



*Maestría en*

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Trabajo de investigación previo a la obtención del título de  
Magíster en Administración de Empresas**

**AUTORES:**

ALARCON GARCIA ALEX ANDRES  
SANCHEZ DUCHITANGA FRANCO ANDRES  
RISCO MACAS JOE ALEXANDER  
MELO BENAVIDES VANESSA CAROLINA

**TUTORES:**

**Docente titulación**  
**Rafael Martin Velásquez**  
**Arancha Burgos**  
**Javier Traba Aguado**

**ACADEMIA DE IDIOMAS “ZENAIDA”**

**Quito, septiembre de 2024**

### Certificación de autoría

Nosotros, **RISCO MACAS JOE ALEXANDER, SANCHEZ DUCHITANGA FRANCO ANDRES, ALARCON GARCIA ALEX ANDRES, MELO BENAVIDES VANESSA CAROLINA** declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.



Firma del graduando  
**ALARCON GARCIA ALEX ANDRES**



Firma del graduando  
**MELO BENAVIDES VANESSA  
 CAROLINA**



Firma del graduando  
**SANCHEZ DUCHITANGA FRANCO  
 ANDRES**



Firma del graduando  
**RISCO MACAS JOE ALEXANDER**

## Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, **RISCO MACAS JOE ALEXANDER, SANCHEZ DUCHITANGA FRANCO ANDRES, ALARCON GARCIA ALEX ANDRES, MELO BENAVIDES VANESSA CAROLINA**, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado **ACADEMIA DE IDIOMAS “ZENAIDA”** autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autores nos corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, septiembre de 2024



Firma del graduando  
**ALARCON GARCIA ALEX ANDRES**



Firma del graduando  
**MELO BENAVIDES VANESSA  
 CAROLINA**



Firma del graduando  
**SANCHEZ DUCHITANGA FRANCO  
 ANDRES**



Firma del graduando  
**RISCO MACAS JOE ALEXANDER**

## Aprobación de dirección y coordinación del programa

Nosotros, **DBA. Javier Menciás y PhD Cristian Melo**, declaramos que los graduandos: **Risco Macas Joe Alexander, Sánchez Duchitanga Franco Andrés, Alarcón García Alex Andrés, Melo Benavides Vanessa Carolina** son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

**Javier  
Mencia  
Gutierrez**

Digitally signed by: Javier  
Mencia Gutierrez  
DN: CN = Javier Mencia  
Gutierrez email =  
jmencia@esgerencia.  
com C = ES O = EIG  
Date: 2024.10.09 21:28:  
33 +02'00'

DBA. Javier Mencias  
Director EIG



Cristian Melo, PhD  
Coordinador Académico de Posgrados  
UIDE



## DEDICATORIA

Incluso el mejor necesitó de personas que le ofrecieron su apoyo...

A ustedes que han estado desde el primer peldaño, que han acompañado noches haciendo trabajos, que en menor o mayor medida nos han ayudado, les dedicamos este trabajo; a nuestras familias, amigos y compañeros que sin su apoyo incondicional tal vez el camino que ha sido esta maestría hubiera sido más complicado.

Desde el fondo de nuestros corazones les dedicamos este trabajo, que posee un pedazo de cada uno de nosotros y por ende de ustedes también.



## AGRADECIMIENTOS

*El educador mediocre habla, el buen educador explica, el educador superior demuestra, el gran educador inspira. William Arthur Ward.*

Queremos agradecer a nuestros docentes, que a pesar del corto tiempo que hemos estado juntos, de lo poco, pero denso que nos han enseñado y de no habernos conocido en persona; nos han inspirado a seguir adelante, a cumplir nuestras metas, expectativas y trazarnos nuevas metas para seguir creciendo y superarnos tanto profesional como personalmente.

El presente trabajo no existiría sin su apoyo, ayuda y enseñanza; y sus palabras nos acompañaran a lo largo de nuestra vida profesional...

Gracias.

## RESUMEN

El estudio analiza la factibilidad de “Zenaida Language Institute”, una empresa cuyo modelo de negocio se centra en la oferta de cursos de aprendizaje de idiomas personalizados a la preferencia del cliente, siendo tanto presenciales como en línea, marcando como público objetivo a estudiantes y profesionales de niveles avanzados o primerizos. Las estrategias comerciales y de marketing se enfocan en el posicionamiento en línea y la publicidad en medios locales, resaltando la propuesta de valor del proyecto.

Desde el punto de vista financiero, el proyecto requiere una inversión inicial de \$131,000.00 dividido entre aporte de los socios involucrados e inversores externos, se estima un retorno de la inversión para finales del tercer año proyectado, gracias al pago por facturación a los profesores se logra evitar gastos excesivos en los primeros años y no representar un coste por contrato; para el final del quinto año en las proyecciones se marca una Tasa Interna de Retorno del 44% y el plazo de recuperación de la inversión es de 3,03 años.

Los valores de desempeño son altos en el último año proyectado, pudiendo cambiar con correcciones a medida que se realice el proyecto por ello, una vez determinada la demanda y la evaluación financiera nos aseguramos la factibilidad del mismo.

La ejecución del proyecto se plantea como una oportunidad estratégica para posicionar a “Zenaida Academia de Idiomas” en un mercado en crecimiento, con una planificación adecuada y la implementación de las estrategias recomendadas, se prevé que la academia no solo alcance los objetivos financieros proyectados, sino que también establezca una sólida reputación en el sector educativo en Ecuador.

*Palabras Claves: Academia de idiomas, Plan de marketing, Plan financiero, Plan empresarial.*



## ABSTRACT

This study analyzes the feasibility of “Zenaida Language Institute”, a company whose business model focuses on the offer of language learning courses personalized to the client's preference, being both in-person and online, marking students and advanced level or first-time professionals as target audience. Commercial and marketing strategies focus on online positioning and advertising in local media, highlighting the value proposition of the project.

From a financial point of view, the project requires an initial investment of \$131,000.00 divided between contributions from the partners involved and external investors. A return on investment is estimated by the end of the projected third year. Thanks to the billing payment to the teachers avoid excessive expenses in the first years is achieved and not represent a contract cost; for the end of the fifth year, the projections indicate an Internal Rate of Return of 44% and the investment recovery period is 3.03 years.

The performance values are high in the last projected year, and may change with corrections as the project is carried out therefore, once the demand and financial evaluation are determined, we ensure the feasibility of the project.

The execution of the project is seen as a strategic opportunity to position "Zenaida Language Academy" in a growing market. With proper planning and the implementation of the recommended strategies, it is anticipated that the academy will not only achieve the projected financial goals but also establish a solid reputation in the educational sector in Ecuador.

*Keywords: Language academy, Marketing plan, Financial plan, Business plan*

## TABLA DE CONTENIDOS (Índice)

### Tabla de contenido

Acuerdo de confidencialidad .....	4
CAPITULO 1. INTRODUCCION .....	15
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO</b> .....	15
<b>1.1. Definición Del Proyecto</b> .....	15
<b>1.2. Naturaleza o Tipo de Proyecto</b> .....	15
<b>1.3. Objetivos</b> .....	16
<b>1.3.1. Objetivo General</b> .....	16
<b>1.3.2. Objetivo Especifico</b> .....	16
<b>1.4. Justificación e Importancia del Trabajo de Investigación</b> .....	16
<b>2. PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN</b> .....	17
<b>2.1. NOMBRE, ACTIVIDADES, MERCADOS SERVIDOS Y PRINCIPALES CIFRAS</b> .....	17
<b>2.1.1. Nombre de la Empresa</b> .....	17
<b>2.1.2. Misión, Visión, Valores</b> .....	17
<b>2.1.3. Actividades, Marcas, Productos y Servicios</b> .....	19
<b>2.1.4. Ubicación de la Sede</b> .....	19
<b>2.1.5. Ubicación de las Operaciones</b> .....	19
<b>2.1.6. Propiedad y Forma Jurídica</b> .....	20
<b>2.1.7. Mercados Servidos o Ubicación de sus Actividades de Negocio</b> .....	20
<b>2.1.8. Tamaño de la Organización</b> .....	20
<b>2.1.9. Información Sobre Empleados y Otros Trabajadores</b> .....	20
<b>2.1.10. Procesos Claves Relacionados con el Objetivo Propuesto</b> .....	21
<b>2.1.11. Principales Cifras, Ratios y Números que Definen a la Empresa</b> .....	21
<b>2.1.12. Modelo de Negocio</b> .....	22
<b>2.1.13. Grupos de Interés Internos y Externos</b> .....	22
<b>2.1.14. Otros Datos de Interés</b> .....	23
<b>CAPITULO 2. PLAN DE EMPRESA</b> .....	24

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

1. Resumen Ejecutivo.....	24
2. Análisis del Entorno del Proyecto.....	27
2.1. <i>Análisis Externo</i> .....	27
2.1.1. PESTEL.....	27
2.1.2. Análisis del Sector.....	31
2.2. <i>Análisis de la Competencia</i> .....	36
2.3. <i>Análisis de la Demanda</i> .....	38
2.4. <i>Análisis Interno</i> .....	48
2.4.1. Recursos Tangibles.....	48
3. BENCHMARKING.....	55
3.1. <i>Análisis FODA de la Competencia</i> .....	57
4. Matriz CANVAS.....	59
5. Matriz FODA.....	60
6. Matriz CAME.....	61
7. Objetivos Empresariales, Misión y Visión.....	62
7.1. <i>Objetivos Empresariales</i> .....	62
7.2. <i>Misión y Visión</i> .....	62
<b>CAPITULO 3. PLAN DE MARKETING, COMERCIAL Y SERVICIO AL CLIENTE.....</b>	<b>64</b>
1. Plan de marketing.....	64
1.1. <i>Objetivos de Marketing</i> .....	64
1.2. <i>Estrategias y Tácticas</i> .....	64
1.2.1. Estrategias de Diferenciación (Porter).....	64
1.2.2. Estrategia de Posición Competitiva – Empresa Seguidora (Kotler).....	65
1.2.3. Estrategia de Oportunidades de Crecimiento – Estrategia de Diversificación Concéntrica.	65
1.3. <i>Sistema de Información y Control</i> .....	66
1.3.1. Sistema de Información.....	66
1.3.2. Sistema de Control.....	66
1.4. <i>Plan de Contingencia</i> .....	68
<b>CAPITULO 4. PLAN FINANCIACION Y RENTABILIDAD.....</b>	<b>87</b>

1.	Diseño Organizacional.....	87
1.1.	<i>Equipo directivo y organizacional</i> .....	87
1.2.	<i>Relación de Cargos</i> .....	88
1.3.	<i>Ficha Técnica</i> .....	89
2.	Presupuesto – Gasto de personal .....	93
3.	Proyección de Ingresos .....	94
4.	Proyección de Coste de Venta.....	95
5.	OPEX.....	96
6.	CAPEX .....	97
7.	Cuenta de Explotación .....	98
8.	Fondo de Maniobra.....	99
9.	Balance de Situación Proyectado .....	101
10.	Estado del Cash Flow.....	103
11.	Deuda .....	104
12.	Necesidades de Financiación .....	105
13.	TIR Inversor .....	106
14.	Rentabilidad del Proyecto.....	107
14.1.	<i>TIR</i> .....	107
14.2.	<i>VAN</i> .....	107
14.3.	<i>Plazo de Retorno</i> .....	108
	CAPITULO 5 .....	109
5.	CONCLUSIONES Y APLICACIONES.....	109
5.1.	<i>Conclusiones generales</i> .....	109
5.2.	<i>Conclusiones específicas</i> .....	109
5.3.	<i>Limitaciones a la Investigación</i> .....	110
	Bibliografía .....	111

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Resumen de PESTEL.....	31
Tabla 2 Análisis de la competencia .....	37
Tabla 3 Población de la ciudad de Guayaquil.....	40
Tabla 4 Proyección de la población de Guayaquil a 5 años.....	41
Tabla 5 Población de la ciudad de Manta .....	43
Tabla 6 Proyección de la población de Manta a 5 años .....	43
Tabla 7 Población de la ciudad de Machala .....	43
Tabla 8 Proyección de la población de Machala a 5 años.....	44
Tabla 9 Población de Galápagos .....	44
Tabla 10 Proyección de la Población de Galápagos .....	44
Tabla 11 Población de Azuay.....	45
Tabla 12 Proyección de la población de Azuay .....	45
Tabla 13 Población de Napo .....	45
Tabla 14 Proyección de la población de Napo .....	46
Tabla 15 Población de Morona Santiago .....	46
Tabla 16 Proyección de la población de Morona Santiago .....	46
Tabla 17 Población de Pichincha.....	47
Tabla 18 Proyección de la población de Pichincha.....	47
Tabla 19 Forma de financiamiento de los socios. ....	49
Tabla 20 Recursos Tecnológicos y Organizacionales .....	49
Tabla 21 Recursos físicos.....	50
Tabla 22 Recursos Intangibles.....	50
Tabla 23 Precios de los principales competidores .....	56
Tabla 24 Análisis FODA de la competencia .....	58
Tabla 25 Sistemas de control .....	67
Tabla 26 Plan de contingencia .....	68
Tabla 27 Precios de la competencia.....	72
Tabla 28 Descripción de los Idiomas ofrecidos .....	72
Tabla 29 Descripción del equipo de ventas.....	78
Tabla 30 KPI's del plan comercial.....	80
Tabla 31 Tabla de control de KPI's del plan de servicio al cliente .....	85
Tabla 32 Relación de cargos.....	88
Tabla 33 Ficha Técnica .....	89

## LISTA DE FIGURAS

Ilustración 1 Mapa poblacional de Ecuador.....	38
Ilustración 2 Producción nacional por alumno .....	39
Ilustración 3 Ícono tipo 1 .....	53
Ilustración 4 Ícono tipo 2 .....	53
Ilustración 5 Logo de la empresa .....	54
Ilustración 6 Paleta de colores del logo .....	55
Ilustración 7 Matriz CANVAS.....	59
Ilustración 8 Matriz FODA.....	60
Ilustración 9 Matriz CAME .....	61
Ilustración 10 Funnel de ventas.....	76
Ilustración 11 KPI's del plan de servicio al cliente .....	84
Ilustración 12 Flujograma de servicio al cliente.....	86
Ilustración 13 Organigrama de la empresa .....	87
Ilustración 14 Contrataciones .....	93
Ilustración 15 Cálculo de sueldos y salarios .....	94
Ilustración 16 Resumen de proyección de ingresos.....	95
Ilustración 17 Resumen del coste de ventas.....	95
Ilustración 18 Desglose del margen bruto .....	96
Ilustración 19 Resumen OPEX.....	97
Ilustración 20 Resumen CAPEX .....	98
Ilustración 21 Resumen Cuenta de Explotación.....	99
Ilustración 22 Resumen Fondo de Maniobra .....	100
Ilustración 23 Balance de situación .....	102
Ilustración 24 Estado del Cash Flow.....	104
Ilustración 25 Deuda .....	105
Ilustración 26 Resumen Necesidades de Financiación.....	106
Ilustración 27 Resumen TIR Inversor .....	106
Ilustración 28 Resumen Rentabilidad del Proyecto .....	107

## CAPITULO 1. INTRODUCCION

### 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

#### 1.1. *Definición Del Proyecto*

Zenaida Academia de Idiomas es una iniciativa que busca establecer una institución educativa especializada en la enseñanza de siete idiomas: inglés, francés, alemán, italiano, portugués, chino mandarín y ruso. La academia se enfocará en ofrecer una experiencia educativa de alta calidad, utilizando métodos innovadores y accesibles para satisfacer las necesidades lingüísticas de estudiantes y profesionales en Ecuador.

#### 1.2. *Naturaleza o Tipo de Proyecto*

El proyecto "Zenaida Academia de Idiomas" se clasifica como un proyecto empresarial con enfoque en la creación y gestión de una institución educativa especializada en la enseñanza de idiomas. A continuación, se detallan los aspectos clave de su naturaleza empresarial:

**Modelo de Negocio:** La academia se estructura como una empresa con objetivos comerciales claros, que incluyen la generación de ingresos a través de la oferta de cursos de idiomas. Se establecerán estrategias para la captación de estudiantes, la fijación de precios, y la gestión operativa para asegurar la viabilidad económica del proyecto.

**Estrategias Comerciales:** Se desarrollarán planes para posicionar la academia en el mercado, establecer una presencia en línea y en medios locales, y construir alianzas estratégicas con empresas para promover la oferta de cursos.

Plan Financiero: Incluye la planificación de inversión inicial, proyecciones de ingresos y gastos, y métodos para asegurar la sostenibilidad y rentabilidad del negocio a largo plazo.

Gestión de Recursos Humanos: Se abordará la contratación y capacitación de personal docente calificado y la gestión eficiente del equipo para mantener la calidad educativa y operativa.

### 1.3. *Objetivos*

#### 1.3.1. **Objetivo General.**

Establecer la "Zenaida Academia de Idiomas" como una institución educativa líder en Ecuador, ofreciendo cursos de alta calidad en siete idiomas distintos, que satisfagan las demandas educativas y profesionales del país, y contribuyan al desarrollo personal y profesional de sus estudiantes.

#### 1.3.2. **Objetivo Especifico.**

- Realizar un diagnóstico exhaustivo del mercado de educación en idiomas en Ecuador para identificar tendencias y áreas de oportunidad.
- Desarrollar y ejecutar un plan comercial que defina estrategias para la captación y retención de estudiantes.
- Implementar un plan de marketing que utilice medios digitales, redes sociales y colaboraciones para promover la academia.
- Establecer un plan financiero sólido que incluya proyecciones de ingresos y gastos, así como estrategias para asegurar la viabilidad económica de la academia.

### 1.4. *Justificación e Importancia del Trabajo de Investigación*

### Justificación

El mercado de la educación en idiomas en Ecuador muestra una creciente demanda de formación lingüística especializada debido a la globalización y la necesidad de competencia en el ámbito internacional. Sin embargo, existe una carencia de instituciones que ofrezcan una enseñanza integral y de calidad en múltiples idiomas. La creación de "Zenaida Academia de Idiomas" busca llenar este vacío, proporcionando una oferta educativa diversa y accesible que pueda adaptarse a las necesidades de un amplio espectro de estudiantes y profesionales.

### Importancia del Trabajo de Investigación

El trabajo de investigación es crucial para garantizar que el proyecto de la academia esté fundamentado en un análisis sólido del mercado y de las necesidades del público objetivo. Identificar tendencias, demanda y áreas de oportunidad permitirá diseñar un programa educativo que sea relevante y atractivo. Además, la investigación ayudará a desarrollar estrategias comerciales y financieras que aseguren la sostenibilidad y éxito del proyecto. En última instancia, la investigación contribuirá a establecer una academia que no solo satisfaga las necesidades educativas locales, sino que también impulse el desarrollo profesional y personal de sus estudiantes, promoviendo una mayor integración global y oportunidades en el mercado laboral.

## 2. PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN.

### 2.1. NOMBRE, ACTIVIDADES, MERCADOS SERVIDOS Y PRINCIPALES CIFRAS

#### 2.1.1. Nombre de la Empresa.

Zenaida Language Institute.

#### 2.1.2. Misión, Visión, Valores.



### Misión

Formar profesionales bilingües, garantizando una formación de excelencia desde una perspectiva innovadora de enseñanza-aprendizaje a través del uso de metodologías ágiles que impulsen el desarrollo cognitivo, comportamental y de habilidades de los estudiantes.

