder, A. (2014). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona, España: Deusto.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona, España: Deusto.

Patiño, M. (07 de Octubre de 2017). *www.gestion.pe*. Obtenido de

<https://archivo.gestion.pe/economia/cuanto-dinero-mueve-mercado-academias-ingles-lima-2201843>

Peru21. (17 de febrero de 2020). *www.peru21.pe*. Obtenido de <https://peru21.pe/peru/idioma-ingles-cual-es-el-nivel-de-los-peruanos-nnda-nnlt-noticia/>

Porter, M. (2012). *Ser competitivo*. España: Deusto.

RPP. (16 de Agosto de 2021). *www.rpp.pe*. Obtenido de

<https://rpp.pe/economia/economia/desempleo-en-el-peru-alcanza-su-menor-nivel-en-un-ano-segun-cifras-del-inei-noticia-1352822?ref=rpp>

Théke. (25 de Mayo de 2020). *https://theke.info/*. Obtenido de

<https://theke.info/2020/05/25/libros-electronicos-una-herramienta-para-la-educacion/>

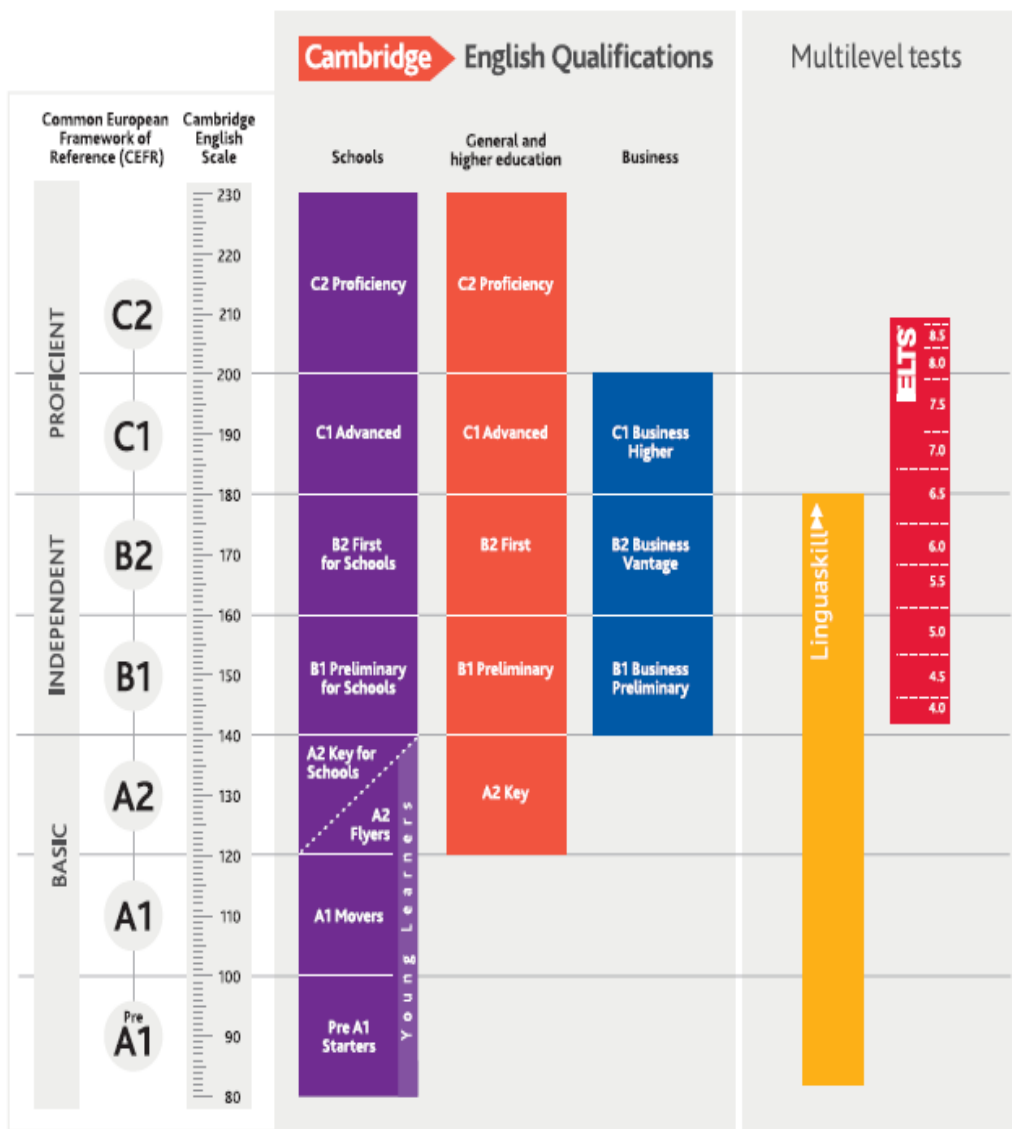
Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú: USAID.

