



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
PIRHUA

# IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO DE IDIOMAS PARA LA UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO 2017

Wilson Jiménez-Zuloeta

Piura, abril de 2017

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Máster en Dirección y Gestión Empresarial

Jiménez, W. (2017). *Implementación de un Centro de Idiomas para la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo 2017* (Trabajo de investigación de Máster en Dirección y Gestión Empresarial). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

**UNIVERSIDAD DE PIURA**

**Master en Dirección y Gestión Empresarial**

**Trabajo de Investigación**

*“Implementación de un Centro de Idiomas para la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo 2017”*

**Jiménez Zuloeta Wilson Alejandro**

**Piura – Perú**

**Abril - 2017**

**Mgtr. José Fernando Barranzuela Lescano**

**Firma**

## INDICE

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO II FORMULACIÓN IDEA DE NEGOCIO .....	2
CAPÍTULO III ANÁLISIS DE OPORTUNIDAD.....	5
3.1 Oportunidades económicas financieras .....	5
3.2 Oportunidades de mejorar la movilidad universitaria .....	6
3.3 Oportunidades laborales y académicas.....	6
CAPÍTULO IV MODELO DE NEGOCIO .....	7
4.1 Modelo de negocio CANVAS .....	7
4.1.1 Segmento de clientes .....	8
4.1.2 Propuesta de valor .....	8
4.1.3 Canales .....	9
4.1.4 Relación con los clientes .....	9
4.1.5 Fuente de ingresos .....	10
4.1.6 Recursos Clave .....	10
4.1.7 Actividades clave .....	10
4.1.8 Socios Clave.....	11
4.1.9 Estructura de costos.....	11
CAPÍTULO V ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	13
5.1 Análisis del macro entorno .....	13
5.1.1 Aspectos económicos .....	13

5.1.2	Aspectos políticos y legales .....	14
5.1.3	Aspectos tecnológicos .....	15
5.1.4	Aspecto demográfico.....	15
5.2	Análisis del micro entorno.....	16
5.2.1	Competencia. ....	16
5.2.2	Nuevos Competidores.....	18
5.2.3	Productos Sustitutos.....	18
CAPÍTULO VI PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO .....		19
6.1	Misión.....	19
6.2	Visión.....	19
6.3	Factores claves de éxito.....	19
6.4	Temas estratégicos.....	19
CAPÍTULO VII PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....		21
7.1	Diseño y Organización .....	21
7.2	Organigrama .....	21
7.3	Descripción de los Puestos. ....	21
7.3.1	Director del Centro de Idiomas.....	21
7.3.2	Asistente de Dirección .....	22
7.3.3	Coordinador Académico de Idiomas. ....	22
7.3.4	Coordinador Académico de Informática.....	23
7.3.5	Coordinador de Educación Continua.....	23

CAPÍTULO VIII PLAN DE MARKETING .....	24
8.1    Objetivos Generales.....	24
8.2    Objetivos Específicos .....	24
8.3    Análisis comercial .....	25
8.4    Marketing mix .....	27
8.4.1    Producto .....	27
8.4.1.1 Marca.....	28
8.4.2    Precio.....	29
8.4.3    Plaza .....	29
8.4.4    Promoción .....	30
8.5    Estrategias de marketing mix .....	30
8.6    Estrategia de fidelización.....	32
8.7    Marketing Interno .....	32
8.8    Análisis FODA .....	34
8.9    FODA cruzado.....	35
CAPÍTULO IX ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO .....	36
9.1    Inversión en el Proyecto. ....	37
9.1.1    Inversión en gastos pre operativos .....	37
9.1.2    Inversión en activos fijos tangibles .....	38
9.1.2.1 Inversión en equipos.....	38
9.1.2.2 Inversión en muebles y enseres .....	38

9.1.3	Inversión en activos fijos intangibles .....	39
9.1.4	Capital de trabajo .....	39
9.1.5	Resumen de la inversión del proyecto.....	40
9.2	Financiamiento del proyecto .....	40
9.3	Presupuestos de ingresos y egresos .....	42
9.3.1	Presupuesto de ingresos de ventas .....	42
9.3.1.1	Ingresos Pregrado.....	42
9.3.1.2	Ingresos Postgrado .....	45
9.3.1.3	Libros .....	47
9.3.2	Presupuesto de costos.....	51
9.3.2.1	Costos de materiales .....	52
9.3.2.2	Costos en docentes – planilla operativa .....	54
9.3.3	Presupuesto de gastos.....	58
9.3.3.1	Gastos de docentes – planilla administrativa.....	58
9.3.3.2	Gastos de servicios.....	60
9.3.3.3	Gastos de depreciación .....	61
9.3.3.4	Gastos de amortización .....	62
9.3.3.5	Gastos de préstamo .....	63
9.4	Evaluación económica y financiera.....	64
9.4.1	Flujo de caja proyectado .....	64
9.4.2	Valor Actual Neto (VAN).....	68

9.4.3	Tasa Interna de Retorno (TIR) .....	70
CAPÍTULO X CONCLUSIONES.....		72

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Número de matrículas por año .....	3
Tabla 2 Costo de pensiones de idioma inglés, por instituciones, 2015 .....	5
Tabla 3 Costo Promedio de pensiones y matrícula por la enseñanza de carreras de pregrado por instituciones 2015.....	14
Tabla 4 Centros e Institutos de idiomas en la ciudad de Chiclayo.....	16
Tabla 5 Publicidad y promoción de instituciones de idiomas.....	26
Tabla 6 Producto Real, Esencial y Aumentado.....	27
Tabla 7 Estrategia Marketing Mix .....	31
Tabla 8 Cuadro FODA .....	34
Tabla 9 Cuadro FODA Cruzado.....	35
Tabla 10 Inversión en gastos pre operativos .....	37
Tabla 11 Inversión en activos fijos tangibles: Equipos.....	38
Tabla 12 Inversión en activos fijos tangibles: Muebles y enseres .....	38
Tabla 13 Inversión en activos fijos intangibles: Software y sistemas.....	39
Tabla 14 Capital de trabajo .....	39
Tabla 15 Resumen de la inversión del proyecto .....	40
Tabla 16 Financiamiento del proyecto .....	40
Tabla 17 Monto de las inversiones: propio y financiado .....	41
Tabla 18 Amortización del préstamo .....	41
Tabla 19 Precios de matrícula y pensión en pregrado.....	42
Tabla 20 Número de estudiantes matriculados del primer ciclo para estudiar inglés .....	43

Tabla 21 Número de alumnos de pregrado – escenario moderado .....	43
Tabla 22 Ingresos de pregrado – escenario moderado .....	43
Tabla 23 Número de alumnos de pregrado – escenario optimista .....	44
Tabla 24 Ingresos de pregrado – escenario optimista .....	44
Tabla 25 Número de alumnos de pregrado – escenario pesimista .....	44
Tabla 26 Ingresos de pregrado – escenario pesimista .....	44
Tabla 27 Número proyectado de estudiantes de postgrado .....	45
Tabla 28 Precios de pensión en postgrado .....	45
Tabla 29 Número de alumnos de postgrado – escenario moderado.....	46
Tabla 30 Ingresos de postgrado – escenario moderado.....	46
Tabla 31 Número de alumnos de postgrado – escenario optimista.....	46
Tabla 32 Ingresos de postgrado – escenario optimista.....	47
Tabla 33 Número de alumnos de postgrado – escenario pesimista.....	47
Tabla 34 Ingresos de postgrado – escenario pesimista .....	47
Tabla 35 Precios de libros para pregrado y postgrado .....	48
Tabla 36 Número de alumnos de pregrado – escenario moderado .....	48
Tabla 37 Ingresos por venta de libros en pregrado – escenario moderado .....	48
Tabla 38 Número de alumnos de pregrado – escenario optimista .....	49
Tabla 39 Ingresos por venta de libros en pregrado – escenario optimista .....	49
Tabla 40 Número de alumnos de pregrado – escenario pesimista .....	49
Tabla 41 Ingresos por venta de libros en pregrado – escenario pesimista .....	49

Tabla 42 Número de alumnos de postgrado – escenario moderado.....	50
Tabla 43 Ingresos por venta de libros en postgrado – escenario moderado.....	50
Tabla 44 Número de alumnos de postgrado – escenario optimista.....	50
Tabla 45 Ingresos por venta de libros en postgrado – escenario optimista.....	51
Tabla 46 Número de alumnos de postgrado – escenario pesimista.....	51
Tabla 47 Ingresos por venta de libros en postgrado – escenario pesimista.....	51
Tabla 48 Lista de costos en materiales.....	52
Tabla 49 Número de alumnos y aulas – escenario moderado .....	53
Tabla 50 Costos de materiales – escenario moderado.....	53
Tabla 51 Número de alumnos y aulas – escenario optimista .....	53
Tabla 52 Costos de materiales – escenario optimista.....	53
Tabla 53 Número de alumnos y aulas – escenario pesimista.....	54
Tabla 54 Costos de materiales – escenario optimista.....	54
Tabla 55 Número de horas de dictado de clase – escenario moderado.....	55
Tabla 56 Planilla operativa – escenario moderado.....	55
Tabla 57 Resumen planilla operativa – escenario moderado.....	55
Tabla 58 Número de horas de dictado de clase – escenario optimista.....	56
Tabla 59 Planilla operativa – escenario optimista.....	56
Tabla 60 Resumen planilla operativa – escenario optimista .....	56
Tabla 61 Número de horas de dictado de clase – escenario pesimista.....	57
Tabla 62 Planilla operativa – escenario pesimista .....	57

Tabla 63 Resumen planilla operativa – escenario pesimista.....	57
Tabla 64 Planilla administrativa.....	59
Tabla 65 Resume planilla administrativa .....	59
Tabla 66 Gastos de servicios.....	60
Tabla 67 Proyección de gastos de servicios .....	60
Tabla 68 Gastos de depreciación en equipos tangibles .....	61
Tabla 69 Gastos de depreciación en muebles y enseres.....	61
Tabla 70 Proyección de gastos de depreciación.....	62
Tabla 71 Gastos de amortización en equipos intangibles .....	62
Tabla 72 Proyección de gastos de amortización .....	62
Tabla 73 Gastos del préstamo .....	63
Tabla 74 Flujo de caja proyectado – escenario moderado .....	65
Tabla 75 Flujo de caja proyectado – escenario optimista .....	66
Tabla 76 Flujo de caja proyectado – escenario pesimista .....	67
Tabla 77 Valor Actual Neto – escenario moderado .....	68
Tabla 78 Valor Actual Neto – escenario optimista .....	69
Tabla 79 Valor Actual Neto – escenario pesimista.....	69
Tabla 80 Tasa interna de retorno – escenario moderado.....	70
Tabla 81 Tasa interna de retorno – escenario optimista.....	70
Tabla 82 Tasa interna de retorno – escenario pesimista.....	71

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelos CANVAS .....	12
Figura 2 Organigrama .....	21
Figura 3 Idioma que demanda estudiar en Lambayeque .....	25
Figura 4 Percepción de la Universidad con referencias a las demás universidades.....	28

## **CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN**

El Perú está atravesando un crecimiento económico en las últimas décadas que le ha permitido acercarse a los demás países a través del comercio y, además, sumado la globalización, hace necesario el aprender otros idiomas, para poder comunicarte con personas de los diferentes países.

En la actualidad son cada vez más los jóvenes que consideran que es necesario aprender por lo menos un idioma más al natural que se habla, y comprende. Más aún, jóvenes universitarios que tienen una formación empresarial y ven los mercados extranjeros como una oportunidad para hacer empresa o de trabajo a través de capital humano.

La universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo no está alejada de esta realidad, pues cada vez son más los jóvenes universitarios que estudian en un centro de idiomas. Además, en la encuesta realizada a los estudiantes de esta casa de estudios, se obtuvieron como resultados que ven con buenos ojos que la universidad cuente con un centro de idiomas, que les permita desarrollar más sus conocimientos en un nuevo idioma. Además, que tenga como valor agregado un precio más bajo que las demás instituciones que brindan este servicio, y que mantenga la calidad de sus docentes.

La presente investigación está referida a determinar si es viable implementar un centro de idiomas en la ciudad de Chiclayo por parte de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo 2015. La operatividad del centro de idiomas inicia con un local alquilado en la zona céntrica de Chiclayo, y teniendo como objetivo a un mediano plazo poder construir el local.

## **CAPÍTULO II FORMULACIÓN IDEA DE NEGOCIO**

El objetivo de este trabajo de investigación es proponer un plan de negocio de carácter innovador, acorde a las necesidades actuales de aprendizaje y desarrollo evaluadas desde las perspectivas social, económica y financiera, así como de procesos internos que permitan una sostenibilidad en el tiempo, conforme con la axiología católica de la Universidad.

Actualmente, la USAT cuenta con la Dirección del Instituto de Idiomas y Cursos Complementarios (DIICC), dependiente de vicerrectorado académico. Esta dirección es responsable académicamente de evaluar el nivel de desempeño en la enseñanza de los idiomas, tanto en pregrado como en postgrado.

La enseñanza del idioma es una exigencia de los planes de estudio de las diferentes escuelas de la USAT. Para el caso de pregrado, la exigencia es a un nivel de dominio básico, a excepción de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura y de los estudios de Postgrado, donde la exigencia del dominio de un idioma es a nivel intermedio.

El inicio de la enseñanza de los idiomas se da en los dos primeros años dentro de los planes de estudio de las escuelas, pues se entiende que servirá más adelante en la investigación y movilidad internacional. Sin embargo, este planteamiento ha originado el retiro del 5% de los ingresantes de los cursos de idiomas, pues aducen problemas económicos y falta de tiempo para estudiar, debido a que los ingresantes tardan en adecuarse a su nueva vida universitaria. Por ello, se debe analizar la necesidad de reubicar la posición de las asignaturas tomando en cuenta las restricciones académicas que enfrenta el estudiante a inicios de su carrera profesional.

En cuanto a la enseñanza del inglés en el nivel de postgrado, de los 183 maestrantes que ingresaron en las diferentes maestrías e iniciaron el período 2014-2015, solo el 17.5 % cumplía con los requisitos solicitados por la Dirección de Postgrado; el 42.60 % se matriculó en los cursos ofrecidos por la USAT; el resto no se inscribió por motivos de falta de tiempo. Estos indicadores evidencian la necesidad de evaluar las características limitantes para este tipo de estudiante con responsabilidades laborales, familiares, etc.

Por otra parte, el Estado, por medio del Ministerio de Educación, MINEDU, ha venido realizando una serie de políticas para mejorar la educación en sus diferentes niveles, y dentro de estas mejoras se encuentra el aprendizaje de los idiomas, en especial, el idioma inglés. Para la educación secundaria, el MINEDU ha implementado el programa “Inglés Puerta al mundo”, aplicado en los colegios públicos; y en el caso de la educación universitaria, el ministerio demanda su adecuación a las exigencias de la nueva Ley Universitaria 23733. En esta ley, se considera el conocimiento de idiomas como un requisito indispensable para la obtención de grados y títulos. Ello implica una oportunidad que debe aprovecharse.

Estos cambios generarían un impacto directo en los ingresos de la Universidad, pues el 43 % de los ingresantes de la USAT provienen de colegios públicos, y si bien la DIICC ofrece los cursos de inglés, francés, alemán, italiano y portugués, es el idioma inglés el de mayor aceptación con un 89 % de matriculados sobre el total de estudiantes. En cuanto a la demanda interna, la DIICC debe atender una población cautiva de las escuelas profesionales; en el año 2015 fue de 3001, y en un promedio de 2608 desde el 2010 al 2015. En la tabla N° 1, se puede observar el número de matrículas que se realizaron en ese período.

Tabla 1 Número de matrículas por año

<b>Año</b>	<b>Número de Matriculados</b>
2009	1311
2010	2874
2011	2521
2012	2673
2013	2027
2014	2569
2015	3001

Fuente: Dirección del Instituto de Idiomas y Cursos complementarios.

Fecha 2015

La nueva estrategia de negocio que se planteará a la alta dirección de la USAT es la implementación de un Centro de Idiomas, con autonomía académica y administrativa, con horarios y programas a medida de las necesidades del estudiante de la USAT y con respeto a los estándares académicos establecidos en el Marco Común Europeo de Referencia para la enseñanza de los Idiomas (Common European Framework of Reference for Languages – CEFRL).

El Centro de Idiomas ofrece un proceso integrador de enseñanza aprendizaje, blended learning, que, complementado con diferentes medios, deberá acelerar de manera fácil y divertida el dominio de los idiomas. Este nuevo proceso se centra en un aprendizaje por competencias desde un enfoque comunicativo. Emplea medios diversos como la implementación de exámenes de ubicación, manejo de grupos no mayores de 20 estudiantes, profesores debidamente certificados, certificación Internacional y programas vivenciales.

Esta propuesta de valor deberá hacer frente, por diferentes medios, a las posibles amenazas y problemas antes mencionados. Uno de ellos es su ubicación céntrica del Centro de Idiomas en la ciudad de Chiclayo. Además, propone una nueva opción de estudio a los cerca de 9000 estudiantes, aproximadamente, repartidos en los diferentes Institutos y Centros de Idiomas.