### Visión

Ser la academia de idiomas y centro integral de capacitación por excelencia a nivel nacional con mayor preferencia y alcance innovador en lo educativo, metodológico y tecnológico, que permitan una conexión sólida entre institución y clientes basada en una relación de confianza.

### VALORES

- Diversidad
- Equidad
- Honestidad
- Respeto
- Transparencia
- Solidaridad social
- Integridad
- Compromiso
- Trabajo en equipo
- Orientación al cliente
- Responsabilidad social

### **2.1.3. Actividades, Marcas, Productos y Servicios.**

El servicio de Zenaida es el ofrecer la enseñanza de diversos idiomas, entre estos tenemos como principales en nuestro catalogo a: inglés, alemán, francés, italiano, portugués, chino mandarín, ruso y español. Hay que resaltar que la enseñanza de estos idiomas incluye la preparación en el ámbito social y también empresarial (business). Algo resaltable es que si hay alguna demanda de otro idioma que no esté en nuestro catálogo, nosotros haremos las gestiones pertinentes para la enseñanza de ese idioma requerido, con la misma calidad de enseñanza que los demás idiomas.

Estos servicios educativos se darán de forma presencial en nuestra única sede que estará muy bien equipada con estándares altos en tecnología y también de forma online, sacando partido de la tecnología remota que está en auge con plataformas de enseñanzas, aulas virtuales, aplicación móvil e implementación de IA para enseñanza.

Nuestra marca con el nombre y con el concepto de imagen de la empresa estarán plasmados en los diferentes recursos que utilizará el instituto para que el usuario y los clientes potenciales nos reconozcan.

### **2.1.4. Ubicación de la Sede.**

La única sede de espacio físico de Zenaida estará ubicada en la ciudad de Guayaquil – Ecuador.

### **2.1.5. Ubicación de las Operaciones.**

Las operaciones de enseñanza (modalidad presencial), ventas y administrativas se realizan en la sede en la ciudad de Guayaquil – Ecuador.

#### **2.1.6. Propiedad y Forma Jurídica.**

Zenaida Language Institute se conforma como Sociedad Anónima ya que nosotros como socios hemos puesto en partes iguales dinero para la constitución de la empresa.

#### **2.1.7. Mercados Servidos o Ubicación de sus Actividades de Negocio.**

Las actividades de negocio se harán en dos frentes: el primero que ya se mencionó en el apartado anterior el cual es la modalidad presencial en donde se encontrara ubicada la sede y el segundo es la modalidad online a través de plataformas. El servicio es aplicable a nivel nacional por la modalidad online, dirigido especialmente para estudiantes universitarios o de estudios superiores o profesionales con un perfil de aprendizaje más business, en este último enfoque lo relacionamos más a profesionales en las provincias de Guayas, Manabí y El Oro ya que son lugares en donde hay más personas involucradas en exportaciones que requieren de reforzamiento para diferentes idiomas.

#### **2.1.8. Tamaño de la Organización.**

Nuestra academia de idiomas se encuentra en la categorización de “MiPymes” como una microempresa ya que no excedemos de los 10 trabajadores y nuestros ingresos no van más allá de los cien mil dólares, al menos en los primeros 4 años.

#### **2.1.9. Información Sobre Empleados y Otros Trabajadores.**

Zenaida contará con el departamento administrativo en el cual se encontrarán el gerente general, un director académico y un asistente administrativo. En el departamento de marketing y ventas estarán el gerente comercial, un supervisor de ventas y los agentes de ventas. Y en el caso del departamento de profesorado

habrá un profesor de planta. Los demás profesores estarán con contrato bajo modalidad de servicios prestados.

Se contratará como servicios externos a los profesionales de contabilidad, promoción y publicidad.

#### **2.1.10. Procesos Claves Relacionados con el Objetivo Propuesto.**

En Zenaida como objetivo empresarial general nos proponemos en formar profesionales bilingües altamente calificados y certificados, para poder cumplir con este objetivo tenemos algunos procesos claves que se pueden nombrar en la parte de los recursos innovadores que se van a implementar y que van de la mano también con los procesos en recursos de enseñanza.

Procesos en la automatización de las evaluaciones con el uso de algoritmos permitiendo crear y corregir exámenes y pruebas de forma rápida y al mismo tiempo dar feedback al estudiante de manera precisa.

Procesos en el aprendizaje adaptativo con el uso de varias plataformas para el uso del estudiante las cuales se ajustarán al nivel, ritmo y preferencias de los educandos y así poder ofrecer contenidos y actividades que potencien la enseñanza.

Procesos para enriquecer la inmersión lingüística y cultural de los estudiantes a través de la realidad aumentada y el uso de tecnología en base a IA.

La implementación de grupos reducidos en cada curso, que nos ayudará a tener un ambiente de aprendizaje más interactivo y personalizado, conjuntamente con los profesores nativos que ofrecerán un enfoque de enseñanza que sea único y efectivo.

#### **2.1.11. Principales Cifras, Ratios y Números que Definen a la Empresa.**

Los principales ratios y números de Zenaida son los siguientes:

La promoción en idiomas de nuestro catálogo es amplia, lo que nos permite con los

8 idiomas tener una mejor captación en el número de estudiantes.

Total de ingresos por cursos dados siempre van en alza al igual que los ingresos netos de los cursos tal cual se puede ver y revisar en los ingresos financieros del primer año y las proyecciones de los siguientes años.

Se proyecta un 5% de devoluciones en las ventas, lo cual representa un ratio aproximado de estudiantes que dejen de estudiar el idioma.

En cuanto a gastos de personal, establecemos un 1% de crecimiento anual de salarios para los trabajadores.

En el primer año se tiene un fondo de maniobra de \$7.250 y en los años posteriores se mejora visiblemente esta cantidad en las proyecciones financieras.

#### **2.1.12. Modelo de Negocio.**

El modelo de negocio de Zenaida es un modelo de producto como servicio, siendo el producto los diferentes idiomas en catálogo.

#### **2.1.13. Grupos de Interés Internos y Externos.**

Sobre los grupos de interés podemos nombrar:

Potenciales estudiantes en las provincias de Guayas, Manabí y El Oro ya que en estas localidades abundan empresas que manejan exportaciones, importaciones y comercio exterior, en donde los trabajadores de estas áreas necesitan tener conocimiento de varios idiomas y también una continua capacitación.

Estudiantes universitarios y de postgrados que necesiten un mayor avance en el conocimiento de idiomas que sus carreras o estudios requieran.

Emprendedores y profesionales independientes que quieran expandir sus redes y oportunidades con el conocimiento de varios idiomas.

Viajeros y amantes de la cultura global que nos da el aprender diferentes idiomas.

#### **2.1.14. Otros Datos de Interés.**

Hay algunos datos de interés que se puede nombrar en cuanto al producto que vamos a ofrecer y como se va a ejecutar, entre estos tenemos:

La posibilidad de ofrecer programas específicos, de cualquier idioma, para el comercio exterior y la gestión empresarial internacional.

La implementación de la Gamificación como técnica de enseñanza, que consiste en aplicar elementos y dinámicas propias de los juegos (puntos, niveles, recompensas, etc.) al proceso de aprendizaje, con el fin de aumentar la motivación, la participación y la retención de los estudiantes.

La personalización en la enseñanza con el aprendizaje adaptativo donde nos basamos en el uso de plataformas online que se ajustan al nivel, ritmo y preferencias de cada estudiante, ofreciendo contenidos, actividades y feedback personalizados.

La utilización de profesores nativos en la impartición de los diferentes cursos.

Talleres presenciales combinados con eventos de muestra gratuitos.

## CAPITULO 2. PLAN DE EMPRESA

### 1. Resumen Ejecutivo

Justificación de la idea: La globalización nos ha expuesto a las diversas culturas presentes en el planeta, ampliando los horizontes, conocimientos y a relaciones más fructíferas con diferentes puntos de vista y entornos competitivos, pero, un factor muy importante para poder acceder a ese nuevo mundo es poseer la capacidad de entender y comprender el idioma, ya sea para negocios, socialización, educación, hobbies o porque quieres entender una serie sin tener que leer los subtítulos. Cualquiera sea el motivo la cantidad de personas que quieren aprender un idioma se ha incrementado al igual que la variedad de idiomas a los cuales se desea acceder, sin embargo, en Ecuador y más específicamente en la ciudad de Guayaquil no se da una oferta de idiomas a la par con el aumento de la demanda la cual está estimada en unos 5 millones en el país según la Cámara de Comercio de Quito, la saturación de cursos de inglés ha dejado a aquellos interesados en otros idiomas sin más opciones que la búsqueda online, con estos puntos nosotros en “Zenaida Language Institute” nos comprometemos a prestar un servicio accesible, de calidad y que sea adaptable a las necesidades y obstáculos que presenten nuestros clientes, con el objetivo de contribuir en la educación lingüística del país con catálogo de idiomas amplio y profesores nativos.

Sobre el negocio: Nuestra línea de negocio es la prestación de servicios educativos en idiomas en modalidad presencial y online, proveyendo de los materiales y el ambiente necesarios para que tanto el estudiante como el profesor se desarrollen adecuadamente durante las clases, este servicio se encuentra dirigido a cualquier interesado en aprender algunos de los idiomas que se ofrecen en nuestro catálogo inicial, los cuales son: inglés, alemán, francés, italiano, portugués, chino mandarín, ruso y español; además, no estamos reacios a la creación de nuevos programas con idiomas que el cliente desee aprender pero que no esté en nuestro



catálogo. Nuestros precios van a variar dependiendo de la complejidad del idioma y del material necesario para dar la clase, siendo necesario también hacer una investigación de la competencia para establecer los precios reales lo cual se hará en el plan comercial.

Nuestra misión: Formar profesionales bilingües, garantizando una formación de excelencia desde una perspectiva innovadora de enseñanza-aprendizaje a través del uso de metodologías ágiles que impulsen el desarrollo cognitivo, comportamental y de habilidades de los estudiantes.

Nuestra visión: Ser la academia de idiomas y centro integral de capacitación por excelencia a nivel nacional con mayor preferencia y alcance innovador en lo educativo, metodológico y tecnológico, que permitan una conexión sólida entre institución y clientes basada en una relación de confianza.

Propuesta de valor: Nuestra principal propuesta de valor gira en torno a las facilidades y flexibilidades que se le dan a los clientes para que puedan acceder a nuestro servicio, comenzando con nuestro amplio catálogo de idiomas y que además damos la opción de armar programas con los idiomas que requiera nuestro cliente, los horarios son acordados entre el profesor y el estudiante ya sea en modalidad online o presencial, el material es personalizado y la forma de dar las clases y el servicio al cliente también; todo con la finalidad de ofrecer un servicio de calidad y al que nuestro público objetivo pueda acceder.

De nuestro público objetivo: Nuestro servicio es aplicable a nivel nacional al tener servicio online, pero tendremos enfoque especial en Guayaquil, Manabí y el Oro por cuestiones de exportaciones, en temas más demográficos nos centramos en personas de cualquier sexo en las edades entre 18 y 45 años, siendo especialmente estudiantes universitarios o de estudios superiores y profesionales que deseen capacitarse en idiomas y de clase socioeconómica



media a media-alta. Se tiene la proyección de expandir la oferta del negocio a empresas para la capacitación en idiomas a empleados interesados.

Del equipo: Nuestro equipo principal cuenta con la participación de profesionales capacitados y pasionales a la enseñanza educativa siendo la principal cara Vanesa Melo quien posee experiencia en el campo de la educación de idiomas y se encargará de las cuestiones administrativas y financieras; Alex Alarcón quien se encargará de la parte logística, coordinación y servicio al cliente gracias a la vasta experiencia en ese campo; Joe Risco quien posee estudios y el equipo necesarios para encabezar el marketing y todo lo que requiera diseño gráfico, Franco Sánchez quien posee estudios y experiencia en economía y contabilidad será el encargado de manejar esos campos.

Además, nuestro equipo de trabajo cuenta con personas experimentadas en el campo de la enseñanza de idiomas, los profesores con los que contamos son hablantes nativos del idioma y cuentan con las facilidades de armar su propio material de estudio y con el deseo de enseñar sus idiomas a personas interesadas.

Estimaciones financieras: Para armar toda la estructura necesaria necesitamos contar con un financiamiento inicial de \$75.000,00 con 4 meses necesarios para construir el espacio y obtener los permisos pertinentes. Los resultados que esperamos para el primer año de acción es poder cumplir con las deudas, por lo que no esperamos ganancias relevantes hasta el tercer año, a partir del tercer año estimamos un crecimiento de 82% anual y de 16% anual para el cuarto y quinto año. Referente a nuestros colaboradores los dividiré en colaboradores directos e indirectos, siendo los directos aquellos que participen en la prestación del servicio, como lo pueden ser las personas en área de profesorado, área de marketing & ventas y área administrativa; se cuenta con la red de contactos necesaria para conseguir profesores altamente cualificados para el proyecto, el porcentaje de ganancia dependerá del número de estudiantes en el caso de los profesores y el sueldo básico más bonificaciones en el caso de personal de ventas; para los colaboradores indirectos o inversionistas interesados, el

porcentaje dependerá del número de acciones con las que cuente, así mismo se presentará reportes financieros para mantener la transparencia.

**Identidad:** Sobre la identidad de nuestra empresa, buscamos un nombre significativo al servicio de la enseñanza del idioma, considerando que la mayoría de los idiomas que ofrecemos de base provienen del latín se eligió “Zenaida”, parte del nombre científico para la paloma de alas blancas (que también forma parte de nuestro logo), que en el mito azteca bajó de los cielos para darle voz a niños mudos con la finalidad que construyan una nueva sociedad próspera, en una bonita analogía de enseñar la palabra en beneficio del desarrollo personal y de la sociedad.

## 2. Análisis del Entorno del Proyecto

### 2.1. Análisis Externo

#### 2.1.1. PESTEL.

##### *Políticos.*

- Ecuador posee relaciones y tratados con Estados Unidos, Unión Europea, Reino Unido, Irlanda, Bloque EFTA (Suiza, Noruega, Islandia, Liechtenstein) y China (Ministerio de Producción, 2023).
- La inestabilidad política y el pronto cambio de gobiernos pueden incurrir en cambios en las políticas de educación o prestación de servicios.
- Se busca desde las leyes impulsar el aprendizaje de otros idiomas mediante un acuerdo de educación pluricultural y bilingüe (Educación, 2023).
- Las políticas educativas cambian según el congreso de turno, poca participación de docentes y expertos que quieran un mejor camino en la educación (Chávez, 2018).

### *Económicos.*

- El 47% de la población posee capacidad de ahorro.
- El ingreso mensual promedio es de \$434 (INEC, 2023).
- El índice de cambio real es de -0,57%, en relación con países de interés es de (Finanzas, 2023):
  - Estados Unidos: 2,24%
  - China: -9,57%
  - Colombia: -12,06%
  - Perú: 4,42%
- La inflación anual del país es de 2,85% (Finanzas, 2023)
- La tasa de desempleo es de 3,8% no obstante no considera a la población económicamente inactiva (INEC, 2023).
- La tasa de crecimiento económico es de 1,5% y se proyecta un 1,9% para el año entrante (Finanzas, 2023).

### *Social.*

- Ecuador posee un nivel bajo de estudio en idiomas, no obstante, la importancia del estudio de otros idiomas ha aumentado.
- El contexto de un mundo globalizado hace necesaria la integración de idiomas a la enseñanza básica de una persona.
- Niveles de inseguridad altos por presencia de mafias, grupos de narcotráfico y falta de empleo joven.
- La exposición a demasiados estímulos en redes sociales ha creado problemas en la psicología de futuros estudiantes, principalmente la inmediatez como forma de mantener interés.
- Influencia de “factores de éxito” donde se pone el conocimiento de un idioma extra como uno de ellos.
- Popularización de estudios sobre el beneficio cognitivo por el estudio de idiomas.

- Aumento en las preferencias de cursos online y clases más interactivas por la continua pérdida en la capacidad de concentración y falta de disciplina.
- El marketing de la IA causa un mayor interés y curiosidad en las personas.
- Datos demográficos de interés (INEC, 2023):
  - Población entre 20 a 45 años: 7'011.890
  - 50,31% Masculina, 49,69% Femenina
  - 52,57% posee empleo
  - 2,15% no posee empleo
  - 45,28% población económicamente inactiva

### ***Tecnológico.***

- Pobre infraestructura para la aplicación de nuevas tecnologías, la mala administración en la matriz eléctrica y la poca seriedad en la optimización de las energías renovables crean un ambiente donde es complicado invertir en equipos caros.
- El uso de plataformas virtuales permite la digitalización y automatización de actividades administrativas y tareas que no requieran de una vigilancia continua, uso de la ludopatía, automatización de rutas de aprendizajes.
- A pesar de que el contenido es más barato de producir se requiere que los docentes estén capacitados para poder usar la plataforma.
- La aplicación de IA en el estudio de idiomas provee una mejor adaptabilidad de los programas de estudios, permite un acompañamiento más prolongado al estudiante, las calificaciones pueden ser más minuciosas al considerar más detalles en una menor cantidad de tiempo.
- El coste de entrenar una IA es muy elevado, las opciones más genéricas pueden no cumplir con los requisitos del negocio.
- La IA no puede reemplazar la presencia humana en la enseñanza, se necesita de capacitación al personal para un correcto uso.

***Ecológico.***

- La principal fuente de contaminación será el consumo eléctrico, la segunda, material de oficina.
- Compromiso de responsabilidad social y bienestar de la comunidad, donde se estipula que el negocio no va a contaminar y en caso de hacerlo se realizaran las medidas necesarias para corregir el daño.

***Legal – Jurídico.***

- Cumplimiento del “Reglamento de las instituciones de educación” donde estipula que, las instituciones de educación deben cumplir con ciertos lineamientos dependiendo de la modalidad.
- Regulaciones laborales donde se deben cumplir con las responsabilidades pertinentes al ambiente laboral, suele volverse más estricto y costoso para los dueños.
- El principal permiso es el de “Emisión de autorización de creación y funcionamiento de Instituciones Educativas particulares, fiscomisionales y municipales” donde se deben cumplir con los requisitos de solicitud.

La “Resolución No. 009-NG-DINARDAP-2021” provee los lineamientos a seguir sobre el uso y almacenamientos de datos de los clientes (Públicos, 2021).

Tabla 1 Resumen de PESTEL

PESTEL	Ventajas	Desventajas
<b>Político</b>	Relaciones políticas y tratados de libre comercio con países de interés Impulso a la enseñanza de idiomas	Inestabilidad política Poca participación de docentes en las políticas educativas
<b>Económico</b>	Bajo nivel de inflación anual	Ingreso mensual promedio bajo Tasa de crecimiento económico baja Índice de tipo de cambio real negativo Menos de la mitad de la población tiene capacidad de ahorro
<b>Social</b>	La globalización está obligando un cambio de paradigmas Influencia de discursos en el colectivo ecuatoriano Aumento de la demanda en cursos online	Bajo nivel del país en el estudio de idiomas Altos niveles de inseguridad Poca disciplina en los futuros estudiantes La mitad del público objetivo tiene empleo
<b>Tecnológico</b>	Versatilidad de las plataformas virtuales Las IA proveen análisis más profundos de los estudiantes	Pobre infraestructura Alto coste de entrenamiento de IA Las IA no pueden reemplazar a la presencia del profesor
<b>Ecológico</b>	Compromiso de responsabilidad social y bienestar de la comunidad	Alto consumo eléctrico
<b>Legal – jurídico</b>	Pocos requisitos para la solicitud de permiso de apertura y funcionamiento Cumplimiento de la “Resolución No. 009-NG-DINARDAP-2021”	Regulaciones laborales en constantes cambios.

