



**Universidad del Aconcagua**

**Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas**

**Licenciatura en Administración**

*“In English” Taller de Inglés*  
*Plan de negocio de un Taller de Inglés localizado en la zona*  
*centro de Luján de Cuyo, Mendoza.*

Autora: Massi, Noelia Sofía

Tutora de tesis: Biondolillo, María Gabriela

Tutor metodológico: Lic. Gastón Burlot

Mendoza, diciembre de 2014

Calificación

## Índice

I. Introducción .....	8
a) Título y subtítulo .....	8
b) Proposición .....	8
c) Objetivos.....	8
i. Objetivo general.....	8
ii. Objetivos específicos .....	8
d) Justificación .....	9
e) Marco teórico - conceptual .....	10
f) Metodica específica .....	12
i. Tipo de estudio.....	12
ii. Niveles de investigación .....	12
iii. Organización y estructura del texto .....	13
iv. Fuentes de información.....	14
II. Desarrollo.....	16
Capítulo N° 1: Análisis del mercado. ....	16
a) Análisis del macroentorno .....	16
i. Ámbito económico.....	16
ii. Ámbito Sociocultural .....	19
iii. Ámbito tecnológico.....	22
iv. Ámbito Político-legal.....	23
b) Análisis del Microentorno .....	26
i. Competidores Actuales .....	26
ii. Competidores Potenciales.....	28
iii. Productos Sustitutos.....	31
iv. Poder de Negociación de clientes .....	33
v. Poder de Negociación de proveedores.....	34
c) Investigación de Mercado.....	35
d) Objetivos del Proyecto .....	52
i. Misión .....	53
ii. Visión.....	53

iii. Objetivos estratégicos .....	53
iv. Estrategia competitiva: diferenciación del servicio .....	55
Capítulo N° 2: Análisis Técnico .....	56
a) Descripción del Servicio.....	56
b) Proceso de prestación del servicio.....	59
c) Tecnología, materiales y herramientas .....	61
d) Localización de la planta .....	68
i. Factores de macro localización.....	68
ii. Factores de micro localización .....	70
iii. Decisión sobre la localización más adecuada .....	74
e) Distribución en planta.....	76
Capítulo N° 3: Análisis Comercial .....	78
a) Producto/Servicio .....	79
i. Marca y logotipo .....	80
b) Precio .....	81
c) Promoción.....	83
d) Plaza o Distribución .....	84
Capítulo N° 4: Análisis Administrativo .....	85
a) Estructura Jurídica .....	85
b) Organización.....	85
i. Organigrama .....	85
ii. Perfiles de puesto - Manual de Funciones .....	86
Capítulo N° 5: Análisis Económico .....	91
a) Inversiones.....	91
b) Costos y nivel de ventas .....	93
c) Punto de equilibrio .....	96
Capítulo N° 6: Análisis Financiero.....	99
a) Flujo de Fondos .....	99
b) Valor Actual Neto (VAN) .....	100
c) Tasa Interna de Retorno (TIR): .....	100
d) Análisis de Sensibilidad .....	101
i. Análisis de sensibilidad del precio.....	101

ii.	Análisis de sensibilidad de los costos fijos .....	103
iii.	Análisis de sensibilidad de los costos variables.....	105
III.	Conclusión .....	107
IV.	Bibliografía.....	109
V.	Anexos Documentales y Gráficos .....	111
a)	Formato de encuesta para investigación de mercado .....	111
b)	Resultados completos de la investigación de mercado efectuada .....	115

## **Resumen técnico**

El presente documento contiene la formulación de un plan de negocio para el desarrollo de un proyecto educativo en lengua inglesa localizado en Luján de Cuyo. En este proyecto, al cual se referirá como Taller de Inglés, se ofrecen servicios educativos de inglés para niños y adolescentes mediante la integración de métodos de aprendizaje a través de un circuito de aulas, donde el desarrollo de la lengua es fomentado a través del entretenimiento. Asimismo se dictan clases de inglés para adultos y se ofrecen clases particulares de apoyo bajo el sistema tradicional de enseñanza. La elección del mercado se debe a que Luján de Cuyo es un departamento que ha experimentado un importante crecimiento y que resulta atractivo al no existir en él institutos que brinden clases de inglés bajo la metodología planteada por este proyecto. En la investigación de mercado efectuada, el 95% de los participantes considera que saber inglés es importante e incluso imprescindible para el desarrollo de sus vidas. El 100% de los adultos confirmó que sus hijos estudian inglés actualmente o que están interesados en que comiencen o retomen. Del grupo de padres cuyos hijos estudian inglés actualmente, un 69,2% no se encuentra completamente satisfecho con el servicio que reciben. En relación a la modalidad más elegida para el estudio de inglés de los niños/adolescentes, un 79% opta por el instituto particular. Entre los aspectos de mayor importancia al elegir la modalidad en que se estudiará el idioma, la metodología de enseñanza se lleva el 64,8% de las menciones. Luego del análisis económico y financiero, el negocio se presenta como rentable, dado que no requiere de grandes inversiones y los indicadores como VAN y TIR se muestran atractivos. La ventaja competitiva que presenta el Taller de Inglés es la diferenciación del servicio, brindando clases de lengua inglesa a través de una metodología atractiva e innovadora. Finalmente, dada la existencia y accesibilidad a la infraestructura y herramientas necesarias para llevar adelante el proyecto, se puede concluir que el mismo es factible desde el punto de vista técnico y económico-financiero.

### **Palabras claves:**

Taller, Innovación, Motivación, Logros perdurables.

## I. Introducción

### a) Título y subtítulo

“In English” Taller de Inglés.

Plan de negocio de un Taller de Inglés localizado en la zona centro de Luján de Cuyo, Mendoza.

### b) Proposición

Ofrecer servicios educativos de lengua inglesa para niños y adolescentes bajo una metodología que integra distintos métodos de aprendizaje, donde el desarrollo de la lengua es fomentado a través del entretenimiento, como lo es el arte, la cocina, la música, la literatura, entre otros. Durante el transcurso de las clases el alumno rotará a través de aulas especialmente pensadas y diseñadas para cumplir con los objetivos programados para cada módulo, y al finalizar aquellas actividades lúdicas planteadas por el docente, conservarán una manualidad que demuestre la experiencia de lo aprendido, lo que para este proyecto se denomina “learning by doing”. Si bien el espíritu del Taller se basa en lo recientemente expuesto, también se dictarán clases de inglés para adultos y se ofrecerán clases particulares de apoyo, bajo el sistema tradicional de enseñanza.

### c) Objetivos

#### i. Objetivo general

Formular el plan de negocio de un Taller de Inglés localizado en la zona centro de Luján de Cuyo, Mendoza.

#### ii. Objetivos específicos



- Efectuar un estudio del entorno, analizando los aspectos económicos, tecnológicos, político-legales y de la sociedad actual que afectarán a este plan de negocio.
- Analizar el atractivo específico del sector mediante el estudio de la rivalidad tanto existente como potencial, los servicios sustitutos y el poder de negociación de clientes y proveedores.
- Realizar una investigación de mercado que permita conocer las características del mercado potencial, sus necesidades, comportamiento y preferencias.
- Formular una estrategia comercial para posicionarse en el mercado.
- Efectuar un análisis económico, donde se definirán las inversiones necesarias y la proyección de ingresos y egresos.
- Verificar, a través del análisis financiero, la rentabilidad del negocio.

#### d) Justificación

La idea del Taller de Inglés surge principalmente al percibir que una considerable porción del mercado, presenta o presentó alguna vez cierto rechazo o se reusó a asistir a las clases de inglés, incluso hasta llegar en algunos casos al punto del abandono. Esta situación se debe a diversos motivos, entre los cuales se destacan el desgano, falta de motivación o aburrimiento. El Taller de Inglés propone una alternativa de solución a esta necesidad, ya que el alumno aprenderá de una manera original y entretenida, en un ambiente distendido, buscando de esta manera mejorar la motivación que necesitan. Asimismo se considera una buena oportunidad al no existir en Luján de Cuyo, institutos que brinden clases de inglés bajo esta misma metodología, con lo que se busca ser un emprendimiento pionero localmente en la enseñanza de lengua inglesa bajo la modalidad de integración de métodos de aprendizaje y circuito de aulas.

Para poder conocer en profundidad el entorno y características específicas del mercado, será de suma importancia desarrollar un plan de negocio en el cual se defina, además, la estrategia comercial y que a su vez permita conocer los aspectos económicos y financieros del proyecto para determinar su viabilidad y rentabilidad.

#### e) Marco teórico - conceptual

En la sociedad actual son necesarias propuestas educativas que logren captar la atención de los alumnos y la enseñanza de lenguas no escapa a esta realidad. Para lograr aprender de una forma más divertida y eficaz, es necesario un proceso de aprendizaje en el que los alumnos puedan participar sin ser meros actores pasivos en el proceso de enseñanza, incrementando su participación y el trabajo grupal. La tendencia actual es potenciar todas las destrezas del alumno, logrando una mayor interacción con los profesores y compañeros. Esto a su vez es un factor que obliga a fomentar la creatividad de los profesores. Para los expertos en educación, la preocupación de los profesores de idiomas radica en reinventar nuevas fórmulas que permitan a sus alumnos evitar la memorización y favorecer la adquisición de la lengua de una manera más clara, natural y eficiente. En relación a los nuevos retos que se tienen que afrontar en la enseñanza de idiomas, se destaca que en el corto plazo se deberían mejorar tanto los materiales tradicionales como los digitales para conseguir herramientas más motivadoras, sencillas, prácticas y eficientes que lleguen a los alumnos (Universia, 2012).

En la búsqueda de la referida innovación, es que surgen ideas y nuevas metodologías, como esta idea de negocio, las que buscan dejar atrás el tradicional método de aprendizaje, moviéndose hacia un modelo que resulte de mayor motivación para el alumno y por ende de mayor efectividad.

En nuestra provincia, esta tendencia ya puede observarse en algunos establecimientos educativos. Es por esto que se describen a continuación dos casos de Talleres de Inglés que se encuentran en funcionamiento hoy en día y en los cuales se ha inspirado y motivado la creación de este proyecto.

El primero y más importante de ellos es el Taller de Inglés “Waking Up”. El mismo abrió sus puertas en el año 2005, con solo 17 alumnos entre 3 y 8 años. Florencia Le Donne, su directora y fundadora, observó la metodología de circuito de aulas en los colegios de EEUU y se sintió fuertemente atraída por la misma. Este Taller podría considerarse como pionero en la provincia en la implementación de este método. Hoy en día cuenta con más de 200 alumnos. En relación a los servicios ofrecidos “Waking Up” brinda un taller anual para niños entre 3 y 12 años. Dicho taller comienza en el mes de marzo y finaliza en el mes de noviembre. Los alumnos concurren dos veces a la semana, dos horas cada día, haciendo el circuito de salas. También ofrecen talleres alternativos en los meses de verano, pensados para niños con buen nivel de inglés. Los mismos son el Taller de Navidad “Teatro, Cocina y Arte” (2 semanas durante Diciembre en turno mañana) y Taller de

Verano “Teatro, Cocina y Arte” (Febrero, turno mañana). Actualmente se ubica en la calle Necochea 532, Barrio Bancario de Godoy Cruz.

En segundo lugar, se puede citar al Taller de Inglés “Blooming” el cual resulta ser mucho más reciente, ya que inició sus actividades en Agosto de 2014, por lo que solo cuenta con algunos meses en el mercado. Posee actualmente 28 alumnos y aplica de la misma manera, la metodología de circuito de aulas, ofreciendo solo dos cursos: uno de ellos para niños entre 4 y 6 años, y el otro para niños entre 7 y 9 años. Las clases se dictan dos veces a la semana con una duración de una hora y media cada día. Actualmente se encuentra en la calle Irigoyen al 590 de Godoy Cruz.

En particular Luján de Cuyo, es un departamento que cuenta con una vasta oferta de servicios educativos en lengua inglesa, pero en los que la metodología de enseñanza se encuentra muy estandarizada, es decir que no se aprecia gran diferenciación en cuanto a los servicios ofrecidos y el método didáctico aplicado, que en la mayoría de los casos se centra principalmente en el estudio de gramática y vocabulario, a través del uso de libros de editoriales, donde en muchos casos se descuida de cierta manera la conversación, interacción y fluidez en el idioma. Es por ello que “In English” desea instalarse en este departamento como pionero en la enseñanza de inglés bajo un método integrador e innovador en técnicas de aprendizaje.

Los conceptos claves que se desarrollarán a lo largo de este trabajo de investigación son los siguientes:

Taller: a lo largo de todo este documento se referirá a la idea de este proyecto como Taller y nunca como instituto, para diferenciar la modalidad de aprendizaje propuesta.

Learning by doing: es el concepto clave de esta idea de negocio, el cual implica que más allá del estudio de gramática y vocabulario, se busque reflejar y fijar los conocimientos a través de actividades artísticas, ya sea dramatizaciones, cocina, pintura, manualidades, entre otros.

Let’s Talk!, Let’s Write! y Let’s Do! son los nombres que recibirán los módulos de clase a través de los cuales el alumno rotará durante el cursado. En el módulo Let’s Talk! se desarrollarán las habilidades orales y de comprensión auditiva. En Let’s Write! se fomentarán las capacidades de comprensión lectora y escritura, y en Let’s Do! se efectuarán las actividades de expresión artística.

f) Metodica específica

i. Tipo de estudio

El tipo de estudio a efectuar se corresponde con la “Metodología de primacía organizacional con finalidad creativa” (Farrés Cavagnaro, 1985), debido a que el propósito de este proyecto será evaluar la creación de una nueva organización.

ii. Niveles de investigación

1. Etapa estudio preliminar.

- Interpretación de la intención o finalidad del mandato: este plan de negocio se realiza como resultado de una nueva tendencia en la enseñanza de idiomas así como también por la detección de una necesidad insatisfecha, lo que representa una oportunidad de negocio.
- Relevamiento preliminar de la información disponible: a modo preliminar se puede afirmar que existe una vasta cantidad de información disponible del sector, al tratarse de un mercado maduro, que se ha desarrollado en gran medida en los últimos años.
- Formulación conclusiva y presentación del anteproyecto: el siguiente estudio se efectuará entonces para conocer la viabilidad y rentabilidad de instalar un Taller de Inglés en la Ciudad del Departamento de Luján de Cuyo, en el cual se ofrecerán servicios educativos de lengua inglesa para niños y adolescentes bajo una metodología de circuito de aulas en la cual se integrarán distintos métodos de aprendizaje y donde el desarrollo de la lengua será fomentado a través del entretenimiento, como lo es el arte, la cocina, la música, la literatura, entre otros.

2. Etapa de relevamiento de la situación actual.

Actualmente, la oferta de opciones para aprender idiomas se encuentra altamente estandarizada y existe una desmotivación generalizada por parte de los alumnos, los que han venido actuando como actores pasivos en su formación. Frente a esta situación y tal como se ha mencionado precedentemente, en el mercado de la enseñanza de lenguas, existe una tendencia cada vez más marcada hacia el desarrollo de un proceso de aprendizaje en el que los alumnos tengan una mayor participación e interacción con profesores y compañeros. Es

fundamental que se logre captar la atención de los alumnos y para esto es necesario aplicar técnicas creativas y nuevas fórmulas que permitan a los alumnos evitar la memorización y favorecer la adquisición de la lengua de una manera más clara, natural y eficiente.

3. Etapa de diseño del nuevo modelo.

Se elaborará un plan de negocio en el cual se analizarán los aspectos del entorno y de la sociedad actual que afectarán a este proyecto, detectando así a aquellos aspectos que representen una oportunidad o una amenaza; se llevará a cabo el análisis de mercado correspondiente para conocer las características propias del mercado meta. Asimismo se desarrollará la estrategia comercial hasta llegar al análisis económico, donde se establecerán las inversiones necesarias y costos del proyecto, determinando finalmente, a través del flujo de fondos y márgenes del proyecto, la viabilidad financiera del mismo.

4. Etapa de presentación del nuevo proyecto.

Este plan de negocio se presentará al tribunal examinador conformado por docentes de la cátedra de Práctica y Orientación Profesional de la Licenciatura en Administración de la Universidad del Aconcagua.

iii. Organización y estructura del texto

*Capítulo N°1: Análisis del mercado.*

Este capítulo abarcará esencialmente tres grandes ramas: en primer lugar el análisis del macroentorno, en el que se estudiará el entorno en general, analizando los aspectos económicos, tecnológicos, político-legales y de la sociedad actual que afectarán a este plan de negocio. En segundo lugar, el desarrollo de un estudio más puntual (microentorno) de la industria o sector al que este proyecto pertenece, analizando la rivalidad tanto existente como potencial, los servicios sustitutos y el poder de negociación de clientes y proveedores. Por último, abarcará la exposición de los resultados de la investigación de mercado efectuada y el desarrollo de la visión, misión y objetivos estratégicos del proyecto.

*Capítulo N°2: Análisis Técnico.*

En este capítulo se expondrán los aspectos relacionados con la descripción del servicio a ofrecer, lo cual comprende desde el proceso de servucción, el aprovisionamiento de herramientas y tecnología, hasta la localización y distribución en planta.

*Capítulo N°3: Análisis Comercial.*

En esta sección se definirá la estrategia comercial mediante la descripción de las características de las variables del Marketing Mix, es decir precio, producto, plaza (distribución) y promoción.

*Capítulo N°4: Análisis administrativo.*

En este apartado se dará una figura societaria el proyecto y se definirá su estructura mediante el organigrama y manual de funciones.

*Capítulo N°5: Análisis Económico.*

En este capítulo se efectuará un análisis detallado de las inversiones a efectuar, los costos fijos y variables, estimación del volumen de ventas y para finalizar el análisis del punto de equilibrio.

*Capítulo N°6: Análisis Financiero.*

Esta sección abarca la elaboración del flujo de fondos proyectado, del cual se obtendrán los resultados necesarios para el cálculo de los indicadores financieros de VAN y TIR, lo cual servirá para determinar la viabilidad final del proyecto.

iv. Fuentes de información

*Fuentes primarias.*

Como herramientas para la obtención de información primaria, se efectuaron, por un lado, entrevistas informales a dueños, profesores y alumnos de otros institutos, mediante las cuales se obtuvo información general acerca del sector, la competencia existente y sus características.

Por otro lado se efectuó una investigación de mercado donde, mediante una encuesta efectuada a una población determinada, se obtuvo información acerca del mercado, las preferencias y necesidades.

*Fuentes secundarias.*

Algunas de las fuentes de información secundaria que se utilizaron para la elaboración de este plan de negocio fueron las siguientes:

○ *Libros de diversas especialidades y autores.*

Fernández, P. (2004). La gestión del Marketing de Servicios. Buenos Aires: Gránica.

Kotler, P. (2001). Dirección de Mercadotecnia - Décima Edición. México: Prentice-Hall.

Porter, M. (1998). Estrategia Competitiva. México: CECOSA.

○ *Artículos periodísticos electrónicos.*

Diario Los Andes. (9 de Junio de 2010). Niños: Cúal es la mejor edad para empezar a aprender inglés? Obtenido de sitio web de Diario Los Andes On Line:

<http://www.losandes.com.ar/notas/2010/6/9/estilo-494878.asp>

Infobae. (8 de Julio de 2012). La Argentina tiene el mejor nivel de inglés de los países hispanoparlantes. Obtenido de sitio web de Infobae.com:

<http://www.infobae.com/2012/07/08/657835-la-argentina-tiene-el-mejor-nivel-ingles-los-paises-hispanoparlantes>

Universia. (14 de Agosto de 2012). Innovación metodológica en la enseñanza de idiomas.

Obtenido de sitio web de Universia.com: [http://noticias.universia.es/vida-](http://noticias.universia.es/vida-universitaria/noticia/2012/08/14/958192/innovacion-metodologica-ensenanza-idiomas.html)

[university/noticia/2012/08/14/958192/innovacion-metodologica-ensenanza-idiomas.html](http://noticias.universia.es/vida-universitaria/noticia/2012/08/14/958192/innovacion-metodologica-ensenanza-idiomas.html)

○ *Páginas Web.*

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). (2014). Obtenido de

<http://www.indec.mecon.ar/>

Ministerio de Educación, Presidencia de la Nación. (2014). Obtenido de

<http://portal.educacion.gov.ar/>

## II. Desarrollo

### Capítulo N° 1: Análisis del mercado.

#### a) Análisis del macroentorno

##### i. Ámbito económico

Los principales factores económicos que afectan o influyen de cierta manera en el sector, se pueden resumir en los siguientes:

- **La tasa de inflación**, considerando que nuestro país se encuentra inmerso en un contexto inflacionario. Según datos oficiales, la inflación acumulada en lo que va del año ha sido de 19,8%, por encima del 9,9% previsto en el presupuesto nacional para todo 2014. Consultoras privadas afirman que este índice para el mismo periodo se acerca al 27,1%. Lo cierto es que la inflación existe y afecta la situación financiera de negocios y empresas. Este aumento sostenido en el nivel general de precios influye significativamente sobre los costos, haciendo que esto inevitablemente repercuta sobre el precio de venta de un producto o servicio. La inflación hace a su vez, que las personas pierdan poder adquisitivo. Según el INDEC, una familia asigna el 2,9% de sus ingresos a la enseñanza, quedando debajo de Alimentos y bebidas (33,2%), Transporte y comunicaciones (18,6%) y Propiedades, combustibles, agua y electricidad (10,2%).

Frente a este panorama que puede resultar desfavorable, se puede destacar que el grupo familiar ante una crisis buscará como primera medida recortar aquellos gastos destinados por ejemplo a equipamiento del hogar, bienes y servicios varios o esparcimiento, dejando para última instancia los destinados a la enseñanza y la educación, considerando la vital importancia que tienen los mismos para el presente y futuro de los integrantes de la familia.

- **Financiación, accesibilidad y diversidad de líneas de crédito**. Obtener el dinero para iniciar un negocio es una de las principales cuestiones que hay que resolver. Encontramos hoy en día una variedad de fuentes más allá de la opción de financiación propia. Desde diversas entidades se ofrecen distintas líneas de crédito que favorecen al emprendedor, no solo con herramientas de financiación propiamente dichas, sino también a través de otro tipo de instrumentos que ayudan a mejorar el rendimiento de un negocio, como lo son la capacitación y la consultoría profesional.

El Fondo para la Transformación y el Crecimiento por ejemplo, es una herramienta financiera con el objeto de apoyar a las empresas de Mendoza, donde se puede acceder a préstamos con una de las tasas más bajas del país. En 2013 entregó más de 1.500 créditos por un valor cercano



a los 400 millones de pesos. También podemos mencionar al Consejo Federal de Inversiones (CFI), que otorga créditos para microemprendimientos de personas físicas o jurídicas cuyo patrimonio no supere los \$540.000. Existe asimismo la Fundación Impulsar que busca apoyar a jóvenes de entre 18 y 35 años sin recursos económicos y con escasa experiencia, a poner en marcha su propio proyecto, ya sea productivo o de servicios. Es válido mencionar a su vez, el acceso a un crédito personal al que puede aspirar el emprendedor, entre otros.

- **El poder adquisitivo individual y la inserción laboral.** Hoy en día los conocimientos del idioma inglés constituyen una importante ventaja en prácticamente cualquier trabajo. Los responsables de contratación y RR.HH. de alrededor del mundo afirman que los candidatos con un nivel de inglés excepcionalmente alto reciben sueldos entre un 30 y un 50% más elevados que otros candidatos con calificaciones similares pero sin conocimientos de inglés. Mientras que los trabajadores con un buen nivel de inglés ganan más, es posible que los que posean un nivel bajo no se tengan en cuenta para posibles ascensos. En una encuesta realizada por la Economist Intelligence Unit<sup>1</sup> en 2012, casi el 70% de los ejecutivos comentó que será necesario que su personal domine el inglés para los planes de expansión corporativa de la empresa, y uno de cada cuatro afirmó que más del 50% de todo su personal necesitará tener conocimientos de inglés. El inglés se está convirtiendo en un criterio clave a la hora de determinar las posibilidades de inserción laboral.

- **La globalización.** En una encuesta realizada por Global English<sup>2</sup> en 2010, se halló que entre 26 mil trabajadores de corporaciones internacionales que hablaban inglés sin ser nativos, un 55% de los empleados utilizaba este idioma todos los días en su trabajo. Sólo un 4% manifestó que no usaba nunca esta lengua en el trabajo. El inglés se ha convertido en el idioma de la comunicación, no sólo en los negocios internacionales, sino también en casi todas las situaciones en las que dos personas no hablan el mismo idioma.

- **Nivel de enseñanza y empleos:** Según estudios efectuados por la UBA, hay en la Argentina más de trescientos títulos académicos diferentes en el área de Lenguas Extranjeras, dos tercios de los cuales son terciarios y un tercio universitario. Estos a su vez pueden agruparse en tres grandes categorías, según sean profesorado, traductorado o interpretación. El inglés es siempre el idioma que lleva la delantera con más de 200 carreras; pero también hay en la Argentina carreras de francés, de alemán, portugués e italiano, entre otros idiomas extranjeros como hebreo, ruso y árabe (Becas & Empleos, 2000). Argentina es el país latinoamericano donde el mercado de los exámenes internacionales de certificación de lenguas extranjeras está más extendido, y donde además, el

<sup>1</sup> EIU Unidad de investigación y análisis de The Economist Group. Creada en 1946.

<sup>2</sup> Global English, propiedad de Pearson: compañía de aprendizaje más importante del mundo.

sector de la enseñanza privada brinda horas extra dedicadas al inglés desde el jardín de infantes hasta el último año de la secundaria. A todo esto debe sumarse una gran oferta de academias o institutos de idiomas a lo largo del país, lo cual ofrece una amplia gama de posibilidades de empleo para quienes se dedican a la enseñanza de este idioma.

- **Mendoza: demanda de perfiles con requerimiento de idiomas:** Para comenzar es importante mencionar que a los efectos de este estudio, se han tomado como referencia datos de tres importantes portales online de empleos<sup>3</sup>. En base al análisis efectuado sobre la información adquirida, se obtuvieron los siguientes resultados: los rubros que lideran en demanda de perfiles con conocimiento de inglés como requisito excluyente son Hotelería, Gastronomía y Turismo y Dirección o Gerencia de empresas, donde aproximadamente un 50% de los empleos ofrecidos, requieren saber inglés como exigencia. Siguen en la lista los rubros de Informática y Telecomunicaciones, Ingeniería, y Economía, Contabilidad y Finanzas con un promedio de 25%. quedando en tercer lugar Marketing, comercial y ventas; y Administrativo oficina, con un porcentaje menor pero no menos importante de 11%. La menor parte se la llevan los rubros Oficios, Salud y Arte, entre otros.

Tabla 1: Demanda de perfiles con conocimiento de inglés por rubro en la Provincia de Mendoza.

Rubro	Total Muestra	Exigen Inglés	%
1. Hotelería/Gastronomía/Turismo	49	25	51,02%
2. Dirección/Gerencia	10	5	50,00%
3. Ingeniería	72	20	27,78%
4. Informática/Telecomunicaciones	47	13	27,66%
5. Economía/Contabilidad	15	3	20,00%
6. Marketing/Comercial/Ventas	97	17	17,53%
7. Administración/Oficina	45	5	11,11%

Fuente: Elaboración propia.

- **Mendoza: Oferta de recursos humanos capacitados para dar clases de inglés:** en base a dos entrevistas efectuadas a quienes están en la búsqueda de docentes para este proyecto, y en líneas generales, es importante destacar que hay una escasa disponibilidad de profesoras/es experimentados y con un perfil como el que este proyecto requiere, es decir, profesores que puedan comprometerse con el proyecto y que tengan un carisma particular para poder llevar a cabo los

<sup>3</sup> Bumeran Internacional [www.bumeran.com.ar](http://www.bumeran.com.ar), DGNET LTD. [www.computrabajo.com.ar](http://www.computrabajo.com.ar) y ZonaJobs [www.zonajobs.com.ar](http://www.zonajobs.com.ar).

distintos métodos de enseñanza, captando en todo momento la atención de los alumnos. Lo que hoy en día se encuentra en el mercado en mayor medida, son estudiantes avanzados que buscan su primer experiencia antes de obtener el título, siendo la principal desventaja de estos casos que su prioridad no está en el trabajo, sino en finalizar su carrera, lo que hace que muchas veces el grado de compromiso no sea el óptimo. Asimismo hay una vasta oferta de traductores públicos de inglés, quienes ante la necesidad, buscan como segunda instancia dar clases, pero no lo hacen como una verdadera vocación.

## ii. Ámbito Sociocultural

- **Importancia del inglés en la sociedad actual:** El inglés es la lengua extranjera por excelencia. Es el idioma más hablado y escrito en el mundo. Tal es así que la totalidad de las familias participantes de un estudio realizado por la Universidad de Cambridge, destaca la importancia del inglés en la sociedad actual, tanto desde el punto de vista académico como laboral y personal. Con relación a los motivos que incentivan esta opinión encontramos la mejora de las oportunidades laborales, los viajes, el uso de la tecnología, entre otros.

La importancia del inglés en la actualidad se hace evidente en un contexto cada vez más globalizado, donde deja de considerarse un complemento en la formación y pasa a ser una exigencia de formación a nivel personal para poder lograr un desarrollo completo en muchos campos de la vida.

Actualmente el inglés es el idioma más utilizado como primera o segunda lengua, siendo el primer caso el de unos 400 millones de personas, mientras que estimaciones apuntan que para 2015, unos 2.000 millones de personas lo estarán aprendiendo. Con esto, en menos de una década, el inglés será hablado por unos 3.000 millones de personas, prácticamente la mitad de la población total de la tierra.

- **Situación del aprendizaje de inglés en Argentina:** En relación a nuestro país, los argentinos son conscientes de todos los beneficios detallados y se busca cada vez más aprender este idioma. En 2011, Education First, una empresa sueca dedicada a la enseñanza de inglés, elaboró su primer índice mundial de conocimiento medio de inglés, en el que la Argentina se ubicó en el puesto número 16 de un total de 44 países de todo el mundo. No solo esto, sino que además está primera entre los países hispanoparlantes, quedando por encima de países como México (18°), España (24°), y Chile (36°). Argentina ocupa la mejor posición dentro de America Latina donde más de la mitad de la región se encuentra en la banda más baja de este índice.

- **Importancia de reforzar los conocimientos de inglés que se aprenden en la escuela:** Si bien hoy en día el aprendizaje de lenguas extranjeras, en especial el inglés, se efectúa en establecimientos educativos oficiales (estatales o privados), se le suma a esto el refuerzo que está a cargo de los institutos de idiomas, los que constituyen lo que se denomina la enseñanza no formal. Los institutos particulares cumplen un rol muy importante en la enseñanza de lenguas extranjeras. La realidad muestra una opinión generalizada acerca de que no es suficiente lo que se aprende de idiomas en la escuela, salvo en aquellos colegios bilingües de doble escolaridad a los que, solo o en la mayoría de los casos, tiene acceso la población con un nivel de ingresos considerablemente elevado. Paralelamente a la educación no formal, las lenguas extranjeras circulan a través de los medios de comunicación debido al acceso a canales extranjeros por medio de la televisión por cable, internet, la música, etc.

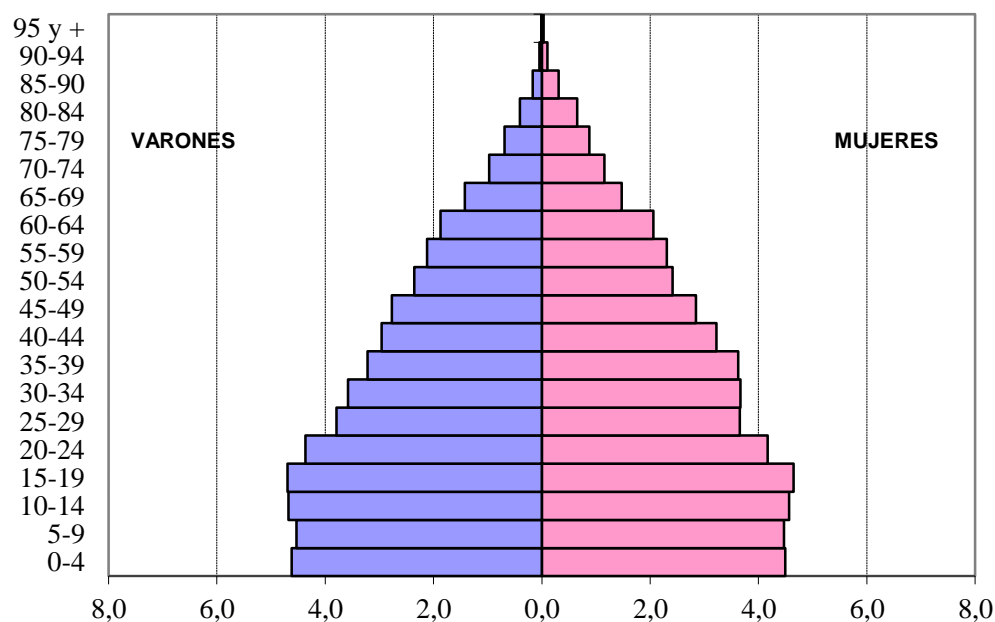
- **¿Cuándo es recomendable empezar a estudiar idiomas?:** Con relación a la edad adecuada o indicada para comenzar a estudiar idiomas, los expertos recomiendan que los niños desde los 4 años de edad comiencen a formarse en otra lengua como el inglés. Entre los motivos que impulsan esta idea se encuentran que la mente infantil absorbe mejor los conocimientos, los niños están desarrollándose y están más abiertos a conocer cosas nuevas, asimismo, como ya se ha expresado, gran parte de la información y cultura que se consume está en inglés: películas, música, páginas de internet, manuales de instrucciones, etc. A su vez en la juventud y a medida que van creciendo, se tendrá menos tiempo para estudiar un idioma y cuanto más se vayan acostumbrando al sonido en inglés, menos trabajo les costará en el futuro estudiarlo. Se sostiene además que es importante que los niños se acostumbren a saber que existen y a ver personas que hablan en otro idioma, lo que motiva la pérdida de prejuicios y el respeto ante la diversidad cultural.