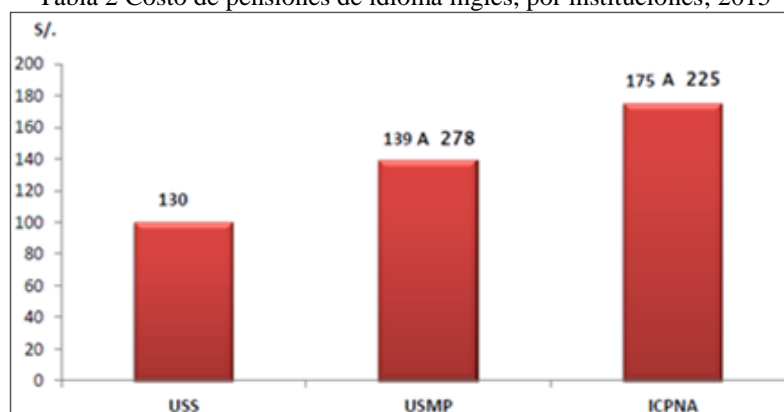
Por tal motivo, resulta necesario **evaluar la viabilidad de implementar un Centro de Idiomas en el centro de la ciudad de Chiclayo en el período 2016.**

## CAPÍTULO III ANÁLISIS DE OPORTUNIDAD

### 3.1 Oportunidades económicas financieras

El crecimiento económico que el Perú ha tenido en la última década no ha sido ajeno al de la región Lambayeque. Se ha podido observar una mayor oferta educativa: se ha incrementado el número de universidades, de dos a diez universidades. Asimismo, el rubro de Centros e Institutos de Idiomas también ha presentado este vertiginoso crecimiento. Destacan el Instituto Cultural Peruano Norteamericano (ICPNA) y el Centro de Idiomas de la Universidad San Martín de Porres (CIUSMP), según la encuesta realizada por la empresa M&CV en el período julio – setiembre del 2015. Ambas instituciones se encuentran ubicadas en el centro de la ciudad de Chiclayo. Actualmente, dichas instituciones, atienden a una población de cerca de 9000 estudiantes, según investigación explorativa. Las pensiones mensuales varían de s/. 130 a s/. 225, dependiendo de la modalidad e institución, tal como puede observarse en el gráfico.

Tabla 2 Costo de pensiones de idioma inglés, por instituciones, 2015



Fuente: M&CV

Fecha: 2015

Si bien el público objetivo del centro de idiomas son los estudiantes de sus diferentes escuelas de la USAT, sin embargo, su ubicación céntrica, generaría una nueva opción para los cerca de 9000 estudiantes que actualmente albergan el ICPNA y el CIUSMP.

La nueva propuesta de valor destacaría por los precios más cómodos, entre los S/. 100 a S/.120, además, del prestigio y buena imagen de la USAT en la región Lambayeque.

### **3.2 Oportunidades de mejorar la movilidad universitaria**

Actualmente, la USAT cuenta con un Programa Internacional de Movilidad de Estudiantes Universitarios (PIMEU), perteneciente a la Dirección de Relaciones Internacionales y Nacionales. En dicho programa, han participado, desde el 2012, un total de 88 estudiantes, de los cuales el 25 % han viajado a países de lenguas extranjeras para estudiar en sus universidades. Así, la Universidad Federal de Río de Janeiro, Brasil, ha acogido la mayor participación de estudiantes: 18. La USAT cuenta con 50 convenios internacionales de los cuales, 20 convenios están relacionadas con universidades cuya lengua materna no es el español.

### **3.3 Oportunidades laborales y académicas**

Preparar en la adquisición de una lengua extranjera y en asumir los retos que significan la movilidad internacional no solo a los estudiantes, sino a los profesores de esta casa de estudios constituye un gran reto. Este reto genera, además, la inserción a una nueva cultura, la cooperación en la educación, cultura y ciencia, así como en la participación en el mercado y la industria extranjeros. Asimismo, se abrirían nuevas oportunidades laborales e intercambios institucionales, mediante la firma de convenios de cooperación interinstitucional en favor de los países en relación.

Todo ello redundaría necesariamente en una ampliación de los horizontes personales, a un mayor desarrollo personal, académico y social orientado hacia la construcción de una sociedad más justa, solidaria y más humana.

## CAPÍTULO IV MODELO DE NEGOCIO

### 4.1 Modelo de negocio CANVAS

El modelo de negocio empleado en esta investigación es el CANVAS. Para Blasco y Campa (2014), es un modelo de negocio fundamental, pues es un proceso de definición, implementación y seguimiento de la estrategia de una empresa.

Para tales autores, el modelo cuenta con cuatro áreas fundamentales que constituyen las cuestiones principales de la organización. Estos aspectos son: producto, perspectiva del cliente, gestión de la infraestructura y los aspectos financieros.

Asimismo, se adicionan nueve elementos que conforman el modelo de negocio; estos elementos son: propuesta de valor, segmento de clientes, relaciones con los clientes, canales, recursos clave, socios clave, flujos de ingresos y estructura de costos.

Según Osterwalder, A. (2010), *“la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica”*.

Desde la teoría de Osterwalder, el modelo CANVAS nos permitirá diseñar de forma rápida un modelo de negocio, plasmarlo en una idea de negocio, que contribuye a un rápido análisis, planificar y a organizar rápidamente un modelo de negocio. El modelo CANVAS tiene nueve bloques divididos en cuatro áreas fundamentales, para las cuales se formulan las siguientes preguntas:

Para la primera área: ¿qué es lo que vamos a vender?, ¿qué valor vamos a dar?

Para la segunda área: ¿a quién nos dirigimos? ¿A quién le vamos a dar valor?

Para la tercera área: ¿cómo vamos a hacer?, ¿cómo vamos a llegar a esos clientes ofreciéndoles el producto o servicio que estamos creando?

Para la última área: ¿con qué recursos contamos para lograr nuestros objetivos, respecto al plan de negocio que queremos lograr?

La implementación del nuevo centro de idiomas USAT se realizará sobre la base del modelo de negocio CANVAS, en el cual se detallará la propuesta de valor: cómo se manejará la relación con los clientes, qué recursos se necesitarán para ejecutar la idea de negocio, quiénes son los principales aliados y a qué segmento va dirigido el servicio.

#### **4.1.1 Segmento de clientes**

Según Kotler, (1996), un segmento de mercado es “un grupo de consumidores que responden de forma parecida a un conjunto de determinados esfuerzos”.

Para Farber. M y Bonta, P. (2010), segmento de mercado es aquella parte del mercado definida por distintas variables que permiten diferenciarse de otros segmentos.

En el caso del Centro de Idiomas USAT, se ha considerado como público objetivo a los estudiantes del pregrado y postgrado de nuestra universidad.

#### **4.1.2 Propuesta de valor**

Porter, M. (2006) define la propuesta de valor como “un conjunto de beneficios que recibirán los clientes a los que se dirige como consecuencia de un servicio o producto brindado”. Para que una propuesta de valor sea atractiva, deben formularse preguntas como: ¿qué valor estamos entregando a nuestros clientes?, ¿qué problema estamos ayudando a resolver?, ¿qué necesidades estamos satisfaciendo? La propuesta de valor se caracteriza por el valor agregado del producto o servicio brindado.

En el caso del nuevo centro de idiomas USAT, este brindará un servicio de enseñanza aprendizaje de idiomas extranjeros, respaldado con una adecuada plataforma virtual y contará con una amplia variedad de horarios, adaptándose a la disponibilidad de tiempos del potencial cliente. Además, contará con clubes de conversación y lectura, que facilitarán el aprendizaje del idioma de modo más rápido y en poco tiempo.

El Centro de Idiomas también será centro autorizado para la toma de exámenes de Certificación Internacional. Por último, el Centro de Idiomas estará ubicado en una zona céntrica y segura de la ciudad para facilitar el traslado de los estudiantes.

#### **4.1.3 Canales**

El autor Osterwalder, A. (2010) explica que un canal se centra en cómo se entrega la propuesta de valor a los clientes (a cada segmento). Es determinar cómo comunicamos, alcanzamos y entregamos la propuesta de valor a los clientes (venta y postventa).

Respecto al canal que utilizará el nuevo Centro de Idiomas de la USAT para dar a conocer su propuesta de valor, es a través de la red social Facebook, además de dos módulos de promoción y venta, uno ubicado en el centro comercial real plaza y otro en la cafetería de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, ambos ubicados estratégicamente.

#### **4.1.4 Relación con los clientes**

Se refiere a la captación, fidelización del cliente y estimulación de las ventas. Se debe tener claro cómo atraer nuevos clientes, mantenerlos y hacerlos crecer. Para el nuevo centro de idiomas USAT, se llevará a cabo a través de la estrategia customer relationships management (CRM), la cual es una herramienta orientada a la fidelización de clientes, que permitiría a todos los colaboradores de una institución disponer de información actualizada, permitiendo optimizar la relación cliente-empresa. Además, se brindará un servicio de excelente calidad y personalizado hacia el cliente.

Cabe resaltar que la implementación de CRM, se realizará como parte de la estrategia de negocio centrada en el cliente que desea implementar la Dirección de Marketing e Imagen Institucional de la USAT y que favorecerá a los diferentes productos educativos que la USAT posee entre ellos el centro de idiomas.

#### **4.1.5 Fuente de ingresos**

Constituyen fuente de ingresos del Centro de Idiomas, la matrícula y pensiones de los estudiantes del pregrado y postgrado de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, así como la matrícula y pensiones externas de los estudiantes de la universidad y que desean aprender un idioma extranjero.

#### **4.1.6 Recursos Clave**

Aquí se debe tener en cuenta los elementos más importantes para que nuestro modelo de negocio funcione, los medios con que contará, como: recursos humanos, tecnológicos, locales y físicos (vehículos, Courier y otros).

En el caso del nuevo Centro de Idiomas, se han considerado, como recursos clave, el personal de informes, docentes certificados, personal calificado para la gestión y dirección del centro de idiomas, financiamiento y la infraestructura e instalaciones.

#### **4.1.7 Actividades clave**

El autor Osterwalder, A. (2010) señala que para que un modelo de negocio funcione y se ejecute óptimamente, debemos realizar actividades clave. De esta forma, llevaremos de buena forma nuestra propuesta valor.

Las actividades clave del Centro de Idiomas sería la buena atención al cliente, la promoción y venta, el dictado de clases tanto presenciales como virtuales, gestión Web (redes sociales), la contratación de buenos docentes, horarios flexibles hacia la comodidad del cliente potencial, elaboración de la temática de clases y realización de convenios con instituciones extranjeras que permitan a largo plazo, los intercambios culturales entre estudiantes de otros países.

#### **4.1.8 Socios Clave**

Bajo la premisa de socios clave, se debe conocer cuáles son los principales socios para hacer que el modelo de negocio funcione, cuáles son los proveedores que se necesitan para que la propuesta de valor funcione. Como señala Jerez (2014), la pregunta es: *“¿Con qué alianzas vas a trabajar? Este es un aspecto que cada día se está potenciando más. Es lo que se conoce como innovación abierta, ya que un emprendedor tiene que trabajar en un ecosistema con más gente y con más emprendedores”*.

Respecto al Centro de Idiomas, sus socios clave son la misma Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, que trae consigo elementos clave como la Dirección de Relaciones internacionales y nacionales, las escuelas del pregrado y posgrado de la misma universidad.

Otro socio clave sería el Ministerio de Educación (MINEDU). Se debe mencionar también las editoriales y distribuidoras de material educativo, tanto físico como virtual, así como las universidades extranjeras que apoyarían la Certificación del Idioma de procedencia extranjera.

#### **4.1.9 Estructura de costos**

Describe todos los costes en los que se incurre al operar el modelo de negocio. Se trata de conocer y optimizar costos para intentar diseñar un modelo de negocio sostenible y eficiente. El Centro de Idiomas asumiría los gastos administrativos (planillas), gastos del servicio y los gastos de marketing.

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmento de clientes
USAT Facultades y escuelas pregrado USAT Escuela de Postgrado. Dirección de Relaciones Internacionales y Nacionales MINEDU Universidades Extranjeras. Editoriales y distribuidoras de Material Educativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión web</li> <li>• Buena atención al cliente</li> <li>• Promoción y ventas</li> <li>• Dictado de clases.</li> <li>• Contratación de docentes</li> <li>• Convenios con instituciones extranjeras</li> </ul>	Se ofrece servicio con flexibilidad de horarios en nuevas y modernas instalaciones, equipadas con la última tecnología que permitirán al estudiante complementar su aprendizaje, en una ubicación céntrica y segura de la zona de Chiclayo.	Estrategia de fidelización CRM. Asistencia personal. Servicios automatizados.	Estudiantes USAT: Pregrado Postgrado
	<b>Recursos clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal de informes</li> <li>• Docentes certificados</li> <li>• Personal calificado para la gestión y dirección del centro de idiomas.</li> <li>• Financiamiento</li> <li>• Infraestructura</li> </ul>	Aula virtual que refuerce el proceso de aprendizaje enseñanza Clubes de lectura y conversaciones	<b>Canales</b> Red social Facebook, venta directa a través de módulos de información (2) ubicados estratégicamente en la Universidad y centro de información en la dirección de idiomas y cursos complementarios	
<b>Estructura de costes</b>		<b>Fuentes de ingresos</b>		
Gastos administrativos. (planilla) Gastos de servicios Alquiler de local. Gastos Diseño, publicidad y promoción (Marketing)		Matrícula y pensiones de los estudiantes del pregrado y posgrado de la universidad Matrícula y pensiones de personas que necesiten aprender algún idioma extranjero.		

Figura 1 Modelos CANVAS

Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO V ANÁLISIS DEL ENTORNO**

### **5.1 Análisis del macro entorno**

En este capítulo, se analizarán aquellos factores que influyen en el rubro de servicio educación, enfocado en la enseñanza de los idiomas. La evaluación incluirá los aspectos económicos, políticos, legales, tecnológicos y demográficos.

#### **5.1.1 Aspectos económicos**

En la última década, el Perú fue considerado como una de las economías de mayor crecimiento con una tasa de crecimiento promedio del PBI de 6.1% y una tasa de inflación de 2.9% entre los años 2005 al 2014. Este crecimiento fue consecuencia de la combinación de diversos factores, tales como un contexto externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales. Sin embargo, en estos últimos años, el Perú ha enfrentado una desaceleración de su economía, debido a cambios desfavorables en el contexto externo, tales como las caídas de los precios de la materia prima, un período de volatilidad financiera.

En cuanto al contexto interno, podemos mencionar un declive de la inversión pública y privada, como consecuencia de una pérdida de confianza por parte de los sectores productivos, asimismo, los retrasos en la implementación de programas de inversión pública. Se suma a esto, la ocurrencia del fenómeno El Niño, así como la incertidumbre que siempre generan los comicios electorales.

Desde la perspectiva regional, la región Lambayeque ha contribuido en promedio en esta última década en un 2.5 % de PBI nacional, (INEI). Esta mejora se ha visto en el campo de la educación universitaria con la creación de nuevas universidades y centros de idiomas, las cuales presentan diversas ofertas económicas, como puede apreciarse en la tabla adjunta:

Tabla 3 Costo Promedio de pensiones y matrícula por la enseñanza de carreras de pregrado por instituciones 2015

	USS	UDL	UDCH	USMP	UCV	UTP	USAT	UAP	UJMB
Matrícula	300	150	240	365	300	200	300	150	150
Pensión	360	200	360	450	380	420	650	250	200

Fuente: Estudio de mercado cuantitativo – cualitativo de pregrado, postgrado, educación virtual y centro de idiomas M&CV

Fecha: 2015

### 5.1.2 Aspectos políticos y legales

Desde el punto de vista político, en forma general, que se ha mantenido el compromiso del gobierno y de los actores políticos de implementar las políticas educativas como políticas de Estado. Por eso, las leyes promulgadas y programas implementados en el ámbito educacional han tenido como finalidad darle la relevancia que se merece la educación en nuestro país. Entre estas leyes e implementaciones de programas, podemos mencionar las concernientes a la mejora del dominio del inglés y de otros idiomas, incluidas las lenguas nativas, en general, tanto a nivel escolar como universitario.

En cuanto a las escuelas públicas, el Estado ha lanzado una iniciativa denominada “INGLES PUERTAS AL MUNDO, que busca mejorar la enseñanza solo del idioma Inglés. Esta enseñanza tendrá como meta cumplir con estándares internacionales sobre el dominio del idioma inglés. El objetivo principal de esta iniciativa es que los estudiantes logren acceder a nuevas oportunidades y desarrollarse en un mundo cada vez más globalizado.

Respecto a la educación universitaria, el dominio de un idioma extranjero o nativo es requisito indispensable para la obtención de grado de bachiller y título profesional y el dominio de dos idiomas para la obtención de grado doctoral, tal como puede leerse en el artículo 45 de la nueva Ley Universitaria N° 30220.

### **5.1.3 Aspectos tecnológicos**

La tecnología desempeña un papel muy importante como “facilitador” en la gestión de los negocios, incluyendo el de educación. El uso de las tecnologías hoy en día es pilar importante en la nueva economía digital, así como en las nuevas tendencias educativas de aprendizaje. De este modo, se crean nuevos modelos de negocios en la educación, tal como puede apreciarse en el modelo de negocio de aprendizaje de idioma inglés implementado por la empresa Open English o los cursos online de enseñanza de idiomas desarrollado por la USS de Chiclayo, por mencionar algunos ejemplos. La tecnología, pues, va a facilitar la plataforma para poder desplegar nuevas estrategias y productos diferenciados.