### 2.1.2. Análisis del Sector.

**Barreras de Entrada.** Se requiere inversión inicial (personal, infraestructura, material didáctico).

Cumplimiento de la normativa vigente en educación, normativa tributaria, seguridad social y protección de datos de todos los involucrados en la academia.

Permisos y licencias necesarias para operar como centro educativo, las cuales pide el gobierno central, alcaldía y ministerios correspondientes.

El conocimiento avanzado de las expectativas, preferencias y necesidades de los clientes potenciales, que pueden variar según: la edad, nivel educativo, motivo de aprendizaje y el idioma en el que están interesados.

Adaptar las ofertas a las tendencias y demandas del mercado, las cuales cambian según la coyuntura política, económica y cultural.

Contar con los recursos tecnológicos adecuados para ofrecer una enseñanza de calidad como por ejemplo equipos informáticos de calidad, conexión a internet de banda ancha que permita un mejor desenvolvimiento de las operaciones de la empresa, adquisición de plataformas virtuales acorde a la enseñanza y apps móviles.

**Barreras de Salida.** Costos de cierre o traspaso de negocio como, por ejemplo: cancelación de contratos con trabajadores administrativos y profesorado, indemnizaciones laborales, liquidación en general, pago de deudas obtenidas a lo largo de las operaciones.

Tener en cuenta la pérdida de ingresos por cualquier circunstancia y la posible dificultad de recuperar la inversión realizada.

Pérdida de empleados por problemas externos, disminución de la oferta educativa a nivel nacional, insatisfacción de los clientes por cualquier situación interna o ajena al instituto, ruptura de relaciones laborales y económicas, la afectación negativa a la imagen y la reputación de la empresa por varios factores internos y externos.

En caso del cierre del negocio se cuenta con obligaciones como: notificación a las autoridades pertinentes, liquidación de impuestos, baja de la actividad en el SRI, protección

de los datos de los estudiantes de la academia, reclamaciones y demandas por parte de trabajadores y clientes por cualquier motivo que generarían gastos.

### *Poder de Negociación de los Clientes.*

- Alta demanda y variedad de idiomas:

Fortaleza: Zenaida Language Institute se beneficia de la alta demanda de servicios de aprendizaje de idiomas en Ecuador, respaldada por la estimación de 5 millones de personas interesadas según la Cámara de Comercio de Quito. La empresa está posicionada para capitalizar esta demanda creciente.

Oportunidad: La amplia variedad de idiomas ofrecidos por Zenaida Language Institute constituye una oportunidad estratégica. La diversidad lingüística en su catálogo permite atraer a un amplio espectro de clientes con distintas necesidades y preferencias, lo que aumenta su atractivo en el mercado.

- Saturación en cursos de inglés:

Fortaleza: La saturación en el mercado de cursos de inglés se convierte en una fortaleza para Zenaida Language Institute. La empresa puede destacarse al ofrecer alternativas en otros idiomas, aprovechando este vacío en el mercado y proporcionando opciones más allá de las tradicionales ofertas de inglés.

- Flexibilidad y personalización:

Fortaleza: La flexibilidad y la personalización en la enseñanza son atributos destacados de Zenaida Language Institute. Estos puntos fuertes pueden atraer a

clientes que valoran un enfoque adaptado a sus necesidades y ritmo de aprendizaje, estableciendo la empresa como una opción centrada en el estudiante.

- Calidad del servicio:

Fortaleza: Zenaida Language Institute destaca al ofrecer un servicio de alta calidad. Con profesores nativos, apoyo psicológico, materiales actualizados y opciones de inteligencia artificial, la empresa se diferencia como un proveedor de servicios lingüísticos comprometido con la excelencia y la innovación.

- Costos y ahorro para el cliente:

Fortaleza: El compromiso de Zenaida Language Institute de utilizar un solo libro durante todo el curso y considerar la integración de inteligencia artificial para reducir costos destaca como una fortaleza. Estas prácticas pueden atraer a clientes que buscan eficiencia y ahorro, ofreciendo un valor adicional.

- Transparencia y reportes financieros:

Fortaleza: La transparencia en la distribución de ganancias y la presentación de reportes financieros demuestran la integridad de Zenaida Language Institute. Esta práctica puede generar confianza entre los clientes, mostrando un compromiso con la transparencia y la responsabilidad.

- Segmentación de clientes:

Fortaleza: La segmentación geográfica y demográfica de Zenaida Language Institute evidencia un profundo entendimiento de los diferentes grupos de clientes y sus

necesidades. Esta estrategia de segmentación puede permitir una oferta más personalizada y efectiva.

- Barreras de entrada:

Fortaleza: La inversión inicial y el cumplimiento de normativas demuestran la seriedad y compromiso de Zenaida Language Institute, estableciendo barreras significativas para posibles competidores. Esto consolida su posición en el mercado.

- Recursos tecnológicos y e innovación:

Fortaleza: La adopción de tecnologías como Zoom, plataformas propias, marketing digital y herramientas de inteligencia artificial muestra la predisposición de Zenaida Language Institute hacia la innovación. Estos recursos tecnológicos refuerzan su competitividad en el mercado educativo.

- Cultura empresarial y valores:

Fortaleza: La cultura empresarial de Zenaida Language Institute, respaldada por valores claros y objetivos definidos, puede resonar positivamente entre los clientes. Esta conexión emocional contribuye a la construcción de relaciones sólidas y a la fidelización de la clientela.

- Recursos humanos y de imagen:

Fortaleza: Contar con un equipo diversificado y profesional, junto con una imagen de marca bien definida, posiciona favorablemente a Zenaida Language Institute. La



confianza generada por un equipo competente y una identidad de marca sólida contribuye al atractivo de la empresa para los clientes.

## *2.2. Análisis de la Competencia*

En el Ecuador existen solo cinco academias y/o institutos que ofertan una variedad de idiomas aparte del inglés y que se detallan en el cuadro. Estos vendrían a ser nuestros competidores directos ya que ofrecen un servicio similar a nuestra academia de idiomas, teniendo en cuenta la variedad de idiomas, la metodología de aprendizaje, el tipo de docentes y la variedad de certificaciones que nosotros también ofrecemos.

Tabla 2 Análisis de la competencia

Academia	Ubicación	Tamaño	Trayectoria	Reputación	Oferta Académica	Metodología	Profesorado	Precios	Certificaciones
<b>Instituto Confusio</b>	Quito	Grande	13 Años	Alta	Chino mandarín	Comunicativa	Nativos y locales	Moderados	HSK, HSKK, YCT
<b>Centro de Idiomas de la Universidad del Pacífico</b>	Lima	Grande	25 Años	Alta	Chino mandarín, Ruso, Italiano, Francés, Portugués, Inglés y Alemán	Comunicativa	Nativos y locales	Altos	No especifica
<b>Centro Asiático de Idiomas</b>	Guayaquil	Mediano	10 Años	Media	Chino mandarín, Japones y Coreano	Comunicativa	Nativos y locales	Bajos	No especifica
<b>edX</b>	Online	Grande	9 Años	Alta	Chino mandarín, Ruso, Italiano, Francés, Portugués, Inglés y Alemán	E-learning	Nativos y locales	Bajos	No especifica
<b>Berlitz</b>	Quito, Guayaquil, Cuenca	Grande	142 Años	Alta	Chino mandarín, Ruso, Italiano, Francés, Portugués, Inglés y Alemán	Inmersión	Nativos	Altos	No especifica

### 2.3. *Análisis de la Demanda*

#### **Criterios de Segmentación.**

- **Geográfica.** El instituto es aplicable a nivel nacional gracias a la modalidad online en donde se imparten las clases de los diferentes idiomas que se ofertan.

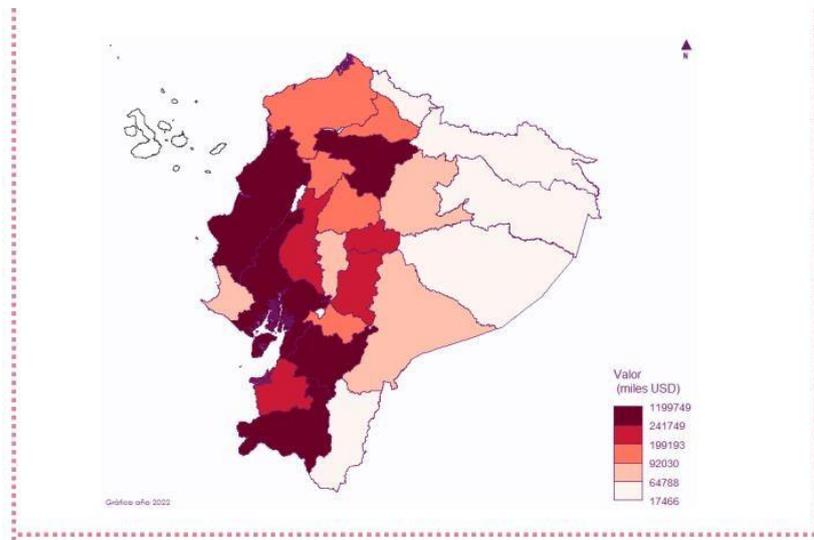


Ilustración 1 Mapa poblacional de Ecuador

Se hace énfasis en provincias que tienen puertos como Guayas, Manabí y el Oro ya que en sus respectivas ciudades abundan empresas que se dedican al manejo de exportaciones, importaciones y el comercio exterior, en los cuales, los trabajadores de esta área necesitan el conocimiento de lenguas extranjeras y la continua capacitación de estas.

### Ranking por provincia de la producción por alumno Superior

En miles de dólares

Provincia	2022		
	Producción (Miles de USD)	Nº Alumnos	Relación (USD por alumno)
Galápagos	1.591	294	5.415
Azuay	187.205	53.196	3.519
Napo	10.540	3.323	3.172
Morona Santiago	7.837	2.528	3.100
Pichincha	649.958	214.923	3.024
Zamora Chinchipe	4.418	1.504	2.938
Loja	105.483	36.605	2.882
Cañar	37.032	12.862	2.879
Tungurahua	113.913	39.783	2.863
Orellana	9.736	3.418	2.849
Resto del país	1.140.727	516.589	2.208
<b>Total Nacional</b>	<b>2.268.440</b>	<b>885.023</b>	<b>2.563</b>

Ilustración 2 Producción nacional por alumno

También tomamos en cuenta provincias como Galápagos, Azuay, Napo, Morona Santiago y Pichincha, las cuales, tienen los mejores lugares en el ranking nacional de alumnos que invierten más en educación.

- **Demográfica.** Nos enfocamos en personas de cualquier sexo, en edades comprendidas entre 18 y 45 años. Esto quiere decir, estudiantes universitarios y de estudios posteriores como también personas que necesiten capacitación de idiomas por temas laborales.
- **Comportamiento.** Personas que requieran el aprendizaje de diferentes idiomas por varios motivos como, por ejemplo: reforzamiento de idiomas en estudiantes universitarios que estén cruzando carreras afines a idiomas, personas que necesiten reforzar algún idioma por temas laborales, aprender algún idioma nuevo o

capacitación continua y que busquen el beneficio de tener un mejor empleo, gerenciar alguna institución multinacional o mejorar en la lingüística extranjera.

- **Socioeconómica.** Clase media, media – alta.

### Elección del Segmento Objetivo.

#### *Segmentación de Mercado Modalidad Presencial.*

Tabla 3 Población de la ciudad de Guayaquil

DATOS GENERALES	
Población total ciudad Guayaquil, según el INEC (2022)	2.665.392
Población por edades (18 a 45 años), según el INEC (2022)	498.816
Tasa de crecimiento anual	16,35%
Años de vida útil	5 años
Año base	2023

### Proyección de la Población (5 años útil)

Para calcular el incremento poblacional se utilizará la fórmula de los autores Jagdish C. Arya, Robin W. Lardner (Matemáticas aplicadas a la administración y a la economía):

Fórmula de incremento – proyección

$$P_f = P_o(1 + i)^n$$

Donde:

$P_f$  = Año proyectado

$P_o$  = Población inicial por edades

1 = Constante

$i$  = Tasa de crecimiento poblacional anual

$n$  = Número de años

Tabla 4 Proyección de la población de Guayaquil a 5 años

Años	Población Total Ciudad Guayaquil	Población por Edades (18 – 45 años)
2022	2.665.392	498.816
2023	3.101.184	580.372
2024	3.608.227	675.263
2025	4.198.172	785.669
2026	4.884.573	914.126
2027	5.683.201	1.063.585
2028	6.612.405	1.237.481

**Segmento Objetivo.** Individuos de edades comprendidas entre 18 y 45 años en la ciudad de Guayaquil que buscan mejorar sus habilidades en inglés para propósitos diversos, incluyendo metas profesionales, educativas, y personales.

#### Características del Segmento.

- **Profesionales en Desarrollo.** Adultos jóvenes y de mediana edad que desean fortalecer sus habilidades en inglés para avanzar en sus carreras, acceder a nuevas oportunidades laborales o mejorar su desempeño en entornos de trabajo internacionales.
- **Estudiantes Universitarios y de Postgrado.** Personas actualmente matriculadas en instituciones educativas o que han completado sus estudios universitarios y buscan mejorar su inglés para complementar su formación académica o para cumplir con requisitos profesionales.
- **Emprendedores y Profesionales Independientes.** Aquellos que son dueños de negocios o trabajan de forma independiente y reconocen la importancia de dominar el inglés para expandir sus redes, acceder a oportunidades globales y mejorar la comunicación con clientes internacionales.

- ***Viajeros y Amantes de la Cultura.*** Individuos que tienen interés en aprender inglés con el propósito de viajar, explorar otras culturas, y tener experiencias internacionales más enriquecedoras.

### **Enfoque de Marketing.**

- ***Flexibilidad y Adaptabilidad.*** Resaltar la flexibilidad de los horarios y modalidades de aprendizaje para adaptarse a las agendas ocupadas y diversos estilos de vida.
- ***Relevancia Profesional y Laboral.*** Enfocarse en cómo el aprendizaje del inglés puede mejorar las perspectivas profesionales, abrir nuevas oportunidades laborales y fortalecer la competitividad en el mercado laboral.
- ***Experiencias Prácticas y Aplicables.*** Ofrecer programas que se centren en situaciones de la vida real, como conversación de negocios, presentaciones profesionales y vocabulario específico de la industria.
- ***Comunidad y Networking.*** Facilitar la creación de una comunidad de estudiantes donde puedan practicar entre ellos, compartir experiencias y establecer conexiones que beneficien sus metas personales y profesionales.
- ***Promociones Especiales y Descuentos.*** Implementar ofertas promocionales, descuentos y paquetes que incentiven la inscripción y la continuidad en el programa de inglés.
- ***Recursos Educativos Modernos.*** Utilizar tecnologías modernas y métodos pedagógicos innovadores para hacer que el proceso de aprendizaje sea interesante y efectivo.

Esta elección del segmento objetivo permite a la academia adaptarse a las necesidades específicas de adultos jóvenes y de mediana edad en Guayaquil, proporcionando programas de inglés que son relevantes y beneficiosos para sus objetivos personales y profesionales.

### *Segmentación del Mercado Modalidad Online*

Tabla 5 Población de la ciudad de Manta

<b>DATOS GENERALES</b>	
Población total ciudad Manta, según el INEC (2022)	261.871
Población por edades (18 a 45 años), según el INEC (2022)	49.089
Tasa de crecimiento anual	18.68%
Años de vida útil	5 años
Año base	2023

Tabla 6 Proyección de la población de Manta a 5 años

<b>Años</b>	<b>Población Total Ciudad Manta</b>	<b>Población por Edades (18 – 45 años)</b>
2022	261.871	49.089
2023	305.551	58.259
2024	356.517	82.057
2025	415.984	97.386
2026	485.370	97.386
2027	566.330	115.577
2028	660.794	137.167

Tabla 7 Población de la ciudad de Machala

<b>DATOS GENERALES</b>	
Población total ciudad Machala, según el INEC (2022)	301.771
Población por edades (18 a 45 años), según el INEC (2022)	115.947
Tasa de crecimiento anual	25.18%
Años de vida útil	5 años
Año base	2023

Tabla 8 Proyección de la población de Machala a 5 años

Años	Población Total Ciudad Machala	Población por Edades (18 – 45 años)
2022	301.771	115.947
2023	377.757	145.142
2024	472.876	181.689
2025	591.946	227.439
2026	740.998	284.708
2027	927.582	356.397
2028	1.161.147	446.138

Tabla 9 Población de Galápagos

DATOS GENERALES	
Población total ciudad Galápagos, según el INEC (2022)	28.583
Población por edades (18 a 45 años), según el INEC (2022)	8.338
Tasa de crecimiento anual	20.96%
Años de vida útil	5 años
Año base	2023

Tabla 10 Proyección de la Población de Galápagos

Años	Población Total Ciudad Galápagos	Población por Edades (18 – 45 años)
2022	28.583	8.338
2023	34.574	10.086
2024	41.821	12.200
2025	50.586	14.757
2026	61.189	17.850
2027	74.014	21.591
2028	89.528	26.116

Tabla 11 Población de Azuay

<b>DATOS GENERALES</b>	
Población total ciudad Azuay, según el INEC (2022)	801.609
Población por edades (18 a 45 años), según el INEC (2022)	142.197
Tasa de crecimiento anual	12.78%
Años de vida útil	5 años
Año base	2023

Tabla 12 Proyección de la población de Azuay

<b>Años</b>	<b>Población Total Ciudad Azuay</b>	<b>Población por Edades (18 – 45 años)</b>
2022	801.609	142.197
2023	904.055	160.370
2024	1.019.593	180.865
2025	1.149.897	203.980
2026	1.296.854	230.048
2027	1.462.591	259.448
2028	1.649.511	292.606

Tabla 13 Población de Napo

<b>DATOS GENERALES</b>	
Población total ciudad Napo, según el INEC (2022)	131.675
Población por edades (18 a 45 años), según el INEC (2022)	23.403
Tasa de crecimiento anual	28.01%
Años de vida útil	5 años
Año base	2023

Tabla 14 Proyección de la población de Napo

Años	Población Total Ciudad Napo	Población por Edades (18 – 45 años)
2022	131.675	23.403
2023	168.557	29.958
2024	215.770	38.349
2025	276.207	49.091
2026	353.573	62.842
2027	452.609	80.444
2028	579.384	102.976

Tabla 15 Población de Morona Santiago

DATOS GENERALES	
Población total Provincia de Morona Santiago, según el INEC (2022)	192.508
Población por edades (18 a 45 años), según el INEC (2022)	30.435
Tasa de crecimiento anual	30.38%
Años de vida útil	5 años
Año base	2023

Tabla 16 Proyección de la población de Morona Santiago

Años	Población Total Provincia Morona Santiago	Población por Edades (18 – 45 años)
2022	192.508	30.435
2023	250.992	39.681
2024	327.243	51.736
2025	426.660	67.454
2026	556.270	87.946
2027	725.277	114.664
2028	945.616	149.499

Tabla 17 Población de Pichincha

DATOS GENERALES	
Población total Provincia de Pichincha, según el INEC (2022)	3.089.473
Población por edades (18 a 45 años), según el INEC (2022)	596.208
Tasa de crecimiento anual	19.83%
Años de vida útil	5 años
Año base	2023

Tabla 18 Proyección de la población de Pichincha

Años	Población Total Provincia Pichincha	Población por Edades (18 – 45 años)
2022	3.089.473	596.208
2023	3.702.115	714.436
2024	4.436.245	856.109
2025	5.315.952	1.025.875
2026	6.370.106	1.229.306
2027	7.633.298	1.473.077
2028	9.146.981	1.765.189

**Segmento Objetivo.** Personas de cualquier sexo, con edades comprendidas entre 18 y 45 años, pertenecientes a la clase media y media-alta, ubicadas a nivel nacional con énfasis en provincias estratégicas como Guayas, Manabí, el Oro, Galápagos, Azuay, Napo, Morona Santiago y Pichincha. Este segmento incluye:

**Estudiantes Universitarios y de Estudios Posteriores.** Personas que están cruzando carreras afines a idiomas y desean reforzar su conocimiento lingüístico como parte de su formación académica.