- **Exámenes Internacionales en Mendoza:** existen hoy en día en nuestra provincia dos alternativas: por un lado, en el “Instituto Cultural de Mendoza” (ICM) se brinda la oportunidad de rendir los exámenes de la Universidad de Cambridge, Inglaterra, mientras que en el instituto “Amicana” se pueden rendir los exámenes avalados por la Universidad de Michigan, EE.UU. Frente a estas dos opciones, actualmente tienen mayor prestigio y son más buscados los exámenes de la Universidad de Cambridge, en los cuales los candidatos aprobados reciben certificados de validez internacional, con la particularidad de que no tienen fecha de expiración, sino que su validez es de por vida. Los institutos que lo deseen, pueden optar por estar adscriptos al ICM, caso en el cual se le brindará al alumno la asistencia y herramientas necesarias en el establecimiento, para luego rendir los exámenes periódicos y finales en el ICM. Claro está, que para estos casos es estrictamente

necesario manejar el mismo programa de estudios. De todas formas, lo que estilan los institutos en la mayoría de los casos, es optar por utilizar el material vigente, dictar las clases y tomar los exámenes periódicos de manera independiente, y luego presentarse ante el ICM de forma particular para rendir el examen correspondiente.

- **Variables demográficas:** Con relación a este tema, el análisis se centrará en Luján de Cuyo, departamento en donde se pretende instalar este emprendimiento. En base a esto, de acuerdo a las cifras del último censo nacional año 2010, la población total de Luján de Cuyo es de 119.888 habitantes. Como se puede apreciar en el siguiente cuadro, este número está conformado principalmente por personas entre 4 y 17 años, grupo etario al cual apunta este negocio:

Figura 1: Luján de Cuyo. Estructura por edad y sexo de la población. Censo 2010



Fuente: DEIE: Sistema Estadístico Municipal en base a datos otorgados sobre la base del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

Es importante destacar que Luján de Cuyo es una zona que se ha convertido en un importante polo comercial y educativo, con más de 130 instituciones educativas. En el último censo efectuado se marca un crecimiento significativo en este departamento, que creció 39,06% frente a los 73.058 habitantes (INDEC, 2001) del censo anterior. Es la sexta ciudad más poblada del área metropolitana del Gran Mendoza.

En particular la ciudad de Luján de Cuyo representa el 22% del total de la población del departamento con 26.567 habitantes. Entre ella y sus distritos aledaños se concentra el 43% del total de esta población: Mayor Drummond (7.741 hab.), Perdriel (11.628 hab.) y Vistalba (5.155 hab.).

### iii. Ámbito tecnológico

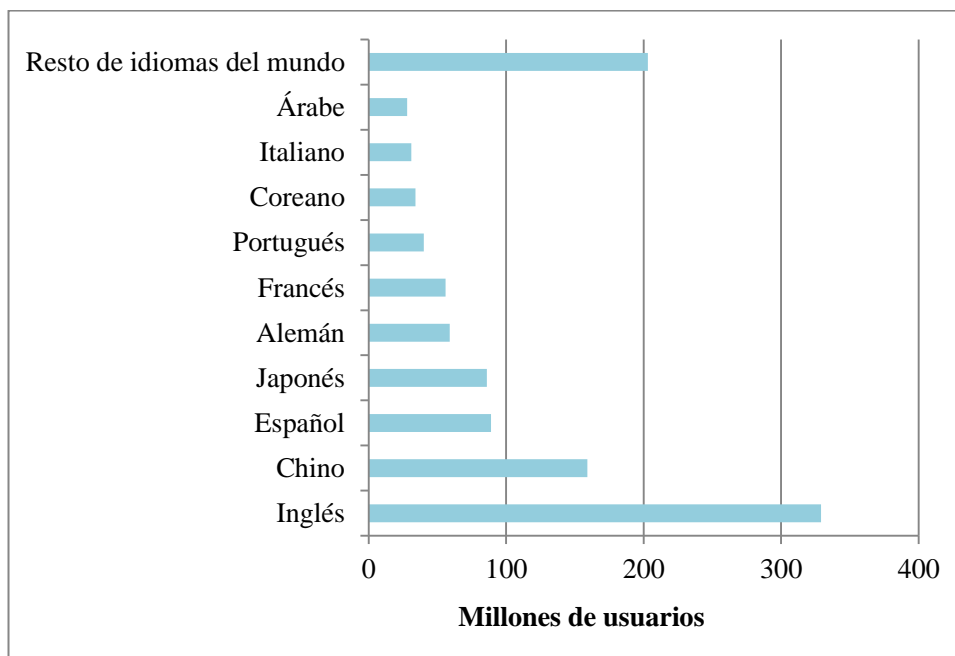
El análisis de las variables tecnológicas puede hacerse desde dos perspectivas. Por un lado se considera la importancia del inglés en la ciencia y en la tecnología, y por otro lado la influencia de la tecnología en la enseñanza del idioma.

En primer lugar se hará referencia a las nuevas tecnologías aplicadas en la enseñanza del inglés. Tradicionalmente en el aprendizaje de este idioma, se han utilizado diferentes soportes audiovisuales como la televisión o la radio. Con la inclusión de las nuevas tecnologías en la enseñanza, los profesores tienen a su disposición una gran diversidad de recursos, principalmente los relacionados con el uso de internet. Éstos constituyen un elemento altamente motivador para los alumnos. Hoy en día se tienen al alcance herramientas como pizarras digitales, videoconferencias en tiempo real, webcams, blogs de estudiantes, teléfonos móviles, vídeos y fotografía digital, netbooks y tablets entre otros instrumentos que los alumnos manejan desde temprana edad.

Asimismo las nuevas tecnologías en las últimas décadas, han permitido el aprendizaje de idiomas on-line, lo que se conoce como e-learning. Dentro de las principales ventajas que presenta esta modalidad se encuentran la comodidad que permite a los estudiantes trabajar y aprender a su propio ritmo; se permite el acceso a materiales de aprendizaje en cualquier momento, por lo que los estudiantes tienen la flexibilidad de programar en torno a sus familias, trabajos y otras actividades; pueden aprender desde cualquier parte del mundo y es una alternativa económica. Por sus características es un recurso que utilizan en su mayoría los adultos. A pesar de lo expuesto, esta modalidad no ha logrado sustituir la capacitación presencial por diversos motivos entre los que se encuentran los problemas de autodisciplina, la falta de acceso a una computadora y a una buena conexión a internet, falta de retroalimentación inmediata, entre otras.

Por otro lado, se puede afirmar que el inglés es el idioma principal de la tecnología y el que más se usa en internet.

Figura 2: Top ten Idiomas Internet en Millones de usuarios

Fuente: [www.internetworldstats.com](http://www.internetworldstats.com)

Alrededor de un 80% de las investigaciones científicas se publican en inglés. Esto ocurre incluso en países cuya lengua oficial no es dicho idioma. Además, muchos de los estudios de posgrado o de alta calificación para los cuales hay becas disponibles se imparten en inglés, aún en países donde ésa no es la lengua oficial. La tendencia actual es hacia el *monolingüismo científico* en inglés en cuanto a la redacción y traducción de textos pertenecientes al campo de la ciencia, la tecnología y la investigación.

#### iv. Ámbito Político-legal

En términos de legislación vigente, la Ley N° 26.206 de Educación Nacional, establece que se debe garantizar la enseñanza y el aprendizaje de al menos una lengua extranjera. La ley expresa que se deben “*desarrollar las competencias lingüísticas, orales y escritas de la lengua española y comprender y expresarse en una lengua extranjera*”. Acorde a esta normativa, en las escuelas del territorio nacional están presentes el inglés, el francés, el alemán, el italiano y el portugués, cada uno de ellos en distinta medida según la jurisdicción. En la Provincia de Mendoza, el inglés y el francés tienen mayor predominio en las escuelas secundarias sin desconocer la existencia, en menor escala, de los otros idiomas. Hasta el momento, esta medida es obligatoria para la educación

secundaria. En cuanto a la educación inicial y primaria, a mediados de Septiembre de 2013 se le dio media sanción a un proyecto de Ley que incluye al idioma inglés como materia obligatoria desde la educación inicial hasta la escuela secundaria en establecimientos públicos y privados.

Asimismo, dicha ley en su artículo 112° promueve la creación de propuestas de “Educación no Formal” (institutos de idiomas por ejemplo) destinadas a cumplir con los objetivos de desarrollo, programas y acciones educativas que den respuesta a los requerimientos y necesidades de capacitación y al mejoramiento de las condiciones de vida.

Es importante mencionar que los docentes privados no están protegidos por un Convenio Colectivo de Trabajo. Dentro de este marco se debe destacar a SADOP (Sindicato Argentino de Docentes Privados), el cual agrupa y representa a todo el personal de ambos sexos, que reviste en actividad o jubilado, que ejerza o haya ejercido en institutos, academias, colegios, establecimientos, etc. privados, ya sean autónomos, adscriptos, autorizados, incorporados o libres, de niveles, preprimarios, primarios, secundarios, terciarios, universitarios en todas sus modalidades; de enseñanza directa o por correspondencia. El reclamo por un CCT lleva más de dos décadas y durante 2013 se obtuvieron dos grandes avances. En primer lugar, en Julio del 2013, SADOP logró firmar un Acta acuerdo por el CCT con los representantes de las Cámaras Patronales de las instituciones educativas de gestión privada. Este acuerdo fija condiciones mínimas de trabajo para todos los docentes privados de todo el país y puede considerarse un Convenio Colectivo. Se dotó de obligatoriedad a las disposiciones normativas contenidas en este acuerdo, para que lo allí pactado sea de obligatorio cumplimiento para todos los trabajadores y empleadores de la enseñanza privada, en todo el país. En este primer acuerdo se destaca el tema de la contratación laboral, donde el contrato habitual de los docentes privados pasó a ser por tiempo indeterminado y no por periodos cortos de tiempo como era hasta ese momento.

En segundo lugar, en Diciembre del mismo año, se consiguió firmar un segundo Acta Acuerdo por el CCT. SADOP y las Cámaras Patronales de la educación privada continuaron avanzando en diversos acuerdos durante 2014. En Septiembre se desarrolló un encuentro que permitió avanzar en la enumeración de las materias que deberá componer el Convenio Colectivo que comprenderá a un millón de docentes argentinos. Entre los temas discutidos se encuentran la retención y pago de los aportes sindicales, los delegados, la gestión propia de la Obra Social, y las asignaciones familiares.

Por otro lado y en cuanto a la instalación de locales como al que este proyecto se refiere, es necesario iniciar y llevar a cabo trámites de habilitación de industria y comercio que se gestionan



ante el municipio. Para ello se pueden mencionar cómo los más importantes los que a continuación se detallan:

- En primera instancia se deberá presentar un listado de documentación que abarca desde fotocopia de CUIT y DNI hasta libre deudas municipales, entre otros. Ante la falta de presentación de esta documentación, no se podrá dar curso al trámite correspondiente.
- Dentro de este marco, se exige también, la habilitación que efectúan los Bomberos Voluntarios de Luján de Cuyo, requisito excluyente para locales con más de 50m<sup>2</sup> de superficie. En la misma se revisan aspectos como salidas y luces de emergencia, planes de evacuación, entre otros.
- Asimismo se debe presentar la Solicitud de Factibilidad de Uso del Suelo ante la Dirección de Ordenamiento Territorial en la Secretaría de Obras y Servicios Públicos.
- Por último, es de importancia presentar la Memoria descriptiva para Factibilidad Ambiental, donde se analizan aspectos como la población afectada por el negocio, tipo, cantidad y características de residuos emitidos, tecnología a utilizar, espacio destinado para estacionamiento, entre otros.

Un aspecto adicional a considerar, es el contrato de locación de inmueble que debiera celebrarse con el dueño de la propiedad donde se instalará el negocio. Una de las principales características que lo diferencia de un contrato de alquiler para vivienda, es que el periodo mínimo de alquiler es por tres años. Del contrato de locación surgen muchas obligaciones; algunas a cargo del locador y otras en manos del inquilino. Ellas rigen siempre y cuando las partes no hayan convenido otra cosa en el contrato celebrado. Este contrato se celebrará bajo el marco de la Ley N° 23.091 de Locaciones Urbanas (Ley de Alquileres). Asimismo se regula la locación de inmuebles a través de los artículos 1.493 a 1.622 del Código Civil.

A su vez, con relación al vínculo laboral que se establecerá con los docentes del Taller y considerando las prácticas habituales para este tipo de negocio, se efectuará un contrato de locación de servicios con cada uno de ellos, estableciendo las principales condiciones del vínculo laboral. Los artículos 1.623 al 1.647 bis del Código Civil, regulan este tipo de contratación.

Para finalizar con este análisis, resulta interesante citar que existe un procedimiento para la inscripción, reconocimiento, autorización para funcionar y aprobación del plan de estudios, que proporciona la Dirección General de Escuelas (DGE). Para obtener este aval, es necesario en primera instancia, que los establecimientos cumplan con una serie de requisitos relacionados con antigüedad en el mercado, cantidad de alumnos, nivel de profesionalismo de los docentes, entre otros; y, en segundo lugar, que se adapte y se alinee el plan de estudios del instituto con el que

maneja y avala la DGE. Si bien aquellos institutos que lo deseen pueden gestionar el aval, éste no es un requisito obligatorio para el funcionamiento de los mismos.

#### b) Análisis del Microentorno

El análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter<sup>4</sup> es una herramienta que permitirá efectuar un análisis de la industria o sector al que este proyecto pertenece y así establecer la mejor estrategia para lograr rentabilidad a largo plazo (Porter, 1998). Estas fuerzas son:

- Rivalidad existente entre las compañías que compiten en la industria.
- El ingreso potencial de nuevos competidores.
- Presiones competitivas de productos sustitutos.
- Poder de negociación de los clientes.
- Poder de negociación de los proveedores.

#### i. Competidores Actuales

El sector de la enseñanza de idiomas, específicamente de inglés, es un sector que ha evolucionado de manera creciente. Todo ello ha motivado a que en los últimos años haya crecido de manera importante el número de instituciones dedicadas a la formación en dicho idioma.

Para comenzar con este análisis, se definirán como competidores directos, todos aquellos institutos de idiomas formalmente constituidos, ya sean aquellos que brinden un servicio igual al de este proyecto como así también los tradicionales institutos de inglés que se dirigen al mismo mercado.

Es importante destacar que no se encuentran hoy en día en el departamento de Luján de Cuyo, institutos que brinden clases de inglés con la misma modalidad que se pretende hacer en este proyecto, por lo que la competencia directa se reduce a los tradicionales institutos de inglés existentes en la ciudad de Luján de Cuyo, que según la investigación efectuada son aproximadamente seis, siendo los más reconocidos el Instituto *Heather* ubicado en calle San Martín N°655, el cual se encuentra inscripto en la Dirección General de Escuelas; el Colegio de Idiomas *Search*, localizado en Taboada N°645 y por último el instituto *Step by Step* que se ubica en calle Valcanera N°396 y se encuentra adscripto al Instituto Cultural de Mendoza (ICM).

---

<sup>4</sup> Michael Eugene Porter (n. 1947, Ann Arbor, Michigan). Ingeniero y profesor de la Harvard Business School (HBS).

- El segmento al cual apuntan es esencialmente el mismo, es decir brindan cursos de inglés para todos los niveles: niños, adolescentes y adultos, y en algunos casos se ofrece además capacitación laboral y cursos especializados por ejemplo en el tema Bodegas y Vinos.

- El precio de mercado varía según el tipo de cursado y el nivel, pero si se toma como referencia el curso anual que se dicta a niños y adolescentes, el precio oscila entre \$340,00 y \$390,00 por dos clases a la semana de duración de una hora o una hora y cuarto.

- Los horarios de cursado son diferentes según el establecimiento. Por lo general se dicta una clase para adultos en turno mañana y una o dos más en turno tarde/noche. Para el caso de los niños y adolescentes las clases se brindan en tres turnos durante la tarde, es decir entre las 16:00 y las 19:00 horas. Asimismo se distribuyen los niveles en los distintos días de la semana, es decir algunos lunes y miércoles o jueves y otros martes y jueves o viernes.

- En cuanto a las instalaciones físicas para todos los casos se trata de casas que se adaptan y cuyos espacios se ambientan como aulas. En promedio tienen entre 3 y 4 aulas, cuya capacidad va desde los 8 a los 12 alumnos.

- En cuanto al tamaño o volumen de ventas, se puede efectuar una estimación teniendo en cuenta los datos obtenidos de los ítems anteriores. En base a las consultas efectuadas, el promedio de alumnos por curso de adultos es de 6 personas y el de niños y adolescentes es de 10:

Tabla 2: Volumen de ventas mensual estimado de la competencia en pesos argentinos.

Turno	Día	Cantidad Cursos	Cantidad Alumnos por Curso	Total de Alumnos	Precio Promedio (sin matrícula)	Volumen Ventas Mensual Estimado
<b>Turno Mañana 8:00 a 11:00</b>	Lunes y Miercoles/Jueves	1	6	6	\$ 365	\$ 2.190
	Martes y Jueves/Viernes	1	6	6	\$ 365	\$ 2.190
<b>Turno Tarde 16:00 a 17:00</b>	Lunes y Miercoles/Jueves	2	10	20	\$ 365	\$ 7.300
	Martes y Jueves/Viernes	2	10	20	\$ 365	\$ 7.300
<b>Turno Tarde 17:30 a 18:30</b>	Lunes y Miercoles/Jueves	3	10	30	\$ 365	\$ 10.950
	Martes y Jueves/Viernes	3	10	30	\$ 365	\$ 10.950
<b>Turno Tarde 19:00 a 20:30</b>	Lunes y Miercoles/Jueves	2	10	20	\$ 365	\$ 7.300
	Martes y Jueves/Viernes	2	10	20	\$ 365	\$ 7.300
<b>Turno Noche 20:00 a 21:00</b>	Lunes y Miercoles/Jueves	1	6	6	\$ 365	\$ 2.190
	Martes y Jueves/Viernes	1	6	6	\$ 365	\$ 2.190
<b>Totales</b>				<b>164</b>		<b>\$ 59.860</b>

Fuente: Elaboración propia.

En base a este análisis podemos estimar entonces, que la cantidad promedio de alumnos mensuales inscriptos que poseen los institutos que se encuentran instalados hoy en día es de aproximadamente 164 personas, siendo el volumen de ventas mensual estimado durante los meses de cursado de aproximadamente \$ 59.860,00.

- Es difícil determinar cuál es la marca líder del sector, pero podemos mencionar como uno de los más reconocidos, al Instituto *Heather*, el cual lleva en el mercado más de 15 años y tiene el aval de la Dirección General de Escuelas.

- La metodología de enseñanza que se utiliza es esencialmente la misma en todos los casos, es decir que no se aprecia gran diferenciación en cuanto a los servicios ofrecidos y el método didáctico aplicado, que en la mayoría de los casos se centra principalmente en el estudio de gramática y vocabulario, a través del uso de libros, donde en muchos casos se descuida de cierta manera la conversación y la fluidez en el idioma.

Como conclusión, se aprecia un mercado con un significativo número de competidores. El modelo de negocio que siguen es muy similar, por lo que el reparto del porcentaje de mercado es bastante uniforme, concentrándose de mayor manera en las zonas más céntricas de la ciudad.

Se puede decir que se trata de una industria madura, donde los competidores se ven obligados a ser más agresivos para captar nuevos clientes y mantener a los actuales. Ante este panorama, la diferenciación se vuelve un factor muy importante, y es a lo que apunta este proyecto de negocio. Por el momento no existen perspectivas de declive, dado que la formación en idiomas continúa siendo una necesidad constante y cada vez más importante, lo que hace que, a pesar de todo, el mercado siga siendo atractivo.

## ii. Competidores Potenciales

Para efectuar este análisis, es necesario definir cuáles son las barreras de entrada y de salida que presenta el mercado, y así determinar en qué medida la entrada de nuevos competidores se convierte en una amenaza.

### ***Barreras de entrada:***

Son aquellas características del mercado que dificultan su acceso al mismo. Para este caso se pueden mencionar como las más importantes a las siguientes:

- *Diferenciación del Producto o Servicio:*

Diferenciar significa conseguir que el consumidor pueda reconocer y distinguir una empresa, producto o servicio por medio de uno o varios atributos que hacen que se destaque

respecto de la competencia. En un mercado maduro y algo saturado como lo es la enseñanza de idiomas, ofrecer un servicio original, con características innovadoras de enseñanza, se vuelve un factor muy importante. Para el caso de este proyecto de negocio, se puede afirmar que existe una vasta oferta de opciones para estudiar este idioma, principalmente institutos formalmente constituidos, pero donde no se aprecia gran diferenciación en cuanto a los servicios ofrecidos. Ingresar al mercado con un factor que diferenciador como es el caso de este proyecto, se convierte en un punto a favor.

- *Inversión en capital:*

La entrada en cualquier mercado supone la necesidad de una inversión, y mientras más alto sea el valor de esta inversión, más se condicionará a quienes pueden acceder al mismo, dependiendo de su capacidad financiera. Esto se convierte en una barrera importante para aquellas industrias donde se requieren fuertes inversiones de dinero en activos para poner en marcha el negocio. Para el caso de este proyecto, las inversiones a efectuar no son elevadas e incluso pueden afrontarse sin la necesidad de recurrir a un crédito para quienes tienen una buena capacidad de ahorro. Esto es así, ya que en cuanto al espacio físico, no es conveniente adquirir un inmueble sino alquilarlo, debido a que si las proyecciones de crecimiento se cumplen, el espacio físico puede resultar insuficiente en el mediano plazo. Los demás gastos de inversión inicial son en carpintería, material didáctico, tecnología, ambientación de las aulas, habilitación y publicidad, los cuales no representan grandes desembolsos de dinero en comparación con otros mercados.

- *Política gubernamental:*

La administración pública puede condicionar la entrada a un mercado estableciendo barreras a aquellos que no cumplan con ciertos requisitos. Para este proyecto, esto se ve reflejado en los trámites de habilitación, cumplimiento de exigencias y presentación de documentación que debe efectuar quien desea abrir un negocio. Por ejemplo, existen restricciones respecto de la zona en donde pueden instalarse nuevos institutos, limitando las posibilidades de localización en los lugares más céntricos, como así también, un requisito que suele ser un impedimento para muchos, es el espacio para estacionamiento obligatorio del que se debe disponer acorde al servicio brindado.

- *Acceso a los canales de distribución:*

Este aspecto no se presenta como una dificultad, ya que se trata de un servicio que requiere de un contacto personal y directo con el cliente.

- *La lealtad del cliente:*

Los institutos ya establecidos pueden tener fidelizados en gran medida a sus alumnos luego de un determinado tiempo de concurrencia al mismo, lo cual puede resultar una barrera importante para la entrada.

- *Barreras al cambio:*

En algunos casos puede ser difícil o costoso para los clientes cambiar de proveedor de un determinado producto o servicio. Para la enseñanza de idiomas, este costo no suele ser representativo.

***Barreras de salida:***

De la misma forma que existen las barreras de entrada en los mercados, también existe lo opuesto, es decir aquellas dificultades que pueden presentarse al momento de decidir cerrar las puertas de un negocio. Para el caso de este proyecto se pueden resumir en las siguientes:

- *Activos especializados:*

No se dispone en este proyecto de activos que por su alta especialización sean difíciles de vender o de reutilizar, por lo que esta barrera no es representativa para el caso.

- *Compromisos acordados:*

Todos aquellos compromisos a largo plazo que se contraiga con proveedores (especialmente el alquiler del espacio físico), clientes (pago de cursos completos por adelantado) e instituciones financieras (préstamos) pueden llegar a constituir un obstáculo, ya que implicaría el desembolso de importantes sumas de dinero.

- *Regulaciones laborales:*

Estas pueden suponer un alto costo para el negocio en caso de necesitar prescindir del personal contratado antes del plazo acordado, debido a las indemnizaciones que se deban abonar.

- *Barreras emocionales:*

El afecto y la identificación personal con un negocio pueden ser un factor psicológico desfavorecedor, por resistirse emocionalmente a despedir a los empleados, por una posible pérdida de prestigio, por orgullo, etc. Esto suele suceder con negocios o empresas que llevan un tiempo considerable en el mercado y han alcanzado un cierto éxito y su nombre es ampliamente reconocido.

A modo de resumen, las barreras de entrada y de salida de este mercado son medias-bajas, lo cual puede resultar atractivo para nuevos competidores. Por un lado, esto se presenta como un aspecto positivo para este proyecto, ya que ingresar al mercado será factible; no obstante, esto representa a su vez una dificultad, ya que siempre existirá el riesgo de entrada de nuevos

competidores, que podrían incluso copiar el modelo de enseñanza. Esto hará que constantemente se deba poner foco en la innovación de la metodología de enseñanza, intentando dar cada vez mejores resultados para fidelizar a los alumnos.

### iii. Productos Sustitutos

Se define a los productos sustitutos como aquellos que pretenden satisfacer la misma necesidad pero de diferente manera. Para el servicio al que este proyecto se refiere, se pueden mencionar los siguientes:

#### ***E-learning:***

Con el avance de la tecnología, hoy en día es posible estudiar idiomas a distancia por medio de cursos on-line, lo que se conoce como *e-learning*. Dentro de las principales ventajas que presenta esta modalidad se encuentran la comodidad que permite a los estudiantes trabajar y aprender a su propio ritmo; se puede acceder a materiales de aprendizaje en cualquier momento, por lo que los estudiantes tienen la flexibilidad de programar en torno a sus familias, trabajos y otras actividades; se puede aprender desde cualquier parte del mundo y es una alternativa que suele ser económica. Por sus características es un recurso que utilizan en su mayoría los adultos.

Se hace difícil determinar la cantidad de cursos de este tipo que se ofrecen hoy en día, pero se pueden nombrar como los más reconocidos a *Open English* a nivel mundial y a *Amicana* a nivel local:

- *Open English* es el instituto de inglés más grande del mundo, con más de 50.000 estudiantes matriculados globalmente, la mayoría entre 25 y 35 años. Sus mercados más fuertes son Venezuela, Colombia y México. Los estudiantes de Open English tienen acceso a clases en vivo en salones virtuales las 24 horas del día, donde se aprende inglés en grupos pequeños y con profesores norteamericanos. En cuanto al costo, se ofrece un curso de 12 meses, que garantiza fluidez final en el idioma, por 1.000 dólares, que además en lugar de libros y fotocopias ofrece 500 horas de contenido interactivo.
- *Amicana* ha implementado un curso de inglés online, donde se brinda la posibilidad de estudiar en horarios flexibles mientras se es guiado y monitoreado por un tutor. Este curso está dirigido a aquellas personas que tengan un conocimiento básico del idioma y que quieran realizar los primeros cuatro niveles en forma rápida e independiente. El curso es de carácter semi-presencial, es decir, que cuenta con un componente on-line y otro presencial,

ya que al comienzo del curso se dicta una clase en la que una tutora conoce a los alumnos y da las instrucciones sobre el programa. La duración estimada es de 25 semanas.

#### ***Estudiantes autodidactas:***

El autoaprendizaje hoy en día es posible gracias a las nuevas tecnologías aplicadas como moocs<sup>5</sup>, traductores online y páginas web de contenido gratuito. Las ventajas y desventajas que presenta esta alternativa son similares a las del e-learning.

En base y a pesar de lo expuesto, estas dos últimas modalidades descriptas, no han logrado sustituir la capacitación presencial por diversos motivos entre los que se encuentran los problemas de autodisciplina, la falta de acceso a una computadora y a una buena conexión a Internet, falta de retroalimentación inmediata, entre otras; y teniendo en cuenta el público al que se dirigen, podemos decir que constituyen un sustituto débil frente a esta propuesta.

#### ***Colegios bilingües:***

Un estudio de mercado realizado por consultores privados, demostró que los mendocinos optan por escuelas privadas con enseñanza de inglés. De este estudio se obtuvieron interesantes resultados como que el 99% de los chicos de colegios privados reciben clases de inglés y de ese porcentaje el 83,6% recibe esa formación solo en el colegio; que mientras más alto es el poder adquisitivo de la familia, mayor es la importancia que se le asigna al idioma y que el “bilingüismo” es considerado por el 51,17% de los consultados como la ventaja más valorada de la doble escolaridad (Diario MDZ, 2009). El *top of mind* de los colegios bilingües en Mendoza resulta de la siguiente manera:

Tabla 3: Top of Mind colegios bilingües de Mendoza.

<b>Nombre Institución</b>	<b>Porcentaje de las menciones</b>
1. Colegio San Andrés	20,00%
2. Colegio San Jorge	19,00%
3. Rainbow	14,50%
4. Escuela Italiana	11,00%
5. Los Olivos	4,50%
6. San Nicolás	4,00%
7. ICEI	3,00%

Fuente: MDZ On Line.

---

<sup>5</sup> MOOC: Massive open online course. Modalidad de educación abierta, la cual se observa en cursos ofrecidos gratuitamente a través de plataformas educativas en Internet.



Es importante mencionar que se trata de un sustituto al que tienen acceso quienes poseen un nivel de ingresos tal que permita abonar cuotas mensuales que oscilan entre los \$ 1.800 y los \$ 4.000 aproximadamente; y aun así, hay un pequeño porcentaje de este mercado que refuerza el idioma a través de la concurrencia a un instituto.

***Clases particulares y a domicilio:***

Este es un tipo de servicio que es difícil de analizar, controlar y estimar, debido a su alto grado de informalidad, es decir que no están registrados en el municipio y no tienen la autorización correspondiente. Por su modo de dictar los cursos, con horarios y lugares flexibles, muchos estudiantes toman clases de inglés de esta forma. Se estima que el costo por hora de una clase particular ronda entre \$ 100 y \$ 150. Por lo general, este tipo de metodología de enseñanza es más bien utilizada como refuerzo escolar cuando el alumno presenta dificultades de aprendizaje, y no asiste a un curso brindado por un instituto.

A modo de síntesis, los sustitutos que hoy existen en el mercado, a pesar de las ventajas que puedan presentar, no logran aún reemplazar a la enseñanza presencial que se brinda en un instituto. Asimismo y para que esta situación se mantenga, es importante la diferenciación en la metodología docente y el éxito en la consecución de los objetivos de los alumnos, lo que hará que la aparición de servicios sustitutos tenga cada vez menor impacto en nuestro negocio.

iv. Poder de Negociación de clientes

Éste se refiere a la capacidad que tienen los compradores o clientes de influir sobre el precio y de negociar una calidad superior o un mejor servicio.

Hoy en día, el cliente de un instituto de inglés se encuentra en posición de aceptar o rechazar el precio que se le ofrece, ya que existe en el mercado una significativa oferta de institutos como así también algunos servicios sustitutos para elegir. Debido a la poca diferenciación que hay entre los institutos existentes y a que optar por uno o por otro no significa un gran esfuerzo, no es costoso cambiar de proveedor de este servicio.

Es por esto que el primer contacto con el cliente se vuelve un factor muy importante, ya que ellos deben percibir una combinación de calidad y precio aceptable. De igual manera, los clientes que ya se posean deben seguir percibiendo esta sensación en todo momento, e incluso mejorarla. Por todo esto, podemos decir que el poder de negociación de los clientes es considerablemente alto.

v. Poder de Negociación de proveedores

Éste se refiere a la capacidad que tienen los proveedores de cambiar sus precios y de efectuar modificaciones en la calidad de sus productos o servicios.

Un establecimiento donde se dictan clases de idiomas, no requiere en general de productos que posean una gran diferenciación o pertenezcan a un mercado monopolístico u oligopólico. Se trata del mobiliario, librería, papelería, y electrodomésticos como equipos de sonido o televisores, donde el costo de cambio de proveedor es bajo y los productos son poco diferenciados. Esto hace que el poder de negociación de los proveedores sea relativamente bajo. No obstante, se puede mencionar como excepción a los libros especialmente diseñados para dictar el curso de inglés, donde las editoriales más reconocidas son pocas y si se desea trabajar con los originales, no habrá más opción que aceptar el precio que se impone por los mismos.

No sucede lo mismo para el caso de los servicios básicos de los que se precisa, es decir electricidad, agua, gas o telefonía, los que pertenecen a monopolios naturales o mercados oligopólicos y frente a los cuales el poder de negociación del proveedor es alto, ya que no se da lugar a la negociación del precio.