### **5.1.4 Aspecto demográfico**

Según el INEI, para el 2015, la población de la región Lambayeque contará con una población 1 260 250. Se estima que unas 575 555 personas se encuentran ubicadas en la provincia de Chiclayo, mayoritariamente en sus tres distritos principales: Chiclayo (23.15%), José Leonardo Ortiz (15.33%) y la Victoria (7.2%), con una tasa de crecimiento poblacional estimada del orden del 1.3%, según datos del INEI.

La dinámica demográfica presenta una importante reducción en la concentración poblacional en el distrito de Chiclayo, de 56% (1981) a 36.9% (2009), con proyección a ser el 33.7% (2,024), afectada inicialmente por la creación del distrito de La Victoria, en la década de los ochenta, que mantiene un casi constante 10% desde su creación.

En los últimos 15 años, el crecimiento de la población del área metropolitana de Chiclayo se ha ido incrementando, de 256 332 en el 2000 a 291 777 en el 2015. Se nota un crecimiento de 12.15 %. Este crecimiento nos da a conocer que la USAT, principal proveedor de clientes del Instituto de Idiomas, deberá mantener la cantidad de estudiantes que ha tenido desde hace cinco años.

## 5.2 Análisis del micro entorno

### 5.2.1 Competencia.

Actualmente la ciudad de Chiclayo cuenta con cerca de 10 institutos y centros de Idiomas, tal como puede verse en la Tabla N° 4.

Tabla 4 Centros e Institutos de idiomas en la ciudad de Chiclayo.

Nombre	Segmento Buscado	Beneficio Buscado	Atributos
Instituto Cultural Peruano Norteamericano. ICPNA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niños.</li> <li>Escolares.</li> <li>Universitarios.</li> <li>Profesionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprender inglés.</li> <li>Calidad de la enseñanza.</li> <li>Certificación Internacional.</li> <li>Horarios accesibles.</li> <li>Prestigio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Metodologías Activas.</li> <li>Laboratorio de Idiomas</li> <li>Profesores Nativos.</li> <li>Precio: S/. 180.</li> <li>Certificación Internacional.</li> <li>Infraestructura adecuada.</li> <li>Marca.</li> </ul>
Universidad San Martín de Porres	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escolares.</li> <li>Universitarios.</li> <li>Profesionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprender inglés.</li> <li>Calidad de la enseñanza</li> <li>Horarios accesibles.</li> <li>Prestigio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Metodologías Activas.</li> <li>Laboratorio de Idiomas</li> <li>Profesores Nativos.</li> <li>Precio: S/. 140.</li> <li>Infraestructura adecuada</li> <li>Marca.</li> </ul>
Universidad de Lambayeque.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudiantes propios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplir con requisitos académicos.</li> <li>Costo aceptable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Metodología enfocada en la gramática.</li> <li>Precio: S/ 100</li> <li>Infraestructura adecuada.</li> </ul>
SENATI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudiantes propios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprender inglés.</li> <li>Costo aceptable.</li> <li>Prestigio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Metodología enfocada en la gramática.</li> <li>Laboratorio de Idiomas</li> <li>Precio: S/ 120.</li> <li>Infraestructura adecuada.</li> <li>Marca.</li> </ul>

Fuentes: Estudio de mercado cuantitativo – cualitativo de pregrado, postgrado, educación virtual y centro de idiomas M&CV y Elaboración propia.

Fecha: 2015

Tabla 4 Centros e Institutos de idiomas en la ciudad de Chiclayo. (Continuación).

Nombre	Segmento Buscado	Beneficio Buscado	Atributos
UK Británico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niños.</li> <li>Escolares.</li> <li>Universitarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprender inglés.</li> <li>Costo aceptable.</li> <li>Horarios accesibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Metodologías Activas.</li> <li>Infraestructura adecuada.</li> <li>Certificado Propio.</li> <li>Precio S/. 100.00</li> </ul>
Centro Italiano	<ul style="list-style-type: none"> <li>Universitarios.</li> <li>Profesionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprender Italiano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Metodología enfocada en la gramática.</li> <li>Precio S/. 150.</li> <li>Certificado propio</li> <li>Infraestructura adecuada.</li> </ul>
Alianza Francesa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niños.</li> <li>Escolares.</li> <li>Universitarios.</li> <li>Profesionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprender francés.</li> <li>Calidad de la enseñanza.</li> <li>Profesores Nativos.</li> <li>Prestigio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Metodologías Activas.</li> <li>Profesores Nativos.</li> <li>Precio s/. 140</li> <li>Certificación Internacional.</li> <li>Infraestructura adecuada.</li> <li>Marca.</li> </ul>
Universidad “Señor de Sipán”	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudiantes propios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplir con requisitos académicos.</li> <li>Costo aceptable.</li> <li>Horarios accesibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Metodología enfocada en la gramática.</li> <li>Precio S/.120</li> <li>Certificado Propio.</li> <li>Infraestructura adecuada.</li> <li>Modalidad Virtual.</li> </ul>
Universidad César Vallejo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudiantes propios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplir con requisitos académicos.</li> <li>Costo aceptable.</li> <li>Horarios accesibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Metodologías Activas.</li> <li>Precio: S/ 120</li> <li>Certificado Propio.</li> <li>Infraestructura adecuada.</li> </ul>
Centro de Idiomas de la FACHSE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudiantes propios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplir con requisitos académicos.</li> <li>Costo aceptable.</li> <li>Horarios accesibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Metodología enfocada en la gramática.</li> <li>Precio S/. 110</li> <li>Certificado Propio.</li> <li>Infraestructura adecuada.</li> </ul>

Fuentes: Estudio de mercado cuantitativo – cualitativo de pregrado, postgrado, educación virtual y centro de idiomas M&CV y Elaboración propia.

Fecha: 2015

La principal modalidad educativa de todos los centros de idiomas o Institutos es la presencial, otra característica común es la ubicación, la cuál es la zona céntrica de la ciudad de Chiclayo. A nivel de oferta educativa es el inglés quien posee la mayor oferta.

Se debe enfatizar que el ICPNA y el Centro de idiomas de la Universidad San Martín, son los mejor posicionados, debido fundamentalmente a sus metodología dinámicas, el empleo de métodos visuales, así como la presencia de docentes extranjeros.

### **5.2.2 Nuevos Competidores.**

A nivel de nuevos competidores, podemos mencionar la aparición de empresas como Open English, englishlive con una nueva propuesta de modelo de negocio, donde se puede resaltar el empleo de plataformas virtuales, horarios flexibles, enseñanza con profesores nativos y métodos de pago a medida.

### **5.2.3 Productos Sustitutos.**

No tiene productos sustitutos.

## **CAPÍTULO VI PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **6.1 Misión**

Ofrecemos un servicio de formación integral y de calidad en la enseñanza de idiomas extranjeros y nativos a la comunidad universitaria, que le permita desarrollar en forma efectiva sus habilidades comunicativas, respetando la libertad de conciencia y los principios de la Iglesia Católica.

### **6.2 Visión**

Ser un Centro de Idiomas al 2020 líder a nivel regional, reconocido por su excelencia académica, que contribuya en forma efectiva a los objetivos de comunicación, investigación, movilidad y cooperación internacional de la USAT.

### **6.3 Factores claves de éxito**

- Fortaleza de la identidad católica e institucional.
- Oferta educativa de excelencia.
- Docentes, administrativos y directivos altamente comprometidos y competentes.
- Responsabilidad social universitaria con impacto en comunidad.
- Infraestructura y tecnología.
- Solidez económica financiera.
- Precio asequible.

### **6.4 Temas estratégicos**

Para lograr la visión propuesta por el Centro de Idiomas, se utilizará la metodología del Balanced Scorecard, (BSC), la cual nos ayudará a realizar el seguimiento y control de los logros

de los objetivos. Las dimensiones o perspectivas estarán alineadas con las de la Universidad, por lo que serán:

- Formación integral: persona y profesional
- Responsabilidad social universitaria
- Investigación e innovación
- Gestión de la calidad

## CAPÍTULO VII PLAN DE RECURSOS HUMANOS

### 7.1 Diseño y Organización

El Centro de Idiomas es una unidad de línea dependiente del Rectorado a través del Vicerrectorado Académico y tiene una relación funcional (coordinación) con todas las Facultades, Escuelas y áreas de gestión de la Universidad.

### 7.2 Organigrama

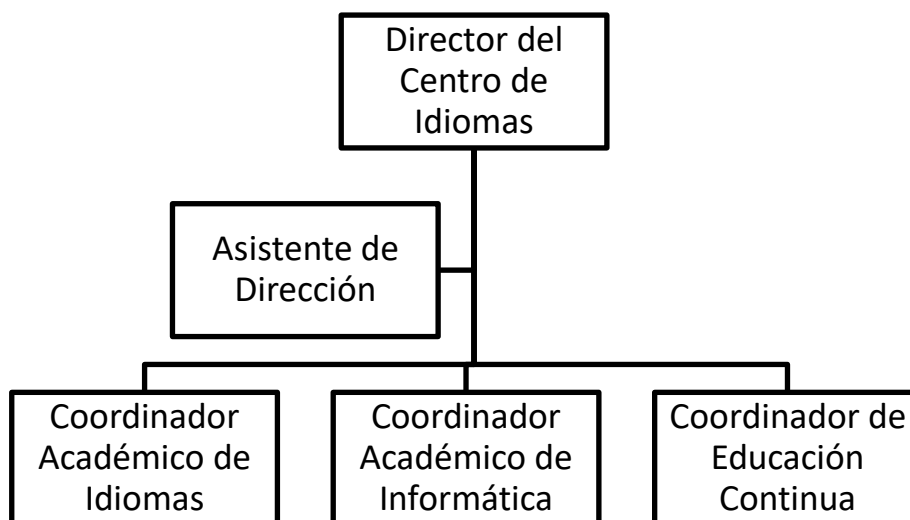


Figura 2 Organigrama

Fuente: Elaboración propia

### 7.3 Descripción de los Puestos.

#### 7.3.1 Director del Centro de Idiomas

- a) Responsable del cumplimiento de los fines y objetivos del centro de idiomas, respondiendo ante el Rectorado a través del Vicerrector Académico por objetivos alcanzados.

- b) Planificar, gestionar, monitorear y controlar el funcionamiento académico y administrativo del Centro de Idiomas.
- c) Proponer el proyecto de Presupuesto Anual.
- d) Organizar y ejecutar el proceso de selección docente.
- e) Organizar y ejecutar el proceso de evaluación y promoción docente.
- f) Aprobar la renovación de los docentes contratados.
- g) Proponer y establecer los planes de capacitación
- h) Proponer planes de movilidad Internacional.
- i) Proponer mejoras en las estructuras y contenidos de los cursos de idiomas, con la finalidad de mejorar la calidad del servicio educativo.

### **7.3.2 Asistente de Dirección**

- a) Apoyar a la Dirección del Centro de Idiomas en la gestión y coordinación del proceso de matrícula, así como la de informar y orientación sobre aspectos inherentes al Centro de Idiomas.
- b) Mantener actualizado el archivo con la documentación académica y administrativa del Centro de Idiomas.

### **7.3.3 Coordinador Académico de Idiomas.**

- a) Proponer al Director del Centro de Idiomas la Planificación y programación de las actividades académicas y las coordinaciones administrativas de los cursos de Idiomas.
- b) Supervisar el cumplimiento de las labores académicas de los docentes de acuerdo a la carga horaria asignada, las normas académicas del Centro;

buscando la plena satisfacción de los estudiantes en el logro de sus competencias.

- c) Elaborar los Términos de Referencia, estándares y contenidos necesarios para la evaluación de las propuestas recibidas para la adquisición de textos y otros materiales académicos de cursos de Idiomas.

#### **7.3.4 Coordinador Académico de Informática.**

- a) Gestión administrativa de los cursos y de la configuración y mantenimiento del entorno.
- b) Atender las dudas y necesidades de los participantes en cuanto al uso y manejo adecuado de los ambientes virtuales de aprendizaje.
- c) Encargado de velar por la actividad del aula virtual, implementando métricas adecuadas que provean información, sobre cómo se comportan los usuarios en el uso de la plataforma virtual, dando énfasis en el cumplimiento de competencias formativas del estudiante.

#### **7.3.5 Coordinador de Educación Continua.**

- a) Responsable de planificar, organizar, ejecutar, supervisar y evaluar los Programas de educación continua.
- b) Proponer los medios a través de los cuales se lleve a cabo la difusión permanente del programa de educación continua.
- c) Llevar a cabo el seguimiento y la evaluación permanente del programa de educación continua.

## **CAPÍTULO VIII PLAN DE MARKETING**

El plan de Marketing permitirá que el nuevo Centro de Idiomas llegue de mejor manera a su mercado objetivo. El plan de marketing de este servicio se realizará sobre la base de las 4Ps del marketing, variables tradicionales con las que cuenta una organización para conseguir sus objetivos comerciales.

### **8.1 Objetivos Generales**

- Incrementar ventas a través de las estrategias de marketing basados en la propuesta de valor.
- Incrementar el nivel de posicionamiento del nuevo Centro de idiomas a través de la marca USAT generando una alta rentabilidad económica.
- Realizar un plan de marketing a fines de que el nuevo centro de idiomas Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, pueda encontrar nuevas herramientas para mejorar la manera de relacionamiento con su target - Identificando las prácticas habituales de marketing (estrategia marketing mix).

### **8.2 Objetivos Específicos**

- Profundizar sobre el proceso estratégico de marketing orientado al posicionamiento deseado y las acciones constantes para lograr los objetivos fijados.
- Analizar los diferentes tipos de costos y criterios de fijación de precio.
- Realizar el análisis de las variables típicas del marketing mix de una institución educativa (precio, producto, distribución y promoción)
- Realizar un análisis FODA

### 8.3 Análisis comercial

En la mayoría de los institutos y centros de idiomas, la venta es directa, realizada por el propio personal de la institución. La venta no es complicada, debido a una demanda interesante por aprender idiomas, sobre todo el inglés, tal como se puede apreciar en la siguiente figura N° 3 sobre demanda de idioma a estudiar en Lambayeque:

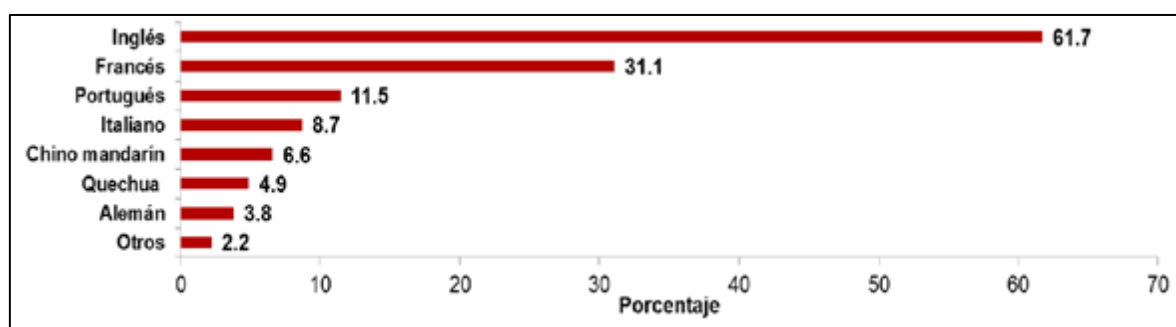


Figura 3 Idioma que demanda estudiar en Lambayeque

Fuentes: Estudio de mercado cuantitativo – cualitativo de pregrado, postgrado, educación virtual y centro de idiomas M&CV y Elaboración propia.

Fecha: 2015

En la ciudad de Chiclayo, existen diez institutos de idiomas. Uno de ellos es el Instituto Cultural Peruano Norte Americano (ICPNA), quien cuenta con una fuerza de ventas propia que promociona sus servicios a nivel ejecutivo. Luego, figura el UK Británico, dirigido a segmentos más jóvenes (colegiales y universitarios), el cual tiene una fuerte presencia en radio y televisión. En el caso de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (UNPRG), Universidad Señor de Sipan, César Vallejo y San Martín de Porres.

Todas estas universidades, poseen Centro de Idiomas y utilizan como canal de publicidad y promoción las redes sociales, afiches y la estrategia Word of mouth, que es el “voz a voz”. Como podremos ver no existe una estrategia no convencional para captar clientes. En tabla N° 5, se detallan los medios de publicidad y promoción empleados por los principales competidores:

Tabla 5 Publicidad y promoción de instituciones de idiomas

INSTITUTOS Y CENTROS DE IDIOMAS	MEDIO PUBLICIDAD
ICPNA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes Sociales</li> <li>• Trípticos</li> <li>• Vallas Publicitarias</li> <li>• Páginas Amarillas</li> </ul>
UK Británico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes Sociales</li> <li>• Folletos.</li> <li>• Paneles</li> <li>• Páginas Amarillas</li> </ul>
Centro de Idiomas Universidad Señor de Sipán	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes Sociales</li> <li>• Afiches</li> </ul>
Centro de Idiomas Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Radios.</li> <li>• Afiches</li> </ul>
Centro de Idiomas Universidad San Martín de Porres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes Sociales.</li> <li>• Vallas publicitarias.</li> </ul>
SENATI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Radios.</li> <li>• Afiches</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Hoy en día la demanda por cubrir las necesidades de formación en idiomas extranjeros es bastante alta, tanto así que los centros de idiomas no deberían preocuparse mucho por captar clientes o aumentar el número de alumnos. Más bien, su preocupación debería estar en retenerlos y por ello se considera fundamental cuidar la calidad del servicio, procurando que las percepciones del usuario sobre el servicio recibido, iguallen o superen sus expectativas. Una buena forma de lograr la buena imagen del instituto de idiomas es difundiendo buenas prácticas educativas, con la misma participación del alumnado. Esta puede ser una buena forma de proyectar una imagen institucional positiva, que incremente las expectativas de futuros usuarios, animándoles a contactar con la organización para una primera aproximación.