Zafra, J. (30 de Abril de 2020). *https://elearningactual.com/*. Obtenido de

<https://elearningactual.com/elearning-educacion-virtual/>

Apéndice A

Marco Referencial Europeo



Apéndice B**Encuesta y Resultado de Encuesta**

Tabla 62

Encuesta

- 1 ¿En qué rango de edad se encuentra?
 - 18-24
 - 25-30
 - 31-39

- 2 ¿Tiene conocimientos de inglés?
 - Si
 - No

- 3 ¿Qué nivel de inglés tiene?
 - Básico
 - Intermedio
 - Avanzado

- 4 ¿Dónde estudiaste inglés?
 - Británico
 - IPCNA
 - Católica
 - Pacífico
 - Euro idiomas
 - Otros

- 5 ¿Tiene un certificado internacional que valide tu conocimiento de inglés?
(KET, PET, FCE, CAE, IELTS, TOEFL, etc.)
 - Si
 - No

- 6 ¿Está interesado en tomar un curso de preparación?
 - Si
 - No

- 7 Llevaría un curso de preparación para algún examen por las siguientes razones:
 - Por trabajo
 - Estudio
 - Crecimiento profesional
 - Titulación

No llevaría ningún curso

8 ¿En qué modalidad estarías dispuesto a llevar un curso de preparación?

Online

Presencial

Blended

9 ¿En qué curso de preparación se inscribiría?

PET

FCE

CAE

CPE

IELTS

10 ¿Qué frecuencia de estudios se acomodaría a usted?

Interdiario lunes, miércoles y viernes

Interdiario martes y jueves

Diario

Sábados y domingos

11 ¿En qué horario preferirías llevar tu curso de preparación?

l, m, v 7 a 9am

m y j 7 a 10 am

l, m, v 7 a 9 pm

m y j 7 a 10 pm

Diarios 7-8:30 am

Diarios 6-7:30pm

Diarios 8-9:30

Sab y dom 7 a 10 am

Sab y dom 6 a 9pm

12 ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un curso de preparación?

Entre 300-370 soles

Entre 380-450 soles

Entre 460- 520 soles

13 ¿Qué atributos consideras importantes para inscribirte en un curso de preparación de inglés