***Profesionales en Comercio Exterior y Empresas Relacionadas.*** Trabajadores de empresas ubicadas en provincias con puertos (Guayas, Manabí, el Oro) que se dedican al manejo de exportaciones, importaciones y comercio exterior. Estos individuos necesitan el conocimiento de lenguas extranjeras para mejorar su desempeño laboral.

***Personas en Búsqueda de Mejoras Laborales.*** Aquellas que buscan el beneficio de adquirir nuevas habilidades lingüísticas para obtener mejores empleos, gerenciar instituciones multinacionales o mejorar en la comunicación en entornos laborales internacionales.

***Inversionistas en Educación.*** Personas ubicadas en provincias como Galápagos, Azuay, Napo, Morona Santiago y Pichincha, que tienen altos índices de inversión en educación. Este grupo puede estar dispuesto a invertir en programas de idiomas de calidad.

#### ***Características del Segmento.***

- Orientados a la educación y el desarrollo personal.
- Necesitan flexibilidad, por lo que la modalidad en línea es atractiva.
- Buscan resultados tangibles, como la mejora de oportunidades laborales.
- Con conciencia de la importancia en la formación continua en idiomas.

#### ***Enfoque de Marketing.***

- Publicidad en línea dirigida a las áreas geográficas especificadas.
- Remarcar la flexibilidad y conveniencia de la modalidad en línea.
- Enfatizar los beneficios profesionales y laborales de aprender nuevos idiomas.
- Ofrecer programas específicos para el comercio exterior y la gestión empresarial internacional.

## **2.4. Análisis Interno**

### **2.4.1. Recursos Tangibles.**

***Recursos Financieros.*** Nuestra academia de idiomas requerirá una inversión inicial de \$75.000 por parte de los socios y \$56.000 por inversores, que serán

destinados a la infraestructura, los permisos de funcionamiento correspondientes y un fondo de reservas. Se llegó al acuerdo de que cada socio aportará con una suma de dinero de partes iguales \$18.750, lo que corresponderá al 25% de la empresa para cada uno. El modo de aportación de cada socio se hará de la siguiente manera:

*Tabla 19 Forma de financiamiento de los socios.*

<b>Socio/Integrante</b>	<b>Modo de Aportación</b>
Vanesa Melo	50% efectivo – 50% préstamo bancario
Alex Alarcón	100% efectivo
Joe Risco	50% efectivo – 50% préstamo bancario
Franco Sánchez	100% efectivo por venta de vehículo.

**Recursos Tecnológicos y Organizacionales.** Los recursos tecnológicos que contaremos para la creación de la empresa y que ayudarán a una eficiente operación del negocio serán (costos referenciales aproximados):

*Tabla 20 Recursos Tecnológicos y Organizacionales*

<b>Cantidad</b>	<b>Recurso</b>	<b>Costo</b>
5	Licencia de ZOOM	\$75
1	Plataforma de actividades	\$200
1	App Móvil	-----
1	Membresía IA	\$264
	Marketing en redes	\$600
	Imagen de Marca y Logo	\$850
1	Datafast	\$45 / mes
1	Patente	\$400 +/-

### *Recursos físicos.*

Tabla 21 Recursos físicos

<b>Cantidad</b>	<b>Recurso</b>	<b>Costo</b>
3	Televisores	\$450 c.u.
4	Equipo de cómputo	\$800c.u.
1	Infocus	\$700
	Equipo y materiales de administración	\$3000

### 2.4.2. Recursos Intangibles.

**Recursos Humanos.** Cada integrante estará a cargo de un área en específico en donde se desenvuelve mejor gracias a estudios previos y experiencia laboral adquirida a lo largo de su vida.

Tabla 22 Recursos Intangibles

<b>Integrante/Socio</b>	<b>Rol</b>
Vanesa Melo	Parte administrativa y contable.
Alex Alarcón	Parte logística, coordinación y servicio al cliente
Joe Risco	Diseño gráfico y marketing
Franco Sánchez	Parte económica y contable

**Cultura empresarial.** Nos caracterizamos por los principios y valores de:

- Calidad
- Innovación
- Competitividad
- Diversidad
- Equidad
- Honestidad
- Respeto
- Transparencia
- Solidaridad social

- Integridad
- Compromiso
- Trabajo en equipo
- Orientación al cliente
- Responsabilidad social

***Objetivos Empresariales.***

**Objetivo General.**

Formar profesionales bilingües altamente calificados y certificados, propiciando una formación social, ética y moral para la construcción de una sociedad más justa, humana y participativa.

**Objetivo Específicos.**

- Fomentar en el estudiante el interés y desarrollo de actitudes hacia el aprendizaje de varios idiomas como una inversión necesaria para su desarrollo profesional y de vida.
- Desarrollar capacidades y habilidades lingüísticas en los estudiantes a través de metodologías innovadoras para que puedan insertar y desenvolverse exitosamente en el mercado global empresarial.
- Facilitar al estudiante elementos y herramientas para desarrollar todo su potencial, estimulando la confianza en sus propias capacidades y su autoestima, convirtiéndolo así, en el protagonista de su formación.

***Recursos de innovación.*** El ser recursivos en innovación nos permite como academia de idiomas tener un advantage significativo contra nuestros competidores y poder sobresalir entre ellos, como también, dar un beneficio extra a nuestros clientes ya que la innovación en tecnología da un plus en el ámbito de la enseñanza y el aprendizaje. Para Zenaida Language Institute es importante la recursividad en los siguientes aspectos:

- Aulas virtuales integradas: Son espacios online donde se pueden impartir clases en directo con individuos o grupos de estudiantes, usando una pizarra virtual, recursos multimedia, actividades interactivas y grabación de sesiones.
- Evaluaciones automatizadas: Son herramientas que permiten crear y corregir exámenes y pruebas de forma rápida y precisa, usando algoritmos, inteligencia artificial y análisis de datos.
- Gamificación: Es una técnica que consiste en aplicar elementos y dinámicas propias de los juegos (puntos, niveles, recompensas, etc.) al proceso de aprendizaje, con el fin de aumentar la motivación, la participación y la retención de los estudiantes.
- Realidad aumentada y virtual: Son tecnologías que permiten crear y experimentar entornos y situaciones simuladas, que enriquecen la inmersión lingüística y cultural de los estudiantes.
- Aprendizaje adaptativo: Es un método que se basa en el uso de plataformas online que se ajustan al nivel, ritmo y preferencias de cada estudiante, ofreciendo contenidos, actividades y feedback personalizados

**Recursos de imagen.** En cuanto al nombre de nuestro instituto, buscamos un nombre significativo al servicio de la enseñanza del idioma, considerando que la mayoría de los idiomas que ofrecemos de base provienen del latín se eligió “Zenaida”.



Ilustración 3 Ícono tipo 1

“Zenaida” viene del nombre científico para la paloma de alas blancas (que forma parte del concepto de imagen), que en el mito azteca bajó de los cielos para darle voz a niños mudos con la finalidad que construyan una nueva sociedad próspera. Esta es una bonita analogía para enseñar la palabra en beneficio del desarrollo



Ilustración 4 Ícono tipo 2



personal y de la sociedad, cosa que se alinea a lo que queremos aportar con el servicio que representa la enseñanza de idiomas en el instituto.

### Descripción del Logo.



*Ilustración 5 Logo de la empresa*

Tanto el nombre como el concepto de imagen de la empresa estarán plasmados en los diferentes recursos que utilizará el instituto como lo serán: la plataforma de actividades propia para que el usuario y los clientes potenciales nos reconozcan, en la app de actividades del instituto, en las diferentes cuentas de redes sociales del instituto acompañado de los colores elegidos característicos (azul – violeta - gris) para tener un impacto en imagen, al igual que en los promocionales que se utilicen en el marketing digital.

### Paleta de colores.

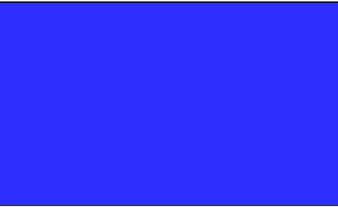
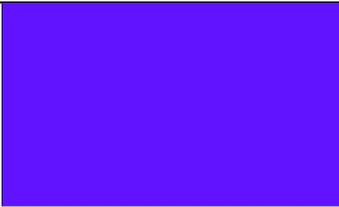
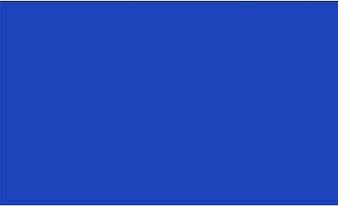
#2d2eff	#6113ff
	
#1c43ba	#364159
	

Ilustración 6 Paleta de colores del logo

**Paloma.** Colores: #2d2eff, #6113ff, #1c43ba

**Círculo.** Color: #364159

**Letras.** Tipo de letra: Goudy Old Style

Color: #1c43ba

**Significado de los colores.** La escala de azules da un sentimiento de seriedad y profesionalidad, nuestro público objetivo son profesionales y estos colores ayudan con el sentimiento de profesionalidad.

Los violáceos dan un sentimiento de sabiduría y lujo, mostrando el conocimiento de nuestros docentes y eso representa un lujo que es accesible a nuestros clientes. Los grisáceos dan un sentimiento de respeto y neutralidad, respeto a los estudiantes y ofrecer una educación neutral, enfocada en el saber y el desarrollo.

### 3. BENCHMARKING

Gracias al análisis de la competencia que se hizo previamente, podemos basarnos en 5 competidores directos que tenemos que son el Instituto Confucio, centro de idiomas de la Universidad del Pacífico, Centro asiático de idiomas, edX y Berlitz. En todos ellos hay una

tendencia y es que todos cuentan con profesores nativos para impartir las clases de los diferentes idiomas lo cual necesitamos replicar para ser competitivos y abrirnos paso en el mercado. Otro punto muy importante es que son empresas grandes y que a la hora de competir deberemos dar un servicio personalizado ya que al ser empresas grandes no tienen ese tipo de servicio ya que abarcan a muchos alumnos, también será importante el servicio al cliente al ser una empresa pequeña nuestro instituto será de vital importancia que el cliente esté satisfecho en todo sentido y darle a conocer un feedback para que haya una simbiosis entre los que hacemos el instituto y los alumnos.

El mix de precios que se encontró por parte de la competencia nos ayuda a darnos cuenta de la importancia de los costos que podríamos manejar para entrar en competencia, ya que estamos hablando de competidores con una alta reputación en el medio de la educación lingüística, debemos ajustar los costos del producto que nosotros vamos a ofrecer, teniendo en cuenta que nosotros vamos a tener el plus de los diferentes puntos de innovación que aplicaríamos en los métodos de enseñanza.

El promedio de precio entre nuestros cinco competidores directos es de aproximadamente \$250 por nivel, número que podemos tomar en cuenta al momento de establecer nuestros precios.

Tabla 23 Precios de los principales competidores

Competidores	Precios que Manejan
Instituto Confucio	Nivel Inicial \$78
	Nivel Intermedio \$104
	Nivel Avanzado \$180
Centro de Idiomas Universidad del Pacífico	\$240/nivel
Centro Asiático de Idiomas	\$192/nivel
edX	\$189/nivel
Berlitz	\$313/nivel

Con toda la información anterior, hicimos un análisis de todos nuestros competidores por medio de un FODA de todos ellos que se detalla a continuación.



### *3.1. Análisis FODA de la Competencia*

Se necesitó hacer un pequeño análisis FODA de nuestros competidores directos para tener una idea de sus amenazas y oportunidades, en especial saber sus fortalezas y debilidades, para que nosotros podamos tener en cuenta a que, y quienes nos enfrentamos y si se da el caso, replicar de manera inteligente y a nuestra manera alguna buena práctica que ellos tengan

Tabla 24 Análisis FODA de la competencia

Academia	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Instituto Confucio	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Especialización en chino mandarín</li> <li>*Apoyo de la universidad y del gobierno chino</li> <li>*Exámenes oficiales de chino</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Limitada oferta de otros idiomas</li> <li>*Dependencia de la política exterior china</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Creciente demanda de chino mandarín por el comercio y la cultura</li> <li>*Posibilidad de ofrecer becas y campamentos en China</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Competencia de otras academias y plataformas online de chino mandarín</li> <li>*Cambios en las relaciones diplomáticas entre Ecuador y China</li> </ul>
Centro de Idiomas de la Universidad del Pacífico	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Amplia oferta de idiomas</li> <li>*Apoyo de la universidad y de la embajada de Estados Unidos</li> <li>*Prestigio académico y profesional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Precios elevados</li> <li>*Ubicación limitada a Lima</li> <li>*Falta de certificaciones oficiales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Creciente demanda de idiomas por la globalización y el turismo</li> <li>*Posibilidad de ofrecer convenios y descuentos con empresas e instituciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Competencia de otras academias y plataformas online de idiomas</li> <li>*Cambios en las condiciones económicas y sociales del país</li> </ul>
Centro Asiático de Idiomas	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Especialización en idiomas asiáticos</li> <li>*Precios accesibles</li> <li>*Flexibilidad horaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Limitada oferta de idiomas europeos</li> <li>*Falta de certificaciones oficiales</li> <li>*Baja presencia en el mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Creciente demanda de idiomas asiáticos por el comercio y la cultura</li> <li>*Posibilidad de ofrecer servicios adicionales como traducciones, intercambios, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Competencia de otras academias y plataformas online de idiomas asiáticos</li> <li>*Cambios en las preferencias y necesidades de los clientes</li> </ul>
edX	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Amplia oferta de idiomas accesibles</li> <li>*Modalidad online y flexible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Falta de interacción presencial y personalizada</li> <li>*Dependencia de la tecnología y la conectividad</li> <li>*Falta de certificaciones oficiales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Creciente demanda de idiomas por la globalización y el turismo</li> <li>*Posibilidad de ofrecer cursos especializados y personalizados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Competencia de otras plataformas online de idiomas</li> <li>*Cambios en las tendencias y hábitos de aprendizaje</li> </ul>
Berlitz	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Amplia oferta de idiomas</li> <li>*Metodología de inmersión</li> <li>*Prestigio internacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Precios elevados</li> <li>*Falta de certificaciones oficiales</li> <li>*Baja innovación y adaptación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Creciente demanda de idiomas por la globalización y el turismo</li> <li>*Posibilidad de ofrecer servicios corporativos y de consultoría</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Competencia de otras academias y plataformas online de idiomas</li> <li>*Cambios en las expectativas y satisfacción de los clientes</li> </ul>

#### 4. Matriz CANVAS



Ilustración 7 Matriz CANVAS

## 5. Matriz FODA



Ilustración 8 Matriz FODA

## 6. Matriz CAME

### MATRIZ CAME



Ilustración 9 Matriz CAME

## 7. Objetivos Empresariales, Misión y Visión

### 7.1. *Objetivos Empresariales*

#### **Objetivo general.**

Formar profesionales bilingües altamente calificados y certificados, propiciando una formación social, ética y moral para la construcción de una sociedad más justa, humana y participativa.

#### **Objetivos Específicos.**

- Fomentar en el estudiante el interés y desarrollo de actitudes hacia el aprendizaje de varios idiomas como una inversión necesaria para su desarrollo profesional y de vida.
- Desarrollar capacidades y habilidades lingüísticas en los estudiantes a través de metodologías innovadoras para que puedan insertar y desenvolverse exitosamente en el mercado global empresarial.
- Facilitar al estudiante elementos y herramientas para desarrollar todo su potencial, estimulando la confianza en sus propias capacidades y su autoestima, convirtiéndolo así, en el protagonista de su formación.

### 7.2. *Misión y Visión*

#### **Misión.**

Formar profesionales bilingües, garantizando una formación de excelencia desde una perspectiva innovadora de enseñanza-aprendizaje a través del uso de metodologías ágiles que impulsen el desarrollo cognitivo, comportamental y de habilidades de los estudiantes.

#### **Visión.**

Ser la academia de idiomas y centro integral de capacitación por excelencia a nivel nacional con mayor preferencia y alcance innovador en lo educativo, metodológico



y tecnológico, que permitan una conexión sólida entre institución y clientes basada en una relación de confianza.

## CAPITULO 3. PLAN DE MARKETING, COMERCIAL Y SERVICIO AL CLIENTE

### 1. Plan de marketing

#### 1.1. *Objetivos de Marketing*

- Posicionar a “Zenaida” en el top mind de las academias de idiomas del Ecuador dentro de los primeros 6 meses de operación.
- Incrementar el indicador de recomendación de los clientes anualmente en un 30%.
- Fidelizar un 60% de los clientes que se matriculen por primera vez en la academia.
- Aumentar las inscripciones en un 25% anualmente junto con el ratio de conversión de la publicidad en redes sociales.
- Mejorar la notoriedad de la marca en Latinoamérica en un rango de 4 años.
- Establecer la página de la Academia de idiomas entre los principales resultados de búsqueda de educación por idioma.

#### 1.2. *Estrategias y Tácticas*

##### 1.2.1. **Estrategias de Diferenciación (Porter).**

#### *Diferenciación de Servicios.*

- **Profesores nativos.** Ofrecer clases con profesores nativos para una experiencia auténtica.
- **Método propio.** Desarrollar un enfoque de enseñanza único y efectivo.
- **Grupos reducidos.** Ofrecer atención personalizada y un ambiente de aprendizaje más interactivo.
- **Certificaciones con Instituciones Educativas.** Asociarse con instituciones reconocidas para validar la calidad de la enseñanza.

- **Catálogo de Idiomas.** Amplio catálogo inicial de idiomas el cual ofrece desde inglés hasta chino mandarín, etc.  
En caso de que el estudiante requiera otro idioma que no esté en nuestro catálogo se estructurara un nuevo programa con el idioma que requiera el cliente.
- **Flexibilidad de precios.** Nivelación gratuita para nuevos estudiantes.  
Descuentos por paquetes para los estudiantes que se inscriban en varios cursos de idiomas en nuestra academia.  
Implementación del programa de referidos.

### **1.2.2. Estrategia de Posición Competitiva – Empresa Seguidora (Kotler).**

Al ser una empresa entrante al mercado de la enseñanza de idiomas, queremos evitar conflicto y represalias de los líderes en los diversos idiomas a su vez que buscamos adaptar el servicio a las necesidades y requerimientos del cliente al ofrecer alternativas y la posibilidad de una interacción previa con el docente para establecer horarios y los temas más importantes.