## 8.4 Marketing mix

### 8.4.1 Producto

Kotlear (1996), en su libro, “Dirección de mercadotecnia”, da a conocer que existen niveles de producto e indica tres niveles: el producto real, el producto esencial y el producto aumentado.

Producto real, se refiere al servicio o producto que se oferta, hace referencia a las características tangibles o intangibles que se aprecian directamente.

En cuanto al producto esencial es lo que realmente compra el cliente, es el beneficio que cubre directamente la necesidad, y por último, se habla de producto aumentado cuando se incluye un beneficio adicional al consumidor. Un valor agregado al producto o servicio.

Tabla 6 Producto Real, Esencial y Aumentado

<b>Producto real</b>	El beneficio tangible del Centro de idiomas es el certificado de aprobación de cada nivel y al finalizar el idioma inglés aprobado por el Ministerio de Educación y Cultura.
<b>Producto Esencial</b>	El beneficio elemental del Centro de Idiomas es proporcionar capacitación en idiomas extranjeros
<b>Producto aumentado</b>	Los beneficios adicionales que ofrece el Centro de Idiomas, son clubes de conversación, cursos de fonética, lectura, escritura y vocabulario técnico, incentivando en los alumnos, la autoevaluación, la formación en los buenos valores y la movilidad internacional.

Fuente: Elaboración propia

### 8.4.1.1 Marca

La marca del nuevo centro de idiomas se desarrollará bajo la estrategia de la marca paraguas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo USAT, llevando como nombre comercial, “Centro de idiomas USAT”, Según García, M. P. P., (1999) en su artículo “Marca paraguas, una aproximación conceptual”, explica que los consumidores utilizarán su experiencia con el producto madre, como señal de la calidad del servicio, con la finalidad de reducir el riesgo con el lanzamiento de un nuevo producto y aumentar la demanda; con esta estrategia nos ayudará a aumentar la notoriedad en el mercado y rápido posicionamiento.

Esta decisión está respaldada por el estudio de mercado cuantitativo – cualitativo que la USAT encargó a la empresa Medios y Corporación Visual. En dicho estudio, realizado en la región el 2015, aplicado a estudiantes de quinto de secundaria, se evidenció la percepción de la Universidad con referencias buenas en la región y alcanzó el 89.3%.

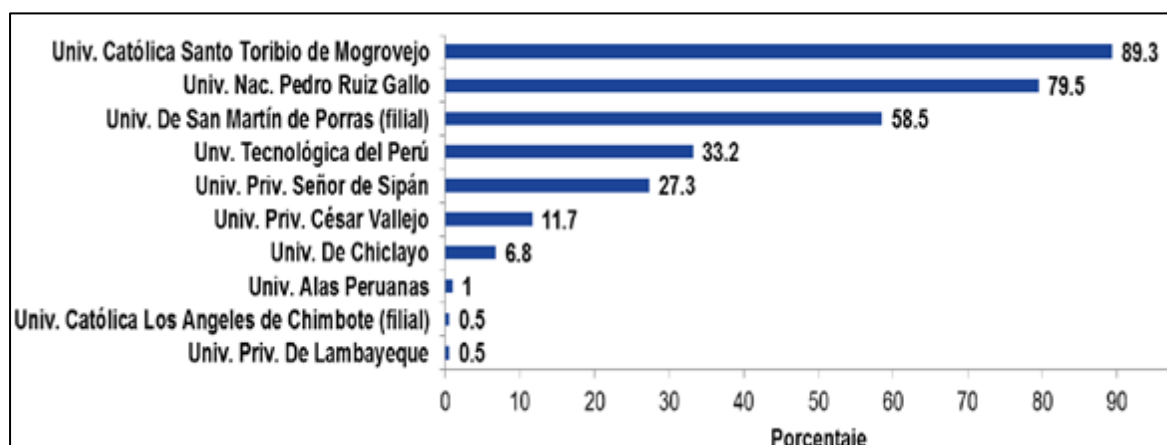


Figura 4 Percepción de la Universidad con referencias a las demás universidades

Fuentes: Estudio de mercado cuantitativo – cualitativo de pregrado, postgrado, educación virtual y centro de idiomas M&CV y Elaboración propia.

Fecha: 2015

### **8.4.2 Precio**

Las compañías que lanzan al mercado un nuevo producto enfrentan el reto de fijar los precios por primera vez. Thompson, I. (2007), en su libro “Estrategia de precios”, hace referencia a la estrategia de fijación de precios por descremado que consiste en fijar un precio alto para un producto nuevo, con el fin de obtener los máximos ingresos de los segmentos dispuestos a pagar el precio alto; la compañía vende menos, pero con un margen mayor. También menciona la estrategia fijación de precios de penetración al mercado, la cual consiste en fijar un precio bajo para un producto o servicio nuevo, con el fin de atraer a potenciales clientes y conseguir una amplio margen de mercado.

En nuestro caso, se tendrán en cuenta dos clientes, el principal, conformado por la comunidad USAT, estudiantes de pregrado, postgrado, ex alumnos y administrativos pagarían un precio de S/. 100.00; y el de los clientes externos para los cuales se utilizará una estrategia de precios de penetración al mercado que será de S/ 130.00, precio inferior con respecto a los principales competidores más importantes de la zona.

### **8.4.3 Plaza**

Según Kotlear. P (2003), en su libro de “Fundamentos del Marketing”, la plaza comprende las actividades de la empresa que ponen al producto a disposición de los consumidores meta. También se le conoce como el lugar físico en el que voy a encontrar a mis clientes y además acompañará y ayudará a la venta.

En el caso del nuevo instituto de idiomas USAT, este estará ubicado en el centro de la ciudad de Chiclayo, en donde un agente de venta será responsable de la promoción y difusión de los servicios que brinda el nuevo instituto de idiomas. Además, se contará con agentes de venta para la promoción de los servicios a través de un stand ubicado en el centro comercial Real Plaza. Por otro lado, habrá un responsable que brinde atención en las propias instalaciones del instituto.

Puntos de promoción y venta:

- Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (2 agentes de ventas).
- Centro de Idiomas, USAT.

Cabe resaltar la ubicación del nuevo Centro de Idiomas USAT: es estratégica, debido a su ubicación en un lugar de alta rotación de personas; es céntrica y por ende el potencial cliente se sentiría más seguro que desplazarse hasta la misma Universidad.

El Centro también cuenta con la última tecnología, en cuanto a software de aprendizaje y pizarras interactivas, para que las clases sean más productivas y amenas, sobre todo, para que el cliente se sienta altamente satisfecho por el servicio brindado.

#### **8.4.4 Promoción**

Se llevará a cabo de dos formas: de modo virtual, a través de las redes sociales, específicamente de Facebook, debido a que es la red social en donde un estudiante pasa el mayor tiempo del día navegando, y de un sistema de mailing masivo personalizado a cada estudiante de la universidad, informándolo de los servicios que brinda el nuevo Centro de Idiomas USAT.

Esta última forma de promocionar es a través de medios físicos: afiches, módulos de atención, volantes y banners, ubicados estratégicamente dentro de la misma universidad, en biblioteca, cafetería, plazuela estudiantil y otros.

A largo plazo se realizará una campaña publicitaria por medios convencionales, como la difusión por radio y por medios no convencionales como los anuncios a través de adWords.

### **8.5 Estrategias de marketing mix**

Tabla 7 Estrategia Marketing Mix

Nombre de la estrategia	Descripción de la estrategia	Ventajas	Acciones estratégicas
<b>1. ESTRATEGIAS DE PRODUCTO</b>			
Complementar la línea de producto	Añadir nuevos servicios dentro de la misma categoría de producto	Obtener ganancias adicionales, aprovechar exceso de capacidad, manejar líneas completas y alejar a nuevos competidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrecer cursos técnicos, de escritura, conversación y Fonética.</li> <li>Preparación para Exámenes de Certificación.</li> </ul>
<b>2. ESTRATEGIAS DE PRECIO</b>			
Estrategia de descuento de precios básicos	Ofrecer descuentos sobre el precio básico referencial	Permite mejorar la ventas y llenar una capacidad que de otra manera no se utilizaría	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrecer descuentos por continuidad de niveles.</li> <li>Ofrecer descuentos por buenas calificaciones.</li> </ul>
Estrategia de pronto pago	Consiste en ofrecer un descuento si el cliente paga antes de lo estipulado.	Permite no afectar la economía del cliente y a la vez obtener ingresos antes de la fechas indicadas	Hacer saber a los potenciales clientes a través de un banner o flyer publicitario éste beneficio.
Fijación de precios de penetración	Precios bajos en la etapa inicial del servicio buscando economías de escala y disminuyendo la amenaza de los competidores potenciales	Penetrar prontamente en mercados masivos sensibles al precio	Ofrecer facilidades de pago.
<b>3. ESTRATEGIAS DE PLAZA</b>			
Venta directa	La venta es realizada por la misma empresa con personal propio.	El cliente puede obtener un precio más conveniente	<p>La promoción inicial se realizará en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El Centro de Idiomas de la USAT.</li> <li>Centro Comercial Real Plaza.</li> </ul>
<b>4. ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN</b>			
Estrategia pull	Se trata de motivar el deseo de compra de los clientes para que usen el servicio	El cliente obtiene beneficios como descuentos, sorteos, etc.	Distribuir trípticos llamativos de los servicios y descuentos.
Estrategia publicitaria de medios	Combinación de medios	La planificación de la difusión de anuncios permite llegar al mayor número de personas definidas en la audiencia-objetivo.	Realizar campañas publicitarias a través de las redes sociales de la Universidad.
Estrategia publicitaria de audiencia	Definir con exactitud el público al cual nos vamos a dirigir.	Permite llegar con el mensaje a la audiencia objetivo y predisponer positivamente a toda la audiencia	Utilizar varios tipos de mensajes motivando el estudio de un idioma extranjero.
Marketing 2.0	Dirigir adecuadamente y orientado al público objetivo la campaña de promoción a través de redes sociales	El potencial cliente podrá enterarse de las promociones, descuentos y otras novedades con las que se cuenta.	Facebook

Fuente: Elaboración propia

## **8.6 Estrategia de fidelización**

La propuesta de valor para el cliente es la de contar con docentes profesionales dinámicos y capacitados en metodologías de aprendizaje activos, flexibilidad de horarios en nuevas y modernas instalaciones, equipadas con la última tecnología que permitirán al estudiante complementar su aprendizaje, en una ubicación céntrica y segura de la zona de Chiclayo.

Como Estrategia de Fidelización se empleará:

- Contacto permanente con el cliente: brindar una explicación clara del sistema de aprendizaje, seguimiento de su avance académico e ir midiendo el grado de satisfacción, y finalmente, la administración de referidos.
- Calidad de aprendizaje del idioma extranjero: se contará con docentes profesionales, dinámicos y capacitados; además, los alumnos pueden mejorar sus destrezas mediante clubes de conversación, lectura, escritura y vocabulario técnico.
- Estrategia de Marketing relacional CRM (Customer Relationship Management): se utilizará para definir una estrategia de negocio enfocada al cliente, en la que el objetivo es reunir la mayor cantidad posible de información sobre los clientes para generar relaciones a largo plazo y aumentar así su grado de satisfacción.

## **8.7 Marketing Interno**

Al ser el Centro de Idiomas una empresa de servicios educativos, es determinante en gran medida el compromiso que los profesores tienen, tanto en la parte fundamental de la producción como en la creación y mantenimiento de la marca, pues son ellos los que se encuentran en contacto diario con los estudiantes, es por ello la importancia de mantener un compromiso permanente de los profesores, aún con las restricciones económicas y legales existentes, plasmado en contratos por horas.

Debido a estas restricciones se ha planteado desarrollar e implementar un programa integral de motivación, que generen confianza y fidelización de los profesores en el Centro de Idiomas.

El Programa Integral de Motivación desarrollará las siguientes estrategias:

- Desarrollo de proyectos educativos en la enseñanza de idiomas, mediante la generación de equipos de trabajos, lo que originará, no sólo imagen al Centro de idiomas, sino que traerá diferentes beneficios al docente tales como una mejora en sus ingresos, satisfacción en el trabajo y creación de conocimiento.
- Reconocimiento público por cumplimiento de logros, buscando de esta manera gratificar la autoestima del docente.
- Retroalimentación y evaluación del desempeño, buscando no el castigo, sino las oportunidades de mejora de los docentes.
- Mantener un programa de capacitación y formación permanente.
- Brindar por parte del Centro de Idiomas, aulas debidamente equipadas y oficinas agradables y limpias, que permitan un desarrollo adecuado de la actividad laboral buscando de esta manera un clima de confianza y tranquilidad.

## 8.8 Análisis FODA

Tabla 8 Cuadro FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gran aceptación debida a que la marca USAT se encuentra bien posicionada en la región.</li> <li>– Instalaciones adecuadas y equipadas con modernas tecnologías.</li> <li>– La Ubicación céntrica y segura</li> <li>– La flexibilidad de horarios.</li> <li>– Docentes certificados y aptos para la enseñanza de idiomas</li> <li>– Profesores nativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– No se tienen docentes a dedicación exclusiva que tenga plena identificación con el Centro de Idiomas.</li> <li>– El contacto telefónico con los clientes y administración central, aún es limitado.</li> <li>– Poco acceso a especialistas en lengua extranjera dentro de la región.</li> <li>– No hay suficiente personal capacitado.</li> <li>– El personal docente es contratado por servicios de terceros (por horas),</li> <li>– Sueldos bajos a instructores.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>– El aprendizaje del idioma extranjero, constituye una necesidad para toda aquella persona, que tienen que mantener un alto nivel competitivo laboral y comercial en el mercado globalizado, especialmente los profesionales.</li> <li>– El Centro de Idiomas dispone de un mercado cautivo cuantificable, y que el 90% está constituido por estudiantes de pre-grado, y el 10% por estudiantes de las secciones de post grado, trabajadores administrativos, y docentes.</li> <li>– Existe una gran parte de la población de la región que no es atendida en su demanda de la enseñanza del Idioma Inglés, por limitaciones económicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Instituciones con una libre disponibilidad de recursos económicos y financieros para lograr un mejor posicionamiento en el mercado de la enseñanza de idiomas.</li> <li>– La inestabilidad económica, generando la disminución del ingreso per cápita de las familias Lambayecanas. (situación socio-económica del entorno).</li> <li>– Centros de Idiomas de otras universidades</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## 8.9 FODA cruzado

Tabla 9 Cuadro FODA Cruzado

<b>Fortalezas - oportunidad</b>	<b>Debilidades-oportunidad</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un mejor uso y organización de la infraestructura existente es posible aumentar la matrícula de los cursos ofertados.</li> <li>– Generar y replantear convenios establecidos con instituciones educativas extranjeras, es posible conformar una plantilla de docentes nativos.</li> <li>– Implementar exámenes de certificación disponibles para que aumente la calidad del perfil académico y profesional de los estudiantes para su desempeño en ambientes laborales en contextos locales e internacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Con una infraestructura moderna, buena ubicación y la generación de nuevos métodos y programas de estudio es posible aumentar la matrícula y evitar deserciones futuras.</li> <li>– Con una mejor administración del presupuesto es posible contratar personal mejor capacitado con mejores sueldos</li> </ul>
<b>Debilidad – amenaza</b>	<b>Fortaleza –Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Con una plantilla de docentes con alta calidad de enseñanza en idiomas se disminuirá la preferencia por otros centros de idiomas privados.</li> <li>– Realizar una ejecución responsable del presupuesto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Generándose una mayor calidad de servicios de enseñanza y variedad de idiomas ofertados, aumentará la preferencia de los alumnos.</li> <li>– Generar convenios con instituciones internacionales.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## CAPÍTULO IX ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

Para la realización del estudio económico financiero se ha trabajado con los siguientes supuestos:

- Inafectación de Impuesto a la Renta, capítulo 19 de la Constitución Política del Perú.
- Inafectación al pago del impuesto general a las ventas, artículo N° 2, literal “g” de la ley del impuesto general a las ventas e impuesto selectivo al consumo.
- La demanda proyectada en el Centro de Idiomas, será una demanda dependiente del número de estudiantes que ingresan por semestre a la USAT. Se debe resaltar que objetivo principal del Centro de Idiomas, es el de brindar un mejor servicio a los estudiantes de la USAT.
- Tasa de deserción promedio. En la proyección de los ingresos, para los escenarios optimistas y moderados, se ha considerado el promedio de las tasas de deserción de los últimos años, la información usada es proveniente de Vicerrectorado Académico. En el semestre I, se tuvieron las siguientes tasas de deserción, 4.81 %, (2012); 5.34 %, (2013); 5.32 %, (2014); 6.91 %, (2015), el promedio será de 5.60 %. En el semestre II, 7.34 %, (2012); 3.79 %, (2013); 5.48 %, (2014); 5.90 %, (2015), el promedio será de 5.63 %. En el caso del escenario pesimista, se ha creído conveniente tomar la tasa de deserción más baja que tuvo la Universidad, que fue de 10 %, (2008).
- Número de estudiantes que ingresan con un conocimiento adecuado en el dominio del idioma. Aunque el número de estudiantes que han solicitado la convalidación de los cursos de idiomas, ya sea vía examen o mediante la presentación de Certificados Internacionales, es aún baja, se ha creído conveniente considerarla en la proyección de los ingresos. Los valores a usar son de 64 estudiantes en el semestre I, que es el promedio de los valores 53, 65 y 74 estudiantes en los años 2013 2014 y2015 respectivamente. Para el semestre II, el promedio fue de 17 estudiantes.