Metodología

Duración curso

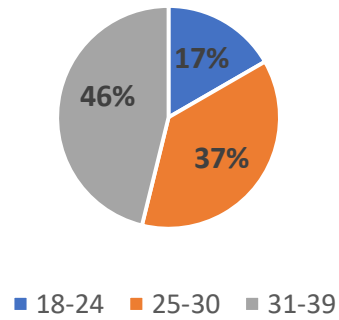
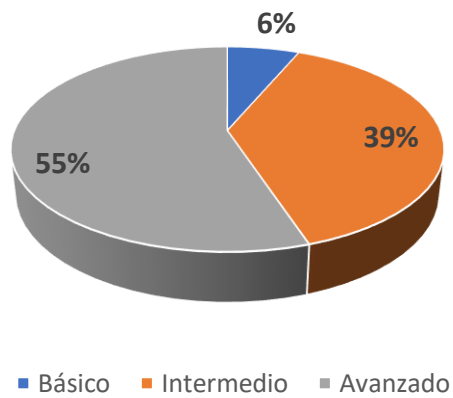
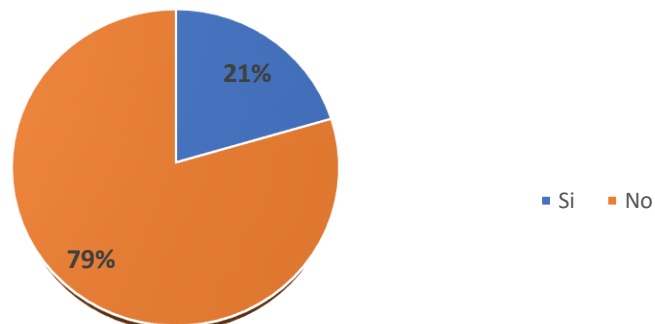
Docentes

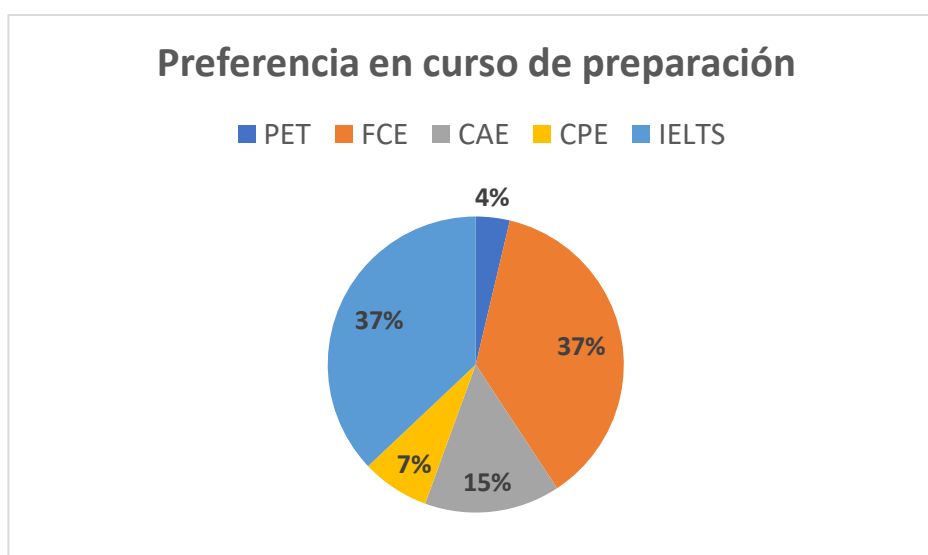
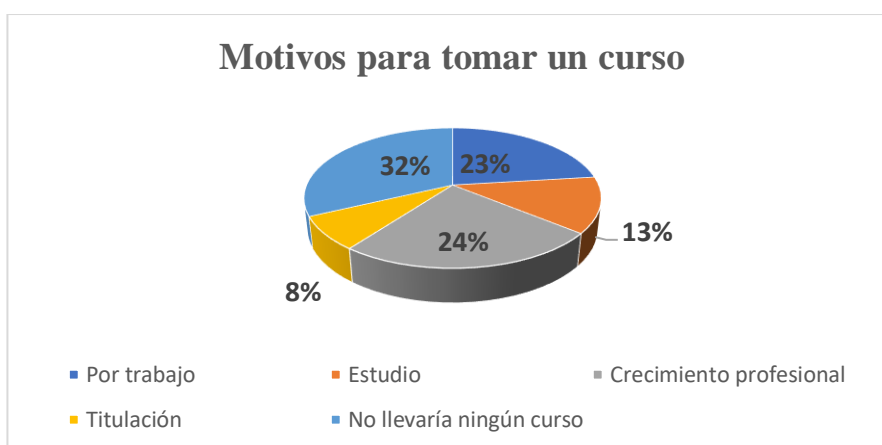
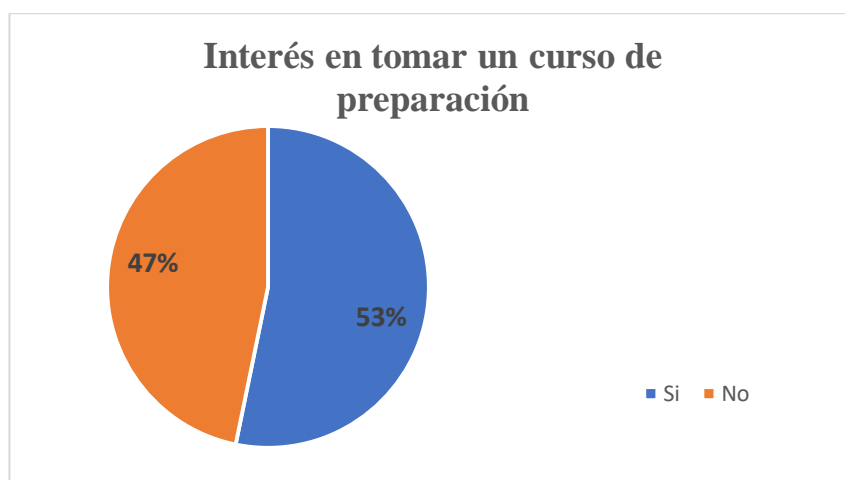
Costo