Considerando la posición del mercado podemos realizar innovaciones o nuevos cambios en el rubro de la enseñanza de idiomas que nos permita dar un mejor servicio y experiencia al estudiante; innovaciones que después nos permitan ser una empresa más competitiva.

### **1.2.3. Estrategia de Oportunidades de Crecimiento – Estrategia de Diversificación Concéntrica.**

Desarrollo de programas especiales para grupos específicos, como cursos de negocios, clases de preparación para exámenes de certificación en cada uno de los idiomas que tenemos en nuestra cartera.



Ofrecer servicios de traducción e interpretación en los idiomas enseñados en la academia, lo cual puede ser una fuente adicional de ingresos.

Organización de eventos culturales relacionados con los idiomas que se enseñan, como conferencias, proyecciones de películas, exposiciones.

### ***1.3. Sistema de Información y Control***

#### **1.3.1. Sistema de Información.**

**Interna.** Datos de encuestas, Registro de estudiantes, registros de referidos.

**Externas.** Datos de Google Analytics, Google Trends, datos de interacciones en redes sociales.

#### **1.3.2. Sistema de Control.**

Tabla 25 Sistemas de control

Aspectos a controlar	Real	Previsto	Desviación	Acción correctora
Tasa de conversión		>25%	-	Optimizar landing pages. Re-segmentar audiencias. Ajustar pujas. A/B testing de anuncios. Analizar las desviaciones.
Fuentes de tráfico	-	Aumento del 20– 30% en redes sociales	-	Invertir en las fuentes más rentables. Optimizar campañas.
Datos de interacción	-	Me gusta: >25% Comentarios: >25% Compartidos: >25%	-	Crear contenido más atractivo. Interactuar con la comunidad. Promover las interacciones. Optimizar formularios de contacto.
MQL	-	>25% del indicador anterior	-	Crear contenido más relevante. Re-segmentar audiencias Mejorar la gestión de leads.
SQL	-	>25% del indicador anterior	-	Capacitar al equipo de ventas. Implementar un SRM (Supplier Relationship Management). Optimizar SEO Search Engine Optimization (Optimización para motores de búsqueda).
Posicionamiento de búsqueda	-	Top 3	-	Implementar estrategias SEM. Crear contenido de alta calidad.
(Número de estudiantes x fecha/Número de estudiantes “y” fecha)*100	-	>60%	-	Ajustar estrategias de marketing. Implementar promociones. Ofrecer nuevos cursos.

### 1.4. Plan de Contingencia

Tabla 26 Plan de contingencia

PLAN DE CONTINGENCIA	Objetivo - 20% (Objetivo)	Objetivo - 40% (Objetivo)	Objetivo - 60% (Objetivo)
Tasa de Conversión	Optimizar landing pages. Reevaluar y ajustar las pujas en tus campañas publicitarias.	Re-segmentar nuestras audiencias para dirigirnos a grupos más específicos.	A/B testing de anuncios. Continuar con las acciones anteriores y considerar invertir en campañas de remarketing para recuperar a los visitantes que no convirtieron inicialmente.
Fuente de Trafico	Analizar las desviaciones y priorizar las redes sociales más efectivas.	Optimizar las campañas en esas plataformas para maximizar el tráfico.	Considerar explorar otras fuentes de tráfico, como búsqueda orgánica o publicidad pagada.
Datos de Interacción	Crear contenido más atractivo para generar interacciones.	Interactuar activamente con nuestra comunidad en redes sociales.	Promover la participación de los usuarios mediante concursos, preguntas o encuestas.
MQL	Optimizar los formularios de contacto de nuestra web para aumentar la conversión.	Crear contenido relevante que atraiga a posibles clientes.	Re-segmentar las audiencias para dirigirnos a personas más propensas a convertirse en leads cualificados.
SQL	Mejorar la gestión de leads para calificarlos y nutrirlos adecuadamente.	Capacitar a nuestro equipo de ventas para cerrar más ventas.	Implementar un sistema de gestión de relaciones con proveedores (SRM) para optimizar la comunicación con los leads.
Posicionamiento de Búsqueda	Optimizar la estrategia SEO (Search Engine Optimization) para mejorar nuestro ranking.	Implementar estrategias SEM (Search Engine Marketing) para aumentar la visibilidad.	Crea contenido de alta calidad que atraiga a los motores de búsqueda y a los usuarios.
Retención de Clientes	Ajustar la estrategia de marketing. Ampliar las propiedades de los cursos adaptables para los clientes.	Introducción de refuerzos positivos para los clientes recurrentes.	Descuentos, promociones, programa de referidos

## 2. Plan Comercial

### 2.1. *Objetivos SMART*

- Incrementar el porcentaje de ventas en un 100% anual hasta el tercer año y 15% anual para el cuarto y quinto año.
- Disminuir la rotación de clientes en un 40% en el segundo año.
- Mejorar el Retorno de inversión (ROI) a partir del tercer año.
- Ampliar nuestra cartera de servicios con nuevos idiomas según la demanda y las tendencias en el mercado.
- Contactar con nuevos clientes a nivel empresarial en un número de 3 clientes semestralmente.

### 2.2. *Público Objetivo*

#### 2.2.1. **Modalidad Presencial.**

Individuos de edades comprendidas entre 18 y 45 años en la ciudad de Guayaquil que buscan mejorar sus habilidades en inglés para propósitos diversos, incluyendo metas profesionales, educativas, y personales.

Características del Segmento:

***Profesionales en Desarrollo.*** Adultos jóvenes y de mediana edad que desean fortalecer sus habilidades en inglés para avanzar en sus carreras, acceder a nuevas oportunidades laborales o mejorar su desempeño en entornos de trabajo internacionales.

***Estudiantes Universitarios y de Postgrado.*** Personas actualmente matriculadas en instituciones educativas o que han completado sus estudios universitarios y buscan mejorar su inglés para complementar su formación académica o para cumplir con requisitos profesionales.

***Emprendedores y Profesionales Independientes.*** Aquellos que son dueños de negocios o trabajan de forma independiente y reconocen la importancia de dominar el inglés para expandir sus redes, acceder a oportunidades globales y mejorar la comunicación con clientes internacionales.

***Viajeros y Amantes de la Cultura.*** Individuos que tienen interés en aprender inglés con el propósito de viajar, explorar otras culturas, y tener experiencias internacionales más enriquecedoras.

### 2.2.2. Modalidad Online

Personas de cualquier sexo, con edades comprendidas entre 18 y 45 años, pertenecientes a la clase media y media-alta, ubicadas a nivel nacional con énfasis en provincias estratégicas como Guayas, Manabí, el Oro, Galápagos, Azuay, Napo, Morona Santiago y Pichincha. Este segmento incluye:

- Estudiantes Universitarios y de Estudios Posteriores.
- Personas que están cruzando carreras afines a idiomas y desean reforzar su conocimiento lingüístico como parte de su formación académica.
- Profesionales en Comercio Exterior y Empresas Relacionadas:
- Trabajadores de empresas ubicadas en provincias con puertos (Guayas, Manabí, el Oro) que se dedican al manejo de exportaciones, importaciones y comercio exterior. Estos individuos necesitan el conocimiento de lenguas extranjeras para mejorar su desempeño laboral.
- Personas en Búsqueda de Mejoras Laborales:
- Aquellas que buscan el beneficio de adquirir nuevas habilidades lingüísticas para obtener mejores empleos, gerenciar instituciones multinacionales o mejorar en la comunicación en entornos laborales internacionales.
- Inversionistas en Educación:

- Personas ubicadas en provincias como Galápagos, Azuay, Napo, Morona Santiago y Pichincha, que tienen altos índices de inversión en educación. Este grupo puede estar dispuesto a invertir en programas de idiomas de calidad.
- Características del Segmento:
  - Orientados a la educación y el desarrollo profesional.
  - Necesitan flexibilidad, por lo que la modalidad online es atractiva.
  - Buscan resultados tangibles, como la mejora en oportunidades laborales.
  - Con conciencia de la importancia de la formación continua en idiomas.

### ***2.3. Análisis de la Competencia***

En el Ecuador existen solo cinco academias y/o institutos que ofertan una variedad de idiomas aparte del inglés y que se detallan en el cuadro. Estos vendrían a ser nuestros competidores directos ya que ofrecen un servicio similar a nuestra academia de idiomas, teniendo en cuenta la variedad de idiomas, la metodología de aprendizaje, el tipo de docentes y la variedad de certificaciones que nosotros también ofrecemos.

### ***2.4. Rango de precios***

El promedio de precio entre nuestros cinco competidores directos es de aproximadamente \$250,00 por nivel, número que podríamos tomar en cuenta como punto de partida para establecer nuestros precios.

Tabla 27 Precios de la competencia

COMPETIDORES	PRECIO QUE MANEJAN
Instituto Confucio	Nivel inicial \$78,00
	Nivel intermedio \$104,00
	Nivel avanzado \$180,00
Centro de idiomas Universidad del Pacifico	\$240,00 por nivel
Centro asiático de idiomas	\$192,00 por nivel
edX	\$189,00 por nivel
Berlitz	\$313,00 por nivel

#### 2.4.1. Idiomas y Nuestros Precios por Nivel.

Tabla 28 Descripción de los Idiomas ofrecidos

IDIOMA	PERIODO	PRECIO ONLINE	PRECIO PRESENCIAL
INGLES	6 meses	\$580,00	\$790,00
FRANCES	6 meses	\$580,00	\$890,00
CHINO MANDARIN	4 meses	\$400,00	\$650,00
RUSO	7 meses	\$600,00	\$860,00
PORTUGUES	3 meses	\$390,00	\$480,00
ITALIANO	3 meses	\$390,00	\$480,00
ALEMAN	6 meses	\$600,00	\$900,00
ESPAÑOL	6 meses	\$580,00	\$790,00

#### 2.5. Estrategias y Tácticas

**2.5.1. Ventas Online.** Es importante probar diferentes enfoques y medir los resultados para determinar cuáles son las más efectivas para llegar al público objetivo y convertirlos en clientes.

**Página Web Profesional.** Zenaida Language Institute ofrece sus clases de forma física o virtual, por lo tanto, para darse a conocer consideramos que tener una página web es crucial. Nos aseguramos de que sea profesional, transmita confianza y destaque los beneficios de nuestros servicios. La implementación de un chat Bot

declarativo es la mejor forma para darle a la página web un advantage en cuanto a soporte y servicio al cliente.

***Marketing Digital y Publicidad.*** El invertir en estrategias de marketing digital nos permitirá captar alumnos utilizando redes sociales como lo son: Facebook con el servicio de Facebook ADS; uso de Instagram con una cuenta profesional con el meta verified para darnos a notar más en el algoritmo al igual que el branded content con reels publicitarios y stories acompañados con la ayuda de testimonios de alumnos en las misma red social lo que nos ayudará a recibir preguntas sobre información de parte de potenciales clientes; utilización de LinkedIn que nos ayudará hacernos notar a nivel empresarial por medio de post publicitarios e informativos de manera escrita y video. La utilización del e-mail marketing con la base de datos interna de la empresa para dar a conocer precios promocionales, eventos u otro acontecimiento importante.

***Clases Demo online.*** Para que los potenciales alumnos experimenten nuestros métodos de enseñanza una buena opción es ofrecer clases demo en los diferentes idiomas impartidos por nuestros docentes.

***Crear contenido de valor.*** Generar contenido relevante y de calidad sobre los cursos de idiomas que ofrecemos, así como consejos útiles para el aprendizaje de idiomas. Establecer alianzas estratégicas: Colaborar con influencers o bloggers especializados en idiomas para promocionar la academia y llegar a una audiencia más amplia y segmentada.

### 2.5.2. Ventas Offline.

***Venta física combinada con promociones en el Punto de Venta.*** El ofrecer descuentos o promociones exclusivas a los visitantes que se inscriban en ese momento, va a incentivar la decisión de compra. En las instalaciones la señalización clara dentro y fuera de nuestra academia para indicar los servicios que ofrecemos y las ventajas de aprender en Zenaida Language Institute serán indispensables al igual que el material promocional que podremos poner a disposición de los posibles clientes. El colocar folletos, tarjetas de presentación y otros materiales promocionales en el mostrador o área de recepción ayudará a las personas a entender mejor sobre el servicio que ofrecemos.

***Demostraciones en vivo.*** El realizar demostraciones en vivo de nuestras clases, actividades y entrar a una clase en condición de oyente, permitirá a los visitantes experimentar lo que ofrecemos, ver la manera en cómo se imparte la clase presencial para que la decisión de compra sea rápida.

***Talleres presenciales combinados con eventos de muestra gratuitos.*** Para darnos a conocer de una forma con más contacto con potenciales clientes consideramos que se podría organizar talleres gratuitos relacionados con el aprendizaje de idiomas e invitar a personas interesadas en aprender los idiomas que ofrecemos logrando con esto mostrar la calidad de nuestras clases.

***Programa de referidos.*** Incentivar a los alumnos actuales a referir a amigos o conocidos a través de descuentos en futuros cursos o clases, aumentando así la base de clientes y fidelizando a los estudiantes existentes.

***Alianzas con empresas y organizaciones.*** Establecer alianzas con empresas u organizaciones locales para ofrecer descuentos a sus empleados o miembros, o para organizar programas de formación en idiomas a medida.

***Networking.*** Participar en eventos locales, ferias o conferencias para establecer contactos con potenciales clientes, socios comerciales o colaboradores.

## ***2.6. Canales de Distribución***

A continuación, se enumeran los canales de distribución que tendremos en cuenta para la difusión y extensión tanto de la información, propaganda y publicidad de todos los cursos de nuestra academia de idiomas.

- Página web, como canal en la red presentadora de información.
- Oficinas, como canal físico de información, punto de venta y establecimiento donde se imparten las clases.
- App móvil, como canal de dispositivos móviles para distribución de información, propaganda y apoyo educativo.
- Redes sociales, canal de distribución para información, propaganda y publicidad.
- Pautas publicitarias modalidad televisivas y radiales.

## ***2.7. Herramientas y Sistemas***

- Reuniones semanales para evaluar el progreso de las ventas. Esto con el equipo de ventas y comercial para tener una evaluación de forma presencial.
- Clearbit. Nos proporciona inteligencia de mercado y datos sobre prospectos y clientes ayudándonos a maximizar la personalización en la interacción con el cliente a nivel de marketing y ventas.

- Sales OS. Esta herramienta nos facilitara en la gestión de ventas y la colaboración entre equipos.
- LinkedIn Sales Navigator. Nos permitirá buscar y conectar con clientes potenciales en LinkedIn, en especial a nivel corporativo.
- Leadfeeder. Este sistema nos ayudará con el rastreo de los visitantes en nuestro sitio web para convertirlos en posibles clientes.

## 2.8. Métricas



Ilustración 10 Funnel de ventas



## *2.9. Equipo*

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Tabla 29 Descripción del equipo de ventas

Puesto	Perfil	Requisitos	Funciones	Sueldo
Gerente comercial	Sólida competencia de liderazgo. Alta visión comercial y de negocio. Planeación estratégica. Habilidades interpersonales, de influencia y comunicación.	Formación en el área de Administración de empresas, Finanzas, Administración comercial o similar. Experiencia en ventas o área comercial liderando equipos de trabajo. Experiencia en la implementación de estrategias de marketing o en su diseño y ejecución. Profundo conocimiento de conceptos financieros. Conocimiento de plataformas tecnológicas relevantes y softwares del área.	Diseñar planes de negocio a partir del análisis y estudios de mercado. Construir y gestionar las relaciones con socios comerciales, clientes, proveedores y distribuidores. Negociar los contratos con clientes para alcanzar el máximo beneficio para ambas partes y asegurar relaciones comerciales a largo plazo. Desarrollar propuestas innovadoras que respondan a cambios de mercado y entornos comerciales adversos. Hacer seguimiento al mercado, tendencias y competidores con el fin de tomar decisiones de ajustes en los planes comerciales adaptados a nuevas realidades. Supervisar y monitorear el cumplimiento de los presupuestos del área y objetivos financieros, así como normas y políticas comerciales dentro del marco legal propio de la actividad de la empresa.	\$1,000'00
Supervisor de ventas	Liderazgo Empatía Capacidad de resolución de problemas Habilidades de adaptación y manejo de estrés. Habilidad de manejo y organización de datos.	Creación de planes y entendimiento de procesos Capacidad de brindar entrenamiento Manejo de reportes e información abstracta	Desarrollo de planes tácticos Capacitar a los ejecutivos Evaluar el desempeño de su equipo Asesorar a los clientes Llevar registro de las metas y actividades completadas Participación en proyecciones de ventas y establecimiento de precios	\$700'00
Agente de ventas	Habilidades de persuasión Inteligencia emocional y empatía. Enfoque orientado al cliente y a resultados.	Formación en Negocios, negocios internacionales o administración de empresas. Conocimientos de sistemas informáticos y bases de datos. Conocimiento de manejo de CRM de ventas.	Contactar a los clientes para presentar y promocionar los productos o servicios Trabajar para garantizar que las negociaciones salgan bien y conduzcan a la compra del servicio Realizar acciones de preventa y soporte postventa	\$460'00



Habilidades comunicativas e interpersonales.  
Habilidades de resolución de problemas.

Conocimiento de términos de ventas.  
Comprensión del sistema de ventas con experiencia en servicio al cliente.

Mantener el contacto con los clientes con el fin de fidelizarlos y asegurar más ventas  
Prospectar a los nuevos clientes  
Garantizar el cumplimiento de los objetivos comerciales a corto, mediano y largo plazo.  
Implementar estrategias y técnicas de venta adecuadas para cada prospecto.  
Analizar y mapear los distintos tipos de cliente según su comportamiento.  
Manejar un CRM para vendedores para estar al tanto de lo que pasa en el pipeline y acompañar a los clientes en cada una de las fases del proceso de ventas.  
Elaborar informes sobre los resultados obtenidos y las operaciones que han sido realizadas.

## 2.10. KPI's

Hemos definido 7 indicadores para poder medir el desempeño de los objetivos dentro del plan comercial, los cuales se enumeran en la siguiente tabla con su respectiva finalidad, el modo de calcular cada KPI, así como el valor que se quiere.

Tabla 30 KPI's del plan comercial

KPI's	Finalidad	Cómo se calcula	Valor Por Alcanzar	Periodicidad
<b>Tasa de conversión de inscripciones</b>	Mide la proporción de consultas que se convierten en inscripciones	Cotejo entre cotizaciones y ventas hechas	> 10%	Anual
<b>Ingresos por estudiantes</b>	Cálculo de los ingresos generales por cada estudiante	Ingresos del nuevo ciclo dividido por matriculados en el último ciclo	>15%	Semestral
<b>Tasa de retención de estudiantes</b>	Mide el porcentaje de estudiantes que siguen con sus estudios después de la inscripción inicial	Num de estudiantes al final del periodo – Num de estudiantes nuevos / num de estudiantes al comienzo del periodo	>60%	Semestral
<b>Ventas por región</b>	Registra las ventas reales online de cada idioma por región	Estudiantes inscritos por región * precio	>10%	Anual
<b>Numero de cursos ofrecidos</b>	Informa sobre la variedad e impartición numérica de cada curso	Conteo de los cursos activos	>1%	Anual
<b>Tamaño promedio de las clases en base a estudiantes</b>	Registra el numero de estudiantes que están en cada curso de los diferentes idiomas	Conteo de las inscripciones por cada curso	>5%	Anual
<b>Competencia lingüística</b>	Mide el compromiso de los estudiantes y métodos de enseñanza	Conteo de las evaluaciones de las diferentes pruebas	>5%	Anual

### 3. Plan Servicio al Cliente

#### 3.1. Objetivos

- Fidelizar al cliente en un 10% anual.
- Aumentar ventas por los canales de comunicación en un 15% anual.
- Mejorar la satisfacción del cliente a un 70% de valoraciones positivas.
- Reducir el tiempo de respuesta a consultas y solicitudes de información en un 20%.
- Implementar encuestas de satisfacción periódicas para identificar áreas de mejora y actuar en consecuencia.
- Mantener un alto nivel de calidad en la atención al cliente, manteniendo una tasa de resolución de problemas del 90% o más.
- Implementar programas de fidelización específicos para clientes recurrentes, ofreciendo descuentos especiales o promociones exclusivas.
- Capacitar al personal de atención al cliente en habilidades de comunicación efectiva, empatía y resolución de conflictos.