## 9.1 Inversión en el Proyecto.

La inversión del proyecto está compuesta por las inversiones en activos tangibles, intangibles y capital de trabajo. Todos los montos están expresados en nuevos soles.

### 9.1.1 Inversión en gastos pre operativos

Se puede observar en la Tabla N° 10 la inversión en las gestiones legales y municipales para poder obtener los permisos correspondientes para realizar sus actividades educativas.

Al encontrarse la universidad ya constituida como entidad prestadora de servicios académicos, el Centro de idiomas sólo necesita contar con la Licencia de Funcionamiento para operar en el centro de Chiclayo.

Asimismo, necesita contar con la aprobación de Defensa Civil, y la autorización de publicidad al exterior del local.

Tabla 10 Inversión en gastos pre operativos

Inversión en gastos pre operativos	Precio	IGV	Valor
Derecho de trámite de licencia de funcionamiento	S/. 1,245		S/. 1,245
Defensa civil	S/. 210		S/. 210
Autorización de publicidad exterior	S/. 700	S/. 107	S/. 593
<b>Total</b>	S/. 2,155	S/. 107	S/. 2,048

Fuente: Elaboración propia

## 9.1.2 Inversión en activos fijos tangibles

### 9.1.2.1 Inversión en equipos

La Tabla N° 11 muestra la inversión en equipos que se requieren en las nueve aulas y en las oficinas administrativas.

Tabla 11 Inversión en activos fijos tangibles: Equipos

Inversión en activos fijos tangibles: Equipos	Cantidad	Precio unitario S/.	Precio Compra S/.
Equipo de cómputo – aula	9	2,899	26,091
Equipo de cómputo – oficina	11	2,899	31,889
Impresora	3	450	1,350
Proyector	9	3,950	35,550
Aire acondicionado	4	4,500	18,000
Impresora HP Enterprise	1	13,738	13,738
<b>Total</b>			<b>126,618</b>

Fuente: Elaboración propia

### 9.1.2.2 Inversión en muebles y enseres

La Tabla N° 12 muestra la inversión de escritorios, sillas, y pizarras requeridas para las aulas y las oficinas administrativas.

Tabla 12 Inversión en activos fijos tangibles: Muebles y enseres

Inversión en activos fijos tangibles: Muebles y Enseres	Cantidad	Precio unitario S/.	Precio Compra S/.
Carpeta Individual	225	145	32,625
Sillas Butterfly	234	165	38,610
Módulo Docente	9	950	8,550
Pizarra	9	480	4,320
Escritorio personal administrativo	11	1,400	15,400
Sillas administrativas	11	690	7,590
Sillas para clientes	12	260	3,120
<b>Total</b>			<b>110,215</b>

Fuente: Elaboración propia

### 9.1.3 Inversión en activos fijos intangibles

Se requiere contar para este tipo de negocio con un software educativo que permita interactividad con los estudiantes y evaluar lo enseñado. También se necesita adquirir un sistema integrado para que el personal administrativo realice todas sus funciones, como son, definir horarios y turnos, inscripciones y matrículas, programación de docentes, entre otros. Del mismo modo, se requiere contar con la suscripción al paquete de office para los colaboradores administrativos. En la Tabla N° 13 se puede observar el precio de la compra de los mencionados equipos intangibles. El tipo de cambio empleado es S/. 3.271 por cada dólar, los equipos se adquieren dólares.

Tabla 13 Inversión en activos fijos intangibles: Software y sistemas

Inversión en activos fijos intangibles	Cantidad	Precio unitario \$	Precio unitario S/.	Precio Compra
Software educativo	1	30,000	98,130	98,130
suscripciones a Microsoft Office	20		1,799	35,980
Sistema	1	45,000	147,195	147,195
<b>Total</b>	<b>22</b>			<b>281,305</b>

Fuente: Elaboración propia

### 9.1.4 Capital de trabajo

Para estimar el capital de trabajo se ha identificado los gastos y costos que va a incurrir la empresa de forma mensual, y se ha considerado apalancarse con las deudas de tres meses. De esta manera, el instituto podrá operar tres meses hasta obtener ingresos sostenibles que permitan cubrir los costos operativos; las planillas administrativas y de docentes y los pagos de servicios básicos. En la tabla N° 14 se aprecia el total de capital de trabajo para empezar a operar el instituto de idiomas.

Tabla 14 Capital de trabajo

Detalle	Año 0
Capital de trabajo	S/. 299,403
<b>Total</b>	<b>299,403</b>

Fuente: Elaboración propia

### 9.1.5 Resumen de la inversión del proyecto

En la tabla N° 15, se observa el total de inversión requerida.

Tabla 15 Resumen de la inversión del proyecto

RESUMEN INVERSIÓN	Precio Compra	IGV	Valor Compra
Inversión en gastos pre operativos	S/. 2,155	S/. 329	S/. 1,826
Inversión en activos fijos tangibles: Equipos	S/. 126,618	S/. 19,315	S/. 107,304
Inversión en activos fijos tangibles: Muebles y Enseres	S/. 110,215	S/. 16,812	S/. 93,403
Inversión en activos fijos intangibles	S/. 281,305	S/. 42,911	S/. 238,394
<b>Total inversión</b>	<b>S/. 520,293</b>	<b>S/. 79,367</b>	<b>S/. 440,926</b>
Capital de trabajo	S/. 299,403		
<b>Total flujos inversión</b>	<b>S/. 819,696</b>	<b>S/. 79,367</b>	<b>S/. 440,926</b>

Fuente: Elaboración propia

## 9.2 Financiamiento del proyecto

En la tabla N° 16 se presentan tres opciones de financiamiento.

Tabla 16 Financiamiento del proyecto

Institución Bancaria	Banco de crédito del Perú	Banco Continental - BBVA	Banco Scotiabank
<b>Crédito negocio</b>	Montos mayores a: S/500,000:	Montos mayores a: S/500,000:	En función del monto, garantía y moneda
<b>TEA (S/.)</b>	14%	15%	Min 17.00% Max 35.00%
<b>Otras condiciones</b>	Cuotas mensuales (12 al año)	Cuotas mensuales (12 al año)	Cuotas mensuales (12 al año)

Fuente: Páginas web del BCP, BBVA y Scotiabank

Elaboración propia

El BCP, es la mejor opción financiera, con una TEA en soles de 14%, cuotas fijas a 5 años.

En la tabla N° 17 se observa la inversión que debe incurrir la universidad, y el financiamiento a través del Banco de Crédito del Perú (BCP).

Tabla 17 Monto de las inversiones: propio y financiado

Detalle	Inversión Total	Recursos Propios	Financiamiento
Inversión en gastos pre operativos	S/. 2,155	S/. 2,155	
Inversión en activos fijos tangibles: Equipos	S/. 126,618	S/. 37,985	S/. 88,633
Inversión en activos fijos intangibles	S/. 281,305	S/. 84,392	S/. 196,914
Capital de trabajo	S/. 299,403	S/. 299,403	
<b>Total</b>	<b>S/. 709,481</b>	<b>S/. 423,935</b>	<b>S/. 285,546</b>
	<b>100.00%</b>	<b>59.75%</b>	<b>40.25%</b>

Fuente: Elaboración propia

El préstamo financiado a través del Banco de Crédito del Perú (BCP) se detalla en la tabla N° 18, donde indica el pago de las cuotas, intereses y la amortización de la deuda.

- Variables del préstamo: Sistema de Cuotas Fijas
- Cuotas: S/ -83,175

Tabla 18 Amortización del préstamo

PERIODOS	AMORTIZA / CAPITAL	INTERÉS	CUOTA A PAGAR	SALDO	Año
<b>0</b>				<b>S/. 285,546</b>	
1	S/. 43,198	S/. 39,976	S/. 83,175	S/. 242,348	Año I
2	S/. 49,246	S/. 33,929	S/. 83,175	S/. 193,102	Año II
3	S/. 56,141	S/. 27,034	S/. 83,175	S/. 136,961	Año III
4	S/. 64,000	S/. 19,175	S/. 83,175	S/. 72,960	Año IV
5	S/. 72,960	S/. 10,214	S/. 83,175	S/. 0	Año V
<b>TOTAL</b>	<b>285,546</b>	<b>130,328</b>	<b>415,875</b>		

Fuente: Elaboración propia

### 9.3 Presupuestos de ingresos y egresos

#### 9.3.1 Presupuesto de ingresos de ventas

El instituto de idiomas tendrá tres tipos de ingresos operativos. Dos de estos ingresos se generan por el cobro del servicio de enseñanza educativa en idiomas, a los estudiantes de pregrado de la universidad en sus dieciocho escuelas educativas, y también, a estudiantes de postgrado de las ocho maestrías que imparte la universidad. El tercer ingreso es producto de la venta de libros de idiomas, que será utilizado en las clases y que será distribuido a los alumnos tanto de pregrado como de postgrado.

Se ha considerado para el presente plan de negocios tres tipos de escenarios de valoración de ingresos, denominados optimista, moderado y pesimista. Cada uno de ellos con particularidades únicas que permiten obtener datos (ingresos) diferentes, basado principalmente en el número de estudiantes considerados como mercado objetivo.

##### 9.3.1.1 Ingresos Pregrado

En la tabla N° 19 se observa los precios de la matrícula y pensión que tendrán los alumnos de pregrado en los cinco años futuros, iniciando desde el año 2017 y culminando en el 2021.

Tabla 19 Precios de matrícula y pensión en pregrado

Precio	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021
Matrícula	20	20	20	30	30
Pensión	120	130	140	150	160

Fuente: Elaboración propia

Para la proyección de los ingresos, se ha usado como datos el promedio de estudiantes que ingresan en los semestres I y II, el número de estudiantes que aprueban los exámenes de ubicación y el promedio de los ratios de deserción. El período de referencia son los años 2012 al 2015. Cabe mencionar que para el escenario pesimista se ha creído conveniente trabajar con el ratio de 10 %, ratio que se dio en el año 2008

Tabla 20 Número de estudiantes matriculados del primer ciclo para estudiar inglés

Año	2012		2013		2014		2015		PROYECTADO	
	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II
Matriculados en primer ciclo	1522	514	1585	523	1546	571	1551	535	1551	535
Deserción (Esc. Normal y Optimista)	4.81	7.34	5.34	3.79	5.32	5.48	6.91	5.9	5.60	5.63
Deserción (Esc. Pesimista)										10.00
Estudiantes que aprobaron examen			53	10	65	23	74	17	64	17

Fuente: Elaboración propia

### a. Ingresos pregrado: escenario moderado

Se puede observar en la tabla N° 21 el número de alumnos de pregrado, y en la tabla N° 22 se aprecia los ingresos de matrícula y pensión a los alumnos de pregrado de las diferentes escuelas profesionales, según este tipo de escenario.

Tabla 21 Número de alumnos de pregrado – escenario moderado

Idioma	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021
ESTUDIANTES PRE GRADO	3,408	6,931	7,366	7,366	7,366
Total	3,408	6,931	7,366	7,366	7,366

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22 Ingresos de pregrado – escenario moderado

Idioma	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021
Matrícula	68,160	138,620	147,320	220,980	220,980
Pensión	408,960	901,030	1,031,240	1,104,900	1,178,560
Total	477,120	1,039,650	1,178,560	1,325,880	1,399,540

Fuente: Elaboración propia

### b. Ingresos pregrado: escenario optimista

Se puede observar en la tabla N° 23 el número de alumnos de pregrado, y en la tabla N° 24, se aprecia los ingresos de matrícula y pensión según este tipo de escenario.

Tabla 23 Número de alumnos de pregrado – escenario optimista

Idioma	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021
ESTUDIANTES PRE GRADO	3,408	6,931	10,067	10,454	10,454
Total	3,408	6,931	10,067	10,454	10,454

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24 Ingresos de pregrado – escenario optimista

Idioma	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021
Matrícula	68,160	138,620	201,340	313,620	313,620
Pensión	408,960	901,030	1,409,380	1,568,100	1,672,640
Total	477,120	1,039,650	1,610,720	1,881,720	1,986,260

Fuente: Elaboración propia

### c. Ingresos pregrado: escenario pesimista

Se puede observar en la tabla N° 25 el número de alumnos de pregrado, y en la tabla N° 26, se aprecia los ingresos de matrícula y pensión.

Tabla 25 Número de alumnos de pregrado – escenario pesimista

Idioma	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021
ESTUDIANTES PRE GRADO	3,343	6,515	6,892	6,892	6,892
Total	3,343	6,515	6,892	6,892	6,892

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26 Ingresos de pregrado – escenario pesimista

Idioma	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021
Matrícula	66,860	130,300	137,840	206,760	206,760
Pensión	401,160	846,950	964,880	1,033,800	1,102,720
Total	468,020	977,250	1,102,720	1,240,560	1,309,480

Fuente: Elaboración propia

### 9.3.1.2 Ingresos Postgrado

Para la proyección de los ingresos proveniente de la escuela de postgrado, se trabajará con las metas trazadas por dicha escuela. Actualmente la escuela de postgrado posee 7 maestrías implementadas y para los próximos años se tiene pensado en implementar 2 programas de maestrías adicionales y 3 programas doctorales. La meta para las versiones de maestrías o doctorados es de 32 estudiantes. Se ha tenido en cuenta adicionalmente una tasa de retiro del curso de inglés, debido a dos factores, el primero es la deserción de los estudiantes al programa propiamente y el segundo es el dominio del idioma inglés. En la tabla N° 27, se observa la proyección de los estudiantes que atenderá la escuela de postgrado de la USAT tanto a nivel de maestría como a nivel doctoral en el periodo 2017 al 2021.

Tabla 27 Número proyectado de estudiantes de postgrado

Escuela de Postgrado	2017	2018	2019	2020	2021
Número de alumnos en la Escuela de Postgrado	256	288	320	352	384
Esc Mod - Tasa de retiro del curso de Inglés 15%	38	43	48	53	58
Esc OPT - Tasa de retiro del curso de Inglés 8%	20	23	26	28	31
Esc Pes - Tasa de retiro del curso de Inglés 25%	64	72	80	88	96
ESCENARIO: MODERADO	218	245	272	299	326
ESCENARIO: OPTIMISTA	236	265	294	324	353
ESCENARIO: PESIMISTA	192	216	240	264	288

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 28 se observa los precios de pensión que tendrán los alumnos de postgrado en los cinco años futuros, iniciando desde el año 2017 y culminando en el 2021. No se considera cobrar por matrícula pues se busca captar a los alumnos y que no decidan estudiar en otra universidad.

Tabla 28 Precios de pensión en postgrado

Precio	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021
Pensión	120	130	140	150	160

Fuente: Elaboración propia

**a. Ingresos postgrado: escenario moderado**

Se puede observar en la tabla N° 29 el número de alumnos de postgrado de las diferentes maestrías que cuenta la universidad a la fecha.

Tabla 29 Número de alumnos de postgrado – escenario moderado

Idioma	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021
ESTUDIANTES POST GRADO	218	462	517	571	626
Total	218	462	517	571	626

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 30 se aprecia los ingresos de pensión a los alumnos de postgrado.

Tabla 30 Ingresos de postgrado – escenario moderado

Idioma	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021
Pensión	261,120	601,120	723,520	856,800	1,000,960
Total	261,120	601,120	723,520	856,800	1,000,960

Fuente: Elaboración propia

**b. Ingresos postgrado: escenario optimista**

La tabla N° 31 representa el número de alumnos de postgrado.

Tabla 31 Número de alumnos de postgrado – escenario optimista

Idioma	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021
ESTUDIANTES POST GRADO	236	500	559	618	677
Total	236	500	559	618	677

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 32 se aprecia los ingresos de pensión a los alumnos de postgrado, de acuerdo a este tipo de escenario.

Tabla 32 Ingresos de postgrado – escenario optimista

Idioma	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021
Pensión	282,624	650,624	783,104	927,360	1,083,392
Total	282,624	650,624	783,104	927,360	1,083,392

Fuente: Elaboración propia

### c. Ingresos postgrado: escenario pesimista

La tabla N° 33 identifica el número de alumnos de postgrado de las diferentes maestrías que cuenta la universidad a la fecha.