Asimismo, se puede mencionar al alquiler del local como un caso particular, ya que al momento de firmar o de renovar el contrato, hay espacio para la negociación del precio, donde va a depender de la situación y necesidad del locador, si su poder de negociación es alto o bajo. Por lo general suele ser más bien alto, ya que existe un precio de referencia y respecto del cual no se aceptarán grandes desviaciones. Asimismo, para un establecimiento educativo, cambiar su domicilio puede traer consigo pérdida de clientes si estos no se ven beneficiados con dicho cambio. Por lo que el poder de negociación del proveedor en este caso es medianamente alto.

Para finalizar, los resultados de lo expuesto en estos cinco puntos se reflejan en el siguiente cuadro:

Tabla 4: Análisis Fuerzas Competitivas de M.Porter.

Influencia de las Fuerzas Competitivas Variable	ALTA		NEUTRAL	BAJA	
	5	4	3	2	1
Competidores Actuales		X			
Amenaza de Competidores Potenciales		X			
Amenaza de Productos Sustitutos					X
Poder de Negociación de clientes	X				
Poder de Negociación de proveedores			X		
<b>Suma total = 17</b>	5	8	3	0	1
Atractivo del Mercado: MEDIO					

Fuente: Elaboración propia.

En definitiva, todas las variables estudiadas en el modelo de las cinco fuerzas de Porter llevan a la principal conclusión de que hay que cuidar al cliente en todo momento, ya que su apreciación sobre la profesionalidad y nivel del establecimiento debe ser muy buena.

Como puede observarse en el cuadro precedente, los aspectos que representan mayor amenaza se centran en la competencia actual y potencial y en el poder de negociación de los clientes. Frente al riesgo que representan estos factores, se recomienda tener en cuenta una serie de aspectos como por ejemplo:

- Procurar que exista una excelente coordinación de la capacitación del estudiante y del desarrollo de los servicios ofrecidos por el Taller,
- Asegurarse que todo el personal esté capacitado y tenga conocimientos sobre la ventaja comparativa de esta metodología de enseñanza. Es importante a su vez que todos estén alineados y brinden la misma información para dar una imagen de orden y confiabilidad,
- Incorporar exámenes de certificación internacional para mejorar la calidad académica del alumno,
- Mantener la infraestructura, herramientas y materiales en excelente estado,
- Procurar mantener siempre un trato cordial con clientes actuales o potenciales, entre otros.

Lo importante es focalizarse en cumplir las expectativas de los alumnos, ya que de esta manera ellos podrán recomendar el servicio en su entorno, lo cual es un factor muy importante para un emprendimiento reciente y local. Si sucediera lo contrario, un alumno decepcionado puede desprestigiar la imagen del lugar.

Asimismo, desde el punto de vista económico, se recomienda prever una serie de herramientas para captar, convencer y mantener a los clientes, como por ejemplo aplicar descuentos en número o en porcentaje para ciertos casos como grupo familiar, pago en término o recomendación del servicio, ahorros relacionados con la matrícula, entre otros.

### c) Investigación de Mercado

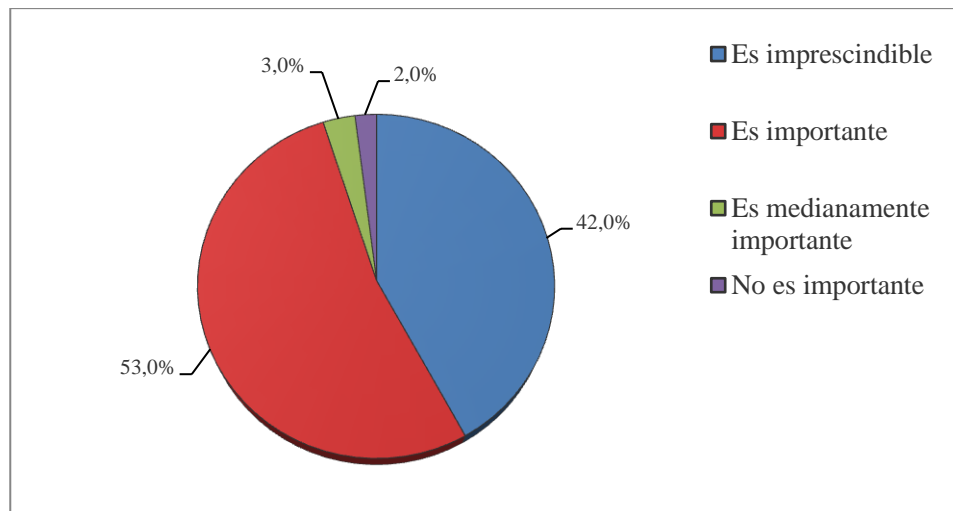
La siguiente investigación de mercado tiene como propósito justificar y corroborar lo que se ha expuesto hasta el momento en el contenido de este documento, es decir, demostrar la relevancia que tiene el idioma inglés en nuestra sociedad, ratificar que es importante comenzar con su estudio desde edades tempranas, demostrar que hay ciertas necesidades o expectativas respecto del aprendizaje de este idioma que no están siendo satisfechas en su totalidad y que debido a esto, este

proyecto representa una buena oportunidad de negocio. Asimismo esta investigación permitirá definir y calcular el tamaño del mercado potencial, para poder cuantificar el volumen de ventas y así poder definir la estructura necesaria para llevarlo a cabo.

Para efectuar este análisis, se realizarán estudios descriptivos y correlacionales, en base a información cuantitativa que se obtuvo mediante el método de la encuesta, lo cual permitió recabar datos acerca de las preferencias del consumidor, su nivel de satisfacción y necesidades. La encuesta se aplicó aleatoriamente a personas residentes en el departamento de Luján de Cuyo y los resultados completos se podrán consultar en el apartado de Anexos.

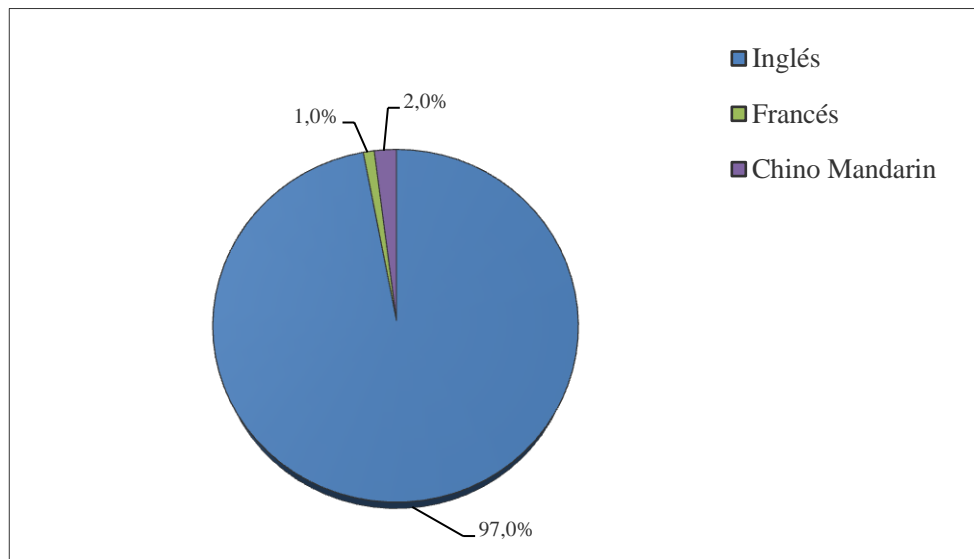
A los fines de este análisis y para comenzar, es importante destacar que el 95% de los encuestados considera que estudiar idiomas es importante o incluso imprescindible; y que entre los idiomas existentes, el inglés se considera como primordial para aprender hoy en día con el 97% de los resultados a favor:

Gráfico 1: Importancia de estudiar idiomas.



Indique qué importancia tiene para usted estudiar idiomas		
Opciones de Respuesta	Porcentaje de Respuesta	Cuenta de Respuestas
Es imprescindible	42,0%	42
Es importante	53,0%	53
Es medianamente importante	3,0%	3
No es importante	2,0%	2
<i>respondieron a la pregunta</i>		<b>100</b>
<i>no respondieron a la pregunta</i>		<b>0</b>

Gráfico 2: Idioma de mayor importancia para estudiar hoy en día.

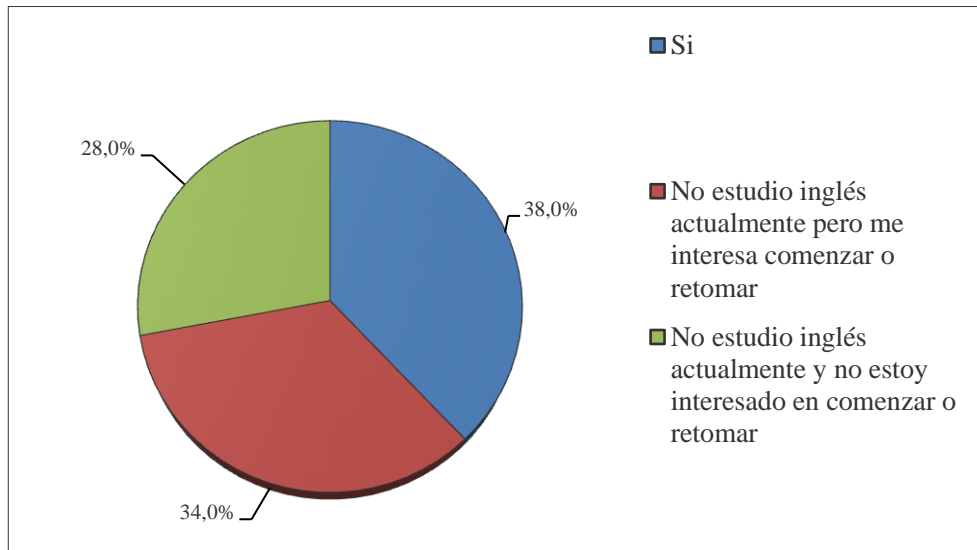


Indique cual es el idioma que le parece de mayor importancia para estudiar hoy en día		
Opciones de Respuesta	Porcentaje de Respuesta	Cuenta de Respuestas
Inglés	97,0%	97
Portugués	0,0%	0
Francés	1,0%	1
Chino Mandarin	2,0%	2
Otro (especifique)	0%	0
<i>respondieron a la pregunta</i>		<b>100</b>
<i>no respondieron a la pregunta</i>		<b>0</b>

Para seguir adelante con el análisis es necesario mencionar que, si bien la población adulta no es el principal sector del mercado al que este proyecto se dirigirá, igualmente se han relevado sus necesidades y preferencias a modo de determinar si existe una necesidad insatisfecha y por ende una oportunidad adicional para este proyecto de negocio.

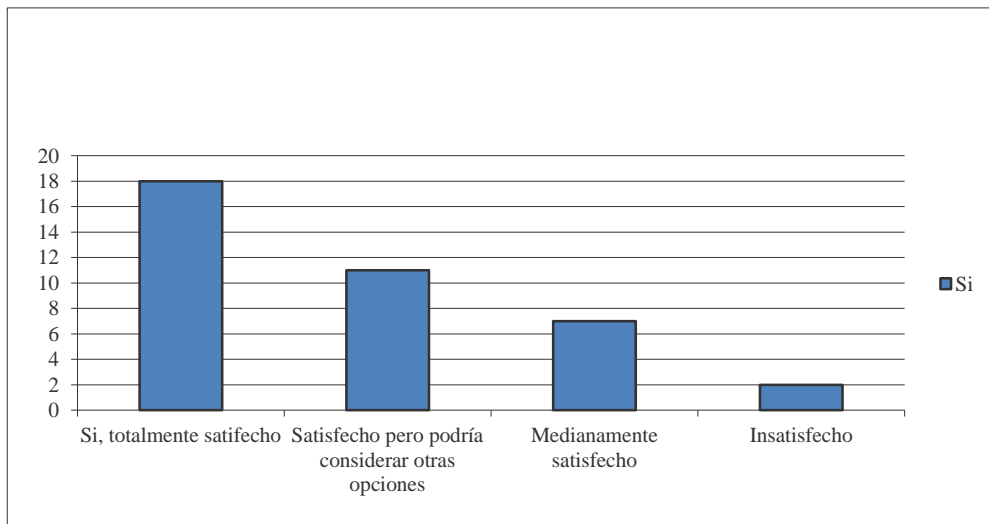
Para comenzar y como se puede observar en el siguiente gráfico, del total de población adulta encuestada, surge el resultado de que el 38% de ellos estudia el idioma inglés actualmente, mientras que un 34% no lo estudia hoy en día pero está interesado en comenzar o retomar. A su vez del total de población adulta que estudia este idioma actualmente, un 52,6% no se encuentra del todo satisfecho con el servicio que recibe:

Gráfico 3: ¿Estudia actualmente el idioma inglés?



Estudia actualmente el idioma inglés?		
Opciones de Respuesta	Porcentaje de Respuesta	Cuenta de Respuestas
Si	38,0%	38
No estudio inglés actualmente pero me interesa comenzar o	34,0%	34
No estudio inglés actualmente y no estoy interesado en comenzar o retomar	28,0%	28
	<i>respondieron a la pregunta</i>	<b>100</b>
	<i>no respondieron a la pregunta</i>	<b>0</b>

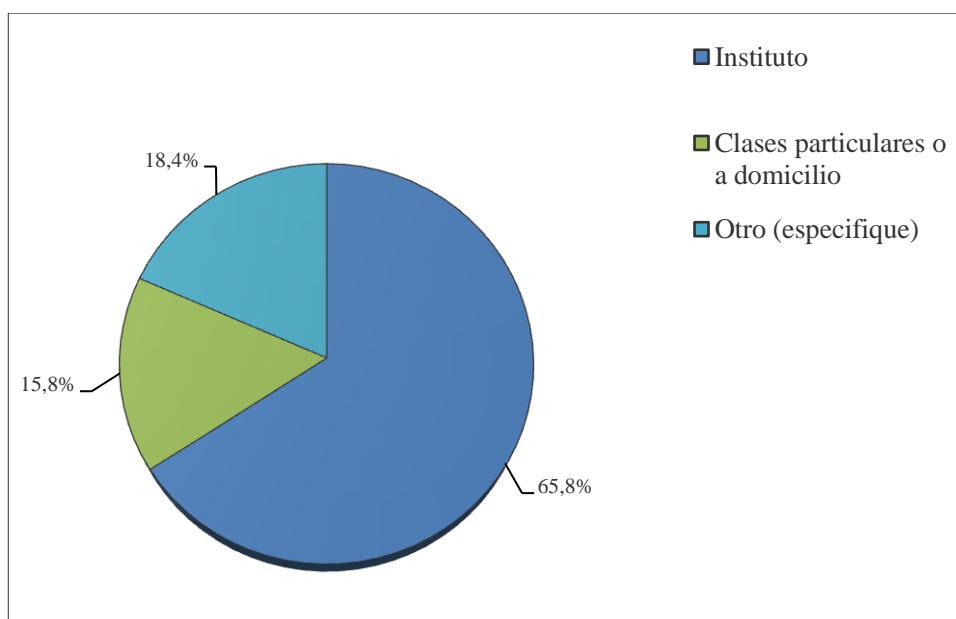
Gráfico 4: Satisfacción de los adultos que estudian inglés actualmente.



Se encuentra satisfecho con el servicio que recibe hoy en día?			
Estudia actualmente el idioma inglés?			
Opciones de Respuesta	Si	Porcentaje de Respuesta	Cuenta de Respuestas
Si, totalmente satisfecho	18	47,4%	18
Satisfecho pero podría considerar otras opciones	11	28,9%	11
Medianamente satisfecho	7	18,4%	7
Insatisfecho	2	5,3%	2
<i>respondieron a la pregunta</i>			<b>38</b>
<i>no respondieron a la pregunta</i>			<b>0</b>

Al consultar de qué manera están interesados en estudiar inglés si comenzaran o retomaran las clases, o de qué forma lo hacen actualmente, un considerable número de encuestados elige al instituto como preferencia, tal como se demuestra a continuación:

Gráfico 5: En caso de estudiar inglés actualmente, ¿de qué manera lo hace?

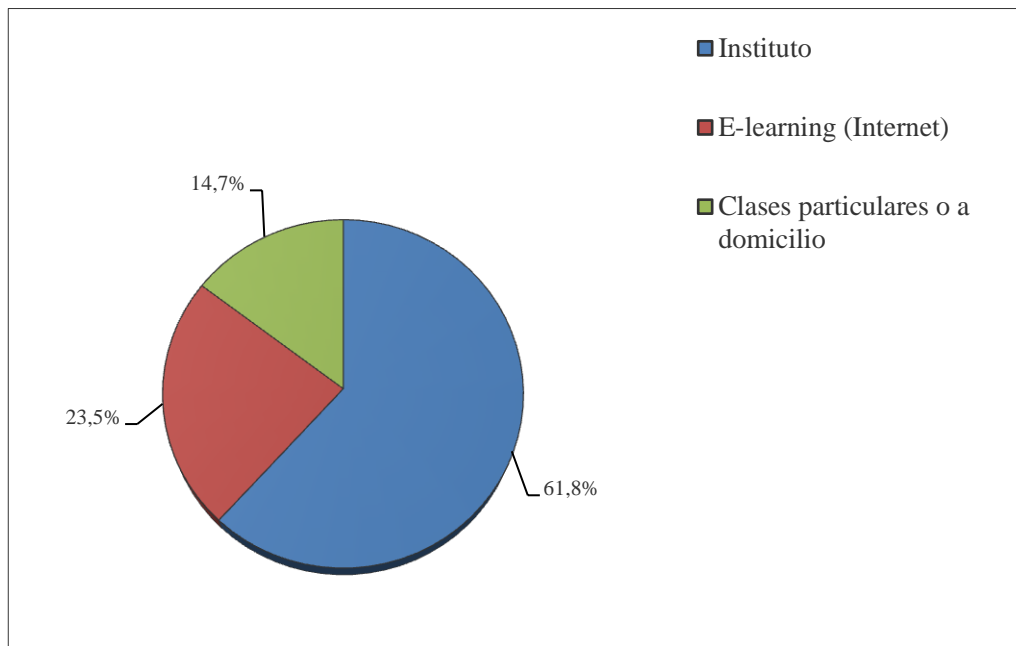


Si usted estudia inglés actualmente, de qué manera lo hace?		
Opciones de Respuesta	Porcentaje de Respuesta	Cuenta de Respuestas
Instituto	65,8%	25
E-learning (Internet)	0,0%	0
Clases particulares o a domicilio	15,8%	6
Autodidacta (CDs y modelos de exámen)	0,0%	0
Otro (especifique)	18,4%	7
<i>respondieron a la pregunta</i>		<b>38</b>
<i>no respondieron a la pregunta</i>		<b>62</b>

#### Núm Otro (especifique)

- 1 Inglés in company
- 2 Inglés in company
- 3 Inglés in company
- 4 Inglés in company
- 5 Inglés in company
- 6 Inglés in company
- 7 Inglés in company

Gráfico 6: Si usted desea comenzar o retomar las clases de inglés, ¿qué metodología prefiere?



Si usted no estudia inglés actualmente pero le interesa comenzar o retomar, que metodología prefiere?		
Opciones de Respuesta	Porcentaje de Respuesta	Cuenta de Respuestas
Instituto	61,8%	21
E-learning (Internet)	23,5%	8
Clases particulares o a domicilio	14,7%	5
Autodidacta (CDs y modelos de exámenes)	0,0%	0
Otro (especifique)	0,0%	0
<i>respondieron a la pregunta</i>		<b>34</b>
<i>no respondieron a la pregunta</i>		<b>66</b>

En base a esto se podría afirmar que ofrecer cursos para adultos puede resultar de interés para este proyecto, ya que acorde a los resultados obtenidos, existe una porción de este mercado que desea iniciar o retomar sus estudios en un instituto, o que, tomando clases actualmente, no se encuentra del todo satisfecho con el servicio que recibe. Incorporar las clases para adultos puede ser positivo para el resultado de este proyecto, pero se debe tener en cuenta que los mayores esfuerzos de mercadotecnia estarán destinados a otro nicho de mercado que es el de los niños y adolescentes.

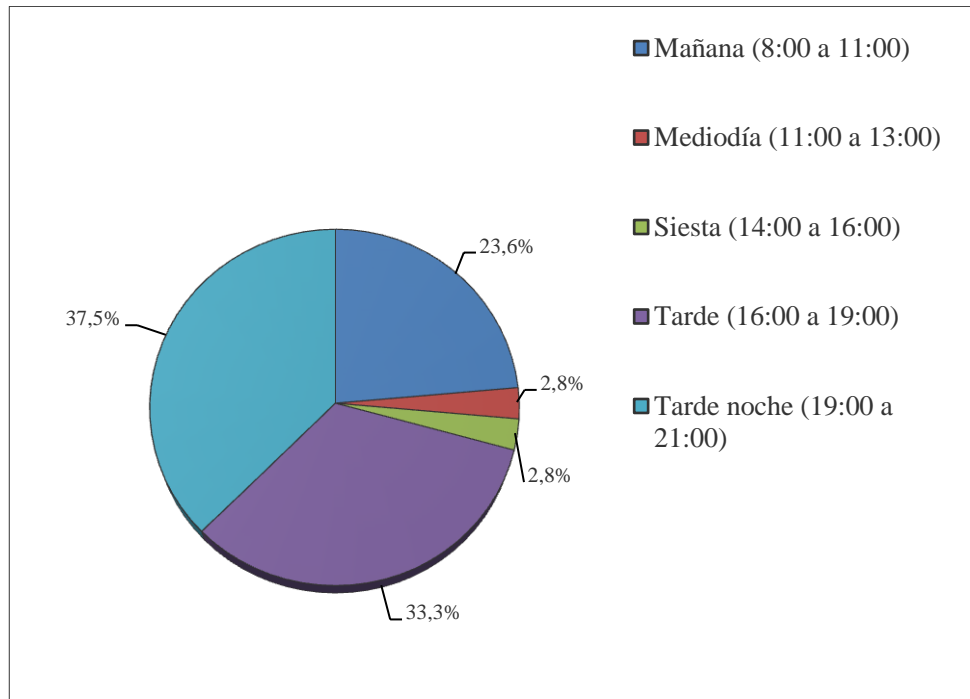
Las descripciones que se efectúan a continuación completan el análisis del comportamiento y preferencias de los adultos, brindando datos que serán de utilidad al momento de definir las características del cursado, horario, cuota, entre otros aspectos.

Con relación al horario más conveniente para tomar las clases de inglés, la población adulta encuestada demuestra tener mayor disponibilidad en la franja horaria de la primer hora de la



mañana, pasando a los horarios de tarde o nocturnos, lo cual resulta razonable considerando que el tiempo restante lo asignan a sus actividades laborales y/o familiares. Los resultados obtenidos se muestran en el siguiente gráfico:

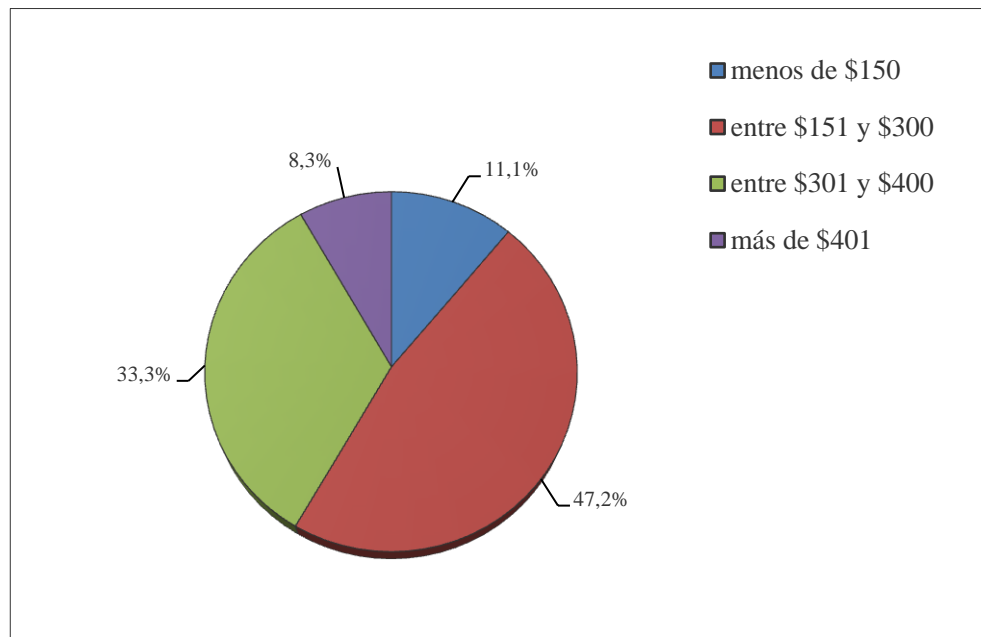
Gráfico 7: Horario de mayor conveniencia para el estudio de idiomas (adultos).



Cuál es el horario que resulta de su mayor conveniencia para el estudio de idiomas?		
Opciones de Respuesta	Porcentaje de Respuesta	Cuenta de Respuestas
Mañana (8:00 a 11:00)	23,6%	17
Mediodía (11:00 a 13:00)	2,8%	2
Siesta (14:00 a 16:00)	2,8%	2
Tarde (16:00 a 19:00)	33,3%	24
Tarde noche (19:00 a 21:00)	37,5%	27
<i>respondieron a la pregunta</i>		<b>72</b>
<i>no respondieron a la pregunta</i>		<b>28</b>

A continuación, se muestran los resultados obtenidos respecto del monto que los adultos están dispuestos a invertir por su propia educación en idioma inglés:

Gráfico 8: Monto que están dispuestos a invertir por su educación en idioma inglés.

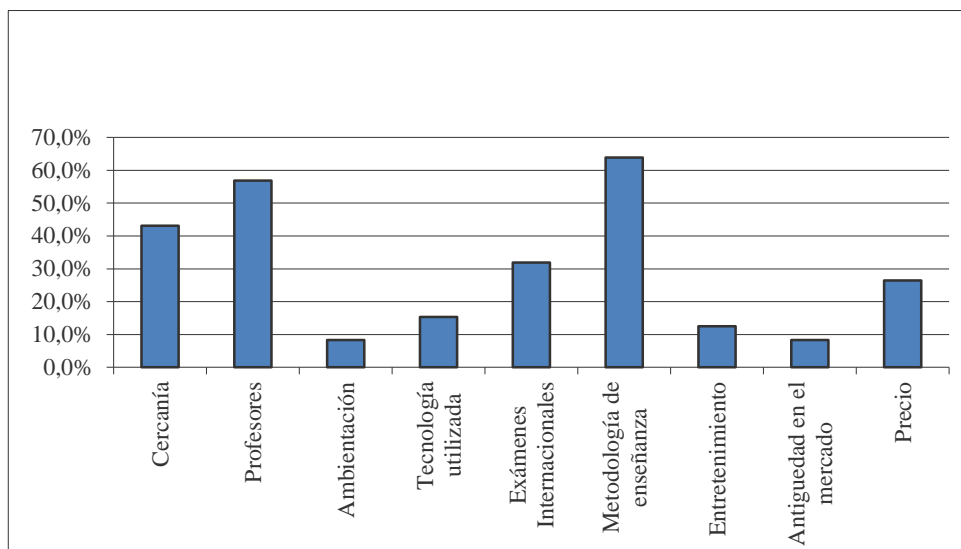


Cuánto está dispuesto a invertir por su educación en idioma inglés?		
Opciones de Respuesta	Porcentaje de Respuesta	Cuenta de Respuestas
menos de \$150	11,1%	8
entre \$151 y \$300	47,2%	34
entre \$301 y \$400	33,3%	24
más de \$401	8,3%	6
<i>respondieron a la pregunta</i>		<b>72</b>
<i>no respondieron a la pregunta</i>		<b>28</b>

Como se puede observar, los rangos de precios que han sido elegidos en su mayoría oscilan entre los \$150 y los \$300 y entre los \$301 y los \$400. Cabe destacar que aquellos que eligieron la opción de pagar menos de \$150 son los que actual o potencialmente optan por el e-learning o por las clases particulares, y no por la educación brindada en un instituto.

Para finalizar con esta primera parte del análisis, se muestran a continuación los factores que los adultos consideran de mayor importancia al momento de elegir cómo y dónde estudiar inglés:

Gráfico 9: Aspectos valorados para elegir como y donde estudiar inglés.



Qué aspectos son los que valora al momento de elegir cómo y dónde estudiar inglés?		
Opciones de Respuesta	Porcentaje de Respuesta	Cuenta de Respuestas
Cercanía	43,1%	31
Profesores	56,9%	41
Ambientación	8,3%	6
Tecnología utilizada	15,3%	11
Exámenes Internacionales	31,9%	23
Metodología de enseñanza	63,9%	46
Entretenimiento	12,5%	9
Antigüedad en el mercado	8,3%	6
Precio	26,4%	19
Otro (especifique)	0,0%	0
<i>respondieron a la pregunta</i>		<b>72</b>
<i>no respondieron a la pregunta</i>		<b>28</b>

Como se puede apreciar en este último gráfico, la metodología de enseñanza y el staff de profesores son los aspectos que mayor peso tienen al momento de la elección, quedando en tercer lugar de importancia la cercanía, factor que se vuelve significativo, sobre todo para el caso de los adultos, quienes se encuentran ante la necesidad de optimizar sus tiempos debido a la carga de otras actividades que poseen durante el día. Del total de encuestados que eligieron la cercanía como un factor importante, un 55,7% reside en Luján de Cuyo Ciudad, localidad donde se pretende instalar este proyecto.

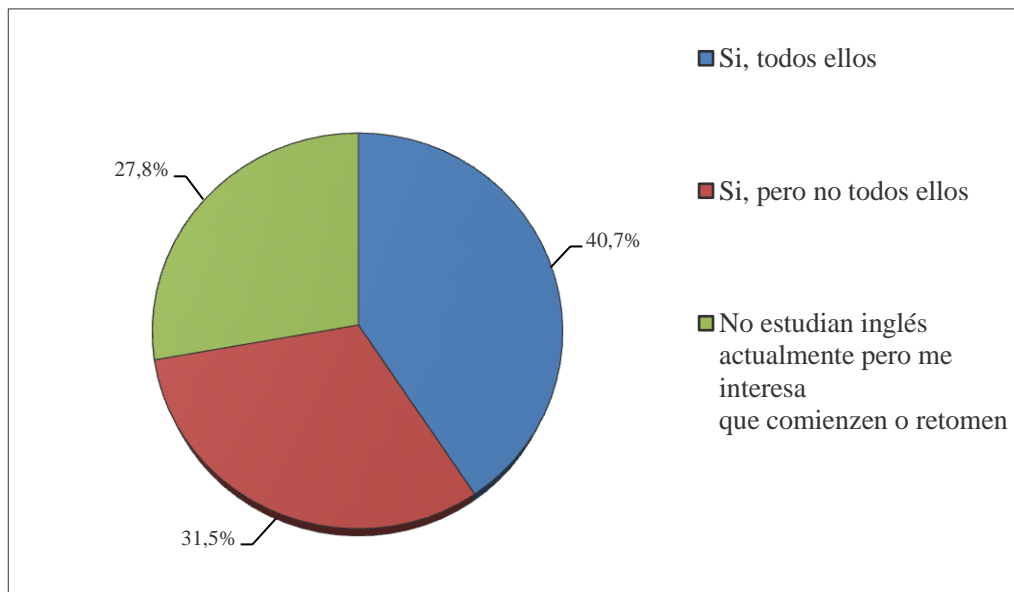
Asimismo, con un porcentaje menor pero no menos significativo, se encuentran la posibilidad de rendir exámenes internacionales y el precio, para lo cual se deberá poner especial atención en respetar las expectativas de montos a invertir en su educación en idioma inglés que se conocieron en el gráfico precedente.

A su vez es importante destacar que un bajo porcentaje de los adultos encuestados considera a la antigüedad en el mercado como un factor clave para su decisión, lo cual se muestra como un resultado optimista para este proyecto.

Para continuar, se analiza de forma seguida el mercado objetivo de este proyecto de negocio, es decir, los niños y adolescentes, donde los resultados obtenidos se desarrollan a continuación:

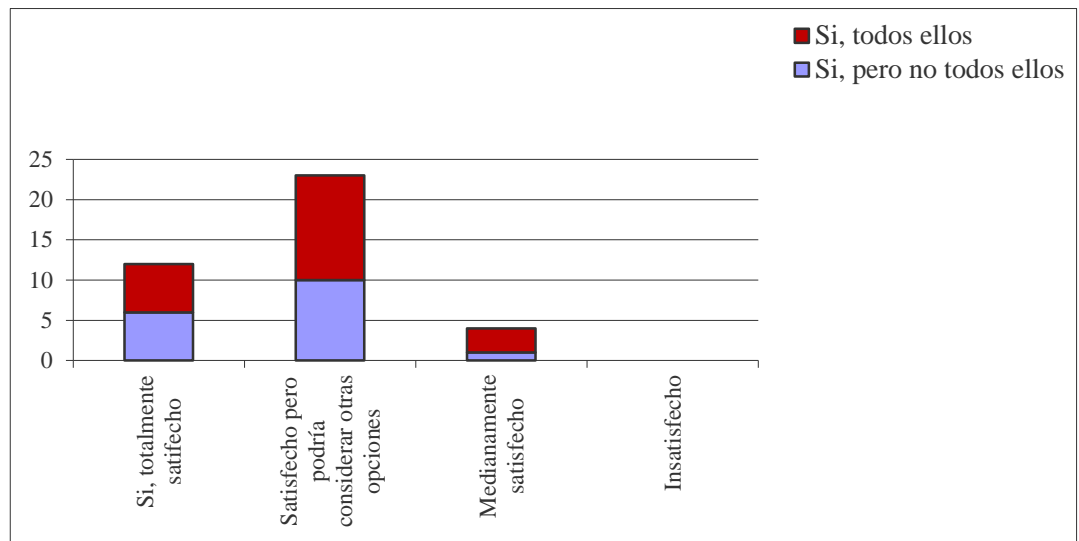
Se comienza mencionando que del total de adultos encuestados, el 54% tiene hijos entre 1 y 18 años. De este porcentaje, el 100% confirmó que sus hijos estudian inglés actualmente o que no lo hacen hoy en día pero que están interesados en que comiencen o retomem. A su vez del grupo de padres cuyos hijos estudian este idioma actualmente, un 69,2% no se encuentra del todo satisfecho con el servicio que ellos reciben:

Gráfico 10: ¿Sus hijos estudian inglés actualmente?