Plataforma

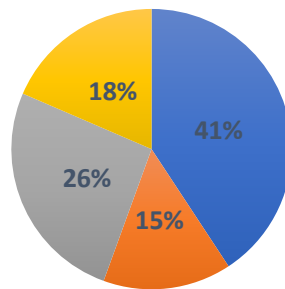
Cantidad alumnos

Seguimiento al alumno

Sondeo de Mercado: Resultado de Encuesta**Edades de los encuestados****Nivel de inglés de los encuestados****¿Tiene certificación Internacional?**

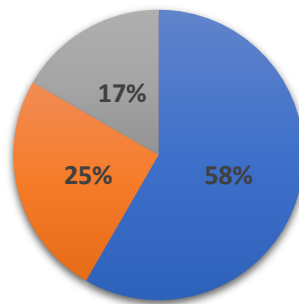


Frecuencia de estudio



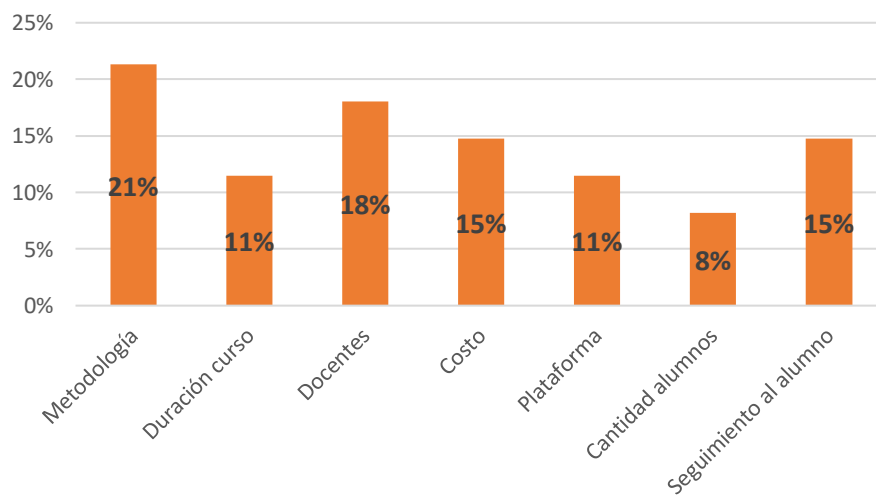
■ Interdiadio l,m,v ■ Interdiadio Martes y jueves ■ Diario ■ Sábados y domingos