Tabla 33 Número de alumnos de postgrado – escenario pesimista

Idioma	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021
ESTUDIANTES POST GRADO	192	408	456	504	552
Total	192	408	456	504	552

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 34 se aprecia los ingresos de pensión a los alumnos de postgrado, con una tarifa de S/120 soles para el primer año (2017).

Tabla 34 Ingresos de postgrado – escenario pesimista

Idioma	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021
Pensión	230,400	530,400	638,400	756,000	883,200
Total	230,400	530,400	638,400	756,000	883,200

Fuente: Elaboración propia

#### 9.3.1.3 Libros

Los ingresos producto de la venta de libros están distribuido en pregrado y postgrado. Cada uno de ellos tiene tres escenarios (moderado, pesimista y optimista) basado en la proyección de alumnos que tiene cada escenario.

Para el precio del libro se ha considerado mantenerlo constante en los cinco años. El valor es de S/. 70 soles la unidad como se muestra en la tabla N° 35.

Tabla 35 Precios de libros para pregrado y postgrado

Precio	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021
Libro	70	70	70	70	70

Fuente: Elaboración propia

### a. Pregrado

#### – Ingresos venta de libros en pregrado: escenario moderado

La tabla N° 36 muestra el número de alumnos de pregrado, y la tabla N° 37 registra los ingresos por la venta de libros a los alumnos de pregrado de las diferentes escuelas profesionales de la universidad.

Tabla 36 Número de alumnos de pregrado – escenario moderado

Idioma	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021
ESTUDIANTES PRE GRADO	3,408	6,931	7,366	7,366	7,366
Total	3,408	6,931	7,366	7,366	7,366

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37 Ingresos por venta de libros en pregrado – escenario moderado

Idioma	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021
Ingresos venta de libros	238,560	485,170	515,620	515,620	515,620
Total	238,560	485,170	515,620	515,620	515,620

Fuente: Elaboración propia

#### – Ingresos venta de libros en pregrado: escenario optimista

Se puede observar en la tabla N° 38 el número de alumnos de pregrado, y en la tabla N° 39, los ingresos por la venta de libros a los alumnos de pregrado.

Tabla 38 Número de alumnos de pregrado – escenario optimista

Idioma	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021
ESTUDIANTES PRE GRADO	3,408	6,931	10,067	10,454	10,454
Total	3,408	6,931	10,067	10,454	10,454

Fuente: Elaboración propia

Tabla 39 Ingresos por venta de libros en pregrado – escenario optimista

Idioma	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021
Ingresos venta de libros	238,560	485,170	704,690	731,780	731,780
Total	238,560	485,170	704,690	731,780	731,780

Fuente: Elaboración propia

– **Ingresos venta de libros en pregrado: escenario pesimista**

Se puede observar en la tabla N° 40 el número de alumnos de pregrado, y en la tabla N° 41, se observa los ingresos por la venta de libros.

Tabla 40 Número de alumnos de pregrado – escenario pesimista

Idioma	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021
ESTUDIANTES PRE GRADO	3,343	6,515	6,892	6,892	6,892
Total	3,343	6,515	6,892	6,892	6,892

Fuente: Elaboración propia

Tabla 41 Ingresos por venta de libros en pregrado – escenario pesimista

Idioma	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021
Ingresos venta de libros	234,010	456,050	482,440	482,440	482,440
Total	234,010	456,050	482,440	482,440	482,440

Fuente: Elaboración propia

## b. Postgrado

### – Ingresos venta de libros en postgrado: escenario moderado

En la tabla N° 42 se observa el número de alumnos de postgrado de las diferentes maestrías que cuenta la universidad a la fecha.

Tabla 42 Número de alumnos de postgrado – escenario moderado

Idioma	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021
Post Grado	218	462	517	571	626
Total	218	462	517	571	626

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 43 se considera los ingresos por la venta de libros a los alumnos de postgrado.

Tabla 43 Ingresos por venta de libros en postgrado – escenario moderado

Idioma	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021
Ingresos venta de libros	15,232	32,368	36,176	39,984	43,792
Total	15,232	32,368	36,176	39,984	43,792

Fuente: Elaboración propia

### – Ingresos venta de libros en postgrado: escenario optimista

La tabla N° 44 representa el número de alumnos de postgrado.

Tabla 44 Número de alumnos de postgrado – escenario optimista

Idioma	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021
Post Grado	236	500	559	618	677
Total	236	500	559	618	677

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 45 se considera los ingresos por la venta de libros a los alumnos de postgrado. El precio considerado es S/ 70 soles por unidad de libro.

Tabla 45 Ingresos por venta de libros en postgrado – escenario optimista

Idioma	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021
Ingresos venta de libros	16,486	35,034	39,155	43,277	47,398
Total	16,486	35,034	39,155	43,277	47,398

Fuente: Elaboración propia

#### – Ingresos venta de libros en postgrado: escenario pesimista

La tabla N° 46 identifica el número de alumnos de postgrado de las diferentes maestrías que cuenta la universidad a la fecha.

Tabla 46 Número de alumnos de postgrado – escenario pesimista

Idioma	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021
Post Grado	192	408	456	504	552
Total	192	408	456	504	552

Fuente: Elaboración propia

La tabla N° 47 se aprecian los ingresos de la venta de libros a los alumnos de postgrado.

Tabla 47 Ingresos por venta de libros en postgrado – escenario pesimista

Idioma	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021
Ingresos venta de libros	13,440	28,560	31,920	35,280	38,640
Total	13,440	28,560	31,920	35,280	38,640

Fuente: Elaboración propia

### 9.3.2 Presupuesto de costos

Se ha considerado dos tipos de costos. El primer costo considerado, es el de materiales, que está referido a los insumos que necesita el docente para el dictado de las clases. El segundo costo, es el referido al pago de los docentes. Se cancela de acuerdo a las horas de dictado de clases, y ha sido calculado de forma anual.

### 9.3.2.1 Costos de materiales

Los costos incurridos están relacionados con el servicio de enseñanza. Los materiales considerados como costos son los plumones, papel, bolígrafo y el costo del libro. En la tabla N° 48 hay una descripción de la cantidad y precio unitario de dichos materiales.

Tabla 48 Lista de costos en materiales

Descripción	Unidad	Precio	Cantidad	Total
Libro	Unidad	S/. 60.00	2	S/. 120
Mota para Pizarra Acrílica	Unidad	S/. 1.36	1	S/. 1
Plumón Acrílico Azul	Unidad	S/. 2.73	1	S/. 3
Plumón Acrílico Verde	Unidad	S/. 2.73	1	S/. 3
Plumón Acrílico Negro	Unidad	S/. 2.73	1	S/. 3
Plumón Acrílico Rojo	Unidad	S/. 2.73	1	S/. 3
Tinta para Plumón Acrílico Azul	Unidad	S/. 2.73	1	S/. 3
Tinta para Plumon Acrílico Verde	Unidad	S/. 2.73	1	S/. 3
Tinta Para Plumón Acrílico Negro	Unidad	S/. 2.73	1	S/. 3
Tinta para Plumon Acrílico Rojo	Unidad	S/. 2.73	1	S/. 3
Papel Bond Tamaño A-4 de 75 gr.	RESMA	S/. 9.45	3	S/. 28
Boligrafos	Unidad	S/. 2.60	1	S/. 3
Folder de Cartulina Oficina	Unidad	S/. 0.20	5	S/. 1
				<b>S/. 175</b>

Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo de los costos también se consideró tres tipos de escenarios (moderado, pesimista y optimista), que están calculados tomando en consideración la tabla N° 46 y el número de alumnos de pregrado y postgrado.

#### a. Costos de materiales: escenario moderado

En la tabla N° 49 observamos el número alumnos de pregrado y postgrado de la universidad. Asimismo, indica el número de aulas que se emplearían, considerando que por

aula ingresan 25 alumnos. En la tabla N° 50 se aprecia los costos de materiales de los cinco años.

Tabla 49 Número de alumnos y aulas – escenario moderado

Idioma	2,017		2,018		2,019		2,020		2,021	
	Nº Alumnos	Nº Aulas	Nº Alumnos	Nº Aulas	Nº Alumnos	Nº Aulas	Nº Alumnos	Nº Aulas	Nº Alumnos	Nº Aulas
Costos de materiales	3,626	145	7,393	296	7,883	315	7,937	317	7,992	320
<b>Total</b>	<b>3,626</b>	<b>145</b>	<b>7,393</b>	<b>296</b>	<b>7,883</b>	<b>315</b>	<b>7,937</b>	<b>317</b>	<b>7,992</b>	<b>320</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 50 Costos de materiales – escenario moderado

Costos	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021	Total
Costos de materiales	25,397	51,844	55,172	55,523	56,048	<b>243,984</b>
<b>PRECIO VENTA</b>	<b>25,397</b>	<b>51,844</b>	<b>55,172</b>	<b>55,523</b>	<b>56,048</b>	<b>243,984</b>

Fuente: Elaboración propia

## b. Costos de materiales: escenario optimista

La tabla N° 51 muestra el número alumnos de pregrado y postgrado con respecto a este tipo de escenario; y también el número de aulas que se utilizarían, considerando que por aula ingresan 25 alumnos, y teniendo en cuenta además que el instituto contaría con siete tipos de horarios. La tabla N° 52 se estima los costos de materiales de los cinco años en este tipo de escenario.

Tabla 51 Número de alumnos y aulas – escenario optimista

Idioma	2,017		2,018		2,019		2,020		2,021	
	Nº Alumnos	Nº Aulas	Nº Alumnos	Nº Aulas	Nº Alumnos	Nº Aulas	Nº Alumnos	Nº Aulas	Nº Alumnos	Nº Aulas
Costos de materiales	3,644	146	7,431	297	10,626	425	11,072	443	11,131	445
<b>Total</b>	<b>3,644</b>	<b>146</b>	<b>7,431</b>	<b>297</b>	<b>10,626</b>	<b>425</b>	<b>11,072</b>	<b>443</b>	<b>11,131</b>	<b>445</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 52 Costos de materiales – escenario optimista

Costos	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021	Total
Costos de materiales	25,572	52,020	74,439	77,591	77,942	<b>307,563</b>
<b>PRECIO VENTA</b>	<b>25,572</b>	<b>52,020</b>	<b>74,439</b>	<b>77,591</b>	<b>77,942</b>	<b>307,563</b>

Fuente: Elaboración propia

### c. Costos de materiales: escenario pesimista

El número alumnos de pregrado y postgrado se refleja en la tabla N° 53; y además se considera el número de aulas que se utilizarían, considerando que por aula ingresan 25 alumnos. Asimismo, en la tabla N° 54 se observa los costos de materiales incurridos de forma anual, iniciando en el año 2017 hasta el año 2021.

Tabla 53 Número de alumnos y aulas – escenario pesimista

Idioma	2,017		2,018		2,019		2,020		2,021	
	Nº Alumnos	Nº Aulas	Nº Alumnos	Nº Aulas	Nº Alumnos	Nº Aulas	Nº Alumnos	Nº Aulas	Nº Alumnos	Nº Aulas
Costos de materiales	3,535	141	6,923	277	7,348	294	7,396	296	7,444	298
<b>Total</b>	<b>3,535</b>	<b>141</b>	<b>6,923</b>	<b>277</b>	<b>7,348</b>	<b>294</b>	<b>7,396</b>	<b>296</b>	<b>7,444</b>	<b>298</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 54 Costos de materiales – escenario optimista

Costos	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021	Total
Costos de materiales	24,696	48,517	51,494	51,844	52,195	<b>228,746</b>
<b>PRECIO VENTA</b>	<b>24,696</b>	<b>48,517</b>	<b>51,494</b>	<b>51,844</b>	<b>52,195</b>	<b>228,746</b>

Fuente: Elaboración propia

### 9.3.2.2 Costos en docentes – planilla operativa

Los costos en la planilla operativa están referidos al pago que se realiza a los docentes por el dictado de cursos de idiomas. Se considera para su cálculo el número de horas que dictarán, la duración que tiene el ciclo, que son 36 horas académicas, y el precio que se paga cancela por hora, que asciende a S/. 35 soles.

#### a. Costos de docentes: escenario moderado

En la tabla N° 55 se observa las horas dictado de clases de forma anual, que permitirá realizar el cálculo de la planilla operativa que se observa en la tabla N° 56.

Tabla 55 Número de horas de dictado de clase – escenario moderado

Idioma	2,017		2,018		2,019		2,020		2,021	
	Nº Aulas	Total Hrs	Nº Aulas	Total Hrs	Nº Aulas	Total Hrs	Nº Aulas	Total Hrs	Nº Aulas	Total Hrs
Planilla operativa	145	5,220	296	10,656	315	11,340	317	11,412	320	11,520
<b>Total</b>	<b>145</b>	<b>5,220</b>	<b>296</b>	<b>10,656</b>	<b>315</b>	<b>11,340</b>	<b>317</b>	<b>11,412</b>	<b>320</b>	<b>11,520</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 56 Planilla operativa – escenario moderado

Año	Cargo	Remuneración	Remuneración bruta	Total descuentos					Remuneración neta	Aportaciones	
				AFP			Total AFP	Total descuentos		ESSALUD	CTS
				Aporte obligatorio (10%)	Prima (1.33%)	Comisión sobre flujos (1.55%)					
2017	Docentes	182,700	182,700	18,270	2,430	2,832	23,532	23,532	159,168	16,443	243,600
2018	Docentes	372,960	372,960	37,296	4,960	5,781	48,037	48,037	324,923	33,566	497,280
2019	Docentes	396,900	396,900	39,690	5,279	6,152	51,121	51,121	345,779	35,721	529,200
2020	Docentes	399,420	399,420	39,942	5,312	6,191	51,445	51,445	347,975	35,948	532,560
2021	Docentes	403,200	403,200	40,320	5,363	6,250	51,932	51,932	351,268	36,288	537,600
<b>TOTAL</b>		<b>1,755,180</b>	<b>1,755,180</b>	<b>175,518</b>	<b>23,344</b>	<b>27,205</b>	<b>226,067</b>	<b>226,067</b>	<b>1,529,113</b>	<b>157,966</b>	<b>2,340,240</b>

Fuente: Elaboración propia

La tabla N° 57 muestra el resumen de la planilla operativa del escenario moderado de forma anual, iniciando en el año 2017 hasta el 2021.

Tabla 57 Resumen planilla operativa – escenario moderado

Resumen Planilla: Escenario moderado	2017	2018	2019	2020	2021	TOTAL
Planilla operativa	419,211	855,769	910,700	916,483	925,156	<b>4,027,319</b>
<b>TOTAL</b>	<b>419,211</b>	<b>855,769</b>	<b>910,700</b>	<b>916,483</b>	<b>925,156</b>	<b>4,027,319</b>

Fuente: Elaboración propia

#### b. Costos de docentes: escenario optimista

La tabla N° 58 se muestra el número de horas de clases que se dictarán por años. Asimismo la tabla N° 59 detalla la planilla operativa de forma anual.

Tabla 58 Número de horas de dictado de clase – escenario optimista

Idioma	2,017		2,018		2,019		2,020		2,021	
	Nº Aulas	Total Hrs	Nº Aulas	Total Hrs	Nº Aulas	Total Hrs	Nº Aulas	Total Hrs	Nº Aulas	Total Hrs
Planilla operativa	146	5,256	297	10,692	425	15,300	443	15,948	445	16,020
<b>Total</b>	<b>146</b>	<b>5,256</b>	<b>297</b>	<b>10,692</b>	<b>425</b>	<b>15,300</b>	<b>443</b>	<b>15,948</b>	<b>445</b>	<b>16,020</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 59 Planilla operativa – escenario optimista

Año	Cargo	Remuneración	Remuneración bruta	Total descuentos					Remuneración neta	Aportaciones	
				AFP			Total AFP	Total descuentos		ESSALUD	CTS
				Aporte obligatorio (10%)	Prima (1.33%)	Comisión sobre flujos (1.55%)					
2017	Docentes	183,960	183,960	18,396	2,447	2,851	23,694	23,694	160,266	16,556	245,280
2018	Docentes	374,220	374,220	37,422	4,977	5,800	48,200	48,200	326,020	33,680	498,960
2019	Docentes	535,500	535,500	53,550	7,122	8,300	68,972	68,972	466,528	48,195	714,000
2020	Docentes	558,180	558,180	55,818	7,424	8,652	71,894	71,894	486,286	50,236	744,240
2021	Docentes	560,700	560,700	56,070	7,457	8,691	72,218	72,218	488,482	50,463	747,600
<b>TOTAL</b>		<b>2,212,560</b>	<b>2,212,560</b>	<b>221,256</b>	<b>29,427</b>	<b>34,295</b>	<b>284,978</b>	<b>284,978</b>	<b>1,927,582</b>	<b>199,130</b>	<b>2,950,080</b>

Fuente: Elaboración propia

La tabla N° 60 muestra el resumen de la planilla operativa del escenario optimista de forma anual.

Tabla 60 Resumen planilla operativa – escenario optimista

Resumen Planilla: Escenario optimista	2017	2018	2019	2020	2021	TOTAL
Planilla operativa	422,102	858,660	1,228,723	1,280,763	1,286,545	<b>5,076,793</b>
<b>TOTAL</b>	<b>422,102</b>	<b>858,660</b>	<b>1,228,723</b>	<b>1,280,763</b>	<b>1,286,545</b>	<b>5076793</b>

Fuente: Elaboración propia

### c. Costos de docentes: escenario pesimista

En la tabla N° 61 se observa las horas dictado de clases de forma anual para este tipo de escenario, que permitirá realizar el cálculo de la planilla operativa que se observa en la tabla N° 62.