Su/s hijo/s estudia/n inglés actualmente?		
Opciones de Respuesta	Porcentaje de Respuesta	Cuenta de Respuestas
Si, todos ellos	40,7%	22
Si, pero no todos ellos	31,5%	17
No estudian inglés actualmente pero me interesa que comiencen o retomem	27,8%	15
No estudian inglés actualmente y no estoy interesado en que comiencen o retomem	0,0%	0
	<i>respondieron a la pregunta</i>	<b>54</b>
	<i>no respondieron a la pregunta</i>	<b>46</b>

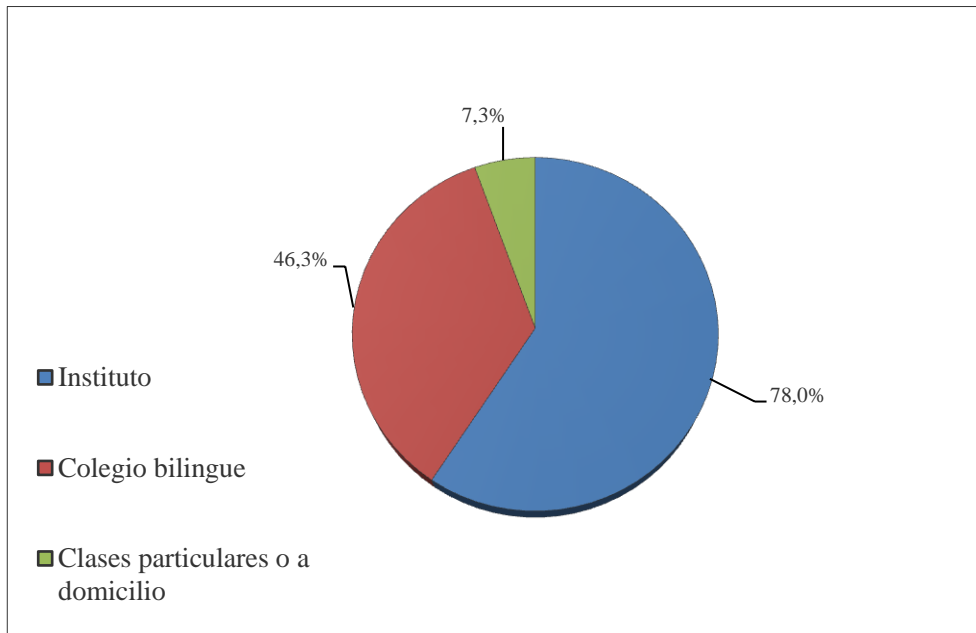
Gráfico 11: Satisfacción de los padres respecto del servicio que reciben sus hijos hoy en día.



Se encuentra satisfecho con el servicio que recibe hoy en día y/o con la oferta de posibilidades de estudio de este idioma existentes en su localidad?				
Opciones de Respuesta	Su/s hijo/s estudia/n inglés actualmente?		Porcentaje de Respuesta	Cuenta de Respuestas
	Si, todos ellos	Si, pero no todos ellos		
Si, totalmente satisfecho	6	6	30,8%	12
Satisfecho pero podría considerar otras opciones	13	10	59,0%	23
Medianamente satisfecho	3	1	10,3%	4
Insatisfecho	0	0	0,0%	0
<i>respondieron a la pregunta</i>				<b>39</b>
<i>no respondieron a la pregunta</i>				<b>0</b>

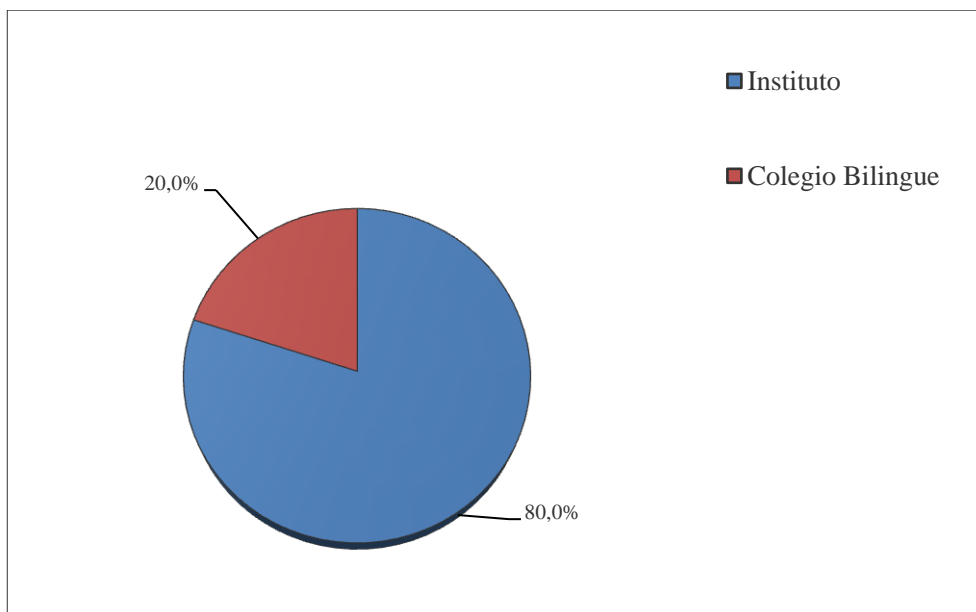
En relación a la modalidad más elegida para el estudio de inglés de los niños/adolescentes, la respuesta que mayor porcentaje obtuvo fue instituto, quedando en segundo lugar el colegio bilingüe, aunque algunos padres no consideran a estas opciones como excluyentes, es decir que consideran apropiado acompañar el aprendizaje de idiomas brindado en el colegio bilingüe con la formación complementaria que proporciona un instituto.

Gráfico 12: Si sus hijos estudian inglés actualmente, ¿de qué manera lo hacen?



Si su/s hijo/s estudia/n actualmente inglés, de qué manera lo hace/n?		
Opciones de Respuesta	Porcentaje de Respuesta	Cuenta de Respuestas
Instituto	78,0%	32
Colegio bilingüe	46,3%	19
Clases particulares o a domicilio	7,3%	3
Otro (especifique)	0,0%	0
<i>respondieron a la pregunta</i>		<b>39</b>
<i>no respondieron a la pregunta</i>		<b>61</b>

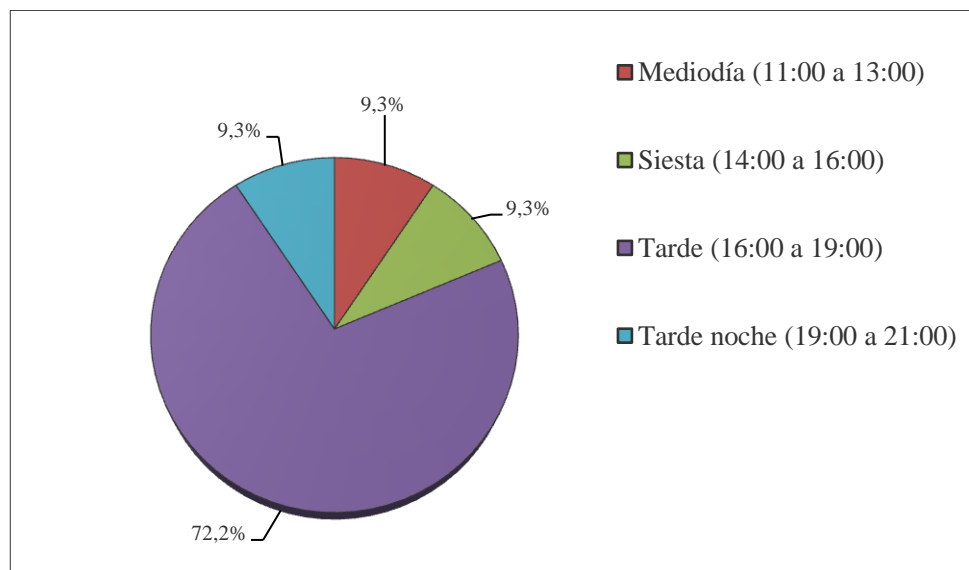
Gráfico 13: Si sus hijos no estudian inglés actualmente, pero le interesa que comiencen o retomen ¿qué metodología prefiere?



<b>Si su/s hijo/s no estudia/n inglés actualmente pero que le interesa que comience/n o retome/n, qué metodología prefiere?</b>		
<b>Opciones de Respuesta</b>	<b>Porcentaje de Respuesta</b>	<b>Cuenta de Respuestas</b>
Instituto	80,0%	12
Colegio Bilingue	20,0%	3
Clases particulares o a domicilio	0,0%	0
Otro (especifique)	0,0%	0
<i>respondieron a la pregunta</i>		<b>15</b>
<i>no respondieron a la pregunta</i>		<b>85</b>

A continuación se describen los detalles que complementan este estudio, comenzando por el horario que resulta de mayor comodidad para el estudio de idiomas de los niños/adolescentes, resultando indiscutiblemente como el más conveniente, el que oscila entre las 16:00 y las 19:00 horas. Aquellos que se inclinaron por los horarios de mediodía o siesta, son los que optan únicamente por la educación brindada en el colegio bilingüe.

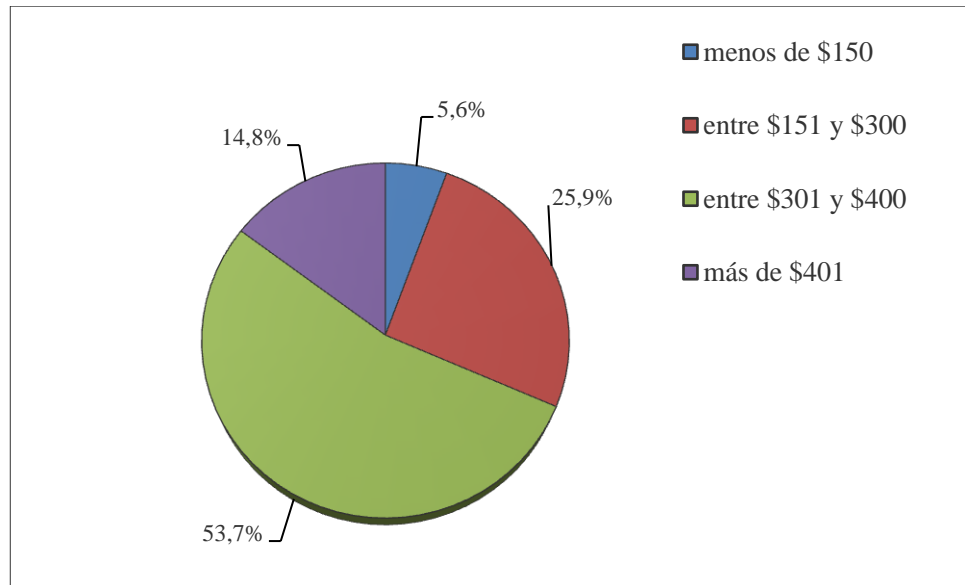
Gráfico 14: Horario de mayor conveniencia para el estudio de idiomas de los niños/adolescentes.



<b>Cuál es el horario que resulta de mayor conveniencia para el estudio de idiomas de sus hijos?</b>		
<b>Opciones de Respuesta</b>	<b>Porcentaje de Respuesta</b>	<b>Cuenta de Respuestas</b>
Mañana (8:00 a 11:00)	0,0%	0
Mediodía (11:00 a 13:00)	9,3%	5
Siesta (14:00 a 16:00)	9,3%	5
Tarde (16:00 a 19:00)	72,2%	39
Tarde noche (19:00 a 21:00)	9,3%	5
<i>respondieron a la pregunta</i>		<b>54</b>
<i>no respondieron a la pregunta</i>		<b>46</b>

Para continuar se analiza uno de los aspectos de mayor relevancia para este proyecto de negocio, es decir el monto que los padres están dispuestos a invertir mensualmente por cada hijo para la educación en idioma inglés, donde los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Gráfico 15: Monto que están dispuestos a invertir por la educación en idioma inglés de sus hijos.



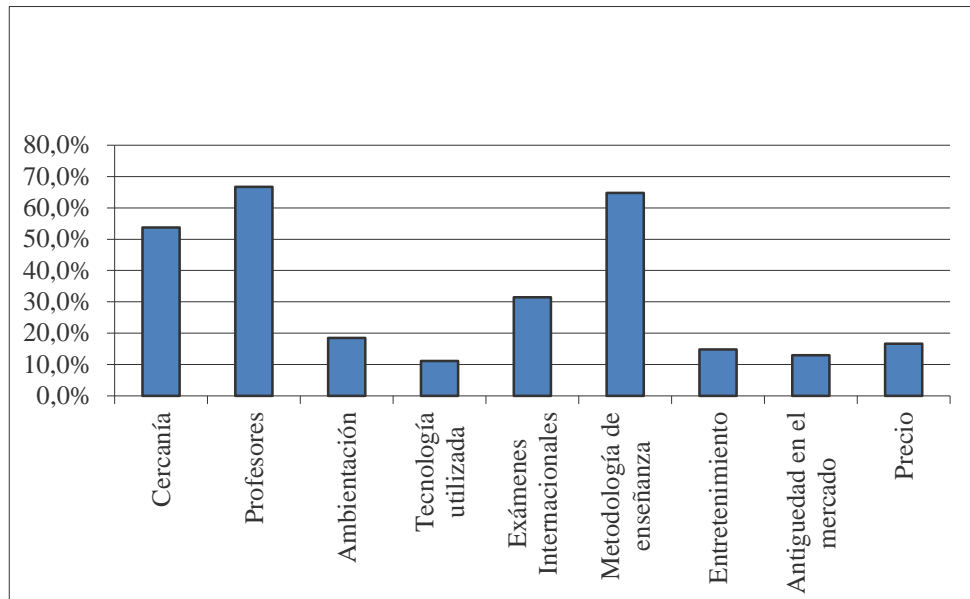
Cuánto está dispuesto a invertir por cada hijo mensualmente para el estudio de idioma inglés?		
Opciones de Respuesta	Porcentaje de Respuesta	Cuenta de Respuestas
menos de \$150	5,6%	3
entre \$151 y \$300	25,9%	14
entre \$301 y \$400	53,7%	29
más de \$401	14,8%	8
<i>respondieron a la pregunta</i>		<b>54</b>
<i>no respondieron a la pregunta</i>		<b>46</b>

Como se puede observar, el rango de precios de mayor preferencia es el que oscila entre los \$301 y los \$400, el cual, según la investigación efectuada en el análisis del microentorno, es el rango en el que se encuentra actualmente el precio promedio por un curso estándar de inglés. Asimismo, es escaso el número que opta por abonar menos de \$150, ya que este es un precio que podría considerarse como fuera de mercado.

Para continuar con el análisis, se describen a continuación los factores que los padres consideran de mayor importancia al momento de elegir el lugar donde sus hijos estudien inglés, consulta a la cual los encuestados respondieron de la siguiente manera:



Gráfico 16: Aspectos valorados al elegir el lugar donde sus hijos estudian inglés.



Qué aspectos son los que valora al momento de elegir el lugar dónde sus hijos estudien		
Opciones de Respuesta	Porcentaje de Respuesta	Cuenta de Respuestas
Cercanía	53,7%	29
Profesores	66,7%	36
Ambientación	18,5%	10
Tecnología utilizada	11,1%	6
Exámenes Internacionales	31,5%	17
Metodología de enseñanza	64,8%	35
Entretenimiento	14,8%	8
Antigüedad en el mercado	13,0%	7
Precio	16,7%	9
Otro (especifique)	0,0%	0
<i>respondieron a la pregunta</i>		<b>54</b>
<i>no respondieron a la pregunta</i>		<b>46</b>

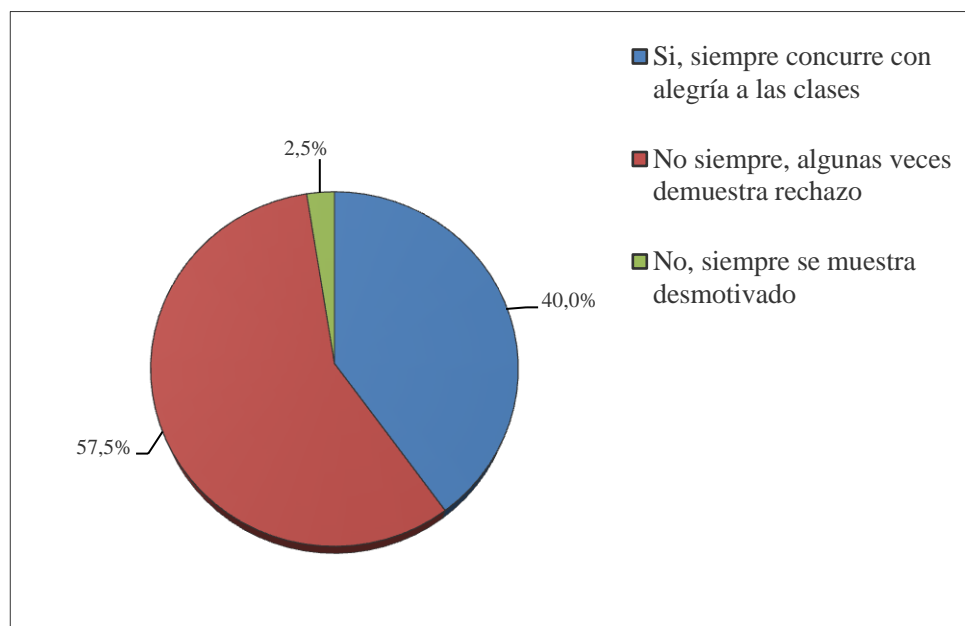
Como se puede apreciar, los resultados obtenidos son similares al caso de los adultos, donde el staff de profesores, la metodología de enseñanza y la cercanía comparten los primeros puestos. Con relación a estos tres aspectos, se puede decir que con relación al staff de profesores y como ya se ha mencionado anteriormente, este proyecto requiere de perfiles que posean un carisma particular para poder llevar a cabo los distintos métodos de enseñanza, captando en todo momento la atención de los alumnos, por lo que se harán grandes esfuerzos para reclutar, seleccionar y capacitar a quienes lleven a cabo esta tarea.

Asimismo, al hacer referencia a la metodología de enseñanza, la originalidad de la misma es uno de los aspectos fuertes de este proyecto y lo que le brinda una importante diferencia comparativa.

En tercer lugar y con relación a la cercanía, se puede destacar que del total de encuestados que lo eligieron como un factor importante, un 51,7% reside en Luján de Cuyo Ciudad, localidad donde se pretende instalar este proyecto. Por otro lado y al igual que para el caso de los adultos, tampoco obtuvo un gran porcentaje la antigüedad en el mercado que debiese tener el establecimiento.

Continuando con la investigación, se interrogó a los padres respecto de cuan motivados se sienten sus hijos hoy en día por asistir a las clases de inglés, con lo cual se confirma la hipótesis de que un número importante de ellos presenta desmotivación o rechazo. Es por esto que este proyecto de negocio pretende, mediante diversas y novedosas técnicas de enseñanza, reducir y si fuera posible eliminar esta desmotivación, haciendo que los alumnos aprendan entreteniéndose.

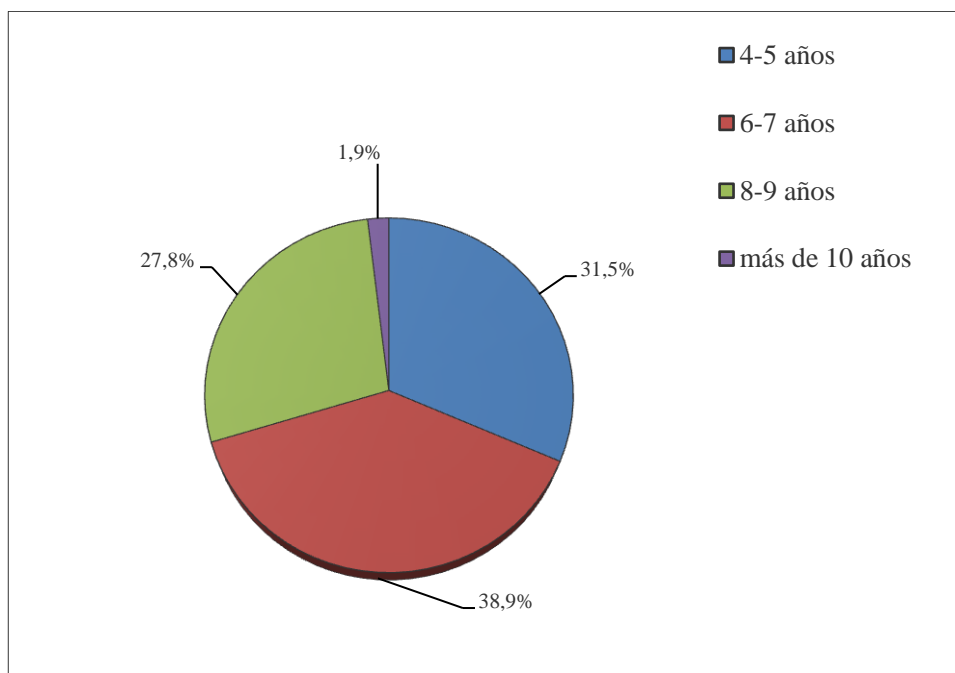
Gráfico 17: Motivación de los niños/adolescentes por asistir a las clases de inglés.



Siente su hijo motivación hoy en día por asistir a las clases de inglés?		
Opciones de Respuesta	Porcentaje de Respuesta	Cuenta de Respuestas
Si, siempre concurre con alegría a las clases	40,0%	15
No siempre, algunas veces demuestra rechazo	57,5%	23
No, siempre se muestra desmotivado	2,5%	1
<i>respondieron a la pregunta</i>		<b>39</b>
<i>no respondieron a la pregunta</i>		<b>61</b>

Para finalizar, se exponen a continuación los resultados que se obtuvieron al solicitar que se indicara cual es la edad que consideran adecuada para que sus hijos comiencen a estudiar idiomas, con lo cual se corrobora el interés de los padres en que sus hijos inicien el cursado en edades tempranas:

Gráfico 18: Edad ideal para iniciar el estudio del idioma inglés.



Desde que edad considera que es importante que su hijo comience a estudiar inglés?		
Opciones de Respuesta	Porcentaje de Respuesta	Cuenta de Respuestas
4-5 años	31,5%	17
6-7 años	38,9%	21
8-9 años	27,8%	15
más de 10 años	1,9%	1
<i>respondieron a la pregunta</i>		<b>54</b>
<i>no respondieron a la pregunta</i>		<b>46</b>

Finalizado el análisis de la competencia y la investigación de mercado y en base a los resultados obtenidos de ambos estudios, se puede estimar la demanda potencial y aproximar el tamaño del mercado para este proyecto de negocio.

Las estadísticas obtenidas en las encuestas efectuadas, han sido aplicados sobre el total de la población alfabetizada entre 4 y 18 años residente en Luján de Cuyo, Ciudad y sus distritos aledaños, es decir Mayor Drummond, Perdriel y Vistalba. Esto arroja un total aproximado de 13.379 habitantes acorde a la siguiente a figura:

Tabla 5: Población alfabetizada entre 4 y 18 años residente en Luján de Cuyo Ciudad y distritos aledaños.

<b>Distrito</b>	<b>Población</b>
Ciudad	6.957 h.
Mayor Drummond	2.027 h.
Perdriel	3.045 h.
Vistalba	1.350 h.
<b>Total</b>	<b>13.379 h.</b>

Fuente: Elaboración propia.

Este número de habitantes constituye la cantidad de personas que cumplen con el perfil que se busca, pero aún sin definir sus comportamientos y preferencias.

Para continuar, a grandes rasgos y en base a las deducciones que se obtuvieron de las encuestas efectuadas, se podría citar que el 100% de esta población estudia inglés actualmente, o que no lo hace hoy en día pero existen intenciones de comenzar o retomar con el estudio de este idioma. De este total, un 79% prefiere concurrir a un instituto como modalidad de estudio; se trata de un número de 10.569 habitantes aproximadamente. A su vez de este total, un 69,2% no se encuentra satisfecho con el servicio que recibe hoy en día y/o con la oferta de institutos existentes en su localidad, o que estudiando inglés actualmente se encuentra satisfecho pero no fidelizado, es decir que podría considerar otras opciones. Esto arroja un total aproximado de 7.314 habitantes como tamaño del mercado total al cual este proyecto se dirigirá.

Se planteará un objetivo a corto plazo de consecución cercano al 0,70% de este mercado. Esto a su vez representa un 30% del total de alumnos mensuales promedio que poseen los institutos que existen actualmente en la localidad de Luján de Cuyo Ciudad. Se trata de un total cercano a los 50 alumnos para el primer año, planificando un crecimiento que debiese incrementarse a un ritmo constante del 20% hasta el 8vo año, a partir de cual se estima un crecimiento de entre 5% y 10% teniendo en cuenta los alumnos que egresarían.

#### d) Objetivos del Proyecto

A continuación se exponen los conceptos de misión, visión, objetivos y formulación de la estrategia competitiva de este proyecto.

### i. Misión

Para comenzar con el desarrollo de la misión, es importante mencionar que la misma representa y expone fundamentalmente la razón de existencia de una determinada empresa, es decir su esencia. Para el caso de este proyecto de negocio su misión se define como:

*“Ofrecer servicios educativos de lengua inglesa bajo una metodología que integra distintos métodos de aprendizaje, donde el juego es el motor principal y el desarrollo de la lengua es fomentado a través del entretenimiento y desde edades tempranas, de manera de incorporarla más natural y efectivamente, enfocados al segmento de niños y adolescentes además de atender al mercado de adultos, en el departamento de Luján de Cuyo”*

### ii. Visión

En segundo lugar, se expone la visión, es decir la declaración respecto de a dónde se quiere llegar y cómo se cree que debe ser el futuro de una determinada empresa, lo cual sirve de guía para orientar las decisiones de crecimiento. Para este caso en particular, la visión se expone a continuación:

*“Ser un emprendimiento competitivo y pionero localmente en la enseñanza de lengua inglesa bajo la modalidad de integración de métodos de aprendizaje, garantizando un proyecto educativo que se destaque por lograr que la experiencia de aprendizaje de los alumnos sea placentera, atractiva y enriquecedora para que con el apoyo de un equipo de docentes capacitados y comprometidos se aseguren logros perdurables”.*

### iii. Objetivos estratégicos

A continuación se desarrollan los objetivos estratégicos en línea con la misión y visión expuestos precedentemente. Los mismos se clasificarán según sean de corto, mediano o largo plazo:

#### **Corto plazo (1 año):**

- Lograr iniciar las actividades con un nivel de ventas suficiente como para cubrir los costos totales, y en el primer año de funcionamiento alcanzar una cuota de mercado de aproximadamente 30% del total de alumnos mensualizados promedio que poseen los institutos que existen actualmente en la localidad de Luján de Cuyo, Ciudad.
- Alcanzar un 100% de satisfacción del cliente en su primer año de cursado, de modo de lograr su fidelización para los próximos, como así también una buena recomendación del servicio de boca en boca para atraer a más interesados.

- Reclutar, contratar y capacitar personal adecuado para el estilo de educación a brindar, de manera de poder cumplir exitosamente con la diferenciación del servicio, logrando 0% de rotación del personal durante el año de dictado de clases, para que cada grupo pueda comenzar y terminar el cursado con un mismo profesor y evitar de esta manera posibles desórdenes.
- Lanzar una agresiva campaña de marketing para posicionar la marca, que incluya la entrega de 2.000 folletos a la salida de 8 colegios determinados del distrito, y 2.000 folletos más que se distribuirán en los barrios aledaños y comercios donde existe una fuerte concurrencia de padres, como lo son las librerías o casas de ropa para niños, colocar 3 pasacalles en puntos estratégicos del distrito, efectuar numerosas publicaciones en redes sociales y medios de comunicación, campañas de e-mailing, entre otros. De esta manera se buscará posicionarse y lograr que al menos un 10% del total de nuestro mercado objetivo, conozca la marca.
- Lograr que el 100% de los alumnos se encuentre apto a fin de año, para avanzar hacia el nivel siguiente.

**Mediano plazo (de 1 a 5 años):**

- Lograr mantener un crecimiento constante del 20% hasta el 8vo año, a partir de cual se estima un crecimiento de entre 5% y 10% teniendo en cuenta los alumnos que egresarían.
- Mantener un cashflow positivo durante los 9 meses de cursado, y que a su vez permita cubrir el 100% de los costos durante los meses de vacaciones, donde el nivel de ingresos se reduce considerablemente.
- Recuperar en un 100% la inversión efectuada.
- Asignar un 3% de la ganancia neta mensual a la adquisición de material educativo y mantenimiento de las aulas.
- Efectuar una alianza estratégica con una de las instituciones oficiales donde se ofrece la posibilidad de rendir exámenes internacionales.
- Efectuar convenios con al menos 2 colegios para impartir cursos de inglés en los meses de verano, ya sea para el ingreso a colegios de doble escolaridad, así como también para la recuperación de alumnos con dificultades.

**Largo plazo (más de 5 años):**

- Alcanzar la cantidad optima de alumnos por cada curso brindado, es decir 12 personas y optimizar el costo del uso del inmueble incorporando nuevos cursos por ejemplo acelerados o de conversación.
- Ampliar las instalaciones acorde al incremento de alumnos percibido y acompañar con la incorporación de más y mejor tecnología.
- Lograr obtener la propiedad del inmueble donde se instale el taller, una vez que el flujo de alumnos alcance el nivel deseado y se mantenga de forma constante.

#### iv. Estrategia competitiva: diferenciación del servicio

Este proyecto planteará como estrategia para obtener una ventaja competitiva a la diferenciación del servicio a ofrecer. Para que esto resulte, es fundamental que los potenciales clientes perciban y noten esta diferencia respecto de la competencia. Como ya se ha mencionado anteriormente, este proyecto consiste en brindar clases de lengua inglesa, pero no bajo el método tradicional de enseñanza, sino que a través de una metodología que integra distintos métodos de aprendizaje, donde los alumnos podrán aprender el idioma no solo mediante clases de conversación y escritura, sino también a través del entretenimiento como lo es el arte, la cocina, la música, la literatura, entre otros. Durante el transcurso de las clases el alumno rotará a través de aulas especialmente pensadas y diseñadas para cumplir con los objetivos programados para cada módulo, y al finalizar aquellas actividades lúdicas planteadas por el docente, conservarán una manualidad que demuestre la experiencia de lo aprendido.

El motivo por el cual se eligió aplicar este tipo de estrategia, es que se trata de un mercado maduro, con barreras de entrada escasas, alto poder de negociación del cliente y pocas necesidades de inversión, donde a su vez hay un buen nivel competitivo pero donde las técnicas de enseñanza están muy estandarizadas, por lo que se presume apropiada la diferenciación para lograr una ventaja competitiva. Al tratarse de un servicio innovador, abrirse paso en el mercado no será una tarea sencilla y se deberá poner foco en convencer, atraer al alumno y demostrar que el modelo de aprendizaje que se propone es efectivo. El factor fundamental para que esta diferenciación pueda ser efectiva, serán las personas que lo lleven cabo, las que deberán demostrar su compromiso y convencimiento sobre el modelo educativo.

## Capítulo N° 2: Análisis Técnico

Se expondrán en este apartado todos aquellos aspectos relacionados con la descripción del servicio a ofrecer, lo cual comprende desde el proceso de servucción, el aprovisionamiento de herramientas y tecnología, hasta la localización y distribución en planta, entre otros.

### a) Descripción del Servicio

Tal como se ha expuesto anteriormente, este proyecto tiene por objetivo ofrecer servicios educativos de lengua inglesa para niños y adolescentes bajo una metodología que integra distintos métodos de aprendizaje, donde el desarrollo de la lengua es fomentado a través del entretenimiento, como lo es el arte, la cocina, la música, la literatura, entre otros. Durante el transcurso de las clases el alumno rotará a través de aulas especialmente pensadas y diseñadas para cumplir con los objetivos programados para cada módulo, y al finalizar aquellas actividades lúdicas planteadas por el docente, conservarán una manualidad que demuestre la experiencia de lo aprendido, lo que para este proyecto se denomina “learning by doing”. En el Taller los niños de 4 a 7 años de edad desarrollarán principalmente las habilidades de “Listening” (escucha) y “Speaking” (conversación), mientras se van iniciando en el proceso de lectura y escritura. Los alumnos de 8 años en adelante desarrollarán las cuatro habilidades simultáneamente, es decir “Listening”, “Reading”, “Speaking” y “Writing”.