Preferencia de costo curso



■ 300-370 ■ 380-450 ■ 460-520

Atributos preferidos por los alumnos



Apéndice C**Inversión en Medios digitales**

Canales	Inversión	Días al mes
Correo electrónico	S/ 400	15 días
Facebook	S/ 550	15 días
Google	S/ 750	15 días
	S/ 1,700	

Apéndice D

Planilla administrativa

N°	Puesto	Cant	Saldo Básico Mensual	Asignación Familiar	Es salud 9%	Gratificación n	CTS	Sub Total Mensual	Compensación Objetivos	Sub Total Anual	Seguro Vida Ley	Remuneración Anual
1	Gerente General	1	2,700.00	93	243	6072	2,793.00	3,096.00	2,700.00	39,132.00	193.09	48,190.09
2	Administrador	1	2,500.00	93	225	5636	2,593.00	2,818.00	2,500.00	36,316.00	179.22	44,724.22
3	Coordinador académico	1	2,300.00	93	207	5200	2,393.00	2,600.00	2,300.00	33,500.00	221.52	41,314.52
4	Asistente IT	1	1,200.00	0	108	2616	1,200.00	1,308.00	600.00	16,296.00	111.44	20,223.44
5	Secretaria	1	1,000.00	0	90	2180	1,000.00	1,090.00	500.00	13,580.00	69.32	16,829.32
6	Atención al Público	1	990.00	0	83.7	2027	990.00	1,013.70	465.00	12,629.40	64.47	15,651.27
Total Planilla												186,932.87

Apéndice F

Programación de Capacitación y Eventos

Programa Capacitaciones

Tema	Dirigido a	Total al año	Duración	Costo S/
Gestión administrativa	Jefes	1	10 horas	S/ 1,200
Metodología	Docentes	1	8 horas	S/ 1,200
Uso plataforma	Docentes	1	6 horas	S/ 1,500
Atención al cliente	Ejecutivo ventas	1	8 horas	S/ 1,200
Total				S/ 5,100

Fuente: Elaboración propia

Programa de Eventos

Tema	Dirigido a	Costo S/
Día del profesor	Docentes	S/ 400
Aniversario	Todo el personal	S/ 1,200
Día Madre	Madres	S/ 450
Día del padre	Padres	S/ 400
Fiestas Patrias	Todo el personal	S/ 1,100
Fin de año	Todo el personal	S/ 1,700
Total		S/ 5,250

Fuente: Elaboración propia

Apéndice G

Requerimientos técnicos para el dictado de clases

Sistema	Requerimiento técnico
RAM	6 GB
Sistema operativo	Windows o Mac OS,
Navegador	Chrome, Mozilla Firefox
Equipamiento	Cámara web, altavoces, micrófono
Pugins de explorador	Flash Player 10, Java y Javascript

Apéndice H

Silabo modelo de un curso

Programación Modelo de un ciclo

Ciclo: FCE 1

Sesión	Unidad	Contenidos
1	1. Family Life	Ice breaker, Presentación del curso Vocabulario y Use of English
2	1. Family Life	Reading Skills. Tips y ejercicios
3	1. Family Life	Language Development y UOE
4	1. Family Life	Writing Skills- escribir una carta y hacer el task en clase.
5	1. Family Life	Listening Task. Y Speaking tasks
6	1. Family Life	Feedback writing
7	2. Work	Vocabulario y UOE
8	2. Work	Reading Skills. Tips y ejercicios
9	2. Work	Language Development y UOE
10	2. Work	Writing Skills- escribir una carta y hacer el task en clase.
11	2. Work	Listening Task. Y Speaking test
12	Revisión y test	