Tabla 61 Número de horas de dictado de clase – escenario pesimista

Idioma	2,017		2,018		2,019		2,020		2,021	
	Nº Aulas	Total Hrs	Nº Aulas	Total Hrs	Nº Aulas	Total Hrs	Nº Aulas	Total Hrs	Nº Aulas	Total Hrs
Planilla operativa	141	5,076	277	9,972	294	10,584	296	10,656	298	10,728
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>5,076</b>	<b>277</b>	<b>9,972</b>	<b>294</b>	<b>10,584</b>	<b>296</b>	<b>10,656</b>	<b>298</b>	<b>10,728</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 62 Planilla operativa – escenario pesimista

Año	Cargo	Remuneración	Remuneración bruta	Total descuentos					Remuneración neta	Aportaciones	
				AFP			Total AFP	Total descuentos		ESSALUD	CTS
				Aporte obligatorio (10%)	Prima (1.33%)	Comisión sobre flujos (1.55%)					
2017	Docentes	177,660	177,660	17,766	2,363	2,754	22,883	22,883	154,777	15,989	236,880
2018	Docentes	349,020	349,020	34,902	4,642	5,410	44,954	44,954	304,066	31,412	465,360
2019	Docentes	370,440	370,440	37,044	4,927	5,742	47,713	47,713	322,727	33,340	493,920
2020	Docentes	372,960	372,960	37,296	4,960	5,781	48,037	48,037	324,923	33,566	497,280
2021	Docentes	375,480	375,480	37,548	4,994	5,820	48,362	48,362	327,118	33,793	500,640
<b>TOTAL</b>		<b>1,645,560</b>	<b>1,645,560</b>	<b>164,556</b>	<b>21,886</b>	<b>25,506</b>	<b>211,948</b>	<b>211,948</b>	<b>1,433,612</b>	<b>148,100</b>	<b>2,194,080</b>

Fuente: Elaboración propia

La tabla N° 63 muestra el resumen de la planilla operativa del escenario pesimista de forma anual, iniciando en el año 2017 hasta el 2021.

Tabla 63 Resumen planilla operativa – escenario pesimista

Resumen Planilla: Escenario pesimista	2017	2018	2019	2020	2021	TOTAL
Planilla operativa	407,647	800,838	849,987	855,769	861,551	<b>3,775,792</b>
<b>TOTAL</b>	<b>407,647</b>	<b>800,838</b>	<b>849,987</b>	<b>855,769</b>	<b>861,551</b>	<b>3,775,792</b>

Fuente: Elaboración propia

### **9.3.3 Presupuesto de gastos**

El instituto de idiomas tendrá cinco tipos de gastos para operar. Comprende la planilla administrativa; el pago de servicio básicos; la depreciación de equipos, muebles y enseres; la amortización de equipos intangibles, y los gastos del préstamo, comprendido en amortización e intereses.

Los gastos han sido calculados de forma mensual, y proyectados de forma anual para la ejecución del estudio económico – financiero del presente plan de negocios.

#### **9.3.3.1 Gastos de docentes – planilla administrativa**

Los gastos de la planilla administrativa comprenden los sueldos del director, tres coordinadores y asistentes para el director y cada uno de los coordinadores. En la tabla N° 64 se observa la planilla administrativa en detalle y en la tabla N° 65 se aprecia el resumen de la planilla administrativa.

Tabla 64 Planilla administrativa

Nº	Cargo	Remuneración	Asignación familiar	Remuneración bruta	Total descuentos						Remuneración neta	Aportaciones	
					AFP			Total AFP	Renta De 5° CAT.	Total descuentos		ESSALUD	CTS
					Aporte obligatorio (10%)	Prima (1.33%)	Comisión sobre flujos (1.55%)						
1	Director Instituto	5,000	85	5,085	509	68	79	655	290	945	4,140	458	6,780
2	Asistente dirección	1,800		1,800	180	24	28	232		232	1,568	162	2,400
3	Coordinador académico inform	3,200	85	3,285	329	44	51	423	122	545	2,740	296	4,380
4	Asistente académico informá	1,200		1,200	120	16	19	155		155	1,045	108	1,600
5	Coordinador educación contin	3,200	85	3,285	329	44	51	423	122	545	2,740	296	4,380
6	Asistente educación continua	1,200		1,200	120	16	19	155		155	1,045	108	1,600
7	Coordinador académico de id	3,200	85	3,285	329	44	51	423	122	545	2,740	296	4,380
8	Asistente académico de idiom	1,200		1,200	120	16	19	155		155	1,045	108	1,600
<b>TOTAL</b>		<b>20,000</b>	<b>340</b>	<b>20,340</b>	<b>2,034</b>	<b>271</b>	<b>315</b>	<b>2,620</b>	<b>657</b>	<b>3,277</b>	<b>17,063</b>	<b>1,831</b>	<b>27,120</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 65 Resume planilla administrativa

Resumen Planilla	2017	2018	2019	2020	2021	TOTAL
Planilla administrativa	291,632	314,963	340,160	367,373	396,763	1,710,891
<b>TOTAL</b>	<b>291,632</b>	<b>314,963</b>	<b>340,160</b>	<b>367,373</b>	<b>396,763</b>	<b>1,710,891</b>

Fuente: Elaboración propia

### 9.3.3.2 Gastos de servicios

Para la operatividad del instituto se necesita contar con diferentes servicios. En la tabla N° 66 se detalla los doce gastos de forma mensual, y en la tabla N° 67 se aprecia la proyección de los servicios hasta el año 2021.

Tabla 66 Gastos de servicios

Servicios	Precio Compra Mensual	Valor Compra	IGV	Precio Compra Anual
Alquiler	14,000	142,373	25,627	168,000
Agua	1,500	15,254	2,746	18,000
Seguridad	5,000	50,847	9,153	60,000
Internet	500	5,085	915	6,000
Teléfono	300	3,051	549	3,600
Energía eléctrica	4,000	40,678	7,322	48,000
suscripciones a Microsoft Office	150	1,525	274	1,799
Mantenimiento	1,000	10,169	1,831	12,000
Material de oficinas	500	5,085	915	6,000
Service de limpieza	3,000	101,695	18,305	120,000
Compras diversas	500	5,085	915	6,000
Provisiones diversas	500	5,085	915	6,000
<b>Total Servicio</b>	<b>30,950</b>	<b>385,931</b>	<b>69,468</b>	<b>455,399</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 67 Proyección de gastos de servicios

Servicios	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021	Total
Alquiler	168,000	178,080	188,765	200,091	212,096	947,032
Agua	18,000	19,080	20,225	21,438	22,725	101,468
Seguridad	60,000	63,600	67,416	71,461	75,749	338,226
Internet	6,000	6,360	6,742	7,146	7,575	33,823
Teléfono	3,600	3,816	4,045	4,288	4,545	20,294
Energía eléctrica	48,000	50,880	53,933	57,169	60,599	270,580
suscripciones a Microsoft Office		1,799	1,799	1,799	1,799	7,196
Mantenimiento	12,000	12,720	13,483	14,292	15,150	67,645
Material de oficinas	6,000	6,360	6,742	7,146	7,575	33,823
Service de limpieza	120,000	127,200	134,832	142,922	151,497	676,451
Compras diversas	6,000	6,360	6,742	7,146	7,575	33,823
Provisiones diversas	6,000	6,360	6,742	7,146	7,575	33,823
<b>Total Servicio</b>	<b>453,600</b>	<b>482,615</b>	<b>511,464</b>	<b>542,044</b>	<b>574,459</b>	<b>2,564,181</b>

Fuente: Elaboración propia

### 9.3.3.3 Gastos de depreciación

La utilización de los equipos tangibles, muebles y enseres en la operatividad genera gastos de depreciación en éstos. Se ha realizado la depreciación de acuerdo a la vida útil de cada uno de estos bienes. Para los equipos tangibles se ha considerado una vida útil de tres años, principalmente porque son bienes que se vuelven obsoletos en corto tiempo (tabla N° 68). Los muebles y enseres tienen una vida útil mayor (5 años), pues son bienes de oficina como escritorios, sillas y pizarras. En la tabla N° 69 se puede observar un detalle de éstos.

Tabla 68 Gastos de depreciación en equipos tangibles

Detalle	Valor Venta	Vida Util	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021
Equipo de cómputo - aula	26,091	3 Años	8,697	8,697	8,697		
Equipo de cómputo - oficina	31,889	3 Años	10,630	10,630	10,630		
Impresora	1,350	3 Años	450	450	450		
Proyector	35,550	5 Años	7,110	7,110	7,110	7,110	7,110
Aire acondicionado	18,000	5 Años	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
Impresora HP Enterprise	13,738	5 Años	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
<b>Total</b>			<b>34,087</b>	<b>34,087</b>	<b>34,087</b>	<b>14,310</b>	<b>14,310</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 69 Gastos de depreciación en muebles y enseres

Detalle	Valor Venta	Vida Util	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021
Carpeta Individual	32,625	5 Años	6,525	6,525	6,525	6,525	6,525
Sillas Butterfly	38,610	5 Años	7,722	7,722	7,722	7,722	7,722
Módulo Docente	8,550	5 Años	1,710	1,710	1,710	1,710	1,710
Pizarra	4,320	5 Años	864	864	864	864	864
Escritorio personal administrativo	15,400	5 Años	3,080	3,080	3,080	3,080	3,080
Sillas administrativas	7,590	5 Años	1,518	1,518	1,518	1,518	1,518
Sillas para clientes	3,120	5 Años	624	624	624	624	624
<b>Total</b>			<b>22,043</b>	<b>22,043</b>	<b>22,043</b>	<b>22,043</b>	<b>22,043</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 70, muestra en resumen la depreciación desde el año 2017 hasta el 2021, de los equipos tangibles, y de muebles y enseres.

Tabla 70 Proyección de gastos de depreciación

RESUMEN DEPRECIACIÓN	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021
Activos fijos tangibles: Equipos	34,087	34,087	34,087	14,310	14,310
Activos fijos tangibles: Muebles y Enseres	22,043	22,043	22,043	22,043	22,043
<b>Total depreciación</b>	<b>56,130</b>	<b>56,130</b>	<b>56,130</b>	<b>36,353</b>	<b>36,353</b>

Fuente: Elaboración propia

### 9.3.3.4 Gastos de amortización

El instituto de idiomas realizará gastos de amortización por los bienes intangibles que se han adquirido, como el software educativo, y el sistema interno. Ambos bienes tiene una vida útil de cinco años, por lo que se amortizarán en 20% de forma anual. En la tabla N° 71 se observan los valores de amortización en los dos equipos intangibles.

Tabla 71 Gastos de amortización en equipos intangibles

Detalle	Valor Venta	Vida Util	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021
Software educativo	98,130	5 Años	19,626	19,626	19,626	19,626	19,626
Sistema	147,195	5 Años	29,439	29,439	29,439	29,439	29,439
<b>Total</b>			<b>49,065</b>	<b>49,065</b>	<b>49,065</b>	<b>49,065</b>	<b>49,065</b>

Fuente: Elaboración propia

La tabla N° 72, muestra en resumen la amortización desde el año 2017 hasta el 2021, de los equipos intangibles.

Tabla 72 Proyección de gastos de amortización

RESUMEN AMORTIZACIÓN	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021
Valor Intangibles	49,065	49,065	49,065	49,065	49,065
<b>Total amortización</b>	<b>49,065</b>	<b>49,065</b>	<b>49,065</b>	<b>49,065</b>	<b>49,065</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 9.3.3.5 Gastos de préstamo

Para la operatividad del instituto de idiomas es necesario contar con inversión, para ello se ha considerado realizar un préstamo. El banco elegido es el Banco de Crédito del Perú – BCP que ofrece una tasa de interés anual de 14%, en comparación con el Banco Continental – BBVA que ofrece una tasa de 15%, y del Banco Scotiabank que tiene la tasa de interés en 17%. En la tabla N° 73 se observa el pago que se debe de realizar de interés y del capital prestado.

Tabla 73 Gastos del préstamo

VARIABLES DEL PRÉSTAMO					
PRÉSTAMO	285,546				
TNA	14.00%				
TIEMPO	5 AÑOS				
SISTEMA DE CUOTAS FIJAS					
CUOTAS	S/. -83,175				
PERIODOS	AMORTIZA / CAPITAL	INTERÉS	CUOTA A PAGAR	SALDO	Año
0				S/. 285,546	
1	S/. 43,198	S/. 39,976	S/. 83,175	S/. 242,348	Año I
2	S/. 49,246	S/. 33,929	S/. 83,175	S/. 193,102	Año II
3	S/. 56,141	S/. 27,034	S/. 83,175	S/. 136,961	Año III
4	S/. 64,000	S/. 19,175	S/. 83,175	S/. 72,960	Año IV
5	S/. 72,960	S/. 10,214	S/. 83,175	S/. 0	Año V
<b>TOTAL</b>	<b>285,546</b>	<b>130,328</b>	<b>415,875</b>		

Fuente: Elaboración propia

## **9.4 Evaluación económica y financiera**

Para determinar si es viable implementar el plan de negocio de un instituto de idiomas en la ciudad de Chiclayo, que tenga como público objetivo alumnos de pregrado y postgrado de la universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (USAT), es necesario realizar una evaluación económica – financiera.

La evaluación se realiza a través de un flujo de caja proyectado a cinco años, pues son los años seleccionados en las proyecciones. Conjuntamente se realiza tres tipos de flujos de caja proyectada, de acuerdo a cada uno de los escenarios trabajados (escenario moderado, optimista y pesimista), y la información recabada en ingresos, costos y gastos.

Del mismo modo se realizó la evaluación mediante el Valor Actual Neto (VAN), y la Tasa Interna de Retorno (TIR). En ambos métodos se evaluaron los flujos de caja proyectada económica y financieros.

### **9.4.1 Flujo de caja proyectado**

#### **a. Flujo de caja proyectado: escenario moderado**

En la tabla N° 74 se observa que en el primer año el Centro de Idiomas tendría pérdidas económicas debido a que recién inicia sus operaciones, sin embargo tiene gastos fijos como el pago de planillas, servicios, depreciación y amortización.

Para el periodo 2018, se obtiene ganancia económica, no obstante ésta no cubre el gasto del préstamo realizado. Del periodo 2019 en adelante el Centro de Idiomas tendrá utilidad tanto en el flujo de caja como en el financiero.

El flujo de caja acumulado es negativo hasta el periodo 2018, siendo un factor positivo pues indica que las ventas producto de las pensiones, matrículas y libros a los alumnos de pregrado y postgrado son mayores a la inversión realiza en el año 0.

Tabla 74 Flujo de caja proyectado – escenario moderado

ESCENARIO: MODERADO	Año 0	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021
<b>A. Ingresos</b>		992,032	2,158,308	2,453,876	2,738,284	2,959,912
<b>B. Costos de inversión</b>	<b>(709,481)</b>					
Inversión en gastos pre operativos	(2,155)					
Inversión en activos fijos tangibles: Equipos	(126,618)					
Inversión en activos fijos intangibles	(281,305)					
Capital de trabajo	(299,403)					
<b>C. Costos de Servicio y Gastos de Operación</b>		<b>(1,295,035)</b>	<b>(1,810,386)</b>	<b>(1,922,691)</b>	<b>(1,966,840)</b>	<b>(2,037,843)</b>
Planilla operativa		(419,211)	(855,769)	(910,700)	(916,483)	(925,156)
Costos de materiales		(25,397)	(51,844)	(55,172)	(55,523)	(56,048)
Planilla administrativa		(291,632)	(314,963)	(340,160)	(367,373)	(396,763)
Servicios		(453,600)	(482,615)	(511,464)	(542,044)	(574,459)
Provisión Depreciación y Amortización		(105,195)	(105,195)	(105,195)	(85,418)	(85,418)
<b>D. Total Bruto</b>		<b>(303,003)</b>	<b>347,922</b>	<b>531,185</b>	<b>771,444</b>	<b>922,069</b>
<b>E. Provisión Depreciación y Amortización</b>		<b>105,195</b>	<b>105,195</b>	<b>105,195</b>	<b>85,418</b>	<b>85,418</b>
<b>F. Flujo de Caja Económico</b>	<b>(709,481)</b>	<b>(197,808)</b>	<b>453,116</b>	<b>636,380</b>	<b>856,862</b>	<b>1,007,487</b>
<b>Financiamiento Neto</b>		<b>(83,175)</b>	<b>(83,175)</b>	<b>(83,175)</b>	<b>(83,175)</b>	<b>(83,175)</b>
- Principal	285,546					
- Amortización		(43,198)	(49,246)	(56,141)	(64,000)	(72,960)
- Intereses		(39,976)	(33,929)	(27,034)	(19,175)	(10,214)
Escudo Tributario						
<b>G. Flujo de Caja Financiero</b>	<b>(423,935)</b>	<b>(280,983)</b>	<b>369,942</b>	<b>553,205</b>	<b>773,687</b>	<b>924,312</b>
<b>FLUJO ACUMULADO</b>	<b>-423,935</b>	<b>-704,918</b>	<b>-334,976</b>	<b>218,228</b>	<b>991,916</b>	<b>1,916,228</b>

Fuente: Elaboración propia

#### b. Flujo de caja proyectado: escenario optimista

En la tabla N° 75 se muestra que para este escenario en el primer año el Centro de Idiomas tendría pérdidas económicas al igual que en el escenario moderado, pues los costos serían mayores que los ingresos producto de las ventas. Los costos de servicios y la planilla de docentes (operativa) son los que tienen mayor significancia pues representan el 45% y 42% de las ventas del periodo respectivamente.