#### 3.2. Estrategias

Las estrategias elegidas para cumplir nuestros objetivos serán la estrategia omnicanal y la estrategia de calidad de soporte.

- La presencia de la marca en diversos canales como: redes sociales, correo, teléfonos, sitio web y las oficinas físicas; además de estar apoyado con sistemas como chatbots y CRM para poder agilizar y mantener el interés del potencial cliente, con la finalidad de llevar a otro canal donde intervendrá un asesor comercial

- Estricta política de protección de datos junto con sistemas de datos unificados en una sola base de almacenamiento con nivel alto de seguridad para protección del cliente.
- Los asesores comerciales serán entrenados para comprometerse a ayudar al cliente, mantener conversaciones más humanas y ofrecer un buen servicio al cliente.
- Tras la interacción de los clientes con nuestros asesores se les pedirá califiquen el servicio y den sus opiniones sobre que podemos cambiar o mejorar, mediante encuestas sencillas y rápidas que nos ofrezca información importante para implementar la mejora constante del servicio al cliente.
- Implementación de un sistema de seguimiento que nos permita medir el número de quejas, numero de tickets recibidos y el total de contactos directos con la empresa, con la finalidad de evaluar los resultados en un periodo de tiempo, y buscar los motivos de un buen o mal desempeño. Buscar los motivos de un escenario tanto positivo como negativo ayudará a entender lo que el cliente quiere cambiemos y mejoremos.

### 3.3. *Canales de Comunicación*

Se consideró los canales más idóneos que van acorde a nuestro público objetivo, que a continuación se detallan:

- **Página Web Profesional.** Nos permite mostrar todos los servicios que ofrecemos, así como también información relevante de la academia, además de soporte técnico para todos los leads.
- **Redes sociales:** Para responder preguntas, resolver dudas o compartir información relevante acerca de nuestros servicios.
- **Chat en línea:** Asistencia en tiempo real con los clientes que navegan por la web o redes sociales de nuestra academia, la cual permite resolver dudas e inquietudes de forma rápida y eficiente.



- **Correo electrónico:** Implementación del Email marketing, este es un canal económico para realizar envíos a leads.
- **Teléfono:** Canal tradicional de comunicación directa entre un lead y nuestro personal para resolver dudas, inquietudes, así como también, la planificación de reuniones presenciales y el cierre de ventas.

### 3.4. KPI's

## KPIS CUSTOMER SERVICE

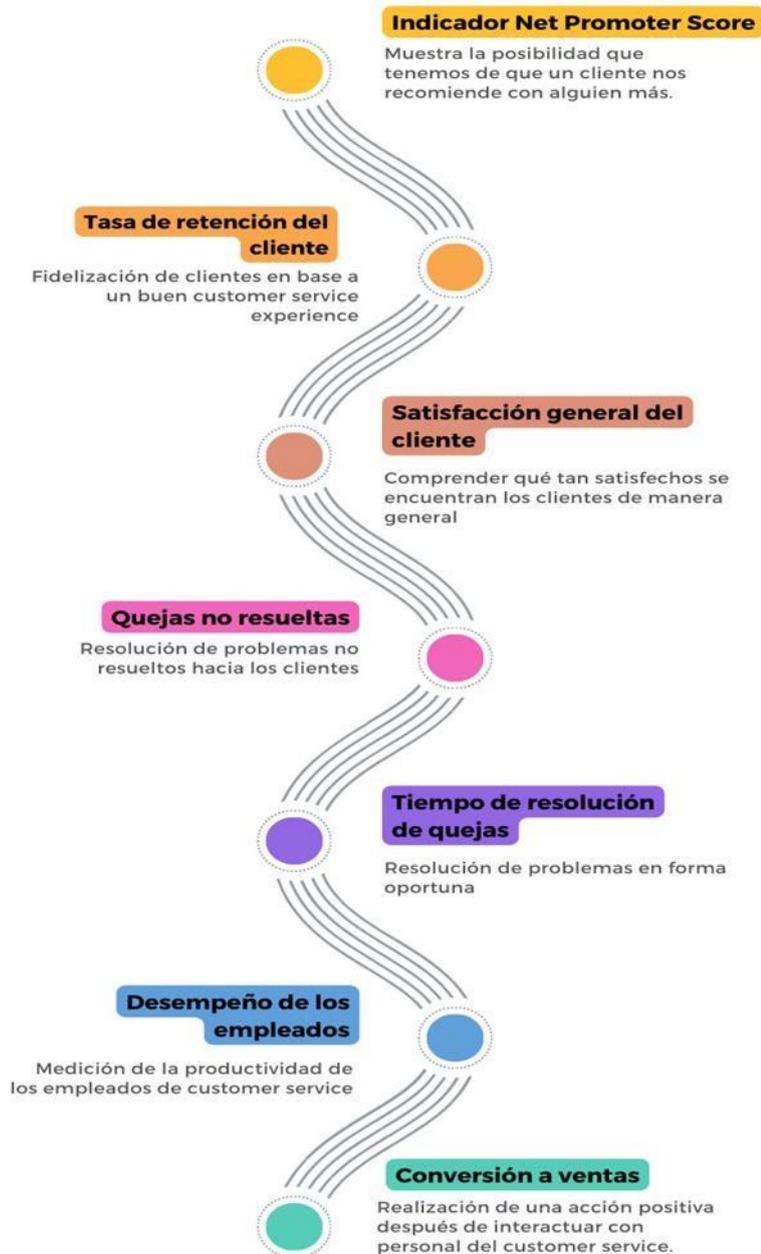


Ilustración 11 KPI's del plan de servicio al cliente

### 3.4.1. Tabla de Control de KPI's.

Tabla 31 Tabla de control de KPI's del plan de servicio al cliente

KPI's	Como se Calcula	Valor por Alcanzar	Periodicidad
<b>Tasa Net Promoter Score</b>	Restar el porcentaje de detractores del porcentaje de clientes activos	>2%	Mensual
<b>Tasa de satisfacción del cliente</b>	Cientes satisfechos/total de personas realizadoras de las encuestas*100	>34,98%	Semestral
<b>Tasa de retención de estudiantes</b>	Num de estudiantes al final del periodo-num de estudiantes nuevos/num de estudiantes al comienzo de periodo	>10%	Anual
<b>Porcentaje de quejas no resueltas</b>	Numero de quejas recibidas-número de quejas resueltas*100	<5%	Trimestral
<b>Tiempo de resolución de quejas</b>	Suma de todo el tiempo empleado*el número de casos resueltos	<5%	Trimestral
<b>Tasa de desempeño de los empleados</b>	Servicio producido/recursos usados	>5%	Trimestral
<b>Tasa de conversión a ventas</b>	Números de compras y renovaciones. Tomando en cuenta la satisfacción del cliente y la retención de estudiantes	15%	Anual

### 3.5. Flujograma

Zenaida Language Institute preparará a los estudiantes en 8 idiomas diferentes como son: inglés, francés, alemán, portugués, chino mandarín, ruso, italiano y español; con la ayuda de profesionales capacitados que imparten los conocimientos necesarios, contamos con una enseñanza personalizada en todos los idiomas que ofertamos, en donde el tipo de aprendizaje que tendrá cada estudiante será la parte fundamental, cumpliendo así con nuestro compromiso de dar servicio de calidad, y de enseñanza en conjunto con actividades complementarias que ayudaran a tener una mejor comprensión del idioma.

A continuación, se presenta el flujograma base que explica el proceso de customer service.

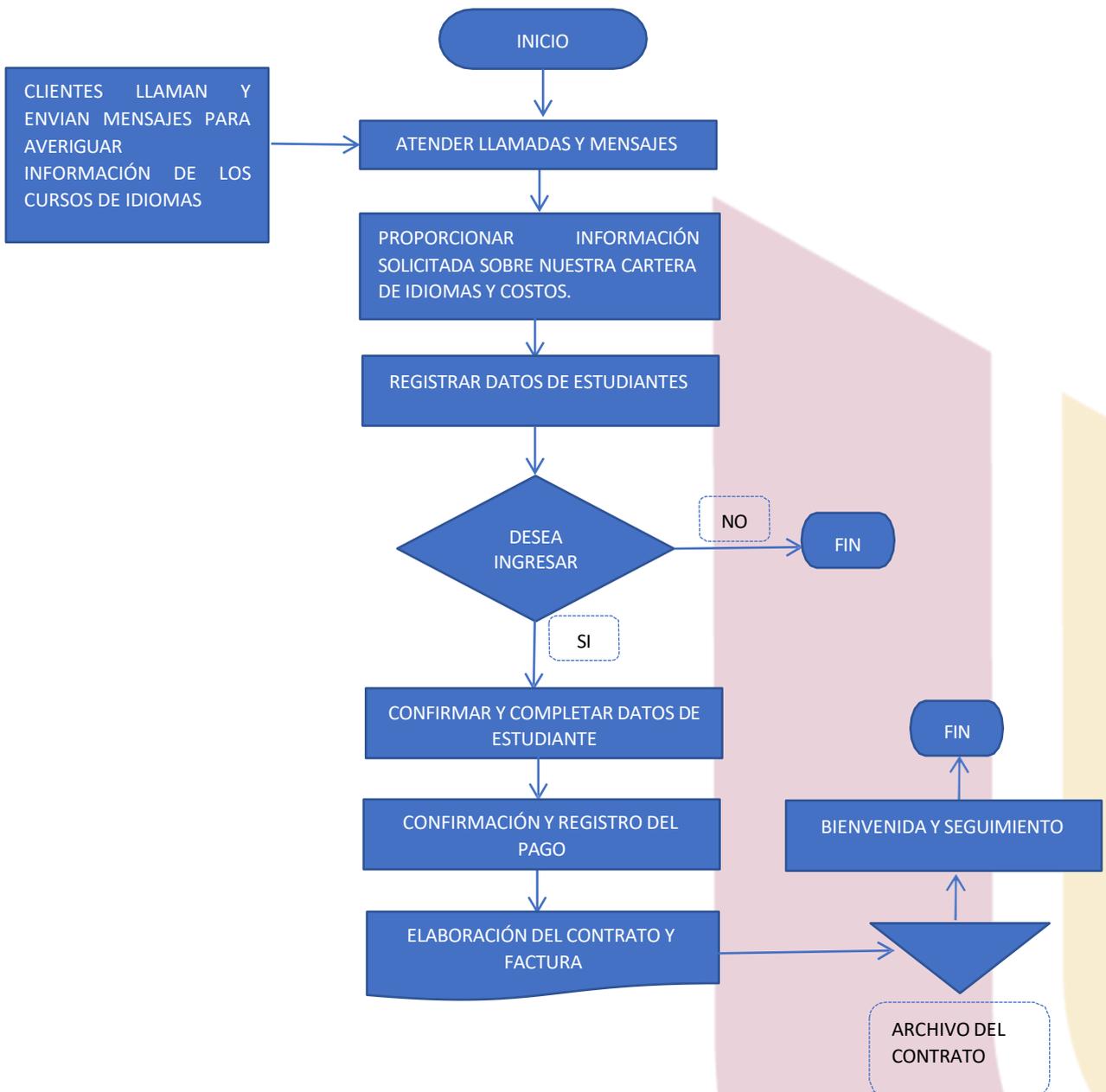


Ilustración 12 Flujograma de servicio al cliente

## CAPITULO 4. PLAN FINANCIACION Y RENTABILIDAD

### 1. Diseño Organizacional

#### 1.1. Equipo directivo y organizacional

Zenaida Language Institute tiene una estructura organizativa con los siguientes cargos:

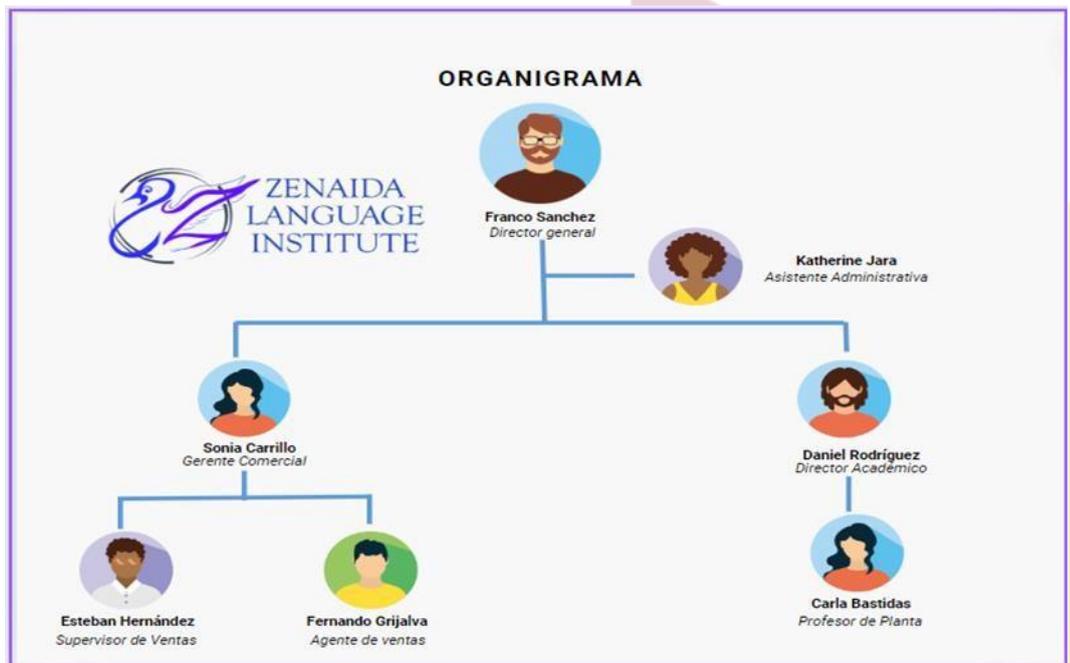


Ilustración 13 Organigrama de la empresa

A continuación, se desglosan los cargos, la relación contractual, el período de contratación, los salarios estimados (iniciales), que incluyen los rubros correspondientes a la seguridad social:

## 1.2. Relación de Cargos

Tabla 32 Relación de cargos

Puesto de trabajo	Cantidad	Sueldo mensual (USD)	Forma y momento de integración
Gerente general	1	\$1.500,00	Contrato a término indefinido, con periodo de prueba de 45 días e integración inmediata con 1% de aumento de sueldo anual
Gerente comercial	1	\$1.000,00	Contrato a término indefinido, con periodo de prueba de 45 días e integración inmediata con 1% de aumento de sueldo anual y 5% de bonus por ventas
Director académico	1	\$700,00	Contrato a término indefinido, con periodo de prueba de 45 días e integración inmediata con 1% de aumento de sueldo anual
Supervisor de ventas	1	\$700,00	Contrato a término indefinido, con periodo de prueba de 45 días e integración inmediata con 1% de aumento de sueldo anual y 5% de bonus por ventas
Profesor de planta	1	\$500,00	Contrato a término indefinido, con periodo de prueba de 45 días e integración inmediata con 1% de aumento de sueldo anual
Agentes de ventas	2	\$460,00	Contrato a término indefinido, con periodo de prueba de 45 días e integración inmediata con 1% de aumento de sueldo anual y 5% de bonus por ventas
Asistente administrativo	1	\$470,00	Contrato a término indefinido, con periodo de prueba de 45 días e integración inmediata con 1% de aumento de sueldo anual

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

### 1.3. Ficha Técnica

Tabla 33 Ficha Técnica

CARGO	DESCRIPCIÓN	EDUCACIÓN	EXPERIENCIA	HABILIDADES
Gerente General	<p>Manejar en forma integral el negocio mediante la administración eficiente y eficaz de los recursos, en condiciones seguras y rentables, obteniendo la satisfacción de los clientes, el desarrollo de sus colaboradores y contribuyendo al crecimiento de la compañía en su entorno, a través del cumplimiento de las metas institucionales.</p> <p>Impulsar y apoyar la misión, objetivo y principios generales de la compañía. Concretar negocios mediante la asesoría y la promoción. Crear una cultura de servicio al cliente. Garantizar el éxito de la gestión de la compañía, a través del diseño de estrategias, orientación, apoyo y verificación de actividades que conduzcan a que la compañía se administre en forma integral, eficiente y eficaz el negocio, en condiciones de seguridad, y rentabilidad, dentro del marco de la visión, misión y objetivos de la organización.</p>	<p>Graduado en Ingeniería Comercial, Administración o afines. Título de Cuarto Nivel en Negocios y/o Administración MBA (Indispensable)</p>	<p>Experiencia de al menos 5 a 10 años liderando Institutos o Academias de Idiomas</p>	<p>Visión de Negocios, Orientación a Resultados, Planificación estratégica, Comunicación asertiva, Liderazgo, Negociación, Resolución de Conflictos</p>
Gerente Comercial	<p>Planificar, dirigir y controlar los procesos vinculados a la ventas, en función de los objetivos Institucionales y generar estrategias de mercado a nivel local, provincial y nacional que permitan el mantenimiento del flujo de estudiantes en los programas académicos de la institución, logrando de esta forma la sostenibilidad de la organización</p>	<p>Graduado en Ingeniería en Gestión Empresarial, Economía, Mercadeo, Finanzas o carreras a fines</p>	<p>Experiencia de al menos 3 a 5 años en aplicación de estrategias comerciales</p>	<p>Comunicación, Planificación, Capacidad de Análisis, Orientación a Resultados, Orientación a la Calidad, Liderazgo, Negociación,</p>

Resolución de  
Conflictos, Toma de  
decisiones

Director  
Académico

Garantizar los procesos de enseñanza y aprendizaje mediante de la planeación, evaluación continua y la retroalimentación con los docentes, logrando de esta forma que los estudiantes obtengan los conocimientos deseados y desarrollen las competencias diseñadas en cada programa

Graduado en  
Licenciado/a en  
idiomas, Licenciado/a  
en Pedagogía de  
Idiomas  
o Maestría en Lenguas  
Extranjeras

Experiencia de al  
menos 3 a 5 años  
en cargos a fines  
en instituciones  
académicas.