Si bien el espíritu del Taller se basa en lo recientemente expuesto, también se dictarán clases de inglés para adultos y se ofrecerán clases particulares de apoyo, bajo el sistema tradicional de enseñanza.

Otra de las particularidades del Taller que servirá para atraer a los clientes, consiste en que no se cobrará un monto por matrícula al comenzar el cursado, el cual normalmente suele igualar o superar al precio de una cuota. Por el contrario, en este proyecto únicamente se abonará en dos cuotas anuales (Marzo y Agosto), un monto predeterminado por materiales de estudio. Este monto varía según el nivel del que se trate:

- Para el caso de los primeros cuatro niveles (niños), cada cuota será del 50% del monto total del canon vigente. Esto se debe a que no se requerirá a los alumnos de los primeros cuatro años de cursado que adquieran cuadernos y demás útiles de estudio, ya que todas estas herramientas les serán brindadas en el mismo Taller. Este monto a su vez se destinará a los materiales necesarios para las actividades lúdicas planteadas.



- Para el caso del quinto al octavo nivel (adolescentes), cada cuota será menor y se ha fijado en un 25% del monto total del canon vigente, para cubrir costos relacionados con fotocopias y demás materiales que resulten necesarios para las actividades lúdicas planteadas.
- Para los niveles de adultos no se cobrará matrícula.

Por otro lado, para todos los niveles, se buscará que la extensión de las clases sea la suficiente como para cubrir la expresión teórico-práctica de cada temática para que de esta manera los alumnos no se vean en la necesidad de llevar tarea a sus hogares. Es por esto que en principio se ha previsto una duración de dos horas para cada clase.

De la misma manera, dentro de la planificación anual, se preverán actividades extracurriculares como por ejemplo concurrir a las obras de teatro en inglés para todos los niveles que brinda el grupo *Buenos Aires Players* todos los años en nuestra Provincia.

Desde el punto de vista académico, para plantear los niveles de cursado se usará como base el Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (Embassy English):

Tabla 6: Niveles de cursado establecidos por el Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas.

Nivel	Nivel según el MCER	Competencias
Principiante	0	En este nivel el alumno presenta importantes limitaciones para hablar y comprender el inglés, por lo que se buscará que el mismo logre adquirir un nivel básico.
Básico	A1	En este nivel el alumno puede comprender el idioma en situaciones cotidianas si el interlocutor habla despacio y con claridad. Se buscará que logren construir frases sencillas y responder a preguntas fáciles, hablar de lo que les gusta o no, sobre sus familias y rutinas, comprender y escribir textos básicos.
Pre-intermedio	A2	En este nivel el alumno puede comunicarse en algunos contextos cotidianos como un viaje por ejemplo. Se buscará que el mismo logre hablar con confianza, mantenga una conversación en inglés, escriba y comprenda textos escritos sencillos, y amplíe su base de gramática y vocabulario.
Intermedio	B1	En este nivel el alumno puede hablar en inglés con un poco más de confianza. Podrá participar en conversaciones rutinarias, escribir y comprender textos escritos sencillos, tomar notas y comprender el contenido de la mayoría de las clases, reuniones y programas de televisión así como extraer información básica de un documento escrito.

Intermedio superior	B2	En este nivel el alumno puede usar el inglés de un modo eficaz. Al finalizar este nivel podrá participar en conversaciones más profundas, escribir y comprender la mayoría de los textos y de los programas de televisión, presentaciones o clases.
Avanzado	C1	El alumno puede usar el inglés de un modo culturalmente adecuado. Al finalizar este nivel podrá participar en conversaciones y debates largos, escribir y comprender la mayoría de los textos, incluyendo documentos de carácter formal, académico y profesional, comprender fácilmente la televisión, obras de teatro, películas, clases y presentaciones.
Competente	C2	El alumno puede usar el inglés con facilidad y fluidez.

Fuente: Embassy English.

A los fines de adaptar dicho marco a la realidad del Taller, se han definido 8 niveles de cursado los cuales se identificarán de la siguiente manera:

**Niveles 1 - 4:** 1° Kindys      2° Kids 1      3° Kids 2      4° Kids 3  
**Niveles 5 - 8:** 5° Teens 1      6° Teens 2      7° Teens 3      8° Teens 4

Alcanzando el nivel 8, el alumno se encontraría en la categoría Intermedio B1 del MCER.

Además se ofrecerán inicialmente los siguientes niveles para adultos:

**Adultos:**      Basic Adults      Intermediate Adults

Asimismo se ha definido un programa de horarios inicial que se muestra a continuación:

Figura 3: Programa de horarios inicial.

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
9:00 a 11:15						Intermediate Adults
16:00 a 18:00	Kindys	Kids 1	Kindys	Kids 1		
	Teens 1	Teens 2	Teens 1	Teens 2		
18:15 a 20:15	Kids 2	Kids 3	Kids 2	Kids 3		
	Teens 3	Teens 4	Teens 3	Teens 4		
20:15 a 22:30					Basic Adults	

Fuente: Elaboración propia.

Es importante destacar que, el Taller, además de brindar una experiencia en educación de idiomas, buscará influir en la formación de los alumnos a través de distintos valores como

compañerismo, respeto por la diversidad, trabajo en equipo e integración, usando la lengua como un puente para descubrir sus potenciales.

b) Proceso de prestación del servicio

**Búsqueda de clientes.**

La primera etapa dentro del proceso consiste en la búsqueda de los posibles clientes. A tal fin, se efectuará una importante campaña de marketing para dar a conocer el Taller, su marca y características y así poder atraer potenciales consumidores del presente servicio. Esto implicará la entrega de folletería a la salida de ciertos colegios del distrito, así como también en los barrios aledaños y comercios donde existe una fuerte concurrencia de padres, como lo son las librerías o casas de ropa para niños. Asimismo se colocarán pasacalles en puntos estratégicos del distrito, se efectuarán numerosas publicaciones en redes sociales y medios de comunicación como revistas locales, se desarrollarán campañas de e-mailing, entre otros.

**Primer contacto con el potencial cliente.**

Una vez que se ha dado a conocer la marca, el paso siguiente es el primer contacto con el potencial cliente una vez que el mismo se interesa por el servicio, ya sea acercándose al establecimiento, efectuando una llamada telefónica o contactándose a través de las redes sociales. Al ser este un negocio nuevo en el mercado, este primer contacto será de carácter fundamental, ya que se deberá brindar una muy buena imagen sobre la profesionalidad y nivel del Taller. El objetivo será persuadir a la persona que efectúa la consulta acerca de la efectividad sobre el modelo de enseñanza que plantea este proyecto. Asimismo se deberá prever una serie de herramientas para captar a los interesados y poder utilizar en caso de que se considere necesario, como por ejemplo aplicar descuentos en número o en porcentaje para ciertos casos como grupo familiar, pago en término o recomendación del servicio, ahorros relacionados con la matrícula, entre otros.

**Contratación del servicio.**

Si el primer contacto con el interesado fue exitoso, el paso siguiente es la contratación del servicio, donde en primer lugar se deberá completar una ficha de inscripción con los datos del alumno, que abarcan no solo los de identificación personal sino que también los relacionados con su salud como contactos ante emergencias, medicación, entre otros. Asimismo será necesario efectuar una entrevista informal entre la directora y el alumno (y sus padres en caso de ser necesario), para estar al tanto de su nivel de conocimiento y sus necesidades individuales. Luego se abonará la primera cuota y se entregará el comprobante correspondiente.

De esta manera se da inicio al uso del servicio por parte del cliente. Para esto se definirán previamente los grupos de alumnos no solo por edad, sino también por nivel y necesidades individuales en base a los resultados de la entrevista efectuada. Luego se asignarán a cada grupo los días de la semana y horarios en que se efectuará el cursado. Para el caso de los niños y adolescentes se brindarán dos clases por semana. Cada una de ellas tendrá una duración de 2 horas y estará dividida en tres módulos de 35 minutos, con un recreo de 5 minutos entre cada uno, en los que se brindará una merienda para los alumnos a cargo del Taller. Estos tres módulos recibirán los nombres de *Let's Talk!*, *Let's Write!* and *Let's Do!*.

- En el módulo *Let's Talk!* los alumnos desarrollarán las habilidades orales y de comprensión auditiva. Para este módulo se prevé una amplia gama de juegos tanto indoors como outdoors dependiendo del clima y la época del año. En este módulo se buscará que los alumnos aprendan y revisen vocabulario, identifiquen fonemas y sonidos, utilizando diferentes recursos como videos interactivos, rimas, canciones, poemas, actuación y expresión corporal, entre otros.

- En el módulo *Let's Write!* los alumnos desarrollarán las capacidades de comprensión lectora y escritura. Lo que se buscará en este módulo es que se conozcan las estructuras gramaticales, se aprenda a secuenciar, inferir y predecir, identificar causa y efecto, comparar géneros, entre otros. Como apoyo para efectuar esta clase, se utilizarán los libros de editoriales así como también los materiales que brinda el Taller como cuadernos, fotocopias y útiles necesarios.

- En el módulo *Let's Do!* los alumnos desarrollarán actividades de expresión artística como manualidades, jardinería y cocina con el fin de estimular los sentidos y, de esta manera, intentar fijar lo aprendido a través de la recreación.

Por otro lado, para los niveles de adultos inicialmente se ha previsto brindar una clase semanal los días viernes a última hora o sábados a la mañana, de una duración de 2:15hs. Dichas clases se efectuarán siguiendo el programa y temática de un libro de editorial, que los alumnos deberán adquirir para el cursado.

### **Seguimiento del desempeño y satisfacción del cliente.**

El seguimiento de la satisfacción del cliente constituye un factor fundamental, principalmente para un servicio que está iniciándose en el mercado. Es importante conocer la percepción de los clientes respecto de la capacitación brindada y el desarrollo de los servicios ofrecidos, ya que si se cumplen las expectativas del alumno, éste podrá recomendar los servicios en su entorno, lo cual es muy favorable para un emprendimiento reciente y local. Si sucediera lo contrario, un alumno decepcionado puede desprestigiar la imagen del lugar.

En definitiva, el control de calidad tendrá un papel muy importante. Por este motivo, se buscará obtener retroalimentación de diferentes maneras:

- Contacto directo con el personal directivo del Taller a lo largo del cursado.
- Evaluación del aprendizaje al finalizar cada período, lo que permitirá medir qué tan eficiente es el modelo y en qué aspectos puede estar fallando.
- Entrevistas al inicio y fin de cada ciclo y encuestas de satisfacción, mediante las cuales se buscará conocer y medir:
  1. La consecución de los objetivos académicos establecidos al inicio del cursado.
  2. La satisfacción general del cliente.
  3. Los aspectos a mejorar en el servicio ofrecido.
  4. La percepción respecto de la efectividad de la modalidad de aprendizaje planteada por el Taller.

El fin principal de este proyecto es que cada alumno logre sus objetivos de aprendizaje satisfactoriamente mediante un modelo innovador, y será de suma importancia corroborar la efectividad del mismo y establecer toda acción de mejora que sea necesaria.

Asimismo, en este ámbito cobra importancia el control interno que debe efectuarse sobre los docentes y su desempeño. Como se ha mencionado anteriormente, en un emprendimiento educativo, los docentes tienen un rol fundamental. Es por esto que periódicamente los profesores/as serán examinados mediante una autoevaluación, donde deberán manifestar y puntuar la consecución de diferentes metas con relación a diversos aspectos como el cumplimiento de horario, el acatamiento al programa de estudio establecido a principio de año, la entrega de material, el cumplimiento de uniforme, presencia, actitud y compromiso, responsabilidad, entre otros. Este documento será posteriormente compartido y discutido con la directora del Taller. Lo que se busca de esta manera, es que queden en evidencia aquellos aspectos en los que se debe trabajar para mejorar la performance de los docentes y del servicio integral al alumno.

c) Tecnología, materiales y herramientas

A continuación se exponen los principales insumos para poder llevar adelante este proyecto. Tal como se ha expuesto en capítulos anteriores, estos materiales y tecnología son en su mayoría de fácil alcance y de un costo relativamente moderado.

***Carpintería (escritorios, bancos, mesones y percheros):***

Características: La carpintería perteneciente a cada aula tendrá un diseño específico de acuerdo a la misma, dependiendo el módulo que se le haya asignado. En ninguno de los casos los alumnos se sentarán en pupitres, sino que lo harán en mesas rectangulares o redondas, de manera de promover el trabajo grupal y en equipo. Es importante mencionar que solo los módulos de *Let's do!* y *Let's write!* requerirán este tipo de soporte, ya que las aulas en donde se desarrollen las clases de *Let's talk!* serán más descontracturadas y no tendrán mesas ni bancos, sino poufs y alfombras de goma animadas para que los alumnos puedan distenderse.

En base a lo expuesto se necesitarán los siguientes soportes, los que representarán un costo de \$ 15.500:

- ✓ Una mesa redonda de 1,80 mts. de diámetro con 8 banquetas.
- ✓ Una mesa rectangular de 2,40 x 2,00 mts. con dos bancos de 2,40 x 0,60 mts. y otros dos de 2,00 x 0,60 mts.
- ✓ 4 mesas rectangulares de 2,40 x 0,60 mts. con 4 bancos de 2,40 x 0,50 mts.
- ✓ 2 mesas rectangulares de 1,20 x 0,60 mts. con 2 bancos de 1,20 x 0,50 mts.
- ✓ Seis percheros de 1,00 por 0,50 mts. con cuatro ganchos para cada una de las aulas.

Asimismo, para el área administrativa y dirección del Taller se necesitarán:

- ✓ Un escritorio de 1,80 x 0,50 mts.
- ✓ Un perchero de 0,80 x 0,40 mts. con tres ganchos.

Proveedor: La carpintería se comprará a Norberto Gatica, quien es carpintero independiente y está localizado en Perdriel. La elección de este proveedor se basa fundamentalmente en que demuestra una apropiada combinación entre tiempo de entrega, precio y calidad de los productos.

#### ***Pizarras:***

Características: Se necesitarán pizarras blancas de marcador para colocar en cada una de las aulas. Todas ellas dispondrán de dos marcadores negros y tres de color, con su borrador correspondiente.

- ✓ Seis pizarras acrílicas blancas para marcador con marco metálico. Medida 80 x 120 cm.  
Marca: Fernández Garrido. (\$ 650 c/u.)
- ✓ Treinta marcadores para pizarra. Marca: Edding. (\$ 23,25 c/u.)
- ✓ Seis borradores de pizarra blanca. Marca: SIFAP. (\$ 21,80 c/u.)

Proveedor: Estos materiales se adquirirán en Ricardo Fernandez Autoservicio Integral Mayorista, localizado en San Martin N° 2.449 de Ciudad, por la conveniencia de sus precios al comprar por mayor.

***Librería y Papelería:***

Características: Tal como se mencionó anteriormente, en el Taller se le brindará a los alumnos de los primeros cuatro niveles los útiles necesarios para tomar sus clases: cuadernos A4 tapa dura, lápices grises y de colores, lapiceras, fibras, goma de borrar y corrector, goma de pegar, tijeras, papeles blancos y de colores, témperas y pinceles, fotocopias, entre otros. Se encuentran también aquí algunos materiales de clase que luego de ser trabajados se utilizarán para decoración de las aulas como tergopol, afiches y cartulinas. El costo de estos materiales será cubierto con el monto que abonarán los alumnos al inicio y mitad del año lectivo. Al tratarse de un costo variable, es difícil estimar un monto determinado. A los fines de este cálculo utilizaremos el volumen de ventas esperado multiplicado por el costo unitario, lo que arroja un total de \$ 1.650 por mes.

Proveedor: Estos materiales se adquirirán en Ricardo Fernández Autoservicio Integral Mayorista, localizado en San Martín N° 2.449 de Ciudad, por la conveniencia de sus precios al comprar por mayor.

***Material Didáctico:***

Características: En este rubro se encuentran los materiales de apoyo para las clases, principalmente los libros especializados para profesores, CD's de audio, videos, posters educativos y tarjetas didácticas.

- ✓ Los libros especializados variarán según el nivel de cursado del que se trate. Cada uno de ellos incluye su correspondiente CD de audio. En principio se adquirirá un libro por nivel, lo cual hace un total de ocho libros. (\$ 300 c/u.)
- ✓ Ocho posters educativos para colocar en las aulas y pasillos. (\$ 500 las 4 unidades.)
- ✓ Seis juegos de tarjetas didácticas (flashcards) para utilizar en clase. (\$ 80 las 8 unidades.)

Proveedor: Dichos materiales se adquirirán en el Centro Internacional del Libro localizado en calle Lavalle N° 14 de Ciudad. La elección de este proveedor se basa fundamentalmente en que se trata de un negocio muy completo y de importante trayectoria en nuestra provincia, donde se puede acceder a los materiales de estudio de mayor reconocimiento, y a su vez suele hacer descuentos para los institutos y sus alumnos.

***Soportes visuales:***

Características: En primer lugar se instalará un televisor en cada una de las aulas de *Let's talk!* que serán dos en total. Los mismos tendrán las siguientes características:

- ✓ Dos televisores LED Philips 24 pulgadas modelo 24PGH4109/77, con una alta calidad de imagen y potente sonido. Puede colocarse en cualquier tipo de ambiente ya que no ocupa

lugar y tiene un diseño ultrafino. Posee conexiones y puertos HDMI que aseguran total sincronización con otros dispositivos y gracias a su puerto USB con reproducción pueden visualizarse archivos de todo tipo en su pantalla. (\$ 3.299 c/u.)

Asimismo se adquirirá un proyector que será de uso común y se deberá solicitar con anticipación en caso de necesitarlo. El mismo tendrá las siguientes características:

- ✓ Proyector BenQ modelo MS502 SVGA. Sus características permiten obtener una imagen de alta calidad. Más allá de la luz que haya en el ambiente en donde se decida realizar la proyección, se podrán ver reflejados cada uno de los detalles. Este proyector utiliza la tecnología “SmartEco” para obtener el resultado del mejor producto sin necesidad de dañar al medio ambiente. De este modo, tiene una funcionalidad Eco Blank que pone la pantalla en negro y, de esta forma, ahorra y conserva energía. (\$ 7.599)

Por último se precisará de un reproductor de DVD para cada TV instalado en las aulas de *Let's talk!*, los que tendrán las siguientes particularidades:

- ✓ Dos reproductores de DVD Phillips Modelo DVP2850X/77. Puertos HDMI y USB. Reproduce DivX/DVD/MP3/CD/JPEG. (\$ 899 c/u).

Proveedor: Musimundo, cadena líder en entretenimiento y electrodomésticos de la Argentina, la cual cuenta con más de 200 sucursales en todo el País. La elección de este proveedor radica fundamentalmente en que ofrece los mejores planes de financiación y promociones/ofertas muy atractivas para acceder fácilmente a la última tecnología. En la post venta cuentan con la logística necesaria para llegar a cualquier rincón del país y con servicio técnico orientado a cubrir todas las necesidades y solucionar cualquier inconveniente después de la compra de un producto. Tiene doce sucursales en Mendoza, y es la única cadena importante que posee una sucursal en Luján de Cuyo, la cual se encuentra ubicada en la calle San Martín N° 421.

#### ***Soportes de audio:***

Características: Para comenzar, se contará con un equipo de audio que será de uso común y que podrá movilizarse a cualquiera de las aulas que lo requiera para el desarrollo de una clase. El mismo tendrá las siguientes características:

- ✓ Radiograbador Phillips Modelo MCM66/77. Permite disfrutar de la música de discos, dispositivos USB y otros dispositivos externos así como escuchar emisoras de radio. (\$ 1.199)

Se dispondrá asimismo de dos micrófonos para las actividades que lo requieran, como las de expresión corporal y actuación.



- ✓ Dos micrófonos Panasonic modelo RP-VK21PP-K. (\$ 199,90 c/u.)

Proveedor: Musimundo.

#### **Computadora:**

Características: Se dispondrá de una computadora para la dirección/recepción con las siguientes características:

- ✓ Computadora All In One HP, propiedad de la coordinadora del Taller.
- ✓ Sillón giratorio para el escritorio de dirección. (\$ 450)

Proveedor: Musimundo.

#### **Centro de impresión, fotocopiado y escaneo c/ cartuchos de tinta:**

Características: Se instalará una impresora multifunción de manera de poder satisfacer las tres necesidades de una sola manera:

- ✓ Impresora multifunción HP Modelo OFFICEJET PRO 8600. No solo permite imprimir, sino que también escanea y copia con una alta calidad de imagen. Posee un panel de control con pantalla táctil por lo que su manejo es muy sencillo y rápido. Por las características de la misma la impresión de los archivos puede realizarse directamente de una tarjeta de memoria o de manera remota, a través de la red Wi-Fi o desde un teléfono inteligente o una tablet. Posee una capacidad en bandeja de entrada de 250 hojas, y en bandeja de salida de 150 hojas. (\$ 1.999)
- ✓ En relación a los cartuchos de tinta, esta impresora precisa de un cartucho color negro y tres de color (amarillo, cian y magenta) simultáneamente. Además de los cartuchos que la impresora tenga en uso, siempre se contará con un stock mínimo de 1 cartucho de reposición por cada color, lo cual hace un total de ocho. (\$ 300 c/u.)

Proveedor: Musimundo.

#### **Cocina:**

Características: Será necesario disponer de este artefacto para aquellas clases de *Let's do!* en las que mediante la cocina se intente plasmar lo aprendido en clase.

Proveedor: Por el momento no será necesario adquirir una cocina, ya que en su gran mayoría, las casas en alquiler disponen de una.

#### **Heladera:**

Características: Debido a que no requiere de una heladera tradicional por el tipo de actividad y por un tema de espacios, se opta por disponer de un frigobar, que permita guardar únicamente los insumos necesarios para la merienda de los recreos y para las clases de cocina:

- ✓ Frigobar Marshal Modelo MTI 1200R3. Es de los más compactos que existen en el mercado, ideal para las cocinas y hogares pequeños, sin demasiado espacio para los electrodomésticos. Se puede colocar sin problemas en la bajo mesada y presenta un diseño moderno y novedoso. Sus dimensiones son 86 cm. de alto y 48 cm. de ancho, con una profundidad de 54 cm. (\$ 3.899)

Proveedor: Musimundo.

### ***Estufas:***

Características: Para la época invernal, será necesario disponer de estufas de manera de preservar la salud de los alumnos. Es por esto que se instalarán tres estufas en puntos específicos del Taller, de manera de mantener una temperatura adecuada en todas las aulas y espacios del mismo. Se necesitaran:

- ✓ Tres calefactores Orbis modelo 412000. Son de fácil instalación, con una potencia de 2.500 kcal/hora. Es perfecta para la calefacción de espacios reducidos e intermedios. Asimismo, su tiro balanceado posterior permite la correcta evacuación de los gases generados por la combustión al exterior. Así, el equipo es apto para un uso continuo y prolongado. Cuenta con un encendido piezoeléctrico que permite poner el equipo en funcionamiento con solo presionar un botón. (\$ 1.905 c/u.)

Proveedor: Musimundo.

### ***Ambientación de las aulas:***

Características: Tal como se ha expuesto anteriormente, cada una de las aulas será diseñada en base al módulo que se le asigne. Por ello será necesario disponer de artículos de decoración como por ejemplo:

- ✓ Dos alfombras de goma animadas para las aulas de *Let's talk!*:
  1. Una de 5,00 x 2,00 mts. (\$ 700)
  2. Una de 4,00 x 2,00 mts. (\$ 500)
- ✓ Seis cortinas de dos paños de 1,40 x 1,50 mts. color manteca. (\$ 259 c/u.)
- ✓ Seis barrales para cortina con soporte y argollas. (\$ 250 c/juego.)
- ✓ 6 poufs de diversos colores. (\$ 450 c/u.)
- ✓ 6 papeleras para las aulas y 1 adicional para la dirección/recepción. (\$ 50 c/u.)

Proveedor: estos materiales se adquirirán en Easy: Hogar y Construcción, por la variedad de productos, precios competitivos, facilidades de pago y envío a domicilio.

### ***Merienda:***

Características: Con motivo del refrigerio que se brindará a los alumnos de la tarde, será necesario adquirir algunos comestibles como galletas, golosinas y jugos. Asimismo, se deberá contar con los insumos necesarios para las clases de cocina como harina, manteca, huevos, coco, dulce de leche o chocolate, entre otros. Se destinará mensualmente un monto de \$ 400 para la compra de estos insumos.

Proveedor: Makro, debido a la conveniencia por sus precios mayoristas.

**Cartelería:**

Características: Se adquirirán dos carteles con letras corpóreas para mejorar el impacto visual y llamar la atención. Uno de ellos será una placa que se colocará en la puerta de entrada, mientras que el segundo es un cartel de mayor dimensión para colocar en el lado más visible del local. Ambos carteles tendrán un costo total de \$ 1.800.

Proveedor: Gráfica y estudio de diseño “El punto”, localizado en la calle Godoy Cruz N° 35 de Luján de Cuyo.

A continuación y para finalizar, se muestra una tabla resumen de la tecnología, herramientas y materiales descriptos precedentemente, con su correspondiente costo:

Tabla 7: Tecnología, herramientas y materiales necesarios para el funcionamiento del Taller.

Concepto	Cantidad	Precio Unitario AR\$	Precio Total AR\$
Carpintería (escritorios, bancos, mesones y percheros)	1	15.500,00	15.500,00
Pizarras c/borrador marcadores	6	788,05	4.728,30
Librería y Papelería	1	1.650,00	1.650,00
Material Didáctico	1	3.880,00	3.880,00
Televisor	2	3.299,00	6.598,00
Proyector	1	7.599,00	7.599,00
Reproductor de DVD	2	899,00	1.798,00
Equipo de Audio	1	1.199,00	1.199,00
Micrófono	2	199,90	399,80
Computadora	1	-	-
Sillón Giratorio	1	450,00	450,00
Centro de Impresión	1	1.999,00	1.999,00
Cartuchos Tinta	8	300,00	2.400,00
Cocina	1	-	-
Frigobar	1	3.899,00	3.899,00
Estufas	3	1.905,00	5.715,00
Ambientación de las Aulas	1	7.304,00	7.304,00
Merienda	1	400,00	400,00
Cartelería	1	1.800,00	1.800,00

Fuente: Elaboración propia

#### d) Localización de la planta

La elección de la localización de la planta es un factor de suma importancia, para lo cual se deben analizar detalladamente diversos factores, considerando que se trata de una decisión estratégica y de largo plazo que puede resultar de difícil y costoso cambio o modificación.

El análisis de la localización del Taller de Inglés se hará en dos niveles; en primer lugar se describirán los factores de macro localización a nivel del departamento de Luján de Cuyo, para luego efectuar el análisis de micro localización mediante el estudio de tres alternativas de ubicación específicas, para determinar de esta manera cuál será la más apropiada.

##### i. Factores de macro localización

Este proyecto se localizará en el departamento de Luján de Cuyo, ubicado en la zona centro norte de nuestra provincia, a 19 kilómetros de la Capital de la misma. Cuenta con 119.888 habitantes (INDEC, 2010), lo que representa un incremento del 39,06% frente a los 73.058 habitantes (INDEC, 2001) del censo anterior. Es la sexta ciudad más poblada del área metropolitana del Gran Mendoza.

En particular la ciudad de Luján de Cuyo representa el 22% del total de la población del departamento con 26.567 habitantes. Entre ella y sus distritos aledaños se concentra el 43% del total de esta población. Hablamos de Mayor Drummond (7.741 hab.), Perdriel (11.628 hab.) y Vistalba (5.155 hab.).

Además de sus características poblacionales, la elección de la localidad se debe a que no existen hoy en día en esta ciudad institutos de inglés que ofrezcan la misma modalidad de enseñanza que plantea este proyecto

Los factores que se analizarán son los siguientes:

#### **Disponibilidad de Agua, energía y otros suministros:**

Luján de Cuyo dispone de todos los servicios necesarios para el normal desarrollo de la vida de sus habitantes. Cuenta con agua potable, energía eléctrica, gas natural, red de transporte público de pasajeros, bancos, correo, escuelas, centros de salud y próximamente hospital público, entre otros.

#### **Medios de transporte:**

Si bien Luján de Cuyo se encuentra a 19 km. de la capital de la Provincia, es un departamento al que se puede acceder fácilmente ya sea en vehículo propio, debido a la conexión

con dos importantes vías de acceso de nuestra provincia, es decir acceso sur y corredor del oeste, como así también a través de los principales medios de transporte público disponibles, como colectivos, taxis o remises.

#### Disponibilidad de mano de obra:

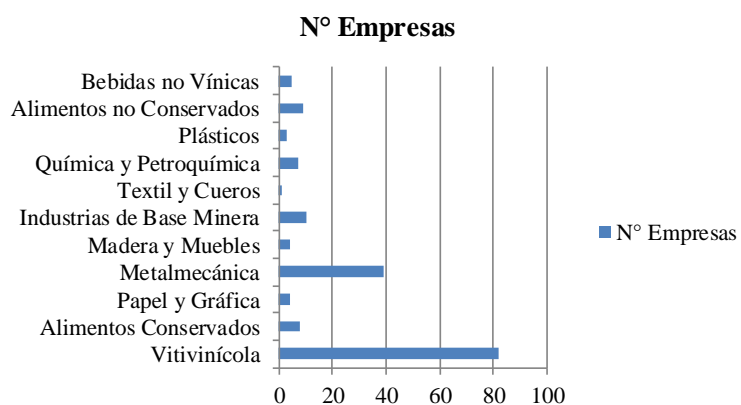
En Luján de Cuyo es posible acceder a mano de obra calificada. En base al último censo efectuado, el 98% de su población de 10 años o más es alfabetizada. Además, es el segundo departamento que presentó un mayor porcentaje de personas de 15 años o más que han finalizado sus estudios universitarios o terciarios, el cual tuvo un incremento del 3,9% pasando del 8,97% en el año 2001 al 12,87% en el año 2010.

#### Características del mercado local:

En líneas generales, Luján de Cuyo es el departamento que mayor orientación industrial presenta en todo el ámbito provincial. La actividad se encuentra fuertemente influida por la presencia de la refinera de YPF. En cuanto al número de establecimientos, el predominio lo tienen el rubro vitivinícola, que con sus 82 locales representa más del 47% del total departamental. El siguiente cuadro muestra la distribución por actividad de las 172 empresas que se estima que conforman la industria del departamento:

Figura 4: Cantidad estimada de empresas por sector de la industria.

Sector	N° Empresas	Porcentaje
Vitivinícola	82	48%
Alimentos Conservados	8	5%
Papel y Gráfica	4	2%
Metalmecánica	39	23%
Madera y Muebles	4	2%
Industrias de Base Minera	10	6%
Textil y Cueros	1	1%
Química y Petroquímica	7	4%
Plásticos	3	2%
Alimentos no Conservados	9	5%
Bebidas no Vínicas	5	3%
<b>Total Departamento</b>	<b>172</b>	<b>100%</b>



Fuente: IDITS.

Asimismo, en Luján de Cuyo, como en el resto de la provincia, predominan los establecimientos tipo MIPYME. Las proporciones aproximadas son 32% Micro, 44% PyME, 24% Grandes (Instituto de Desarrollo Industrial Tecnológico y de Servicios (IDITS), 2005).

Con relación a la competencia y en un ámbito más específico, tal como se ha expuesto anteriormente, no se encuentran hoy en día en el departamento de Luján de Cuyo, talleres que

brinden clases de inglés con la misma modalidad que se pretende brindar en este proyecto, por lo que la competencia directa se reduce a los tradicionales institutos de inglés existentes en la ciudad de Luján de Cuyo, que según la investigación efectuada son aproximadamente seis, siendo los más reconocidos el Instituto *Heather* ubicado en calle San Martín al 655, el Colegio de Idiomas *Search*, localizado en Taboada 645 y por último el Instituto *Step by Step* que se ubica en calle Valcanera al 396.

### **Habilitación de comercio:**

En cuanto a la instalación de locales como al que este proyecto se refiere, es necesario iniciar y llevar a cabo trámites de habilitación de industria y comercio que se gestionan ante el municipio. Para ello podemos mencionar como los más importantes los que a continuación se detallan:

- En primera instancia se deberá presentar un listado de documentación que abarca desde fotocopia de CUIT y DNI hasta libre deudas municipales, entre otros. Ante la falta de presentación de esta documentación, no se podrá dar curso al trámite correspondiente.
- Dentro de este marco, se exige también, la habilitación que efectúan los Bomberos Voluntarios de Luján de Cuyo, requisito excluyente para locales con más de 50m<sup>2</sup> de superficie. En la misma se revisan aspectos como salidas y luces de emergencia, planes de evacuación, entre otros.
- Asimismo se debe presentar la Solicitud de Factibilidad de Uso del Suelo ante la Dirección de Ordenamiento Territorial en la Secretaría de Obras y Servicios Públicos.
- Por último, es de importancia presentar la Memoria descriptiva para Factibilidad Ambiental, donde se analizan aspectos como la población afectada por el negocio, tipo, cantidad y características de residuos emitidos, tecnología a utilizar, espacio destinado para estacionamiento, entre otros.