Para el periodo 2018, se obtiene ganancias económicas producto de las ventas que cubren los costos y gastos del año, sin embargo, en el flujo acumulado aún hay pérdida.

Para el periodo 2019 el instituto percibe ganancias tanto en el flujo de caja económico como el financiero, lo que permite cubrir las pérdidas de los flujos acumulados de los años 2017 y 2018. Para los años futuros se mantendría el incremento en ventas, y se estandarizarían los costos y gastos generando una utilidad mayor cada año posterior.

Tabla 75 Flujo de caja proyectado – escenario optimista

ESCENARIO: OPTIMISTA	Año 0	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021
<b>A. Ingresos</b>		<b>1,014,790</b>	<b>2,210,478</b>	<b>3,137,669</b>	<b>3,584,137</b>	<b>3,848,830</b>
<b>B. Costos de inversión</b>	<b>(709,481)</b>					
Inversión en gastos pre operativos	(2,155)					
Inversión en activos fijos tangibles: Equipos	(126,618)					
Inversión en activos fijos intangibles	(281,305)	(0.42)				
Capital de trabajo	(299,403)					
<b>C. Costos de Servicio y Gastos de Operación</b>		<b>(1,298,101)</b>	<b>(1,813,452)</b>	<b>(2,259,980)</b>	<b>(2,353,189)</b>	<b>(2,421,126)</b>
Planilla operativa		(422,102)	(858,660)	(1,228,723)	(1,280,763)	(1,286,545)
Costos de materiales		(25,572)	(52,020)	(74,439)	(77,591)	(77,942)
Planilla administrativa		(291,632)	(314,963)	(340,160)	(367,373)	(396,763)
Servicios		(453,600)	(482,615)	(511,464)	(542,044)	(574,459)
Provisión Depreciación y Amortización		(105,195)	(105,195)	(105,195)	(85,418)	(85,418)
<b>F. Total Bruto</b>		<b>(283,311)</b>	<b>397,025</b>	<b>877,689</b>	<b>1,230,948</b>	<b>1,427,705</b>
<b>G. Provisión Depreciación y Amortización</b>		<b>105,195</b>	<b>105,195</b>	<b>105,195</b>	<b>85,418</b>	<b>85,418</b>
<b>H. Flujo de Caja Económico</b>	<b>(709,481)</b>	<b>(178,116)</b>	<b>502,220</b>	<b>982,884</b>	<b>1,316,366</b>	<b>1,513,123</b>
<b>Financiamiento Neto</b>		<b>(83,175)</b>	<b>(83,175)</b>	<b>(83,175)</b>	<b>(83,175)</b>	<b>(83,175)</b>
- Principal	<b>285,546</b>					
- Amortización		(43,198)	(49,246)	(56,141)	(64,000)	(72,960)
- Intereses		(39,976)	(33,929)	(27,034)	(19,175)	(10,214)
Escudo Tributario						
<b>I. Flujo de Caja Financiero</b>	<b>(423,935)</b>	<b>(261,291)</b>	<b>419,045</b>	<b>899,709</b>	<b>1,233,191</b>	<b>1,429,948</b>
<b>FLUJO ACUMULADO</b>	<b>-423,935</b>	<b>-685,226</b>	<b>-266,181</b>	<b>633,528</b>	<b>1,866,719</b>	<b>3,296,667</b>

Fuente: Elaboración propia

### c. Flujo de caja proyectado: escenario pesimista

Este último escenario, es el que genera menos ingresos al Centro de Idiomas, pues se ha considerado una menor cantidad de alumnos que estudian idiomas. En la tabla N° 76 se observa que los gastos y costos serán mayores en el primer año de operatividad. Esto se entiende principalmente porque los costos del pago de docentes están en función del número de alumnos, por ello al tener menor cantidad de alumnado según este escenario generará menor costo de planilla operativa. Sin embargo los costos de servicios se mantienen pues son fijos. Desde el periodo 2018, se obtiene ganancias económicas que permiten cubrir los gastos del préstamo realizado.

Tabla 76 Flujo de caja proyectado – escenario pesimista

ESCENARIO: PESIMISTA	Año 0	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021
<b>A. Ingresos</b>		945,870	1,992,260	2,255,480	2,514,280	2,713,760
<b>B. Costos de inversión</b>	<b>(709,481)</b>					
Inversión en gastos pre operativos	(2,155)					
Inversión en activos fijos tangibles: Equipos	(126,618)					
Inversión en activos fijos intangibles	(281,305)					
Capital de trabajo	(299,403)					
<b>C. Costos de Servicio y Gastos de Operación</b>		<b>(1,282,770)</b>	<b>(1,752,127)</b>	<b>(1,858,300)</b>	<b>(1,902,448)</b>	<b>(1,970,385)</b>
Planilla operativa		(407,647)	(800,838)	(849,987)	(855,769)	(861,551)
Costos de materiales		(24,696)	(48,517)	(51,494)	(51,844)	(52,195)
Planilla administrativa		(291,632)	(314,963)	(340,160)	(367,373)	(396,763)
Servicios		(453,600)	(482,615)	(511,464)	(542,044)	(574,459)
Provisión Depreciación y Amortización		(105,195)	(105,195)	(105,195)	(85,418)	(85,418)
<b>F. Total Bruto</b>		<b>(336,900)</b>	<b>240,133</b>	<b>397,180</b>	<b>611,832</b>	<b>743,375</b>
<b>G. Provisión Depreciación y Amortización</b>		<b>105,195</b>	<b>105,195</b>	<b>105,195</b>	<b>85,418</b>	<b>85,418</b>
<b>H. Flujo de Caja Económico</b>	<b>(709,481)</b>	<b>(231,705)</b>	<b>345,327</b>	<b>502,375</b>	<b>697,250</b>	<b>828,793</b>
<b>Financiamiento Neto</b>		<b>(83,175)</b>	<b>(83,175)</b>	<b>(83,175)</b>	<b>(83,175)</b>	<b>(83,175)</b>
- Principal	285,546					
- Amortización		(43,198)	(49,246)	(56,141)	(64,000)	(72,960)
- Intereses		(39,976)	(33,929)	(27,034)	(19,175)	(10,214)
Escudo Tributario						
<b>I. Flujo de Caja Financiero</b>	<b>(423,935)</b>	<b>(314,880)</b>	<b>262,153</b>	<b>419,200</b>	<b>614,075</b>	<b>745,618</b>
<b>FLUJO ACUMULADO</b>	<b>-423,935</b>	<b>-738,815</b>	<b>-476,662</b>	<b>-57,462</b>	<b>556,613</b>	<b>1,302,230</b>

Fuente: Elaboración propia

El flujo de caja acumulado es negativo hasta el periodo 2019, pues la utilidad financiera obtenida en los primeros años no permite cubrir la inversión realizada. A partir del periodo 2020 los ingresos superar la inversión inicial, generando ganancias futuras.

#### 9.4.2 Valor Actual Neto (VAN)

##### a. Valor Actual Neto: escenario moderado

El Valor Actual Neto Económico (VANE) y el Valor Actual Neto Financiero (VANF) son de S/. 925,788, empleando una tasa de descuento de 14%. Ambos valores son mayores a cero, el proyecto es aceptado. (Tabla N° 77).

Tabla 77 Valor Actual Neto – escenario moderado

	Escenario
Tasa Descuento	14.00%
VAN Económico	S/. 925,788
VAN Financiero	S/. 925,788

Fuente: Elaboración propia

##### b. Valor Actual Neto: escenario optimista

El Valor Actual Neto Económico (VANE) y el Valor Actual Neto Financiero (VANF) son de S/. 1,749,400, empleando una tasa de descuento de 14%. Ambos valores son mayores a cero, el proyecto es aceptado. (Tabla N° 78).

Tabla 78 Valor Actual Neto – escenario optimista

	Escenario
Tasa Descuento	14.00%
VAN Económico	S/. 1,749,400
VAN Financiero	S/. 1,749,400

Fuente: Elaboración propia

### c. Valor Actual Neto: escenario pesimista

El Valor Actual Neto Económico (VANE), y el Valor Actual Neto Financiero (VANF) son de S/. 535,353, empleando una tasa de descuento de 14%. Ya que ambos valores son mayores a cero el proyecto es aceptado. (Tabla N° 79).

Tabla 79 Valor Actual Neto – escenario pesimista

	Escenario
Tasa Descuento	14.00%
VAN Económico	S/. 535,353
VAN Financiero	S/. 535,353

Fuente: Elaboración propia

### 9.4.3 Tasa Interna de Retorno (TIR)

#### a. Tasa Interna de Retorno: escenario moderado

La tasa interna de retorno económica (TIRE) es de 41.14% y, la tasa interna de retorno financiera (TIRF) es de 49.33%. Dado que ambas tasas son mayores al costo de oportunidad (14%) entonces se acepta el proyecto. (Tabla N° 80).

Tabla 80 Tasa interna de retorno – escenario moderado

	Escenario
Tasa Descuento	14.00%
TIR Económico	41.14%
TIR Financiero	49.33%

Fuente: Elaboración propia

#### b. Tasa Interna de Retorno: escenario optimista

La tasa interna de retorno económica (TIRE) es de 57.59% y, la tasa interna de retorno financiera (TIRF) es de 69.89%. Dado que ambas tasas son mayores al costo de oportunidad (14%) entonces se acepta el proyecto. (Tabla N° 81).

Tabla 81 Tasa interna de retorno – escenario optimista

	Escenario
Tasa Descuento	14.00%
TIR Económico	57.59%
TIR Financiero	69.89%

Fuente: Elaboración propia

**c. Tasa Interna de Retorno: escenario pesimista**

La tasa interna de retorno económica (TIRE) es de 30.55% y, la tasa interna de retorno financiera (TIRF) es de 35.52%. Dado que ambas tasas son mayores al costo de oportunidad (14%) entonces se acepta el proyecto. (Tabla N° 82).

Tabla 82 Tasa interna de retorno – escenario pesimista

	<b>Escenario</b>
<b>Tasa Descuento</b>	<b>14.00%</b>
<b>TIR Económico</b>	<b>30.55%</b>
<b>TIR Financiero</b>	<b>35.52%</b>

Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO X CONCLUSIONES.

- Los factores del macroentorno y microentorno demuestran que existe una valiosa oportunidad de negocio en el sector de educativo en Chiclayo. El crecimiento en el número de alumnado de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo permite tener un público objetivo interno que demanda estudiar un nuevo idioma. Asimismo, se corrobora que el crecimiento demográfico, el incremento del poder adquisitivo de la población y factores socio culturales han hecho que la preferencia por estudiar en un centro de idiomas se incremente.
- En la ciudad de Chiclayo existen seis instituciones donde se imparten idiomas extranjeros, el ICPNA, UK Británico, Universidad Señor de Sipán, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Universidad San Martín de Porres, SENATI.
- Los ingresos del Centro de idiomas han sido divididos en pregrado, postgrado y la venta de libros. Para la estimación de ingresos de pregrado se consideró a los alumnos de los primeros ciclos que inician su carrera universitaria. Para el cálculo de los ingresos de postgrado, se ha previsto considerar un porcentaje del número de alumnos de las ocho maestrías que en la actualidad cuenta universidad. La venta de libros se realiza a cada alumno inscrito de pregrado y postgrado.
- Los costos del proyecto están comprendidos en la compra de materiales y el pago de la planilla operativa de los docentes. Los gastos agrupan los pagos de los servicios básicos, la depreciación de equipos tangibles, la amortización de intangibles, y el pago de la planilla administrativa.
- El proyecto propuesto requiere de una inversión total de S/. 709,481, cuyo 40% será financiado por el Banco de Crédito del Perú (BCP), mientras que el 60% restante estará compuesto por aporte de la universidad.
- El proyecto es viable económica y financieramente, en cada uno de los escenarios proyectados. Para el escenario moderado se tiene un VAN tanto económico y financiero de

S/. 925 788; y al calcular las tasas de retorno TIRE de 41.14% y TIRF de 49.33% son mayores que el COK de 14.0 %. El escenario optimista muestra un VAN de S/. 1, 749,400; y TIRE de 57.59% y TIRF de 69.89% en comparación al COK de 14.0%. Por último, el escenario pesimista, tiene como resultados un VAN de S/. 535,353; y tasas de retorno en TIRE de 30.55% y TIRF de 35.52 % son superiores que el COK de 14.0 %.

## BIBLIOGRAFÍA

Aldave, D., Paredes, D. (2015). *Plan de negocios para una procesadora y comercializadora de carne de cuy empacada al vacío, ubicada en la ciudad de Trujillo, departamento de La Libertad*. (Tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.

Alva, A., Paredes, K. (2015). *Plan de negocio para la creación de un café-bar en la ciudad de Chiclayo*. (Tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.

Asenjo, H., Zapatel, C. (2014). *Plan de negocio para la producción y comercialización de tilapia de nilo en el caserío de paredones del distrito de Chongoyape – Región Lambayeque*. (Tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.

Bautista, L., Dávila, G. (2014). *Plan de negocios para el mejoramiento integral de la empresa familiar "cheese delicious" en la ciudad de Lambayeque – Perú*. (Tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.

Bellina, I., Caballero, T., Jara, L., Torres, C. (2014). *Formulación de idea de negocio. Clínica Universitaria*. (2014). (Tesis de postgrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.

Blasco, M. J. y Campa, F. (2014). *Guía para la autoevaluación de empresas: Claves para mejorar tu negocio*. España. Ed. Bresca.

Bonta, P., & Farber, M. (1994). *199 preguntas sobre marketing y publicidad*. Barcelona.

Cruz, L., Palacios, B. (2014). *Plan de negocio para la venta, instalación y mantenimiento de biodigestores para el servicio de energía y gas para el consumo humano autónomo en el distrito de Pomalca – Chiclayo*. (Tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.

Franco, P., Bravo, M. (2005). *Contabilidad, finanzas y tributación: reflexiones académicas*. Recuperado

de:

<http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/453/FrancoPedro2005.pdf?sequence=1>

García, M. M. (2005). *Arquitectura de marcas: modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos*. ESIC Editorial.

Jerez Chango, W. (2014). *Aplicación del modelo de negocio CANVAS para el relanzamiento de una empresa de textil*.

Laurente, W., Pereda, G., Sifuentes, P. (2015). *Plan de negocios para una consultora en cadena de suministros para la MYPE*. (Tesis de postgrado). Universidad del Pacífico. Obtenido de: <http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1024/LaurenteWalter2015.pdf?sequence=1>

Kotler, P., & Solis, E. R. (1996). *Dirección de mercadotecnia* (Vol. 1). Prentice hall.

Martiarena, C., Quispe, D. (2008). *Plan de negocio para la exportación de aguaje*. (Tesis de postgrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

M&CV. (2015). *Estudio de mercado cuantitativo – cualitativo de pregrado, postgrado, educación virtual y centro de idiomas*.

Nogueira, M., Farach, F., Peñaloza, E. (2009). *Plan de negocios para producir y comercializar productos vegetales orgánicos en Lima*. (Tesis de postgrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Modelo de negocio de la lona*. Autoproducción.

Perdomo, B. (2008). *Plan de negocios y estratégico para la estructuración y puesta en marcha de una empresa de capacitación en el idioma inglés*. (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. Obtenido de:

<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis10.pdf>

Piscoya, M. (2015). *Propuesta de un plan de negocios para la creación de un minimarket en la provincia de Ferreñafe*. (Tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.

Porter, M., & Kramer, M. (2011). *La creación de valor compartido*. Harvard Business Review, 89(1), 32-49.

Rau, J. (2004). *Auditoría estratégica y plan de negocios de una empresa de confecciones de calcetines*. (Tesis de postgrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

Rivera, M., Ugaz, G. (2015). *Plan de negocio para la creación de una cadena de restaurantes de comido tipo rancho, ubicados en los principales paraderos de la ciudad de Chiclayo para los distritos del departamento de Lambayeque: caso Amapolas*. (Tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.

Schultz, D. E. R., Schultz, W. A. D. E., & Robinson, W. A. (1994). *Cómo promover sus ventas*. (No. 658.82/S38c).

Solis, G., Almonacid, O. (2013). *Estudio de pre factibilidad para la implementación de una cadena de restaurantes de pollo a la brasa en tres zonas geográficas de Lima Metropolitana y Callao enfocada en los niveles socioeconómicos C y D*. (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

Thompson, I. (2006). *Estrategias de mercado*. Artículo disponible en:

<http://www.promonegocios.net/mercado/estrategias-mercado.html>.

Velástegui, I. (2008). *Diseño de un plan de negocio para un instituto de inglés en la parroquia de PIFO*. (Tesis de postgrado). Escuela Politécnica Nacional, Quito, Ecuador.