Comunicación,  
Innovación,  
Planificación,  
Capacidad de  
Análisis,  
Orientación a  
Resultados,  
Orientación a la  
Calidad, Liderazgo,  
Negociación,  
Resolución de  
Conflictos

Supervisor de Ventas	Ejecutar las políticas y estrategias dictadas por la Gerencia Comercial y Asegurar el cumplimiento de políticas y procedimientos corporativos, así como normativas relacionadas con las ventas y la atención al cliente.	Graduado en Ingeniería Comercial, Administración o afines. Título de Cuarto Nivel en Negocios y/o Administración MBA (Deseable)	Experiencia de al menos 3 a 5 años en cumplimiento de presupuesto de ventas, planificación comercial y administración de equipos	Orientación a resultados, Planificación estratégica, Comunicación asertiva, Liderazgo, Negociación, Resolución de Conflictos, Visión de Negocio
Profesor de Planta	Desarrollar espacios que permitan incentivar el proceso de enseñanza - aprendizaje de los estudiantes en la lengua extranjera inglés, a través de la planeación, evaluación continua y la realimentación, velando por el logro de los objetivos académicos y el desarrollo competencias	Graduado en Licenciado/a en idiomas, Licenciado/a en Pedagogía del Idioma Inglés, Profesional con certificado en B2 o C1 o Maestría en Enseñanza de Inglés como Lengua Extranjera	Experiencia mínima de 2 años año en pedagogía del idioma Ingles	Excelencia Académica, Comunicación asertiva, Liderazgo, Desarrollo de Valores Institucionales e Individuales, Orientación al cliente
Agente de Ventas	Ejecutar estrategias de venta de productos y servicios, con una adecuada atención al cliente, a fin de garantizar el cumplimiento de las metas propuestas por la institución.	Egresados y/o Graduados en Ingeniería Comercial, Marketing, Ventas o afines.	Experiencia de al menos 2 años en cargos a fines del sector de Idiomas.	Visión de Negocios, Orientación Comunicación asertiva, Negociación, Ejecución de Estrategias Comerciales



Asistente Administrativo	Realiza múltiples funciones de soporte en tareas de procesamiento inicial de la información, la organización de documentos, la gestión de trámites, y en la atención a las comunicaciones. Además, es responsable de realizar las tareas administrativas, contables y de información, así como algunas operativas básicas siguiendo las directrices de la institución	Graduado en Contabilidad y Auditoría, Finanzas o Ingeniería en Administración de Empresa o carreras afines	Experiencia mínima 2 años como asistente de áreas administrativas o financieras del sector de idiomas	Planificación y organización, Análisis Numérico, Contabilidad y finanzas, Orientación a resultados, Comunicación asertiva
--------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 2. Presupuesto – Gasto de personal

<b>Proyecto ZENaida ACADEMIA DE IDIOMAS</b>									
<b>Proyección Gastos de Personal</b>									
<i>Cantidades expresadas en Dólares</i>				Total	Total	Total	Total	Total	Total
				2024	2025	2026	2027	2028	
<b>Calendario de Contrataciones</b>									
<b>Profesorado</b>									
profesor de planta	500	6,000		1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	
		0		0.0	0.0				
		0		0.0	0.0				
		0		0.0	0.0				
<b>Total empleados en Diseño</b>				<b>1.0</b>	<b>1.0</b>	<b>1.0</b>	<b>1.0</b>	<b>1.0</b>	
<b>Marketing y Ventas</b>									
Gerente comercial	1,000	12,000		1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	
Supervisor de ventas	700	8,400		1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	
agente de ventas	460	5,520		2.0	2.0	3.0	3.0	3.0	
		0		0.0	0.0				
		0		0.0	0.0				
<b>Total empleados en Marketing y Ventas</b>				<b>4.0</b>	<b>4.0</b>	<b>5.0</b>	<b>5.0</b>	<b>5.0</b>	
<b>Administración</b>									
Gerente general	1,500	18,000		1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	
director académico	700	8,400		1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	
asistente administrativo	470	5,640		1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	
		0		0.0	0.0				
		0		0.0	0.0				
<b>Total empleados en Administración</b>				<b>3.0</b>	<b>3.0</b>	<b>3.0</b>	<b>3.0</b>	<b>3.0</b>	
<b>TOTAL NÚMERO DE EMPLEADOS</b>				<b>8</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	

Ilustración 14 Contrataciones

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

## Cálculo de los Sueldos y Salarios

<b>Profesorado</b>					
profesor de planta	6,000	6,060	6,121	6,182	6,244
0%	0	0	0	0	0
0%	0	0	0	0	0
0%	0	0	0	0	0
Bonus pagados en área de pr	0.0% del salario	0	0	0	0
Otras partidas salariales (seg	0.0% del salario	0	0	0	0
Seguridad Social y otros gastos de personal	0	0	1,959	1,978	1,998
<b>Total Sueldos y Salarios en Diseño</b>	<b>6,000</b>	<b>6,060</b>	<b>6,079</b>	<b>6,160</b>	<b>6,242</b>
<b>Marketing y Ventas</b>					
Gerente comercial	12,000	12,120	12,241	12,364	12,487
Supervisor de ventas	8,400	8,484	8,569	8,655	8,741
agente de ventas	11,040	11,150	16,893	17,062	17,232
0%	0	0	0	0	0
0%	0	0	0	0	0
Bonus pagados en área de cc	5.0% del salario	1,572	1,588	1,885	1,904
Otras partidas salariales (seg	0.0% del salario	0	0	0	0
Seguridad Social y otros gastos de personal	0	0	12,668	12,795	12,923
<b>Total Sueldos y Salarios en Marketing y Ventas</b>	<b>33,012</b>	<b>33,342</b>	<b>52,256</b>	<b>52,779</b>	<b>53,307</b>
<b>Administración</b>					
Gerente general	18,000	18,180	18,362	18,545	18,731
director académico	8,400	8,484	8,569	8,655	8,741
asistente administrativo	5,640	5,696	5,753	5,811	5,869
0%	0	0	0	0	0
0%	0	0	0	0	0
0%	0	0	0	0	0
Bonus pagados en área de pr	0.0% del salario	0	0	0	0
Otras partidas salariales (seg	0.0% del salario	0	0	0	0
Seguridad Social y otros gastos de personal	0	0	4,583	4,629	4,675
<b>Total Sueldos y Salarios en Administración</b>	<b>32,040</b>	<b>32,360</b>	<b>37,267</b>	<b>37,640</b>	<b>38,016</b>
<b>TOTAL SUELDOS Y SALARIOS</b>	<b>71,052</b>	<b>71,763</b>	<b>97,603</b>	<b>98,579</b>	<b>99,564</b>
Seguridad Social y otros gast	32.0% adicional del salario	32.0%	32.0%	32.0%	32.0%
Crecimiento anual de salario:	1.0%				
Salarios como % de los salarios iniciales		100.0%	101.0%	102.0%	104.1%

Ilustración 15 Cálculo de sueldos y salarios

### 3. Proyección de Ingresos

Para el cálculo de la proyección de ingresos se consideró que por la naturaleza del servicio nuestra fuente de ingreso son las matriculaciones de los estudiantes por nivel, por lo tanto, van a ver clientes que volverán a pagar el valor de la matrícula

correspondiente, existiendo una acumulación durante los primeros 3 años; esta explicación previa es necesaria para explicar el crecimiento exponencial que se tiene durante los primeros años. El año 1 se proyecta un ingreso neto de \$85,434 teniendo el año 2 un crecimiento del 171% mientras el año 3 muestra un crecimiento del 82% comparando al año anterior para el cuarto y quinto año como se estabilizan las ventas al ya no poseer estudiantes acumulados muestran un crecimiento más estable siendo del 18% y 15% respectivamente.

#### Resumen de Ingresos Netos por Producto/Servicio

Ingresos netos por producto/servicio					
Cursos ingles, frances, ruso, aleman y español online	29,754	90,647	158,802	215,888	280,440
Cursos chino, portugues, italiano online	12,540	31,242	59,101	46,858	75,726
cursos ingles, español y chino modo presencial	20,663	51,329	102,809	119,320	133,258
cursos frances, aleman y ruso modo presencial	10,621	25,680	50,445	74,220	103,854
cursos italiano y portugues modo presencial	11,856	32,848	51,623	69,965	89,457
<b>INGRESOS NETOS DEL PROYECTO</b>	<b>85,434</b>	<b>231,747</b>	<b>422,780</b>	<b>526,250</b>	<b>682,736</b>

Ilustración 16 Resumen de proyección de ingresos

#### 4. Proyección de Coste de Venta

Al ser una empresa que provee un servicio el coste de ventas es mínimo, se representa el valor del material didáctico que se le da al estudiante por ciclo, razón por la cual se calcula con el valor del libro y el número de matrículas.

#### Resumen de Coste de Ventas por Producto/Servicio

Coste de ventas por producto/servicio					
Cursos ingles, frances, ruso, aleman y español online	1,080	3,240	5,600	7,500	9,600
Cursos chino, portugues, italiano online	660	1,620	3,020	2,360	3,760
cursos ingles, español y chino modo presencial	580	1,420	2,800	3,200	3,520
cursos frances, aleman y ruso modo presencial	260	620	1,200	1,740	2,400
cursos italiano y portugues modo presencial	520	1,420	2,200	2,940	3,700
<b>COSTE DE VENTAS DEL PROYECTO</b>	<b>3,100</b>	<b>8,320</b>	<b>14,820</b>	<b>17,740</b>	<b>22,980</b>

Ilustración 17 Resumen del coste de ventas

Por el poco coste neto que tenemos por matrícula estudiantil, nuestro margen bruto por producto es superior 90% en general, como se muestra en la tabla del desglose del margen bruto por servicio.

Desglose de Margen Bruto por producto/servicio					
<b>Margen Bruto del producto/servicio: Cursos ingles, frances, ruso,aleman y español online</b>					
Ingresos Netos	29,754	90,647	158,802	215,888	280,440
Coste de Ventas	1,080	3,240	5,600	7,500	9,600
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>28,674</b>	<b>87,407</b>	<b>153,202</b>	<b>208,388</b>	<b>270,840</b>
% s/Ventas del Producto/Servicio	96.4%	96.4%	96.5%	96.5%	96.6%
<b>Margen Bruto del producto/servicio: Cursos chino, portugues, italiano online</b>					
Ingresos Netos	12,540	31,242	59,101	46,858	75,726
Coste de Ventas	660	1,620	3,020	2,360	3,760
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>11,880</b>	<b>29,622</b>	<b>56,081</b>	<b>44,498</b>	<b>71,966</b>
% s/Ventas del Producto/Servicio	94.7%	94.8%	94.9%	95.0%	95.0%
<b>Margen Bruto del producto/servicio: cursos ingles, español y chino modo presencial</b>					
Ingresos Netos	20,663	51,329	102,809	119,320	133,258
Coste de Ventas	580	1,420	2,800	3,200	3,520
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>20,083</b>	<b>49,909</b>	<b>100,009</b>	<b>116,120</b>	<b>129,738</b>
% s/Ventas del Producto/Servicio	97.2%	97.2%	97.3%	97.3%	97.4%
<b>Margen Bruto del producto/servicio: cursos frances, aleman y ruso modo presencial</b>					
Ingresos Netos	10,621	25,680	50,445	74,220	103,854
Coste de Ventas	260	620	1,200	1,740	2,400
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>10,361</b>	<b>25,060</b>	<b>49,245</b>	<b>72,480</b>	<b>101,454</b>
% s/Ventas del Producto/Servicio	97.6%	97.6%	97.6%	97.7%	97.7%
<b>Margen Bruto del producto/servicio: cursos italiano y portugues modo presencial</b>					
Ingresos Netos	11,856	32,848	51,623	69,965	89,457
Coste de Ventas	520	1,420	2,200	2,940	3,700
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>11,336</b>	<b>31,428</b>	<b>49,423</b>	<b>67,025</b>	<b>85,757</b>
% s/Ventas del Producto/Servicio	95.6%	95.7%	95.7%	95.8%	95.9%

Ilustración 18 Desglose del margen bruto

## 5. OPEX

Lo nuevo que se visualiza en los gastos operativos son los gastos de promoción y publicidad, los cuales se consideró para este apartado el valor de los profesores que se les paga por facturación, el cálculo que este valor consideró el incremento de estudiantes (no de matrículas) y se definió un máximo de estudiantes por grupo y un máximo de grupos para que el profesor sea pagado por \$500 con aumento del 1% anual, dando el

coste que se genera por año; para el resto de los valores se ubicó un valor aproximado del coste de uso de materiales y comunicación por empleado y por último la publicidad que se calcula un 2% de las ventas y en otros que se incluye la publicidad web y radio.

Para los gastos de administración se consideran los mismos valores de gastos de oficina, además, se usa el valor del seguro para ubicar el 11.5% del seguro patronal de los empleados, un 5% de ventas por facturas impagas, el resto de los datos referentes al alquiler se obtuvieron de índices calculados en la ciudad donde se planea ubicar la oficina, tanto el coste por m<sup>2</sup> como los de agua, electricidad y mantenimiento. Para finalizar el análisis se dejó un 5% del valor de las ventas para imprevistos, y el apartado que más varía de los costes es el de gastos de promoción y publicidad, donde se ve reflejado el coste de los profesores.

Resumen de Costes de Explotación					
<b>Costes de explotación</b>					
Gastos de Personal	71,052	71,763	97,603	98,579	99,564
Gastos de Promoción y Publicidad	17,823	49,110	108,130	154,766	188,913
Gastos de Administración	43,857	68,415	100,418	114,720	140,954
Imprevistos	4,272	11,587	21,139	26,312	34,137
<b>COSTE DE EXPLOTACIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>137,003</b>	<b>200,874</b>	<b>327,290</b>	<b>394,377</b>	<b>463,569</b>

Ilustración 19 Resumen OPEX

## 6. CAPEX

Para el plan de inversiones materiales e inmateriales, se considera que se debe adecuar la oficina alquilada para las funciones que se van a realizar en ella, para esto se planea una mejora y adecuación inicial con un coste de \$20,000.00 amortizado a 10 años, los equipos de cómputo necesarios para ciertas operaciones y las pantallas y proyector para las clases se amortizan a 5 años, por último los software más importantes que son la licencia de zoom donde se dan las clases virtuales y la plataforma de la academia donde

se realizan el resto de actividades de la enseñanza, estas últimas amortizan anualmente por el pago de las licencias.

#### Resumen de CAPEX Material e Inmaterial

Inversiones (CAPEX) del período	<b>29,950</b>	<b>4,700</b>	4,700	4,700	4,700
<b>Inversiones Acumuladas - Activo Fijo</b>	<b>29,950</b>	<b>34,650</b>	39,350	44,050	48,750
Amortizaciones del período	<b>7,800</b>	<b>7,717</b>	8,550	7,550	7,550
<b>Amortización Acumulada</b>	<b>7,800</b>	<b>15,517</b>	24,067	31,617	39,167

Ilustración 20 Resumen CAPEX

## 7. Cuenta de Explotación

Para el último cuadro lo que más resalta a simple vista es el decrecimiento del porcentaje de los costes en función de las ventas, pasando de un -160% a un -68%, así mismo el crecimiento del porcentaje de los beneficios del ejercicio el cual sufre un alza considerable en el segundo año, donde ya se generan beneficios. Y ese mismo es el otro tema importante por resaltar, el primer año se generan pérdidas estimas en un -73% de las ventas del ejercicio 2024, considerando que el proyecto está empezando las pérdidas no son tan grandes y si el segundo año se da como se proyecta se puede recuperar la perdida generada el año anterior, y se mantiene un crecimiento estable a partir del cuarto año.

Los dos puntos donde se generan más gasto son en la promoción y publicidad y en administración, en el primer punto se debe al coste del profesorado y el segundo a los pagos patronales que se debe hacer a los empleados.

**Proyecto ZENAI DA ACADEMIA DE IDIOMAS**
**Cuenta de Explotación Proyectada**

Cantidades expresadas en Euros	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Ingresos Netos del Proyecto	85,434	231,747	422,780	526,250	682,736
Coste de Ventas	(3,100)	(8,320)	(14,820)	(17,740)	(22,980)
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>82,334</b>	<b>223,427</b>	<b>407,960</b>	<b>508,510</b>	<b>659,756</b>
<i>% s/Ventas Totales del Proyecto</i>	96%	96%	96%	97%	97%
<b>Costes de Explotación</b>					
Gastos de Personal	(71,052)	(71,763)	(97,603)	(98,579)	(99,564)
Gastos de Promoción y Publicidad	(17,823)	(49,110)	(108,130)	(154,766)	(188,913)
Gastos de Administración	(43,857)	(68,415)	(100,418)	(114,720)	(140,954)
Imprevistos	(4,272)	(11,587)	(21,139)	(26,312)	(34,137)
<b>Total Costes de Explotación</b>	<b>(137,003)</b>	<b>(200,874)</b>	<b>(327,290)</b>	<b>(394,377)</b>	<b>(463,569)</b>
<i>% s/Ventas Totales del Proyecto</i>	-160%	-87%	-77%	-75%	-68%
<b>EBITDA</b>	<b>(54,670)</b>	<b>22,552</b>	<b>80,670</b>	<b>114,133</b>	<b>196,187</b>
<i>% s/Ventas Totales del Proyecto</i>	-64%	10%	19%	22%	29%
Amortización	(7,800)	(7,717)	(8,550)	(7,550)	(7,550)
<b>EBIT</b>	<b>(62,470)</b>	<b>14,836</b>	<b>72,120</b>	<b>106,583</b>	<b>188,637</b>
<i>% s/Ventas Totales del Proyecto</i>	-73%	6%	17%	20%	28%
Gastos Financieros	0	0	0	0	0
Ingresos Financieros	0	0	0	0	0
					0.0% saldo caja
<b>Beneficio antes de Impuestos</b>	<b>(62,470)</b>	<b>14,836</b>	<b>72,120</b>	<b>106,583</b>	<b>188,637</b>
Impuesto sobre beneficio	0	0	0	(24,236)	(47,159)
					25.0% del beneficio
<b>BENEFICIO NETO (PÉRDIDA)</b>	<b>(62,470)</b>	<b>14,836</b>	<b>72,120</b>	<b>82,346</b>	<b>141,478</b>
Beneficio Antes de Impuestos			72,120	106,583	188,637
Beneficio Antes de Impuestos Acumulado	(79,446)	(81,757)	(9,637)	96,946	188,637
Impuesto de Sociedades a Pagar	0	0	0	24,236	47,159

Ilustración 21 Resumen Cuenta de Explotación

## 8. Fondo de Maniobra

En este apartado se presenta el fondo de maniobra, la cual, es la medida que nos permite garantizar si la empresa puede sobrevivir a partir de que el FM sea positivo o negativo, también nos ayuda a visualizar si la rentabilidad de nuestra empresa puede aumentar a costa del resultado que se obtenga y también acorde a las proyecciones obtenidas de los años siguientes.

Como se puede observar en la imagen, el fondo de maniobra de nuestra empresa en el año uno es positivo y de igual forma en los años subsiguientes en la proyección realizada, lo que nos demuestra que hay una situación financiera favorable.

