



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* (Trabajo de investigación de maestría 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-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

RESUMEN EJECUTIVO

La Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, USAT, es una Universidad sin fines de lucro, perteneciente al Obispado de Chiclayo, que brinda servicio educativo a más de 7000 estudiantes, distribuidos en 17 carreras profesionales. Dentro de esta oferta educativa y con carácter de obligatoriedad, se encuentra la enseñanza del idioma inglés, solo en el nivel básico y con una duración de dos semestres académicos. Por lo general, son los dos primeros ciclos en la vida universitaria de los estudiantes.

De acuerdo con los cambios educativos efectuados últimamente por el Gobierno en el nivel de educación superior, se cree conveniente cambiar el modelo de negocio actual por el de creación de un Centro de Idiomas.

El Centro de Idiomas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, USAT, será un Centro diferente a los ya existentes y estará situado en la zona céntrica de la ciudad de Chiclayo lo que permitirá un rápido acceso de las diferentes zonas y urbanizaciones de la ciudad de Chiclayo y capitales de provincia del departamento de la región Lambayeque, lo que permitirá un ahorro en transporte para los estudiantes, así como una mayor seguridad. Se espera, pues, que a futuro se tenga un crecimiento de 5 % anual y hacer frente a las amenazas generadas tanto por la Ley Universitaria, como por la iniciativa de aprendizaje del idioma inglés en colegios públicos denominada “Inglés Puerta al mundo” por parte del MINEDU.

El Centro de Idiomas deberá absorber los servicios brindados actualmente por la Dirección del Instituto de Idiomas y cursos complementarios. Esta dirección tiene anualmente una facturación promedio anual de S/ 674 400, cuyo margen operativo es del 65%, proveniente de los servicios brindados en el dictado de idiomas, en los diferentes planes de estudio y con carácter de obligatoriedad.

Se prevé alquilar un edificio de tres pisos con seis salones, cuya capacidad sería de 25 estudiantes por salón, y contaría con ambientes debidamente acondicionados.

El Centro de Idiomas atenderá inicialmente a sus tres segmentos bien definidos: los estudiantes de pregrado, los estudiantes de postgrado, docentes y administrativos. Posteriormente, el programa se ofrecerá al público en general.



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