#### ii. Factores de micro localización

A los efectos de definir la localización del Taller dentro de la Ciudad de Luján de Cuyo, se analizaron tres alternativas, cuyas particularidades se exponen a continuación:

##### Alternativa N°1 - Formosa 1.010 (casi Valcanera):

Se trata de una propiedad en alquiler, cuyas características son las siguientes:

- Posee un amplio living comedor (que puede transformarse en dos ambientes). Asimismo cuenta con una cocina comedor con muebles de madera completos, una lavandería/despensa, un

jardín mediano, un patio interno con leonera pequeño, tres amplios dormitorios con placares y dos baños.

- Garaje cerrado que tiene conexión con la cocina y con el jardín.
- Alarma y rejas en todas sus aberturas.
- Se encuentra en excelentes condiciones de cuidado y mantenimiento.
- Superficie cubierta 200 m<sup>2</sup>.
- Superficie total 250 m<sup>2</sup>.

**Costo del alquiler:**

El alquiler de esta propiedad tiene un valor mensual de \$ 4.500 y no paga expensas. Al ser un alquiler directo con un particular, se deberá abonar únicamente el fondo de garantía y no el monto por comisión.

**Accesibilidad:**

Este domicilio se ubica a escasas cuadras de una de las principales vías y accesos al departamento, es decir la calle San Martín. De igual manera, se encuentra a pasos de calle Vallcanera, otra de las más transitadas y reconocidas. Asimismo se ubica en un punto que si bien está muy cerca del microcentro del departamento, no pertenece al mismo, lo cual hace que tanto el acceso como el estacionamiento sean posibles con facilidad. La calle Formosa en sí, solo tiene dos cuadras de longitud y no presenta problemas de tránsito, lo cual resulta un factor favorable por la seguridad de los alumnos tanto al ingreso como salida del Taller.

**Cercanía de fuentes de abastecimiento:**

Tal como se ha mencionado en apartados anteriores, los insumos de los que requiere este proyecto para funcionar no presentan mayor complejidad y son accesibles. Asimismo su actividad principal no está ligada a equipos o maquinarias que al presentar fallas o roturas no permitan brindar el servicio. Por lo que instalarse cerca de las fuentes de abastecimiento no es estrictamente necesario pero tal vez si puede resultar conveniente.

Para este caso en particular, sobre calle Vallcanera y a escasos metros de la propiedad, se encuentran instaladas dos grandes y completas librerías, que serán de utilidad en la labor diaria del Taller.

Con relación a aquellos insumos que deban conseguirse en comercios especializados o mayoristas de forma mensual, anual o por única vez, las distancias a recorrer no superan los 20 km.

**Cercanía del mercado:**

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente en este documento, el mercado objetivo de este proyecto se encuentra en la Ciudad de Luján de Cuyo y sus distritos aledaños. Desafortunadamente el mercado de consumo de este tipo de servicios, no se encuentra concentrado en un lugar determinado. Por este motivo se vuelve importante localizarse en zonas donde haya tránsito o concurrencia de personas que se encuentran dentro del mercado objetivo de este proyecto. Para este caso, la propiedad se encuentra a escasas cuadras del polideportivo de Luján de Cuyo y a pocos metros de la calle Vallcanera, que es una de las más conocidas y transitadas de la localidad. Esta zona además, posee numerosas residencias familiares.

#### Alternativa N°2 – República del Líbano y Av. Guevara:

Las principales características de esta propiedad son:

- Posee living comedor, cocina comedor con muebles de madera completos, lavandería, despensa o depósito, jardín pequeño, tres amplios dormitorios con placares y dos baños.
- Posee frente de piedra con un garaje cerrado y una cochera descubierta adicional.
- Alarma y rejas en todas sus aberturas y en todo el perímetro del frente. Tiene a su vez aire acondicionado.
- Se encuentra en excelentes condiciones de cuidado y mantenimiento.
- Superficie cubierta 180 m<sup>2</sup>.
- Superficie total 210 m<sup>2</sup>.

#### **Costo del alquiler:**

El alquiler de esta propiedad tiene un valor mensual de \$ 5.000 y no paga expensas. Al gestionarse a través de una inmobiliaria se deberán abonar el depósito por garantía y el correspondiente a la comisión.

#### **Accesibilidad:**

Esta localización se sitúa a dos cuadras de otra de las principales vías y accesos al departamento, es decir la calle Roque Sáenz Peña. Dicha propiedad se encuentra orientada mayormente hacia el oeste y se ubica a varias cuadras del microcentro del departamento. Por este motivo la accesibilidad y estacionamiento no representarían un inconveniente. De todas formas, esta lejanía del centro, podría afectar en cierta medida la visibilidad del Taller. Al igual que la opción anterior, esta zona se encuentra poblada por numerosas familias.

#### **Cercanía de fuentes de abastecimiento:**

El hecho de encontrarse algo alejado del microcentro, hace que para acceder a las fuentes de abastecimiento sea necesario movilizarse en mayor medida. Si bien sobre calle Sáenz Peña hay un



importante movimiento comercial, éste se encuentra en las primeras cuadras (es decir mayormente orientado hacia el este).

Con relación a aquellos insumos que deban conseguirse en comercios especializados o mayoristas de forma mensual, anual o por única vez, las distancias a recorrer no superan los 20 km.

**Cercanía del mercado:**

Uno de los principales puntos a favor de esta localización, es que se encuentra en una zona escolar y es una vía de paso al Club Deportivo Peumayén de Luján de Cuyo, al que concurren numerosas personas de todas las edades.

Alternativa N°3 – 20 de Septiembre y Bustamante:

Para esta propiedad, las principales características son:

- Posee living comedor, cocina comedor, tres ambientes amplios, dos baños, una lavandería y patio y está destinado para uso comercial/oficinas.
- Tiene un garaje cerrado.
- Se encuentra en buenas condiciones de cuidado y mantenimiento.
- Superficie cubierta 190 m<sup>2</sup>.
- Superficie total 230 m<sup>2</sup>.

**Costo del alquiler:**

El alquiler de esta propiedad tiene un valor mensual de \$ 6.000 y no paga expensas. Al gestionarse a través de una inmobiliaria se deberán abonar el depósito por garantía y el correspondiente a la comisión.

**Accesibilidad:**

Este domicilio se ubica a metros de la plaza departamental, es decir en pleno centro de la ciudad. Se trata de una zona con un movimiento importante y con un tránsito de personas significativo, lo cual favorece en gran medida a la visibilidad del Taller. Por las mencionadas características, la accesibilidad y el estacionamiento pueden verse afectados y esto puede resultar desfavorable.

**Cercanía de fuentes de abastecimiento:**

La cercanía respecto de las fuentes de abastecimiento no representaría un inconveniente para esta localización, ya que se puede acceder con rapidez y facilidad al centro de la ciudad que posee una importante variedad en rubros comerciales.

Con relación a aquellos insumos que deban conseguirse en comercios especializados o mayoristas de forma mensual, anual o por única vez, las distancias a recorrer no superan los 20 km.

### **Cercanía del mercado:**

La propiedad se encuentra en un excelente entorno comercial y a su vez es zona escolar por lo que resulta ser un punto muy concurrido por personas de todas las edades.

#### iii. Decisión sobre la localización más adecuada

Para definir la mejor alternativa respecto de las tres que se han expuesto, se asignó un peso relativo a cada uno de los factores que se han descrito, a saber:

- Valor del Alquiler.
- Cantidad de ambientes.
- Accesibilidad.
- Estacionamiento.
- Cercanía de las fuentes de abastecimiento.
- Cercanía del mercado.
- Condiciones de la propiedad.

La escala de calificación será la siguiente:

1- Regular.

2- Bueno.

3- Excelente.

Los parámetros a utilizar se definen a continuación:

#### 1. Valor del Alquiler:

1 – Más de \$5.501	2 – Entre \$4.501 y \$5.500	3 – Menos de \$4.500
--------------------	-----------------------------	----------------------

#### 2. Cantidad de ambientes

1 – Menos de 5	2 – Entre 5 y 6	3 – Entre 7 y 8
----------------	-----------------	-----------------

#### 3. Accesibilidad desde el microcentro y distritos aledaños:

1 – Más de 20 minutos	2 – entre 10 y 20 minutos	3 – Menos de 10 minutos
-----------------------	---------------------------	-------------------------

#### 4. Estacionamiento:

1 – Complicado	2 – Accesible	3 – Propio
----------------	---------------	------------

#### 5. Cercanía de las fuentes de abastecimiento:

1 – Más de 20 km.	2 – Entre 10 y 20 km.	3 – Menos de 10 km.
-------------------	-----------------------	---------------------

6. Cercanía del Mercado:

1 – Escasa	2 – Buena	3 – Importante
------------	-----------	----------------

7. Condiciones de la propiedad:

1 – Malas	2 – Buenas	3 – Excelentes
-----------	------------	----------------

Los resultados obtenidos luego del análisis efectuado se reflejan en la siguiente tabla:

Tabla 8: Análisis de Localización.

Variables	Valor %	Alternativa N°1		Alternativa N°2		Alternativa N°3	
		Parámetro	Puntos	Parámetro	Puntos	Parámetro	Puntos
Costo de Alquiler	18%	3	0,54	2	0,36	1	0,18
Cantidad de Ambientes	18%	3	0,54	2	0,36	2	0,36
Accesibilidad	15%	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Estacionamiento	5%	2	0,1	2	0,1	1	0,05
Cercanía Fuentes Abastecimiento	8%	2	0,16	2	0,16	2	0,16
Cercanía del Mercado	18%	2	0,36	2	0,36	3	0,54
Condiciones de la vivienda	18%	3	0,54	3	0,54	2	0,36
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2,69</b>		<b>2,33</b>		<b>2,10</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se puede apreciar, las tres opciones de localización resultan atractivas para el proyecto, pero aquella que demuestra ser más conveniente en base a los resultados obtenidos es la N°1. Esto se debe fundamentalmente, a que se trata de una casa que se encuentra en excelentes condiciones de cuidado y ubicación, cerca del centro y de las fuentes de abastecimiento y que posee el tamaño y los ambientes necesarios para instalar el Taller. Asimismo es la que mayor tamaño de espacios al aire libre posee para el momento de la recreación de los alumnos. Adicionalmente, su costo es el menor de los tres casos expuestos.

A continuación se muestra la ubicación exacta:

Figura 5: Localización de la planta

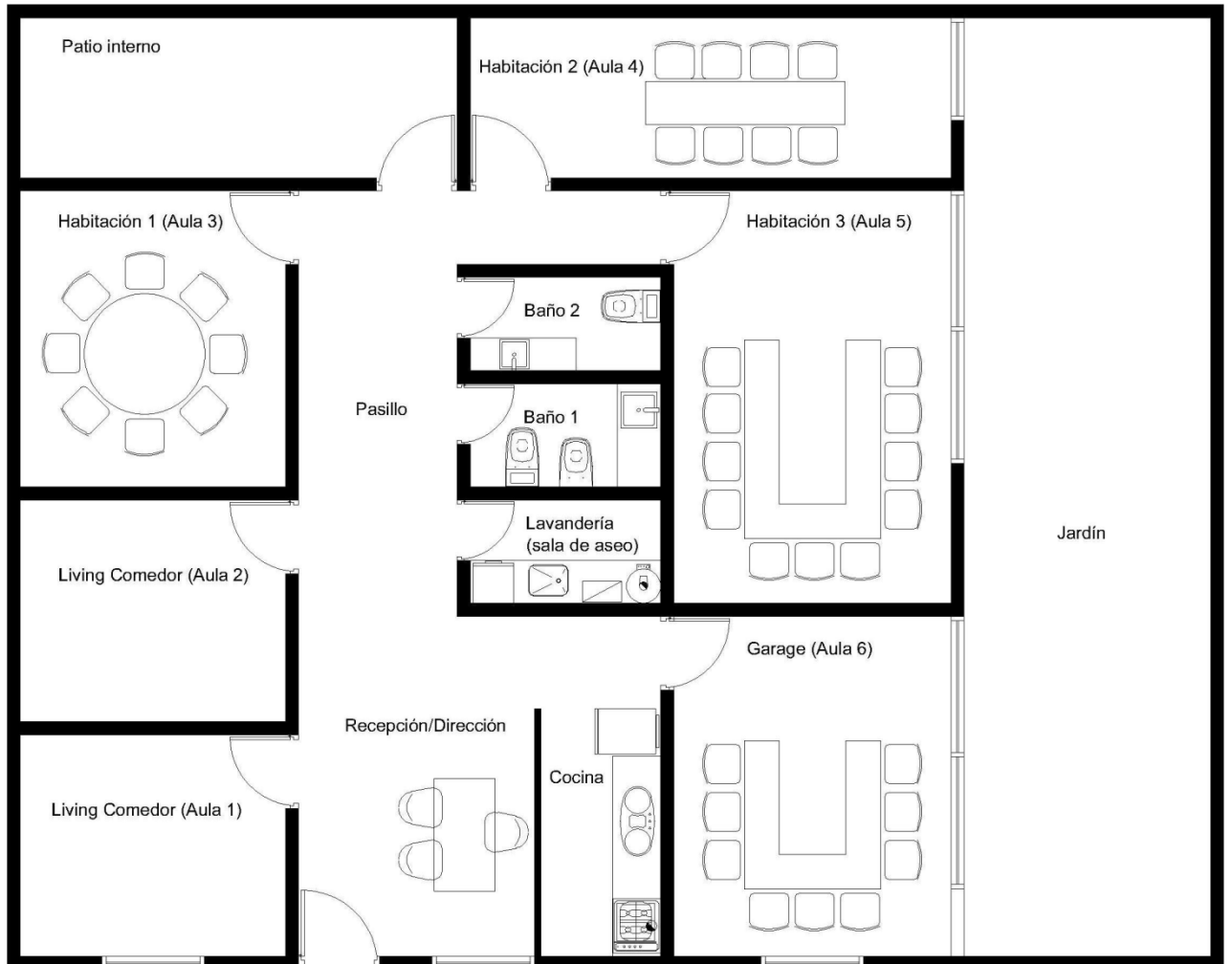


Fuente: Google Maps.

#### e) Distribución en planta

La distribución de las aulas se deberá efectuar de manera tal de facilitar la rotación de los alumnos a través de ellas durante el cursado. Al momento de decidir acerca de la localización, un factor que influyó significativamente fue la posibilidad de contar con seis aulas, de manera de poder asignarles los tres módulos existentes y así permitir que dos grupos se encuentren cursando a la vez sin necesidad de que los mismos se crucen. Si bien la casa originalmente no posee algunas de las divisiones que se muestran a continuación, es posible efectuar las mismas en DURLOCK. Es por ello que, tal como se puede apreciar en la siguiente imagen, se han delimitado las seis aulas y se ha asignado a cada una de ellas un número para identificarlas. Asimismo se contará con una recepción/dirección y la lavandería será utilizada como sala de aseo para que los alumnos puedan higienizarse luego de las actividades recreativas. A su vez el jardín y el patio interno, tienen las dimensiones adecuadas para las actividades lúdicas y recreos.

Figura 6: Distribución en Planta



Fuente: Elaboración propia.

### Capítulo N° 3: Análisis Comercial

Una de las principales herramientas que utiliza una empresa para desarrollar sus estrategias de Marketing y alcanzar los objetivos establecidos, es el Marketing Mix<sup>6</sup> (Kotler, 2001). Este concepto está compuesto por cuatro variables: *Precio, Producto, Plaza (Distribución) y Promoción*.

El objetivo final de la Mezcla de Mercadotecnia es el de contribuir en el logro de la satisfacción de las necesidades o deseos del *mercado meta* a partir de la gestión de las 4P. Para que esto tenga éxito, es importante que el Marketing Mix mantenga coherencia entre sus elementos.

Es importante destacar, que al tratarse de un servicio y no de un producto, hay ciertas características que harán que quien lo provee, deba prestar especial atención en la calidad ofrecida y en la satisfacción del cliente. Algunas de estas características son la intangibilidad, lo que genera mayor incertidumbre en los compradores, así como también la variabilidad, ya que los servicios tienden a estar menos estandarizados que los bienes, debido a que dependen en gran medida del factor humano que participa en su prestación.

Antes de comenzar con la descripción de estas cuatro variables, se debe definir el mercado meta. El mismo se trata del segmento de mercado al que está dirigido el servicio y todos los esfuerzos de marketing de una empresa, con la finalidad de obtener un determinado beneficio. El mismo se define a partir de criterios geográficos, demográficos o socioeconómicos al aplicar a segmentación de mercado.

Para el caso de este Taller de Inglés, se puede definir a su mercado meta como:

- Niños y adolescentes entre 4 y 17 años (criterio demográfico).
- Que residan en el Departamento de Luján de Cuyo, especialmente en su ciudad y distritos aledaños (criterio geográfico).
- Que se encuentren cursando la educación primaria o secundaria (criterio socioeconómico).
- Familias que tengan un nivel adquisitivo medio/medio alto. (criterio socioeconómico).

Definir el mercado meta traerá ventajas al proyecto como por ejemplo optimizar los recursos: claro está que no se puede atraer a todos los consumidores de un mercado debido a su gran cantidad, diversidad de preferencias y a que se encuentran muy dispersos, por lo que conocer el mercado objetivo permitirá elegir los medios y formas adecuados para comercializar el servicio de

---

<sup>6</sup> Concepto desarrollado en 1960 por Jerome McCarthy, profesor de Marketing en la Michigan State University, también conocido como las 4P del Marketing.

forma eficiente en dicho mercado y a su vez permitirá entender mejor la demanda y orientar la oferta y esfuerzos de marketing a satisfacer las necesidades específicas de ese segmento.

Luego de haber aplicado la segmentación de mercado y haber definido el mercado meta, se está en condiciones de desarrollar el enfoque que tendrá cada una de las variables del Marketing Mix para este proyecto que se encuentra en la etapa de lanzamiento dentro de su ciclo de vida:

a) Producto/Servicio

En cuanto a la estrategia de servicio, este proyecto tiene por objetivo lanzar en el mercado de Luján de Cuyo un servicio educativo de idioma inglés con características originales e innovadoras. Tal es así, que no se referirá a él como instituto sino como Taller de Inglés.

Tal como se ha expuesto anteriormente, el principal servicio que ofrecerá este Taller es brindar clases de lengua inglesa bajo una metodología que integra distintos métodos de aprendizaje, donde el desarrollo de la lengua es fomentado a través del entretenimiento, como lo es el arte, la cocina, la música, la literatura, entre otros.

La principal particularidad de esta modalidad, es que durante el transcurso de las clases el alumno rotará a través de aulas especialmente pensadas y diseñadas para cumplir con los objetivos programados para cada módulo. Estos módulos recibirán los nombres de:

- Let's Talk! donde los alumnos desarrollarán las habilidades orales y de comprensión auditiva.
- Let's Write! donde los alumnos desarrollarán las capacidades de comprensión lectora y escritura.
- Let's Do! donde los alumnos desarrollarán las actividades de expresión artística.

Otras de las particularidades de esta metodología de enseñanza son entre otras, las siguientes:

1) No se requerirá a los alumnos de los primeros cuatro años de cursado que adquieran cuadernos y demás útiles de estudio, ya que todas estas herramientas les serán brindadas en el mismo Taller. Esto contribuye al confort de los padres de los alumnos más pequeños.

2) Para todos los niveles, se buscará que la extensión de las clases sea la suficiente como para cubrir la expresión teórico-práctica de cada temática, logrando de esta manera que los alumnos no se vean en la necesidad de llevar tarea a sus hogares. Es por esto que, para los niveles de niños y adolescentes, se prevé una duración de dos horas para cada clase, la cual estará dividida en tres módulos de 35 minutos, con un recreo de 5 minutos entre cada uno, en los que se les brindará una

merienda. La extensión de la clase a su vez, permitirá que los padres puedan realizar con tranquilidad alguna actividad o trámite mientras esperan que finalice la misma, lo cual suele resultar valioso para ellos. La frecuencia de las clases será dos veces por semana.

Para el caso de los adultos, debido a su escasez de tiempo disponible, se ha previsto inicialmente brindar solo una clase semanal los días viernes a última hora o sábados a la mañana, con una duración de 2:15 hs. Dichas clases se efectuarán siguiendo el programa y temática de un libro de editorial, que los alumnos deberán adquirir para el cursado.

3) En los niveles de niños y adolescentes, al finalizar las actividades lúdicas planteadas por el docente, los alumnos conservarán una manualidad que demuestre la experiencia de lo aprendido (“learning by doing”).

4) Los grupos de alumnos se definirán no solo por edad, sino también por nivel y necesidades individuales en base a los resultados de una entrevista informal y los cupos serán de doce personas por clase como máximo.

5) Los alumnos no trabajarán en pupitres, sino que lo harán en mesas redondas o rectangulares de modo de fomentar el trabajo en equipo y el compañerismo.

Todas estas características avalan el fin principal de este proyecto, que apunta a que cada alumno logre sus objetivos de aprendizaje satisfactoriamente mediante un modelo innovador.

#### i. Marca y logotipo

La marca y el logotipo son dos atributos esenciales para este proyecto ya que serán la representación del mismo ante el público. Al tratarse de un servicio, nos referiremos únicamente a estos dos aspectos, ya que otros atributos como envase, empaque y embalaje, aplican exclusivamente para el caso de un producto.

En primer lugar, la marca servirá para identificar al servicio y diferenciarlo de la competencia, y asimismo deberá tener un impacto en la mente del consumidor. Para este proyecto se optó por una marca que tuviera las características de simpleza y representatividad, de modo que la misma sea fácil de memorizar y recordar y para que no existan dudas respecto del servicio que se ofrece. Es por ello que el nombre de marca elegido es “In English”.

El logotipo es uno de los elementos visuales más importantes que se utilizará para identificar rápidamente a la marca. El mismo tendrá un formato representativo del público al cual se pretende llegar y se utilizarán fuentes, diseños y colores llamativos y distintivos que transmitan empatía. En base a estas características, el logotipo elegido es el siguiente:





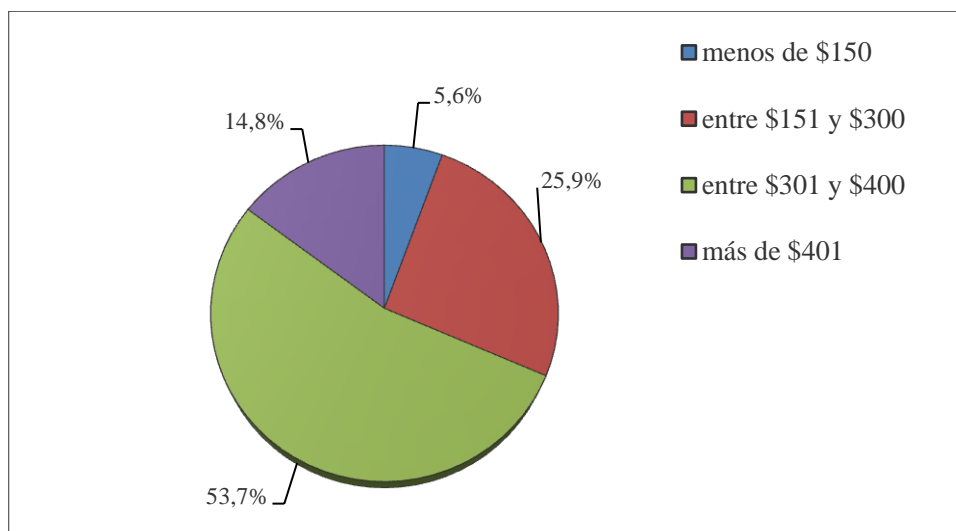
### b) Precio

A continuación se referirá a la cantidad de dinero que los clientes deberán pagar por este servicio. El precio representa la única variable de la Mezcla de Mercadotecnia que genera ingresos para la empresa, ya que el resto de las mismas generan egresos.

Para determinar el precio del servicio, se han tenido en cuenta dos aspectos; por un lado el precio promedio sugerido por la demanda, y por otro lado los precios ofrecidos actualmente por la competencia. Para todos los casos, este precio varía en relación al tipo de curso del que se trate.

En primer lugar, se retomarán los resultados de las encuestas efectuadas que reflejen la cantidad de dinero que los padres están dispuestos a invertir mensualmente en un curso de inglés para sus hijos. Dichos resultados se demuestran a continuación:

Gráfico 19: Monto que los padres están dispuestos a invertir por la educación en idioma inglés de cada hijo.



Tal como se puede observar, el rango de precios de mayor preferencia es el que oscila entre los \$301 y los \$400. Asimismo, es escaso el número que opta por abonar menos de \$150, ya que este es un precio que podría considerarse como fuera de mercado.

Para el caso de los adultos y basándonos también en los resultados obtenidos de la investigación, el monto que estarían dispuestos a invertir por su propia educación en idioma en inglés, está compartido entre los rangos de \$151 a \$300 y de \$301 a \$400. Por otro lado, si se analiza el precio que actualmente maneja la competencia, tomando como referencia el curso anual que se dicta a niños y adolescentes, el precio ronda entre \$340 y \$390 por dos clases a la semana de duración de una hora o una hora y cuarto. En base a esta información, se afrontará una estrategia de precios con las siguientes características:

1) Fijar un precio que se encuentre dentro de los rangos expuestos anteriormente, pero ofreciendo una mayor carga horaria que los institutos tradicionales y un servicio innovador. De esta manera los precios serán los siguientes:

- \$380,00 cuota mensual niveles 1-4.
- \$390,00 cuota mensual niveles 5-8.
- \$400,00 cuota mensual curso adultos.
- \$100,00 por hora de clases particulares.

2) Para penetrar en el mercado y atraer clientes, no se cobrará un monto por matrícula o derecho de inscripción, el cual suele igualar o superar en muchos casos al monto de una cuota mensual. Por el contrario, en este proyecto únicamente se abonará en dos cuotas anuales (Marzo y Agosto), un monto predeterminado por materiales de estudio. Este monto varía según el nivel del que se trate:

- Para el caso de los primeros cuatro niveles (niños), cada cuota será del 50% del monto total del canon vigente (\$ 190). Esto se debe a que no se requerirá a los alumnos de los primeros cuatro años de cursado que adquieran cuadernos y demás útiles de estudio, ya que todas estas herramientas les serán brindadas en el mismo Taller. Este monto a su vez se destinará a los materiales necesarios para las actividades lúdicas planteadas.
- Para el caso del quinto al octavo nivel (adolescentes), cada cuota será menor y se ha fijado en un 25% del monto total del canon vigente (\$ 98), para cubrir costos relacionados con fotocopias y demás materiales que resulten necesarios para las actividades lúdicas planteadas.
- Para los niveles de adultos, no se cobrará matrícula.

3) Asimismo, se preverán una serie de promociones y descuentos para aplicar en caso de ser necesario y que servirán para atraer a potenciales clientes. Algunos ejemplos son los siguientes:

- Se podrá otorgar un descuento de 10% sobre el monto total, cuando se trate de dos o más integrantes del grupo familiar que concurran al Taller.

- Los primeros 20 alumnos que se inscriban en el año podrán obtener un descuento de 10% sobre el monto de la cuota mensual durante los primeros tres meses de cursado.
- Luego del periodo de inscripciones, se podrá otorgar un descuento de 20% sobre el monto de una cuota mensual a aquellos alumnos que por recomendación, acerquen a nuevos clientes al Taller.

#### c) Promoción

La promoción abarca una serie de actividades cuyo objetivo es, por un lado, informar y dar a conocer las características, ventajas y beneficios de un determinado producto o servicio y, a su vez, estimular, persuadir o motivar su adquisición o consumo.

Para dar a conocer a la marca “In English”, sus características y diferencia comparativa y así atraer a potenciales clientes, se utilizarán principalmente las siguientes estrategias:

##### ***Entrega de folletería:***

Se entregarán 2.000 folletos a la salida de 8 colegios determinados del distrito, y 2.000 folletos más se distribuirán en los barrios aledaños y comercios donde existe una fuerte concurrencia de padres, como lo son las librerías o casas de ropa para niños. La folletería tendrá un costo total de \$ 700.

##### ***Colocación de pasacalles:***

Se colocarán 3 pasacalles en puntos estratégicos del distrito (por ejemplo al frente de colegios o cercano a otros institutos). Los mismos tendrán un costo de \$500 c/u.

##### ***Redes sociales:***

Se efectuarán numerosas publicaciones en redes sociales generando un usuario para “In English” en Facebook, Twitter e Instagram, las cuales, además de no representar un costo para el Taller, suelen ser muy efectivas y llegan a muchas personas.

##### ***Publicidad:***

Se comprará un espacio en la revista local “*Nuestros Barrios*”, que además de la versión impresa que se reparte gratuitamente en los hogares de la localidad, posee una versión web para consultar. El aviso será de 10cm x 10cm, de color y tiene un costo de \$ 250 por mes.

##### ***Campañas de e-mailing:***

Se desarrollarán campañas de e-mailing generando una cuenta de correo electrónico para el Taller, y enviando por mail folletería y anuncios, lo que, al igual que las redes sociales, no representará costo alguno.

### ***Colocación de anuncios en vehículos:***

Se colocará un ploteo con la imagen de marca de “In English”, dirección y formas de contacto, en el vidrio trasero del vehículo de la directora del Taller. Esto tendrá un costo de \$ 160.

### ***Cartelería:***

Se colocarán dos llamativos carteles en letras corpóreas. Uno de ellos será una placa que se colocará en la puerta de entrada, mientras que el segundo es un cartel de mayor dimensión para colocar en el lado más visible del local. Ambos carteles tendrán un costo total de \$ 1.800.

### ***Promociones:***

Se podrán ofrecer una serie de promociones y descuentos para aplicar en caso de ser necesario y que servirán para atraer a potenciales clientes, los cuales fueron descriptos en la estrategia de precio.

#### **d) Plaza o Distribución**

Esta estrategia incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen al producto o servicio a disposición del mercado meta.

Por las características propias de este servicio, no existirá una distribución propiamente dicha, ya que los clientes deberán acercarse al local para poder recibirlo. Por lo tanto, la plaza en este proyecto consistirá en la selección del lugar o punto de venta donde se ofrecerá el servicio.

En la etapa de lanzamiento de este proyecto, se considerará una estrategia de distribución exclusiva, es decir que existirá un solo punto de venta del servicio. Dicho punto de venta se encontrará en Luján de Cuyo, y se trata de una casa en alquiler ubicada en la calle Formosa N°1.010 en la Ciudad de dicho departamento. Para la elección de esta propiedad se efectuó un análisis comparativo con otras localizaciones y el resultado se fundamentó en que se trata de una propiedad que se encuentra en excelentes condiciones de cuidado y ubicación, cerca del centro y de las fuentes de abastecimiento y que posee el tamaño y los ambientes necesarios para instalar el Taller. Asimismo es la que mayor tamaño de espacios al aire libre posee para el momento de la recreación de los alumnos y, adicionalmente, su costo era el menor de todos los casos analizados.

A largo plazo, se prevé contar con un inmueble propio, diseñado especialmente para esta modalidad de enseñanza.

## Capítulo N° 4: Análisis Administrativo

### a) Estructura Jurídica

Al tratarse de un emprendimiento unipersonal, no será necesario utilizar una figura societaria.

La directora y coordinadora del Taller se inscribirá en AFIP bajo la modalidad de Monotributo – Régimen simplificado para pequeños contribuyentes.

Considerando el volumen de ventas anual estimado, la categoría correspondiente para el primer año de funcionamiento es la “F”, que abarca hasta los \$ 192.000 ingresos anuales. A medida que el volumen de ventas anual crezca, se deberá ir recategorizando en la escala.

Pertenecer a esta categoría tendrá un costo mensual de \$ 700, monto que está compuesto de la siguiente manera:

- Impuesto integrado \$ 310.
- Aportes al SIPA \$ 157.
- Aportes Obra Social \$ 233.

En cuanto a la facturación, corresponde emitir factura “C”. Para solicitar la impresión de facturas o documentos equivalentes, notas de débito y notas de crédito, se deberá presentar a quien efectúe la impresión, una nota que contendrá los siguientes datos:

- Apellido y nombres, denominación o razón social y domicilio comercial.
- C.U.I.T.
- Carácter que reviste respecto del Monotributo.

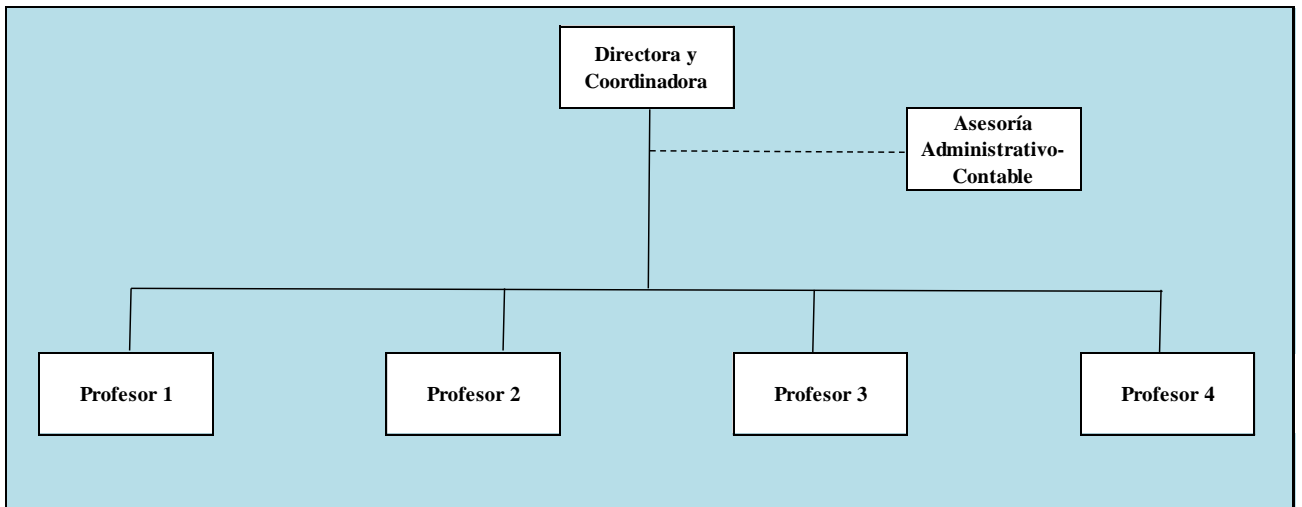
Asimismo se deberá exhibir en el local el F 960/NM – “Data Fiscal”, que es un formulario “interactivo” que permite dar a conocer el comportamiento fiscal de un comercio al consumidor o público en general.