### Proyecto ZENAI DA ACADEMIA DE IDIOMAS

#### Fondo de Maniobra proyectado

Cantidades expresadas en Dólares	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Ingresos Netos del Proyecto	85.434	231.747	422.780	526.250	682.736
Inflación	1,40%	1,60%	1,50%	1,50%	1,50%
Costes como % de los costes iniciales	100,00%	101,40%	103,02%	104,57%	106,14%

#### Estimación Activos Corrientes

Inventario	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Coste de Ventas del Proyecto			14.820	17.740	22.980
Días de inventario					
<b>TOTAL INVENTARIO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Clientes	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Ventas a crédito del proyecto			338.224	421.000	546.188
Días de cobro			30	30	30
<b>TOTAL CLIENTES</b>	<b>7.250</b>	<b>11.880</b>	<b>27.799</b>	<b>34.603</b>	<b>44.892</b>

Otros Activos Corrientes	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Ingresos Netos del Proyecto			422.780	526.250	682.736
% de las Ventas Totales			0,0%	0,0%	0,0%
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

#### Estimación Pasivos Corrientes

Proveedores	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Coste de Ventas del Proyecto			14.820	17.740	22.980
Días de pago					
<b>TOTAL PROVEEDORES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Otros Pasivos Corrientes	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Coste de Ventas del Proyecto			14.820	17.740	22.980
% del Coste de Ventas			0,0%	0,0%	0,0%
<b>TOTAL OTROS PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

#### Cálculo del Fondo de Maniobra

Inventario	0	0	0	0	0
Clientes	7.250	11.880	27.799	34.603	44.892
Otros activos corrientes	0	0	0	0	0
Proveedores	0	0	0	0	0
Otros pasivos corrientes	0	0	0	0	0
<b>FONDO DE MANIOBRA</b>	<b>7.250</b>	<b>11.880</b>	<b>27.799</b>	<b>34.603</b>	<b>44.892</b>

Ilustración 22 Resumen Fondo de Maniobra

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.



## 9. Balance de Situación Projectado

El balance de situación es el documento en donde vamos a reflejar las tres masas patrimoniales como lo son el activo, el pasivo y el patrimonio (fondos propios) y esto nos permite ver en qué estado está la empresa de acuerdo con los datos y cuentas del año uno y también de la proyección de los cuatro años siguientes.

**Proyecto ZENaida ACADEMIA DE IDIOMAS**  
 Balance de Situación proyectado

<i>Cantidades expresadas en Euros</i>	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
<b>ACTIVOS</b>					
<b>Activos Corrientes</b>					
Caja	22,153	18,230	78,281	180,910	217,871
Inventario	0	0	0	0	0
Clientes	7,250	11,880	27,799	34,603	44,892
Otros activos corrientes	0	0	0	0	0
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>29,404</b>	<b>30,110</b>	<b>106,080</b>	<b>215,512</b>	<b>262,763</b>
<b>Activos Fijos</b>					
Activos Fijos (tangibles & intangibles)	29,950	34,650	39,350	44,050	48,750
Amortización Acumulada	(7,800)	(15,517)	(24,067)	(31,617)	(39,167)
<b>Activo Fijo Neto</b>	<b>22,150</b>	<b>19,133</b>	<b>15,283</b>	<b>12,433</b>	<b>9,583</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>51,554</b>	<b>49,243</b>	<b>121,363</b>	<b>227,946</b>	<b>272,346</b>
<b>PASIVOS</b>					
<b>Pasivo Corriente</b>					
Proveedores	0	0	0	0	0
Impuestos a pagar	0	0	0	24,236	47,159
Otros pasivos corrientes	0	0	0	0	0
Deudas a pagar a corto plazo	0	0	0	0	0
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>24,236</b>	<b>47,159</b>
<b>Pasivos a Largo Plazo</b>					
Deudas a largo Plazo	0	0	0	0	0
<b>Total Pasivos a Largo Plazo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>24,236</b>	<b>47,159</b>
<b>FONDOS PROPIOS</b>					
Capital Social	131,000	131,000	131,000	131,000	75,000
Reservas	(73,882)	(77,923)	(81,757)	(9,637)	8,709
Beneficio (pérdida) del ejercicio	(5,564)	(3,834)	72,120	82,346	141,478
<b>TOTAL FONDOS PROPIOS</b>	<b>51,554</b>	<b>49,243</b>	<b>121,363</b>	<b>203,709</b>	<b>225,187</b>
<b>TOTAL PASIVO Y FONDOS PROPIOS</b>	<b>51,554</b>	<b>49,243</b>	<b>121,363</b>	<b>227,946</b>	<b>272,346</b>
	ok 0	ok 0	ok 0	ok 0	ok 0

Ilustración 23 Balance de situación

Los puntos importantes para analizar del balance de Zenaida es que tenemos una caja que decrece en el segundo año pero que de ahí en adelante tiene un incremento. En la cuenta de clientes tenemos un incremento significativo todos los años.



En los dos primeros años tenemos pérdidas, pero a partir del tercer año tenemos beneficios excelentes en el ejercicio de cada año.

## 10. Estado del Cash Flow

Inicialmente el proyecto se encuentra financiado por un aporte inicial de \$75.000,00 dólares por cada uno de los accionistas fundadores, la otra parte de la inversión está apalancada por una inversión externa de \$56.000,00 dólares. Mantener la acumulación de la caja de manera constante, es una estrategia de crecimiento y ahorro que estamos implementando. Por lo cual, se proyecta que en 2029 la caja se reduzca a cero.

**Proyecto ZENaida ACADEMIA DE IDIOMAS**

Estado de Cash Flow proyectado

Cantidades expresadas en Euros	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028	Total 2029
<b>CAJA AL INICIO DEL EJERCICIO</b>	0	22.153	18.230	78.281	180.910	0
<b>Flujo de Caja de las Operaciones Corrientes</b>						
Beneficio Neto	(79.446)	(2.311)	72.120	82.346	141.478	0
Amortizaciones & Depreciaciones	7.800	7.717	8.550	7.550	7.550	0
Reducción (Aumento) de Activos Corrientes (sin caja)	(7.250)	(4.629)	(15.920)	(6.803)	(10.289)	0
Aumento (reducción) de Pasivo Corriente (sin deuda)	0	0	0	24.236	22.923	0
<b>Total Flujo de Caja de las Operaciones Corrientes</b>	<b>(78.897)</b>	<b>777</b>	<b>64.751</b>	<b>107.329</b>	<b>161.661</b>	<b>0</b>
<b>Flujo de Caja de las Inversiones</b>						
CAPEX - Inversiones	29.950	4.700	4.700	4.700	4.700	0
<b>Total Flujo de Caja de las Inversiones</b>	<b>29.950</b>	<b>4.700</b>	<b>4.700</b>	<b>4.700</b>	<b>4.700</b>	<b>0</b>
<b>Flujo de Caja de las Operaciones de Financiación</b>						
Aportaciones de los fundadores	75.000	0				
Aportaciones de los Inversores	56.000	0	0	0	0	0
Deuda de los inversores	0	0	0	0	0	0
Deuda Bancaria 1	0	0	0	0	0	0
Deuda Bancaria 2	0	0	0	0	0	0
Recompra de Acciones	0	0		0	120.000	0
Amortización Deuda de los inversores	0	0	0	0	0	0
Amortización Deuda Bancaria 1	0	0	0	0	0	0
Amortización Deuda Bancaria 2	0	0	0	0	0	0
Dividendos	0	0	0	0	0	0
<b>Total Flujo de Caja de las Operaciones de Financiación</b>	<b>131.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>120.000</b>	<b>0</b>
<b>CAJA AL FINAL DEL EJERCICIO</b>	<b>22.153</b>	<b>18.230</b>	<b>78.281</b>	<b>180.910</b>	<b>457.871</b>	<b>0</b>

**Análisis de las rondas de financiación**

Participación en el capital del equipo promotor	57,3%	57,3%	57,3%	57,3%	100,0%	100,0%
Porcentaje del capital social asociado a la inversión		0,0%	0,0%	0,0%	-42,7%	0,0%
Participación en el capital de inversores	42,7%	42,7%	42,7%	42,7%	0,0%	0,0%
<b>A Balance:</b>						
Capital Social	131.000	131.000	131.000	131.000	75.000	0
Reservas	(73.882)	(77.923)	(81.757)	(9.637)	248.709	0
<b>Caja Máxima:</b>						
<b>Caja Mínima:</b>						

Ilustración 24 Estado del Cash Flow

**11. Deuda**

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.



Se conoce como deuda a las obligaciones de pago que son adquiridas por una entidad o persona jurídica, es decir se deben devolver los fondos que han sido prestados por terceros o entidades financieras.

Para el inicio de los procesos de operación de Zenaida Academia de Idiomas, depende enteramente del financiamiento de capital propio y de los aportes de los inversores iniciales, sin necesidad de comprometernos con pagos de intereses o amortización de capital, esto permite tener flexibilidad financiera.

Proyecto ZENaida ACADEMIA DE IDIOMAS					
Calendario de Amortización de Deudas					
Cantidades expresadas en Euros	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028	Total 2029
<b>Amortización Deuda de los inversores</b>					
Principal:	0				
Tipo de interés:	10,0%				
Plazo de Amortización:	4 años				
Tipo de amortización:	2 (1= amortización constante del principal; 2 = amortización de principal a vencimiento)				
Repago de principal:	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Saldo Inicial:	0	0	0	0	0
Amortización:	0	0	0	0	0
Principal:	0	0	0	0	0
Intereses:	0	0	0	0	0
Saldo Final:	0	0	0	0	0
Deuda a pagar a corto plazo:	0	0	0	0	0
Deuda a largo plazo:	0	0	0	0	0

Ilustración 25 Deuda

## 12. Necesidades de Financiación

Los datos mostrados por el modelo, muestra una necesidad de financiación de \$130,864 el cual se hace necesario en el año 2 del proyecto por el flujo negativo de las operaciones corrientes y la caja al inicio de la operación.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

**Proyecto ZENaida ACADEMIA DE IDIOMAS**
**Necesidades de Financiación**

Cantidades expresadas en Euros	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
<b>Necesidades de Financiación</b>					
Caja al inicio del ejercicio (sin incluir flujo de caja de las ops. de financiación)	0	(108,847)	(112,770)	(52,719)	49,910
Flujo de Caja de las Operaciones Corrientes	(78,897)	777	64,751	107,329	161,661
Flujo de Caja de las Inversiones	29,950	4,700	4,700	4,700	4,700
<b>NECESIDADES DE FINANCIACIÓN</b>	<b>(108,847)</b>	<b>(112,770)</b>	<b>(52,719)</b>	<b>49,910</b>	<b>206,871</b>
<b>NECESIDAD DE FINANCIACIÓN DEL PROYECTO</b>	<b><u>(130,864)</u></b>				

Ilustración 26 Resumen Necesidades de Financiación

### 13. TIR Inversor

Respecto a los inversionistas en el cash-flow se especificó una aportación de parte de los inversionistas de \$56,000 y una compra al quinto año por un valor de \$120,000 dándole una tasa de retorno de inversión de 16.8% siendo una tasa aceptable.

**Proyecto ZENaida ACADEMIA DE IDIOMAS**
**Cálculo de la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) del Inversor**

Cantidades expresadas en Euros	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Aportaciones al capital social	(56,000)		0	0	0
Deuda aportada al proyecto	0	0	0	0	0
Amortización Deuda de los inversores	0	0	0	0	0
Intereses de la deuda	0	0	0	0	0
Dividendos	0	0	0	0	0
Recompra de Acciones	0	0	0	0	120,000
<b>Flujo de caja hacia (del) inversor</b>	<b>(56,000)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>120,000</b>
Porcentaje del capital social asignado al inversor	42.7%	42.7%	42.7%	42.7%	0.0%
<b>TASA INTERNA DE RENTABILIDAD (TIR) DEL INVERSOR</b>	<b>16.8%</b>				
	ene.-23	dic.-25	dic.-26		
	0	0	120,000	0	

Ilustración 27 Resumen TIR Inversor

## 14. Rentabilidad del Proyecto

<b>Proyecto 2 ENAIDA ACADEMIA DE IDIOMAS</b>									
<b>Cálculo de la Rentabilidad del Proyecto</b>									
<i>Cantidades expresadas en euros</i>									
			Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028		
<b>Inversión</b>			20,000	0	0	0	0		
Beneficio neto (después de impuestos)			-62,470	14,836	72,120	82,346	141,478		
Amortización			7,800	7,717	8,550	7,550	7,550		
<b>Cash-Flow (Flujo de Caja)</b>			<b>-54,670</b>	<b>22,552</b>	<b>80,670</b>	<b>89,896</b>	<b>149,028</b>		
			<b>Total 2023</b>	<b>Total 2024</b>	<b>Total 2025</b>	<b>Total 2026</b>	<b>Total 2027</b>	<b>Total 2028</b>	
		<b>Cash-Flow (Flujo de Caja)</b>	-45000	-54,670	22,552	80,670	89,896	149,028	
		<b>Tipo de interés</b>	<b>14.9%</b>	-45000	-99,670	-77,117	3,553	93,449	242,477
		<b>VAN</b>	73,677						
		<b>TIR</b>	44%						
		<b>PR</b>	3.03						

Ilustración 28 Resumen Rentabilidad del Proyecto

### 14.1. TIR

La Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto es del 44%. Esta tasa indica la rentabilidad del proyecto, y en este caso, una TIR del 44% es bastante atractiva, ya que supera la tasa de interés utilizada para descontar los flujos de efectivo. Esto significa que la inversión en la academia de idiomas ofrece un rendimiento significativo.

### 14.2. VAN

El Valor Actual Neto (VAN) calculado es de 73,677.00 dólares. Este valor positivo indica que el proyecto tiene un valor presente favorable, lo que sugiere que es una inversión rentable. En otras palabras, los flujos de efectivo futuros generados por la academia de idiomas superan la inversión inicial.



#### **14.3. *Plazo de Retorno***

El Plazo de Recuperación (PR) es de 3,03 años. Este indicador muestra el tiempo necesario para recuperar la inversión inicial en el proyecto. Un PR de alrededor de 3 años es razonable y demuestra que la academia de idiomas se recupera rápidamente.

## CAPITULO 5

### 5. CONCLUSIONES Y APLICACIONES

#### 5.1. Conclusiones generales

Para el lanzamiento de “Zenaida Academia de Idiomas” en sus dos modalidades presencial y online, hemos realizado un análisis detallado del mercado para ambas. El conocimiento de un segundo idioma no puede considerarse una opción sino un aspecto muy importante a tener en cuenta para el desarrollo no solo en la educación, sino también en el ámbito comercial, laboral, tecnología, ciencia, turismo, etc. En Ecuador el nivel de conocimiento de un segundo idioma, como por ejemplo el inglés, se encuentra puntuado en una calificación de “bajo” y “muy bajo” (Estefania, s.f.). Una de las peores calificaciones entre los países de América. Sin embargo, existe una carencia de instituciones que ofrezcan una enseñanza integral y de calidad en múltiples idiomas en nuestro país. Por este motivo, es necesario replantearse la enseñanza del idioma garantizando que los esfuerzos invertidos en su aprendizaje se reflejen en resultados efectivos y duraderos para el estudiante.

#### 5.2. Conclusiones específicas

5.2.1. Una de las bases fundamentales para el aprendizaje de un nuevo idioma es la motivación, así como establecer objetivos a corto plazo que permitan avanzar de manera constante. Aunque hoy en día muchas personas optan por aprender idiomas de manera autónoma a través de internet (modalidad online), este método presenta un desafío significativo: mantener la constancia y la disciplina. Por esta razón, las clases presenciales siguen siendo una opción valiosa, especialmente cuando se imparten en grupos reducidos que permiten un ambiente de aprendizaje más interactivo y personalizado. Además, contar con profesores nativos brinda un enfoque único y efectivo que fortalece el proceso de aprendizaje, lo que subraya la importancia y necesidad de la enseñanza presencial en el dominio de nuevos idiomas.

5.2.2. En base al análisis de la demanda se concluye que existe una gran demanda de

aprendizaje del idioma inglés, así como de otros idiomas. Nuestra propuesta, que incluye dos modalidades (presencial y online), permite alcanzar a un público a nivel nacional gracias a la flexibilidad de la modalidad online. La modalidad presencial tendrá su sede en la ciudad de Guayaquil, una ubicación estratégica que concentra un alto porcentaje del mercado estudiantil y profesional. Para el primer año de operación (2024), se proyecta un mercado potencial de 675,263 personas en esta ciudad.

5.2.3. Se concluye también que el tiempo que se requerirá para recuperar la inversión original sería de 3 años, 3 días.

5.2.4. En lo referente a la evaluación financiera se concluye que Zenaida Academia de Idiomas tiene un VAN positivo de \$73.677,00 dólares, indicando que el proyecto generará más valor del que cuesta, la TIR es de 44% la misma que hace recomendable la implementación del proyecto.

5.2.5. En conclusión, el proyecto de creación de una academia de idiomas en modalidades presencial y online es viable desde los puntos de vista económico, técnico, legal, financiero e institucional. El análisis realizado demuestra que cuenta con los recursos y las condiciones necesarias para ser ejecutado con éxito, ofreciendo una solución educativa de calidad que responde a la creciente demanda de aprendizaje de idiomas en un mercado globalizado

### 5.3. Limitaciones a la Investigación

5.3.1. Revisión de los estados contables del proyecto a finales del primer año, para estudiar la desviación de la situación real con respecto a las estimaciones de partida.

5.3.2. La incertidumbre ante la estimación y evolución de las ventas aconseja disponer de un mecanismo interno de detección de la posible demanda insatisfecha, con vistas a un estudio anual de una posible ampliación de la capacidad del servicio y por consiguiente el crecimiento del volumen de beneficios para la academia.

## Bibliografía

- Chávez, V. A. (2018). Incidencia de las políticas públicas en la calidad del sector. *Revista de Educación N°13*, 21-44.
- Datosmacro. (11 de Noviembre de 2023). *Ecuador: EPA - Encuesta de Población activa*. Obtenido de datosmacro.expansion.com: <https://datosmacro.expansion.com/paro-epa/ecuador?dr=2023-06>
- Educación, M. d. (11 de Noviembre de 2023). *Lengua Extranjera*. Obtenido de educacion.gob.ec: <https://educacion.gob.ec/curriculo-lengua-extranjera/>
- Estefania. (s.f.). *Por qué el nivel de inglés de tu país es importante*. Obtenido de EF Corporate Education Web site: <https://www.ef.com.ec/blog/language/englishproficiencyec/>
- Finanzas, M. d. (11 de Noviembre de 2023). *Pulso Económico Ecuador N°5*. Obtenido de finanzas.gob.ec: [https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2023/04/Pulso\\_Economico\\_N5\\_abril2023.pdf](https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2023/04/Pulso_Economico_N5_abril2023.pdf)
- INEC. (11 de Noviembre de 2023). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. Obtenido de ecuadorencifras.gob.ec: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2023/Trimestre\\_I/2023\\_I\\_Trimestre\\_Mercado\\_Laboral.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2023/Trimestre_I/2023_I_Trimestre_Mercado_Laboral.pdf)
- Ministerio de Producción, C. E. (11 de Noviembre de 2023). *Acuerdos Comerciales*. Obtenido de produccion.gob.ec: <https://www.produccion.gob.ec/acuerdos-comerciales/>
- Públicos, D. N. (7 de Junio de 2021). *Resolución 009 que norma el tratamiento de datos personales en el Sinardap fue publicada en el Registro Oficial*. Obtenido de registrospublicos.gob.ec: <https://www.registrospublicos.gob.ec/resolucion-009-que-norma-el-tratamiento-de-datos-personales-en-el-sinardap-fue-publicada-en-el-registro-oficial/>



### **ANEXOS (si procede)**

- . Documentación interna de la empresa
- . Tablas de análisis específicos
- . Imágenes y gráficos complementarios