### b) Organización

#### i. Organigrama

El organigrama de este Taller de Inglés, se muestra a continuación:

Figura 7: Organigrama de “In English”



Fuente: Elaboración propia.

Tal como se puede apreciar la estructura de la organización es horizontal y tiene pocos niveles jerárquicos lo cual ayuda a que la comunicación entre los diferentes niveles sea más rápida y eficiente.

Con relación al vínculo laboral y considerando las prácticas habituales para este tipo de negocio, se efectuará un contrato de locación de servicios con cada uno de los profesores, estableciendo las principales condiciones del vínculo laboral. Cada profesor facturará mensualmente al Taller sus honorarios.

#### ii. Perfiles de puesto - Manual de Funciones

Se inicia este análisis con la descripción del cargo de mayor jerarquía, es decir la Dirección/Coordinación:

Descripción del cargo:	<u>Directora y Coordinadora.</u>
Dependencia:	No posee dependencias.
Subordinados:	Plataforma de profesores y Asesor Administrativo-Contable.
Misión:	Efectuar una coordinación integral de las actividades de enseñanza del Taller y asegurar el cumplimiento de la metodología propuesta.
Tareas (Responsabilidades Académicas):	1. Elaborar y controlar el cumplimiento del plan anual de estudios, en base a las habilidades a desarrollar por

cada curso.

2. Reclutar y seleccionar a los profesores que brindarán las clases.
3. Capacitar y orientar a los docentes en relación a la metodología de enseñanza, el material y las herramientas de las que dispondrán.
4. Controlar a los docentes ya sea por medio de las sugerencias, reclamos y comentarios de los estudiantes, así como también con la evaluación de desempeño planteada.
5. Efectuar reuniones mensuales con el personal docente para mantenerse informada, levantar sugerencias y plantear mejoras.

---

Tareas

(Responsabilidades Administrativas):

1. Definir los horarios de cursado y armar los grupos de alumnos.
2. Asignar el personal docente a cada curso.
3. Atender quejas, reclamos y sugerencias efectuadas por los clientes.
4. Recibir el pago de la cuota mensual y demás cánones.
5. Encargarse de la caja.
6. Manejo de los mails y redes sociales.
7. Efectuar las compras que sean necesarias para el funcionamiento del Taller.
8. Toma de decisiones estratégicas relacionadas con el proyecto.

---

Conocimientos:

1. Título Universitario en la carrera de Profesorado de Inglés.
2. Experiencia de 5 años o más en el sector de la docencia.
3. Conocimientos intermedios de Microsoft Office (Word y Excel).

	4. Conocimientos intermedios de Internet.
Habilidades:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad para crear y trabajar con material educativo.</li> <li>2. Dirigir y organizar actividades de diversas índoles.</li> <li>3. Liderar un equipo.</li> <li>4. Búsqueda de la innovación tanto en el método como en el material de estudio.</li> <li>5. Cumplimiento en tiempo y forma de los objetivos planteados.</li> <li>6. Planificación.</li> </ol>
Actitudinales:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderazgo efectivo.</li> <li>2. Trabajo en equipo.</li> <li>3. Proactividad.</li> <li>4. Responsabilidad.</li> <li>5. Organización.</li> <li>6. Dedicación.</li> <li>7. Sociabilidad y comunicación.</li> <li>8. Escucha activa.</li> </ol>

En un segundo nivel se encuentran los docentes que brindarán las clases, figuras fundamentales para el éxito del proyecto:

Descripción del cargo:	<u>Docente.</u>
Dependencia:	Directora/Coordinadora
Subordinados:	No posee subordinados.
Misión:	Lograr un aprendizaje efectivo por parte de los alumnos y cumplir con los objetivos académicos planteados.
Tareas:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brindar clases de inglés siguiendo la metodología propuesta.</li> <li>2. Presentar una planificación mensual del contenido académico de las clases y de los juegos y actividades recreativas a plantear.</li> <li>3. Efectuar informes periódicos sobre el avance de los alumnos.</li> <li>4. Reportar la información y documentación requerida por la Dirección.</li> </ol>



	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Efectuar una autoevaluación periódica.</li> <li>6. Participar activamente de las reuniones mensuales planteadas por la dirección.</li> </ol>
Conocimientos:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Título Universitario en la carrera de Profesorado de Inglés o Traductorado de Inglés.</li> <li>2. Experiencia mínima de un año en el sector de la docencia.</li> <li>3. Conocimientos básicos de Microsoft Office (Word y Excel).</li> <li>4. Conocimientos básicos de Internet.</li> </ol>
Habilidades:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear y trabajar con material educativo.</li> <li>2. Transmitir a los alumnos conocimientos académicos y valores.</li> <li>3. Búsqueda de la innovación en el material de estudio.</li> <li>4. Cumplimiento en tiempo y forma de los objetivos planteados.</li> <li>5. Planificación.</li> </ol>
Actitudinales:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivación.</li> <li>2. Trabajo en equipo.</li> <li>3. Proactividad.</li> <li>4. Responsabilidad.</li> <li>5. Organización.</li> <li>6. Dedicación.</li> <li>7. Sociabilidad y comunicación.</li> <li>8. Buena presencia</li> <li>9. Puntualidad.</li> </ol>

En el organigrama se plantea a su vez una asesoría externa o outsourcing, lo cual consiste en el proceso de subcontratación de terceros, con el fin de evitar procesos que internamente no se efectuarían con eficiencia:

Descripción del cargo:	<u>Asesor Administrativo-Contable.</u>
Dependencia:	Directora/Coordinadora
Subordinados:	No posee subordinados.

Misión:	Encargarse de forma ordenada y organizada los aspectos administrativos-contables del negocio.
Tareas:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pago de impuestos, alquiler y demás gastos fijos relacionados con el funcionamiento del Taller.</li> <li>2. Controlar el cumplimiento de pago de las cuotas y demás cánones por parte de los alumnos y efectuar los reclamos que fueran necesarios.</li> <li>3. Colaborar con las estrategias de promoción.</li> <li>4. Elaborar, completar y mantener actualizadas las planillas de control económico-financiero como cashflow, punto de equilibrio, entre otras.</li> <li>5. Pago de sueldos.</li> <li>6. Búsqueda de asesoría jurídica frente a algún inconveniente.</li> </ol>
Conocimientos:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estudios en curso o Título Universitario en la carrera Administración de Empresas o Contador Público Nacional.</li> <li>2. Conocimientos avanzados de Microsoft Office (Word y Excel).</li> <li>3. Conocimientos intermedios de inglés.</li> </ol>
Habilidades:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ser organizado y ordenado.</li> <li>2. Establecer prioridades y efectuar una adecuada distribución del tiempo disponible.</li> <li>3. Buenas habilidades para las relaciones interpersonales.</li> </ol>
Actitudinales:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsabilidad.</li> <li>2. Organización.</li> <li>3. Sociabilidad y comunicación.</li> <li>4. Buena presencia</li> <li>5. Eficiencia</li> </ol>

## Capítulo N° 5: Análisis Económico

A continuación se efectuará un análisis detallado de las inversiones a efectuar, los costos fijos y variables, estimación del volumen de ventas y para finalizar el análisis del punto de equilibrio.

### a) Inversiones

Las inversiones que será necesario efectuar para llevar adelante el proyecto son las siguientes:

#### **Capital fundiario o inmobiliario:**

Con motivo de que inicialmente no se dispondrá de un inmueble propio sino que la propiedad donde se instale el taller se alquilará, se encuentran en esta sección únicamente las siguientes inversiones:

- Mejoras en el inmueble, fundamentalmente las divisiones de ambientes con DURLOCK.
- Decoración: alfombras animadas, cortinas y cartelería.

#### **Capital de explotación:**

Incluye todos los equipos, mobiliario y herramientas detallados en el análisis técnico:

- Carpintería y mobiliario: escritorios, bancos, mesones y percheros, poufs, sillón giratorio y cestos de basura.
- Pizarras y material didáctico como libros, posters y flashcards.
- Soportes visuales: TVs, reproductores de DVD y proyector.
- Soportes de audio: equipo de música y micrófonos.
- Centro de impresión, fotocopiado y escaneo.
- Calefacción: estufas.
- Heladera.

#### **Capital circulante:**

Este capital deberá estar constituido por los desembolsos de dinero en los que se incurrirá al inicio de la operación del negocio. Es decir que se debe contar con suficiente liquidez para cubrir los costos hasta que los mismos puedan solventarse con los ingresos generados por las ventas. Por lo expuesto, este capital se destinará a cubrir los siguientes costos:

- Depósito de garantía del alquiler (por el valor de un mes de alquiler).
- Pago del alquiler del primer mes.

- Compra de los materiales de estudio e insumos necesarios para dar inicio al cursado de las clases.

**Otras inversiones:**

- Habilitación municipal.
- Lanzamiento de la marca: tarjetas personales de la coordinadora del Taller, folletería, pasacalles, remeras para el staff y ploteo del auto.

**Total inversiones:** el monto total a invertir para poner en marcha el proyecto es de \$ 81.027 conforme al siguiente detalle:

INVERSIONES								
	Cantidad	Unidad Medida	Valor	Total	Valor residual	Valor Amortizable	Vida Util	Amortización
<b>Capital Fundiario</b>				<b>9.944</b>	-	-	-	-
Mejoras	1	Total	3.890	3.890	-	-	-	-
Decoración	1	Total	6.054	6.054	-	-	-	-
<b>Capital de Explotación</b>				<b>56.118</b>	<b>22.447</b>	<b>33.671</b>		<b>3.487</b>
Carpintería + Mobiliario	1	Total	19.000	19.000	7.600	11.400	10	1.140
Pizarras + borrador	6	Unidad	672	4.031	1.612	2.418	10	242
Material Didáctico	1	Total	3.880	3.880	1.552	2.328	10	233
TVs	2	Unidad	3.299	6.598	2.639	3.959	10	396
Proyector	1	Unidad	7.599	7.599	3.040	4.559	10	456
Reproductor de DVD	2	Unidad	899	1.798	719	1.079	10	108
Equipos de audio	1	Unidad	1.199	1.199	480	719	10	72
Otros soportes de audio	2	Unidad	200	400	160	240	10	24
Impresoras	1	Unidad	1.999	1.999	800	1.199	5	240
Estufas	3	Unidad	1.905	5.715	2.286	3.429	10	343
Heladera	1	Unidad	3.899	3.899	1.560	2.339	10	234
<b>Capital Circulante</b>	1	Total	11.050	<b>11.050</b>	-	-	-	-
<b>Otras Inversiones</b>				<b>3.915</b>	-	-	-	-
Habilitación Municipal	1	Total	1.000	1.000	-	-	-	-
Lanzamiento	1	Total	2.915	2.915	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>				<b>81.027</b>	<b>22.447</b>			<b>3.487</b>

Para efectuar esta inversión, se utilizará en primera instancia capital propio de la coordinadora del Taller por \$ 51.820. El monto restante, es decir \$ 29.207, corresponde a la compra de electrodomésticos, la cual se efectuará mediante tarjeta de crédito en 12 cuotas sin interés, al ser

ésta la opción más conveniente. Consecuentemente no se tendrá la necesidad de recurrir a un préstamo de dinero ni afrontar los intereses que estos generan.

b) Costos y nivel de ventas

**Costos fijos:**

Los costos fijos de este proyecto, es decir aquellos que en magnitudes totales permanecen inalterados ante cambios en el volumen de actividad, son los siguientes:

- Costos de personal, es decir los sueldos de los profesores/as y de la coordinadora del taller.
- Costos del local, donde se encuentran alquiler, energía eléctrica (EDEMSA), gas (ECOGAS), agua, teléfono fijo, internet (WiFi), municipalidad, mantenimiento de la propiedad e insumos de limpieza.
- Otros costos fijos, donde se incluye seguro de accidentes personales en ocasión de trabajo para los profesores/as, seguro de responsabilidad civil comprensiva, servicio de emergencias (ECI), asesoría administrativo-contable, librería y papelería, pago del monotributo y la publicidad efectuada (publicación mensual en revista “Nuestros Barrios”).

**Total costos fijos:** el monto mensual en costos fijos será de \$ 15.325, haciendo un total anual de \$ 183.896 conforme al siguiente detalle:

<b>COSTOS FIJOS</b>				
<b>SUELDOS</b>				
Categoría	Cantidad	Valor	Mensual	Anual
Directora/Coordinadora	1	3.500	3.500	42.000
Profesor/a 1	1	1.000	1.000	9.000
Profesor/a 2	1	1.000	1.000	9.000
Profesor/a 3	1	1.000	1.000	9.000
Profesor/a 4	1	1.000	1.000	9.000
Total			7.500	78.000

<b>LOCAL</b>			
Concepto	Cantidad	Importe	Anual
Alquiler	12	4.725	56.700
Energía Eléctrica (EDEMSA)	12	40	480
Gas (ECOGAS)	12	80	960
Agua	12	30	360
Teléfono fijo	12	110	1.320
Internet	12	230	2.760
Municipalidad	12	250	3.000
Mantenimiento propiedad	12	400	4.800
Insumos de limpieza	12	40	480
Total			70.860

<b>OTROS COSTOS FIJOS</b>			
Concepto	Cantidad	Importe	Anual
Seguro Accidentes Personales en ocasión	12	294	3.528
Seguro de Responsabilidad Civil alumnos	12	167	2.000
Servicio Emergencias (ECI)	12	409	4.908
Monotributo	12	700	8.400
Asesoría Administrativo-Contable	12	1.000	12.000
Librería y Papelería	12	100	1.200
Publicidad	12	250	3.000
<b>Total</b>		<b>2.920</b>	<b>35.036</b>

<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>		
Concepto	Mensual	Anual
Sueldos	6.500	78.000
Local	5.905	70.860
Otros costos	2.920	35.036
<b>Total</b>	<b>15.325</b>	<b>183.896</b>

Tal como puede apreciarse, la estructura de costos fijos es considerablemente elevada, por lo que se deberá evaluar la manera de hacer el mejor aprovechamiento posible de las instalaciones y recursos, por ejemplo procurando alcanzar el nivel máximo de alumnos por curso, o proyectando ofrecer cursos acelerados o de conversación en horarios que se encuentren sin utilizar así como también brindar cursos alternativos en los meses de receso, entre otros.

**Costos variables:**

Los costos variables, es decir a aquellos que en magnitudes totales varían o fluctúan conforme lo hace el volumen de actividad, no son representativos para este caso al tratarse de un servicio que debe brindarse de igual manera independientemente de la cantidad de alumnos que posea cada curso. Es decir, costos como electricidad, gas, sueldo del profesor o servicios de emergencias, se deberán pagar de forma fija mensual independientemente de la cantidad de alumnos que tenga cada curso.

Como costos variables, se han identificado a los materiales de estudio y a los insumos para la merienda. Los mismos representan un 9,91% del precio de venta promedio mensual.

**Total costos variables:** el monto mensual en costos variables en base al volumen de ventas estimado es de \$ 2.050 durante los 9 meses de cursado conforme al siguiente detalle:

<b>COSTOS VARIABLES</b>
-------------------------

Niveles 1 - 4			
Concepto	Cantidad	Valor	Importe
Materiales de estudio	20	50,00	1.000
Insumos de merienda	20	10,00	200
<b>TOTAL</b>			<b>1.200</b>

Niveles 5 - 8			
Concepto	Cantidad	Valor	Importe
Materiales de estudio	20	25,00	500
Insumos de merienda	20	10,00	200
<b>TOTAL</b>			<b>700</b>

Adultos			
Concepto	Cantidad	Valor	Importe
Materiales de estudio	10	15,00	150
		-	-
<b>TOTAL</b>			<b>150</b>

COSTOS VARIABLES MENSUALES			
	Cantidad	Valor	Total
Niveles 1 - 4	20	1.200	1.200
Niveles 5 - 8	20	700	700
Adultos	10	150	150
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>		<b>2.050</b>
<b>VALOR PROMEDIO</b>			<b>41</b>

El hecho de que los costos variables sean considerablemente menores con relación a los costos fijos, hará que la pérdida de alumnos represente un riesgo importante para el negocio.

**Estimación del nivel de ventas:**

Se ha efectuado una estimación de ventas en base a los objetivos planteados en el análisis de mercado. Se trata de un total de 50 alumnos para el primer año de funcionamiento, donde se estima que 40 pertenecerán a los niveles 1 a 8, mientras que para los niveles de adultos se supone un total de 10.

**Total estimado de ventas:** teniendo en cuenta la cantidad de alumnos recientemente expuesta y el precio asignado para cada nivel ( $p^*Q$ ), el monto estimado mensual de ventas para el primer año será de \$ 20.678 durante los 9 meses de cursado conforme al siguiente detalle:

VENTAS MENSUALES			
	Cantidad	Precio	Total
Niveles 1 - 4	20	422	8.444
Niveles 5 - 8	20	412	8.233
Adultos	10	400	4.000
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>		<b>20.678</b>
<b>PRECIO PROMEDIO</b>			<b>414</b>

El precio de los niveles 1 a 8 contiene prorrateado el monto de la cuota por materiales.

c) Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es el volumen de ventas para el cual no existe beneficio ni pérdida, es decir que representa la cantidad de ventas necesarias para cubrir costos fijos y variables. A partir de este punto la empresa comienza a generar ganancias.

Para poder calcularlo, se definirán en primer lugar los siguientes conceptos:

**Margen de contribución:**

El margen de contribución unitario se obtiene restándole al precio de venta de una unidad, su costo variable unitario. Esto representa la aptitud que cada unidad tiene para hacer frente a los costos fijos, y una vez cubiertos, generar utilidad:

$$\begin{aligned}
 mc &= p - cv \\
 mc &= 413,56 - 41,00 \\
 mc &= \mathbf{372,56}
 \end{aligned}$$

La suma de las contribuciones de todas las unidades vendidas durante un determinado periodo, constituye el Margen de Contribución Total (MC), que es el fondo con el que cuenta la empresa para cubrir sus costos fijos, y si existe un excedente, obtener ganancias:

$$\begin{aligned}
 MC &= Q \cdot mc \\
 MC &= 50,00 \cdot 372,56 \\
 MC &= \mathbf{18.627,78}
 \end{aligned}$$

**Resultado operativo:**

De la confrontación entre el Margen de Contribución Total y los Costos Fijos, surge el resultado operativo de la empresa:

$$\begin{aligned}
 Ro &= MC - CF \\
 Ro &= 18.627,78 - 15.324,67 \\
 Ro &= \mathbf{3.303,11}
 \end{aligned}$$



Debido a que el Resultado Operativo es mayor a cero, es decir que el Margen de Contribución es mayor que los Costos Fijos, se puede afirmar que el proyecto generará ganancias operativas durante los meses de cursado.

**Razón de recuperación:**

Este concepto representa la fracción de cada peso vendido destinada a la recuperación de los costos variables unitarios:

$$\begin{aligned} rr &= cv / p \\ rr &= 41,00 / 413,56 \\ rr &= \mathbf{9,91\%} \end{aligned}$$

**Razón de contribución:**

Este concepto representa la fracción de cada peso vendido destinado a cubrir los costos fijos, y una vez cubiertos, generar utilidad. La suma de ambas razones debe ser igual a 1 (100%):

$$\begin{aligned} rc &= mc / p \\ rc &= 372,56 / 413,56 \\ rc &= \mathbf{90,09\%} \end{aligned}$$

**Punto de nivelación:**

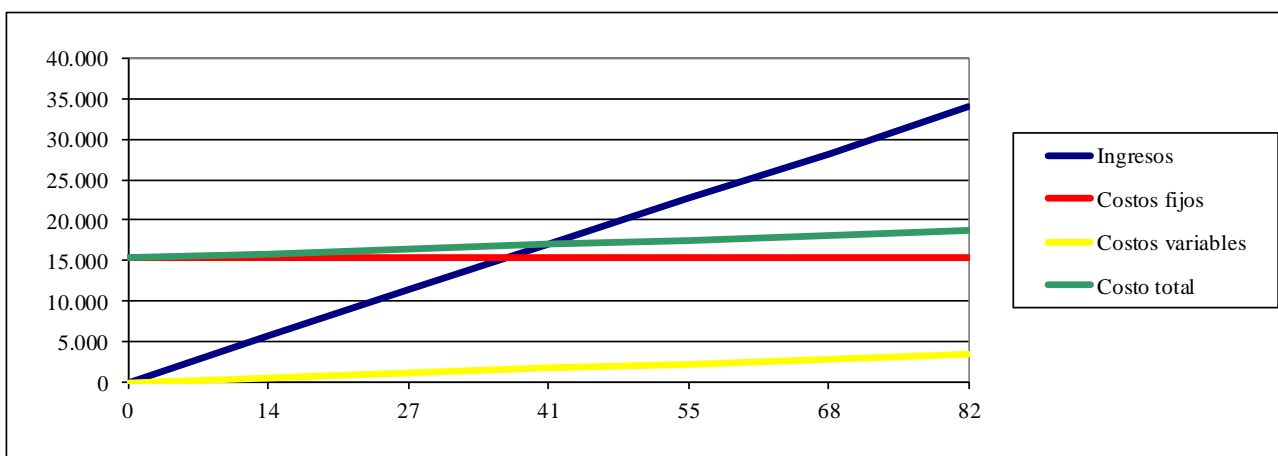
El volumen de ventas de nivelación se obtiene por el cociente entre los costos fijos totales y el margen de contribución unitario:

$$\begin{aligned} Q_n &= CF / mc \\ Q_n &= 15.325 / 372,56 \\ Q_n &= \mathbf{41} \end{aligned}$$

El resultado obtenido significa que se requiere de una cantidad de 41 alumnos para cubrir los costos fijos y variables y a partir del cual un alumno adicional generará ganancias. A continuación se representa gráficamente:

**PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL EN UNIDADES**

	Ventas	0	14	27	41	55	68	82
Ingresos	414	0	5.670	11.341	17.011	22.625	28.239	34.022
Costos fijos	15.325	15.325	15.325	15.325	15.325	15.325	15.325	15.325
Costos variables	41	0	562	1.124	1.686	2.243	2.800	3.373
Costo total		15.325	15.887	16.449	17.011	17.568	18.124	18.698
Resultado		-15.325	-10.216	-5.108	0	5.057	10.114	15.325



Si se alcanza el objetivo planteado de 50 alumnos para el primer año de funcionamiento del Taller, se puede afirmar entonces que en dicho periodo, durante los meses de cursado, se generarán utilidades (antes de impuestos) al ser esta cantidad mayor que el punto de nivelación.

## Capítulo N° 6: Análisis Financiero

A continuación se procederá a la elaboración del flujo de fondos proyectado, del cual se obtendrán los resultados necesarios para el cálculo de los indicadores financieros de VAN y TIR. Este análisis servirá para determinar la viabilidad final del proyecto.

### a) Flujo de Fondos

El flujo de fondos es un indicador importante para conocer la liquidez de una empresa. En él se verán reflejados todos los movimientos de dinero que tendrá el proyecto, es decir que incluirá los ingresos por ventas, los egresos relacionados con costos, financiación e impuestos, la inversión efectuada, entre otros. El flujo de fondos proyectado a 5 años para este proyecto se muestra a continuación:

FLUJO DE FONDOS								
			Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>	Cant.	Precio						
Prod. A	20	422,22		76.000	91.200	109.440	131.328	157.594
Prod. B	20	411,67		74.100	88.920	106.704	128.045	153.654
Prod. C	10	400,00		36.000	43.200	51.840	62.208	74.650
Vta.bs de uso								38.683
<b>Total Ingresos</b>				<b>186.100</b>	<b>223.320</b>	<b>267.984</b>	<b>321.581</b>	<b>424.580</b>
<b>Egresos</b>								
Costo Fijo				183.896	183.896	183.896	183.896	183.896
Costo Variable	50	41,00		18.450	22.140	26.568	31.882	38.258
Amortizaciones				3.487	3.487	3.487	3.487	3.487
<b>Total Egresos</b>				<b>205.833</b>	<b>209.523</b>	<b>213.951</b>	<b>219.265</b>	<b>225.641</b>
<b>Utilidad A.Impuestos</b>				<b>-19.733</b>	<b>13.797</b>	<b>54.033</b>	<b>102.316</b>	<b>198.939</b>
<b>Impuestos</b>								
Ingresos Brutos				7.444	8.933	10.719	12.863	16.983
Ganancias				-	-	-	-	-
<b>Total Impuestos</b>				<b>7.444</b>	<b>8.933</b>	<b>10.719</b>	<b>12.863</b>	<b>16.983</b>
Amortizaciones				3.487	3.487	3.487	3.487	3.487
<b>Inversiones</b>								
Capital fundiario				-9.944				
Capital de explotación				-56.118				
Capital de trabajo				-11.050				4.500
Otras inversiones				-3.915				
<b>Total inversiones</b>				<b>-81.027</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4.500</b>
<b>Flujo Neto de Fondos</b>				<b>-81.027</b>	<b>-23.690</b>	<b>8.351</b>	<b>46.801</b>	<b>189.942</b>

Tal como se puede observar, se proyecta una pérdida para el primer año de funcionamiento, ocasionada principalmente por la baja de ingresos que se produce durante los meses de receso, pero en los cuales los costos fijos permanecen prácticamente constantes. Frente a esto, una buena opción resultaría ofrecer cursos alternativos de verano ya sea para niños, adolescentes o adultos de modo de generar ingresos durante estos meses para amortiguar de cierta manera la baja en la actividad. Asimismo, hacer frente a una pérdida, significará tomar una serie de medidas que implicarán contraer algún tipo de deuda.

En relación al periodo de recupero de la inversión, en base a este flujo de fondos proyectado, el mismo será de tres años y medio (3,53).

#### b) Valor Actual Neto (VAN)

El VAN es un indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá un proyecto, para determinar, si luego de descontar la inversión inicial, quedaría alguna ganancia.

Este análisis puede dar como resultado tres situaciones diferentes:

$VAN > 0$  el proyecto es rentable, ya que se recupera la inversión, la tasa de rendimiento mínima esperada y además se genera una ganancia o beneficio adicional.

$VAN < 0$  el proyecto no es rentable y debería rechazarse.

$VAN = 0$  el proyecto sigue siendo viable pero solo se recuperará la inversión inicial y la tasa de rendimiento mínima esperada.

Para calcular el VAN se necesitarán entonces:

- Monto de la inversión.
- Flujo de fondos proyectado.
- Tasa de corte (se utilizará la tasa vigente anual de un depósito a plazo fijo del Banco Nación = 23,32%).

Luego de realizar los cálculos pertinentes se obtuvo como resultado un VAN de \$ 36.992. Al ser este resultado mayor a cero, podemos confirmar que es rentable efectuar la inversión para crear el Taller de Inglés.

#### c) Tasa Interna de Retorno (TIR):

La TIR es la tasa de rendimiento de un proyecto de inversión que permite que la totalidad de los beneficios expresados en moneda actual sea igual a la inversión efectuada, es decir, es la tasa que hace que el VAN sea igual a cero. Cuando la TIR resulta mayor que la tasa de corte, el

rendimiento que obtendrá el inversionista será mayor al que obtendría en la mejor inversión alternativa considerada:

$TIR > i$  = conviene realizar el proyecto.

$TIR < i$  = no conviene realizar el proyecto.

$TIR = i$  = conviene realizar el proyecto, pero el rendimiento obtenido no será mayor al de una inversión alternativa.

Luego de efectuar los cálculos correspondientes para este proyecto, se obtiene una TIR de 33,38%, por lo que al ser ésta mayor que la tasa de corte definida, se puede afirmar que es conveniente la ejecución de este emprendimiento.

#### d) Análisis de Sensibilidad

Este análisis será de utilidad para evaluar la sensibilidad del proyecto frente a variaciones de uno o más parámetros críticos. Las variables que se modificarán a los fines de este análisis serán el precio y los costos, tanto fijos como variables, y así se podrá conocer el comportamiento del punto de equilibrio para determinar la nueva situación de nivelación, así como también los efectos ocasionados en el flujo de fondos para definir los nuevos valores de Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR).

##### i. Análisis de sensibilidad del precio

- Reducción de un 10% en los precios.
- Nuevo punto de equilibrio: 46 alumnos.

	Precio	Costo variable	Margen de Contribución	Costo Fijo	Unidades de nivelación
Sensibilizado	372	41	331	15.325	46
Original	414	41	373	15.325	41

#### PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL - DISMINUCION 10% PRECIO

	Ventas	0	15	31	46	62	77	93
Ingresos	372	0	5.683	11.366	17.222	22.905	28.588	34.443
Costos fijos	15.325	15.325	15.325	15.325	15.325	15.325	15.325	15.325
Costos variables	41	0	626	1.252	1.897	2.523	3.149	3.794
Costo total		15.325	15.951	16.577	17.222	17.848	18.474	19.119
Resultado		-15.325	-10.268	-5.210	0	5.057	10.114	15.325



Tal como puede apreciarse, una baja de 10% en los precios, tendría un efecto considerablemente negativo en la situación financiera del proyecto. Por un lado la cantidad de alumnos necesaria para cubrir los costos se elevaría. Asimismo los indicadores VAN y TIR no resultan favorables e indican que el proyecto no sería rentable. Esta reducción del precio ocasionaría además que se enfrente una pérdida inicial mucho mayor para el primer y segundo año de funcionamiento del Taller. Adicionalmente el periodo de recuperación en este caso pasaría a alcanzarse en el inicio del quinto año de funcionamiento (4,34 años). Por lo tanto, se puede afirmar que el proyecto es altamente sensible a una modificación en el precio y que afrontar una medida de este tipo haría que el mismo no fuera viable.

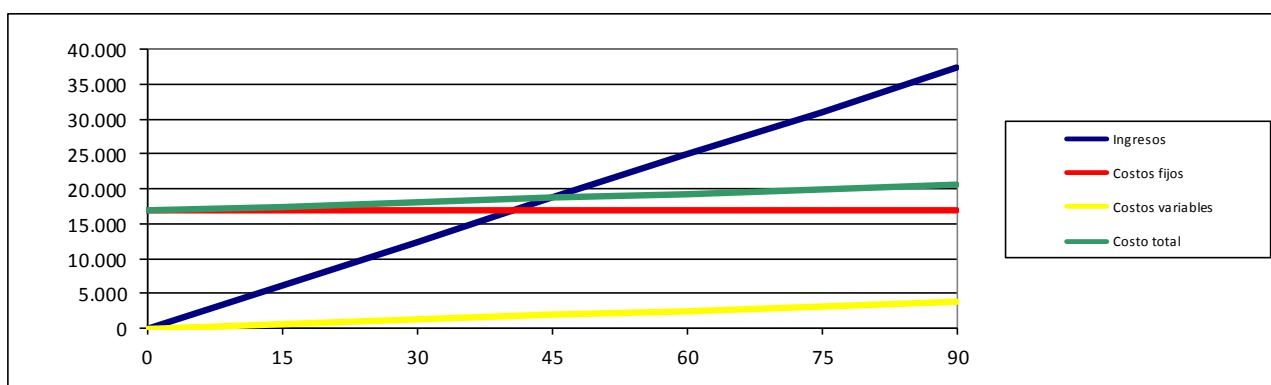
ii. Análisis de sensibilidad de los costos fijos

- Aumento de un 10% en los costos fijos.
- Nuevo punto de equilibrio: 45 alumnos.

	Precio	Costo variable	Margen de Contribución	Costo Fijo	Unidades de nivelación
Sensibilizado	414	41	373	16.857	45
Original	414	41	373	15.325	41

PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL - AUMENTO 10% COSTOS FIJOS

	Ventas	0	15	30	45	60	75	90
Ingresos	414	0	6.175	12.350	18.712	24.887	31.062	37.425
Costos fijos	16.857	16.857	16.857	16.857	16.857	16.857	16.857	16.857
Costos variables	41	0	612	1.224	1.855	2.467	3.080	3.710
Costo total		16.857	17.469	18.082	18.712	19.324	19.937	20.567
Resultado		-16.857	-11.294	-5.731	0	5.563	11.126	16.857



- Nuevos valores de VAN y TIR:

	VAN	TIR
Sensibilizado	-14.217,21	20%
Original	36.991,63	33%

- Nuevo flujo de fondos proyectado:

FLUJO DE FONDOS - SENSIBILIZACION AUMENTO 10% COSTOS FIJOS								
			Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>	Cant.	Precio						
Prod. A	20	422,22		76.000	91.200	109.440	131.328	157.594
Prod. B	20	411,67		74.100	88.920	106.704	128.045	153.654
Prod. C	10	400,00		36.000	43.200	51.840	62.208	74.650
Vta.bs de uso								38.683
<b>Total Ingresos</b>				<b>186.100</b>	<b>223.320</b>	<b>267.984</b>	<b>321.581</b>	<b>424.580</b>
<b>Egresos</b>								
Costo Fijo				202.286	202.286	202.286	202.286	202.286
Costo Variable	50	41		18.450	22.140	26.568	31.882	38.258
Amortizaciones				3.487	3.487	3.487	3.487	3.487
<b>Total Egresos</b>				<b>224.223</b>	<b>227.913</b>	<b>232.341</b>	<b>237.654</b>	<b>244.031</b>
<b>Utilidad A.I.Gan.</b>				<b>-38.123</b>	<b>-4.593</b>	<b>35.643</b>	<b>83.927</b>	<b>180.549</b>
<b>Impuestos</b>								
Ingresos Brutos				7.444	8.933	10.719	12.863	16.983
Ganancias								
<b>Total Impuestos</b>				<b>7.444</b>	<b>8.933</b>	<b>10.719</b>	<b>12.863</b>	<b>16.983</b>
Amortizaciones				3.487	3.487	3.487	3.487	3.487
<b>Inversiones</b>								
Capital fundiario				-9.944				
Capital de explotación				-56.118				
Capital de trabajo				-11.050				4.500
Otras inversiones				-3.915				
<b>Total inversiones</b>				<b>-81.027</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4.500</b>
<b>Flujo Neto de Fondos</b>				<b>-81.027</b>	<b>-42.080</b>	<b>-10.038</b>	<b>28.411</b>	<b>74.550</b>
								<b>171.553</b>

Para el caso de los costos fijos, una suba de 10% en los mismos arroja consecuencias muy similares a las generadas por una baja en los precios. Es decir, la cantidad de alumnos necesaria para cubrir los costos se incrementa, pasando de 41 a 45 unidades de nivelación. Asimismo los indicadores VAN y TIR presentan una reducción considerable y se muestran desfavorables. Esta variación generaría además que se afronte una pérdida tanto en el primer como en el segundo año de funcionamiento del Taller, lo que implicaría recurrir a algún tipo de financiación para poder cubrirla. El periodo de recuperación de la inversión para este caso pasa a ser de poco más de 4 años (4,18).



En definitiva, el proyecto se muestra sensible a un cambio en los costos fijos, al ser estos considerablemente elevados. Ante una situación de este tipo se deberá evaluar la manera de hacer el mejor aprovechamiento posible de las instalaciones y recursos, tanto en los meses de cursado, como en los de receso, y/o para no perder el margen de utilidad deseado, este aumento en los costos podría trasladarse cuidadosamente al precio del servicio.

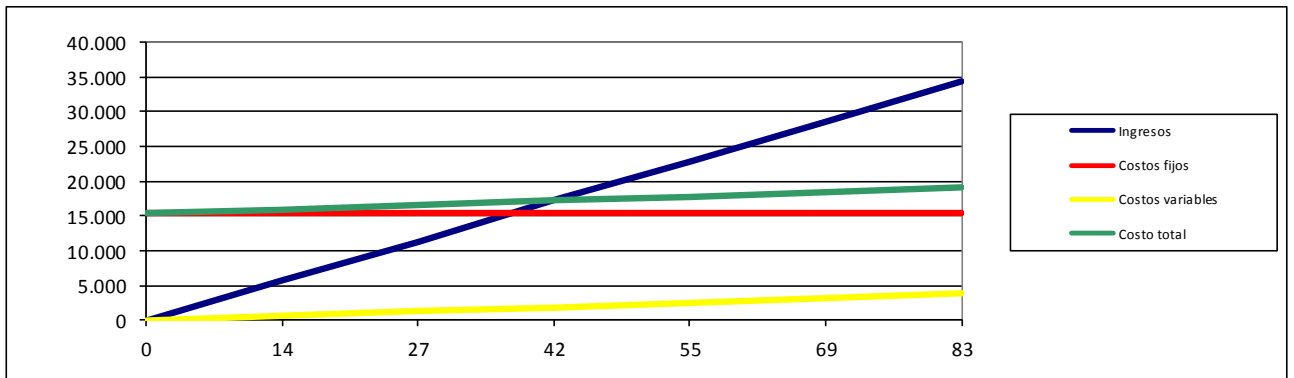
iii. Análisis de sensibilidad de los costos variables

- Aumento de un 10% en los costos variables.
- El punto de equilibrio muestra una variación mínima, pasando de 41,13 a 41,59.

	Precio	Costo variable	Margen de Contribución	Costo Fijo	Unidades de nivelación
Sensibilizado	414	45	368	15.325	41,59
Original	414	41	373	15.325	41,13

PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL - AUMENTO 10% COSTOS VARIABLES

	Ventas	0	14	27	42	55	69	83
Ingresos	414	0	5.676	11.352	17.200	22.877	28.553	34.401
Costos fijos	15.325	15.325	15.325	15.325	15.325	15.325	15.325	15.325
Costos variables	45	0	619	1.238	1.876	2.495	3.114	3.752
Costo total		15.325	15.944	16.563	17.200	17.819	18.438	19.076
Resultado		-15.325	-10.268	-5.210	0	5.057	10.114	15.325



- Nuevos valores de VAN y TIR:

	VAN	TIR
Sensibilizado	29.903,17	31%
Original	36.991,63	33%

- Nuevo flujo de fondos proyectado:

**FLUJO DE FONDOS - SENSIBILIZACION AUMENTO 10% COSTOS VARIABLES**

			Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>	Cant.	Precio						
Prod. A	20	422,22		76.000	91.200	109.440	131.328	157.594
Prod. B	20	411,67		74.100	88.920	106.704	128.045	153.654
Prod. C	10	400,00		36.000	43.200	51.840	62.208	74.650
Vta.bs de uso								38.683
<b>Total Ingresos</b>				<b>186.100</b>	<b>223.320</b>	<b>267.984</b>	<b>321.581</b>	<b>424.580</b>
<b>Egresos</b>								
Costo Fijo				183.896	183.896	183.896	183.896	183.896
Costo Variable	50	45		20.295	24.354	29.225	35.070	42.084
Amortizaciones				3.487	3.487	3.487	3.487	3.487
<b>Total Egresos</b>				<b>207.678</b>	<b>211.737</b>	<b>216.608</b>	<b>222.453</b>	<b>229.467</b>
<b>Utilidad A.I.Gan.</b>				<b>-21.578</b>	<b>11.583</b>	<b>51.376</b>	<b>99.128</b>	<b>195.113</b>
<b>Impuestos</b>								
Ingresos Brutos				7.444	8.933	10.719	12.863	16.983
Ganancias								
<b>Total Impuestos</b>				<b>7.444</b>	<b>8.933</b>	<b>10.719</b>	<b>12.863</b>	<b>16.983</b>
Amortizaciones				3.487	3.487	3.487	3.487	3.487
<b>Inversiones</b>								
Capital fundiario			-9.944					
Capital de explotación			-56.118	0				
Capital de trabajo			-11.050					4.500
Otras inversiones			-3.915					
<b>Total inversiones</b>			<b>-81.027</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4.500</b>
<b>Flujo Neto de Fondos</b>			<b>-81.027</b>	<b>-25.535</b>	<b>6.137</b>	<b>44.144</b>	<b>89.752</b>	<b>186.117</b>

Para el caso de los costos variables, al representar éstos un porcentaje poco considerable sobre la estructura de costos, una suba de 10% en los mismos, haría que la cantidad de alumnos de nivelación se muestre prácticamente inalterada, al igual que el periodo de recupero de la inversión (3,63 años). Asimismo los indicadores VAN y TIR presentan una mínima reducción. A su vez, esta variación ocasionaría una pérdida mínimamente mayor para el primer año de funcionamiento del Taller. El proyecto no solo sigue siendo rentable, sino que esta rentabilidad es muy similar a la proyectada originalmente, por lo que este aumento en los costos variables no representaría un problema para los índices financieros del proyecto.

### **III. Conclusión**

Luego de haber efectuado un análisis del entorno general, se puede afirmar que tener conocimientos de idioma inglés es de gran importancia hoy en día, en tanto que se ha convertido en un aspecto relevante para poder lograr un desarrollo completo en muchos campos de la vida. Los Argentinos somos conscientes de esto y es por ello que en el índice mundial de conocimiento medio de inglés, Argentina se ubicó en el puesto número 16 de un total de 44 países de todo el mundo y primera entre los países hispanoparlantes. Para alcanzar efectividad en el aprendizaje de este idioma los expertos consideran necesario empezar a familiarizarse con el inglés desde la infancia. En base a esta necesidad es que la enseñanza de esta lengua se ha convertido en un buen negocio.

Al analizar el mercado específico, se llega a la conclusión de que la enseñanza de idiomas se encuentra en un mercado maduro, con barreras de entrada escasas y pocas necesidades de inversión. Asimismo existe una vasta competencia, pero las técnicas de enseñanza se encuentran muy estandarizadas por lo que se presume apropiada la estrategia de diferenciación para lograr una ventaja competitiva. Se deberá poner foco en ofrecer al cliente un servicio de excelencia, cumpliendo los objetivos académicos y expectativas del alumno para lograr su fidelización, lo cual neutralizará la amenaza de competidores tanto actuales como potenciales, así como también se deberán transmitir adecuada e integralmente las ventajas tanto académicas como económicas del Taller, lo cual resultará favorable al momento de la negociación con el cliente.

Mediante la investigación de mercado efectuada, se corroboró la importancia que tiene para los ciudadanos estudiar este idioma hoy en día, y no solo eso, sino que además se demostró que una considerable porción del mercado que estudia inglés actualmente o que tiene intenciones de comenzar, no se encuentra totalmente satisfecha con el servicio que recibe o con la oferta que existe actualmente en su localidad y que, asimismo, hay un nivel generalizado de desmotivación por concurrir a las clases de inglés, por lo que atacar directamente a este factor será la premisa fundamental de este proyecto.

A través de los análisis técnico, comercial y organizacional se terminó de dar forma a este negocio, en el que la estructura, materiales y herramientas se dispondrán de manera tal de favorecer el desarrollo de la metodología de circuito de aulas planteada. La diferenciación propuesta será influenciada en gran medida por las personas que lleven adelante este proyecto, ya que su compromiso y convencimiento sobre el modelo que se desea implementar lo harán efectivo y exitoso. Asimismo, al encontrarse en la etapa de lanzamiento, se deberá efectuar una importante

campaña de marketing para poder penetrar en el mercado y posicionarse en la mente del consumidor potencial.

Hacia el final y en relación a los resultados obtenidos de los análisis económico y financiero, se llega a la conclusión de que es económicamente factible llevar a cabo este proyecto, siempre y cuando se efectúe un óptimo aprovechamiento de la estructura y recursos para amortiguar el efecto de los elevados costos fijos. Asimismo, los valores obtenidos de VAN y TIR confirman que cumpliéndose con las proyecciones realizadas para los próximos cinco años, el negocio resultará rentable.

El seguimiento de los resultados de este proyecto innovador será el factor fundamental en los primeros pasos. Así, se irá perfeccionando constantemente el modelo hasta lograr alcanzar los resultados deseados.

*“Aprender un idioma es tener una ventana más desde la que observar el mundo”*

- Proverbio chino

#### IV. Bibliografía

##### **Libros:**

- Farrés Cavagnaro, J. (1985). *Metodología Administrativa*. Buenos Aires: Depalma.
- Fernández, P. (2004). *La gestión del Marketing de Servicios*. Buenos Aires: Gránica.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia - Décima Edición*. México: Prentice-Hall.
- Porter, M. (1998). *Estrategia Competitiva*. México: CECSA.

##### **Artículos Periodísticos electrónicos:**

- Becas & Empleos. (2000). *Capacitación Docente: Enseñando el Idioma*. Obtenido de sitio web de Becas & Empleos: <http://www.becasyempleos.com.ar/ingdocente.htm>
- Diario Los Andes. (9 de Junio de 2010). *Niños: Cúal es la mejor edad para empezar a aprender inglés?* Obtenido de sitio web de Diario Los Andes On Line: <http://www.becasyempleos.com.ar/ingdocente.htm>
- Diario MDZ. (7 de Marzo de 2009). *Cómo eligen los mendocinos el colegio privado de sus hijos*. Obtenido de sitio web de MDZ On Line: <http://www.losandes.com.ar/notas/2010/6/9/estilo-494878.asp>
- Education First. (30 de Abril de 2013). *El inglés como idioma de la empresa*. Obtenido de sitio web de MBA y Educación Ejecutiva: <http://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/el-ingles-como-idioma-de-la-empresa>
- Infobae. (8 de Julio de 2012). *La Argentina tiene el mejor nivel de inglés de los países hispanoparlantes*. Obtenido de sitio web de Infobae.com: <http://www.infobae.com/2012/07/08/657835-la-argentina-tiene-el-mejor-nivel-ingles-los-paises-hispanoparlantes>
- Nuestra Mendoza. (9 de Diciembre de 2013). *Informe Especial: Evolución del máximo nivel educativo alcanzado por la población de los diferentes departamentos de Mendoza entre los años 2001 y 2010*. Obtenido de sitio web de Grupo Nuestra Mendoza: <http://www.nuestramendoza.org.ar/observatorio-ciudadano/educacion/informe-especial-evolucion-del-maximo-nivel-educativo-alcanzado-por-la-poblacion-de-los-diferentes-departamentos-de-mendoza-entre-los-anos-2001-y-2010/>
- Universia. (14 de Agosto de 2012). *Innovación metodológica en la enseñanza de idiomas*. Obtenido de sitio web de Universia.com: <http://noticias.universia.es/vida-universitaria/noticia/2012/08/14/958192/innovacion-metodologica-ensenanza-idiomas.html>

### ***Páginas Web:***

*Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP).* (2014). Obtenido de [http://www.afip.gov.ar/genericos/guiaDeTramites/categoria\\_list\\_detail.aspx?id\\_padre=118](http://www.afip.gov.ar/genericos/guiaDeTramites/categoria_list_detail.aspx?id_padre=118)

*Banco de la Nación Argentina* (2014). Obtenido de <http://www.bna.com.ar/>

*Bumeran Internacional.* (2014). Obtenido de <http://www.bumeran.com.ar>

*Cocucci Inmobiliaria.* (2014). Obtenido de <http://www.cocucci.com.ar/v.2.0/index.php>

*Computrabajo.* (2014). Obtenido de <http://www.computrabajo.com.ar>

*Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas, Ministerio de Agroindustria y Tecnología, Gobierno de Mendoza.* (2014). Obtenido de <http://www.deie.mendoza.gov.ar/>

*Education First.* (2014). Obtenido de <http://www.ef.com.uy/epi/analysis/>

*Embassy English.* (2014). Obtenido de <http://www.embassyenglish.com/es-es/vida-estudiantil/su-nivel-de-ingl%C3%A9s>

*Inmoclick.* (2014). Obtenido de <http://www.inmoclick.com.ar/>

*Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC).* (2014). Obtenido de <http://www.indec.mecon.ar/>

*Ministerio de Educación, Presidencia de la Nación.* (2014). Obtenido de <http://portal.educacion.gov.ar/>

*Musimundo.* (2014). Obtenido de <http://www.musimundo.com/>

*Sindicato Argentino de Docentes Privados (SADOP).* (2014). Obtenido de <http://www.sadop.net/>

*Zona Jobs.* (2014). Obtenido de <http://www.zonajobs.com.ar>

### ***Otros:***

*Instituto de Desarrollo Industrial Tecnológico y de Servicios (IDITS).* (2005). *Estudio de la Industria en los Departamentos de Mendoza.* Mendoza.

*Universidad del Aconcagua. Cátedra Costos para Decisiones, Programa 2000, Ciclo Lectivo 2006.* Mendoza.

## V. Anexos Documentales y Gráficos

### a) Formato de encuesta para investigación de mercado

1. Indique su sexo:      *Masculino*                      *Femenino*
2. Indique su rango de edad:      *18-30*                      *31-40*                      *más de 41*
3. Indique su localidad de residencia:
 

<i>Luján de Cuyo (Ciudad)</i>	<i>Chacras de Coria</i>	<i>Agrelo</i>
<i>Mayor Drummond</i>	<i>Vistalba</i>	<i>Perdriel</i>
		<i>Otro:.....</i>
4. ¿Qué importancia tiene para usted estudiar idiomas?
 

<i>Es imprescindible</i>	<i>Es importante</i>	<i>Es medianamente importante</i>	<i>No es importante</i>
--------------------------	----------------------	-----------------------------------	-------------------------
5. ¿Cuál es el idioma que le parece de mayor importancia para estudiar hoy en día?
 

<i>Inglés</i>	<i>Portugués</i>	<i>Francés</i>	<i>Chino Mandarín</i>	<i>Otro:.....</i>
---------------	------------------	----------------	-----------------------	-------------------
6. ¿Estudia actualmente el idioma inglés?
 

*Si*                                      *No, pero me interesa comenzar/retomar.*

*No y no tengo intenciones de comenzar/retomar (pasar directamente a la pregunta N° 13).*
7. Si su respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, ¿de qué manera estudia hoy en día el idioma inglés? (Puede marcar más de una opción)
 

<i>Instituto</i>	<i>E-learning (internet)</i>	<i>Clases particulares o a domicilio</i>
<i>Autodidacta (CDs y modelos de examen)</i>		<i>Otro.....</i>
8. Si su respuesta a la pregunta N°6 fue que no estudia actualmente, pero que le interesa comenzar o retomar, ¿qué metodología prefiere?
 

<i>Instituto</i>	<i>E-learning (internet)</i>	<i>Clases particulares o a domicilio</i>
<i>Autodidacta (CDs y modelos de examen)</i>		<i>Otro.....</i>
9. ¿Cuál es el horario que resulta de su mayor conveniencia para el estudio de idiomas?

*Mañana (8:00 a 11:00)      Siesta (14:00 a 16:00)      Tarde/Noche (19:00 a 21:00)*

*Mediodía (11:00 a 13:00)      Tarde (16:00 a 19:00)*

10. ¿Cuánto está dispuesto a invertir mensualmente por su educación en idioma inglés?

*Menos de \$ 150      De \$ 151 a \$ 300      De \$ 301 a \$ 400      Más de \$ 401*

11. ¿Qué aspectos son los que valora al momento de elegir cómo y dónde estudiar inglés?

*(Puede marcar hasta 3 opciones)*

*Cercanía      Ambientación      Metodología de enseñanza      Precio*

*Profesores      Entretenimiento      Tecnología Utilizada*

*Exámenes Internacionales      Antigüedad en el mercado      Otro:.....*

12. ¿Se encuentra satisfecho con el servicio que recibe hoy en día y/o con la oferta de posibilidades de estudio de este idioma existentes en su localidad?

*Si, totalmente satisfecho      Satisfecho, pero podría considerar otras opciones*

*Medianamente satisfecho      Insatisfecho*

*\*\*En caso de tener hijos, por favor seguir adelante con la encuesta; de lo contrario la misma finaliza en la pregunta 12\*\**

13. Por favor, indicar cantidad y edades de sus hijos:

14. ¿Sus hijos estudian inglés actualmente?

*Sí, todos ellos      Sí, pero no todos (indicar edades de los que si estudian).....*

*No, pero me interesa que comiencen/retomen.*

*No estudian inglés actualmente y no tengo intenciones de que comiencen/retomen (finaliza la encuesta).*

15. Si su respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, ¿de qué manera estudian hoy en día este idioma? (Puede marcar más de una opción)



*Instituto*                      *Colegio Bilingüe*                      *Clases Particulares o a domicilio*  
*Otro:.....*

16. Si su respuesta a la pregunta N°14 fue que sus hijos no estudian actualmente inglés, pero que le interesa que comiencen/retomen, ¿qué metodología prefiere?

*Instituto*                      *Colegio Bilingüe*                      *Clases Particulares o a domicilio*  
*Otro:.....*

17. ¿Cuál es el horario que resulta de mayor conveniencia para el estudio de idiomas de sus hijos?

*Mañana (8:00 a 11:00)*                      *Siesta (14:00 a 16:00)*                      *Tarde/Noche (19:00 a 21:00)*

*Mediodía (11:00 a 13:00)*                      *Tarde (16:00 a 19:00)*

18. ¿Cuánto está dispuesto a invertir mensualmente por cada hijo para el estudio de idioma inglés?

*Menos de \$ 150*                      *De \$ 151 a \$ 300*                      *De \$ 301 a \$ 400*                      *Más de \$ 401*

19. ¿Qué aspectos son los que valora al momento de elegir el lugar donde sus hijos estudiarán inglés? (Puede marcar hasta 3 opciones)

*Cercanía*                      *Ambientación*                      *Metodología de enseñanza*                      *Precio*

*Profesores*                      *Entretenimiento*                      *Tecnología Utilizada*

*Exámenes Internacionales*                      *Antigüedad en el mercado*                      *Otro:.....*

20. ¿Se encuentra satisfecho con el servicio que reciben sus hijos hoy en día y/o con la oferta de posibilidades de estudio de este idioma existentes en su localidad?

*Si, totalmente satisfecho*                      *Satisfecho, pero podría considerar otras opciones*

*Medianamente satisfecho*                      *Insatisfecho*

21. ¿Siente su hijo motivación hoy en día por concurrir a las clases de inglés?

*Si, concurre siempre alegre a las clases*                      *No siempre, algunas veces demuestra rechazo*

*No, siempre se muestra desmotivado*

22. ¿Desde qué edad considera que es importante que su hijo comience a estudiar inglés?

*4 - 5 años*

*6 - 7 años*

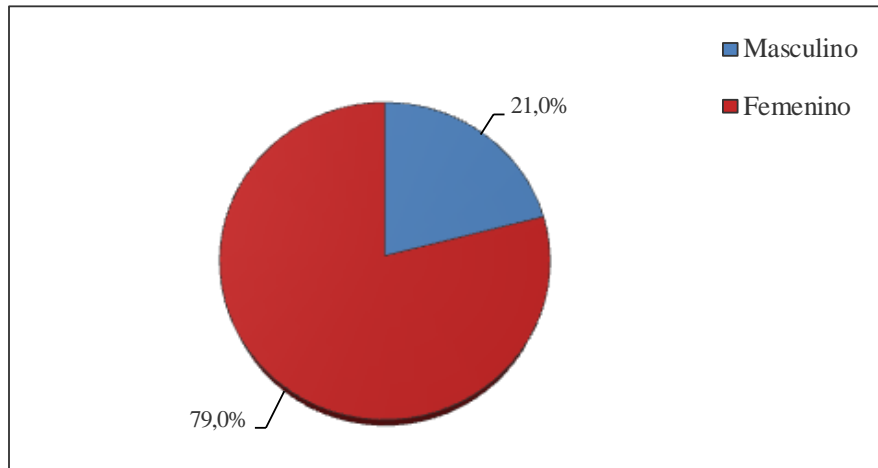
*8 - 9 años*

*10 años o más*

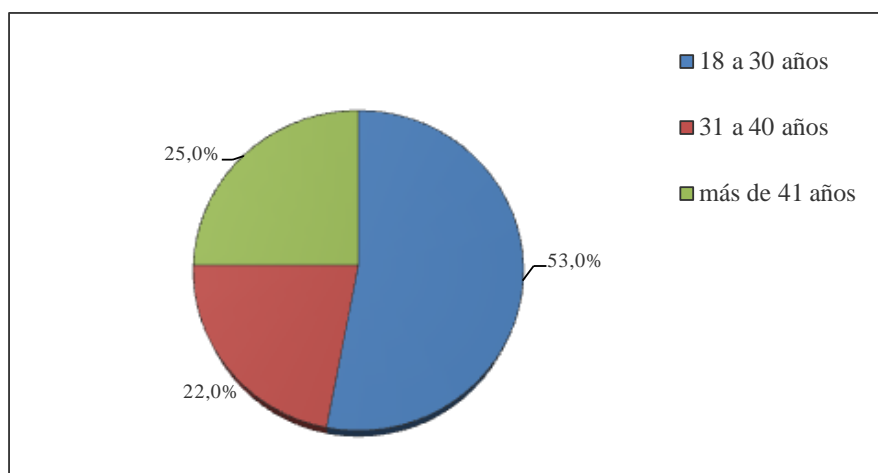
**\*\* MUCHAS GRACIAS \*\***

## b) Resultados completos de la investigación de mercado efectuada

Indique su sexo		
Opciones de Respuesta	Porcentaje de Respuesta	Cuenta de Respuestas
Masculino	21,0%	21
Femenino	79,0%	79
<i>respondieron a la pregunta</i>		<b>100</b>
<i>no respondieron a la pregunta</i>		<b>0</b>

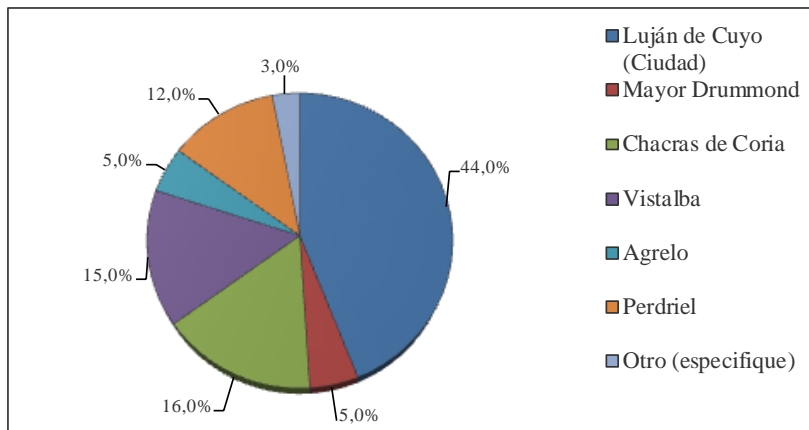


Indique su rango de edad		
Opciones de Respuesta	Porcentaje de Respuesta	Cuenta de Respuestas
18 a 30 años	53,0%	53
31 a 40 años	22,0%	22
más de 41 años	25,0%	25
<i>respondieron a la pregunta</i>		<b>100</b>
<i>no respondieron a la pregunta</i>		<b>0</b>

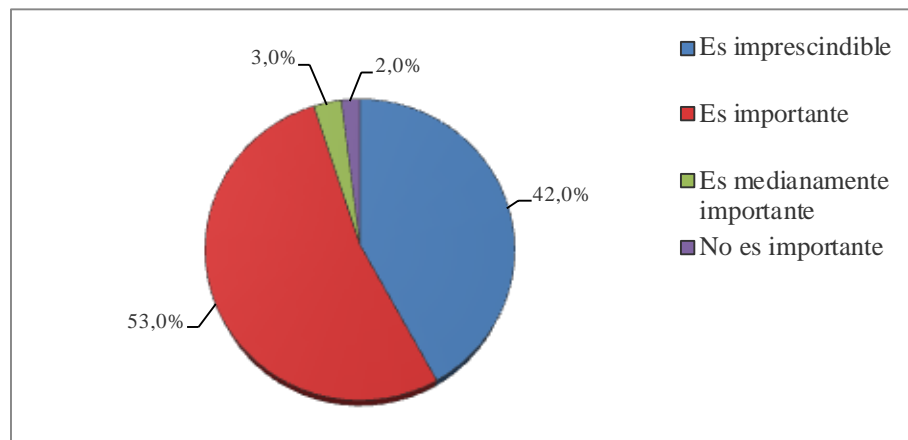


Indique su localidad de residencia		
Opciones de Respuesta	Porcentaje de Respuesta	Cuenta de Respuestas
Luján de Cuyo (Ciudad)	44,0%	44
Mayor Drummond	5,0%	5
Chacras de Coria	16,0%	16
Vistalba	15,0%	15
Agrelo	5,0%	5
Perdriel	12,0%	12
Otro (especifique)	3,0%	3
<i>respondieron a la pregunta</i>		<b>100</b>
<i>no respondieron a la pregunta</i>		<b>0</b>

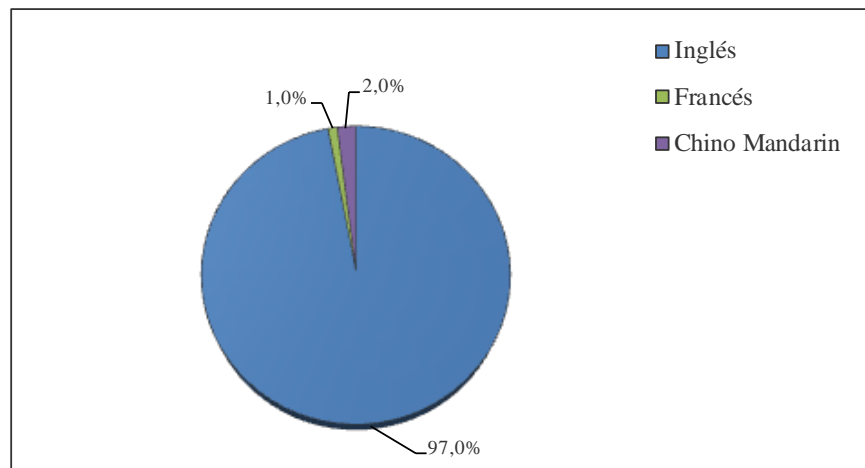
Número	Otro (especifique)
1	Ugarteche
2	Carrodilla
3	Carrodilla



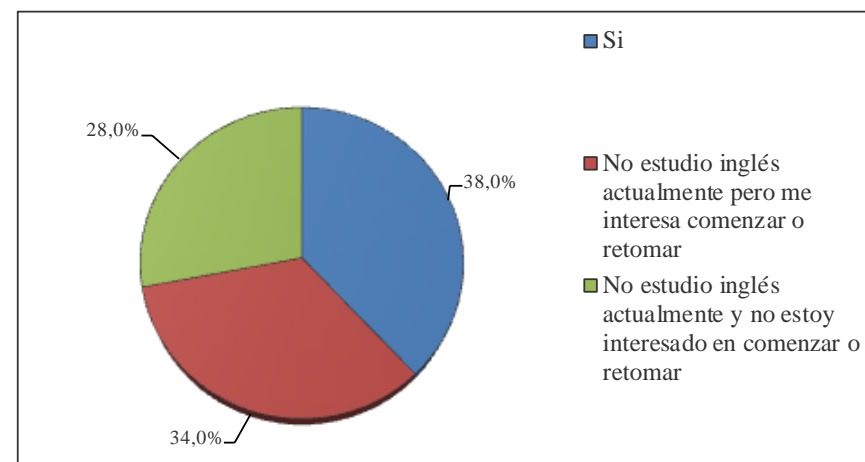
Indique qué importancia tiene para usted estudiar idiomas		
Opciones de Respuesta	Porcentaje de Respuesta	Cuenta de Respuestas
Es imprescindible	42,0%	42
Es importante	53,0%	53
Es medianamente importante	3,0%	3
No es importante	2,0%	2
<i>respondieron a la pregunta</i>		<b>100</b>
<i>no respondieron a la pregunta</i>		<b>0</b>



<b>Indique cual es el idioma que le parece de mayor importancia para estudiar hoy en día</b>		
<b>Opciones de Respuesta</b>	<b>Porcentaje de Respuesta</b>	<b>Cuenta de Respuestas</b>
Inglés	97,0%	97
Portugués	0,0%	0
Francés	1,0%	1
Chino Mandarin	2,0%	2
Otro (especifique)	0%	0
<i>respondieron a la pregunta</i>		<b>100</b>
<i>no respondieron a la pregunta</i>		<b>0</b>

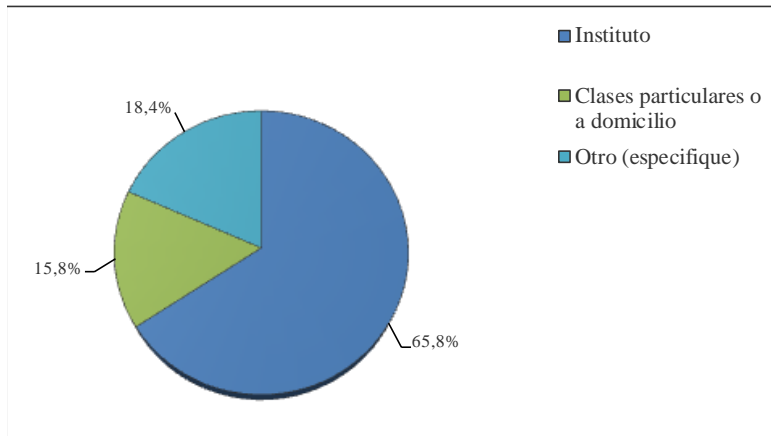


<b>Estudia actualmente el idioma inglés?</b>		
<b>Opciones de Respuesta</b>	<b>Porcentaje de Respuesta</b>	<b>Cuenta de Respuestas</b>
Si	38,0%	38
No estudio inglés actualmente pero me interesa comenzar o	34,0%	34
No estudio inglés actualmente y no estoy interesado en comenzar o retomar	28,0%	28
<i>respondieron a la pregunta</i>		<b>100</b>
<i>no respondieron a la pregunta</i>		<b>0</b>

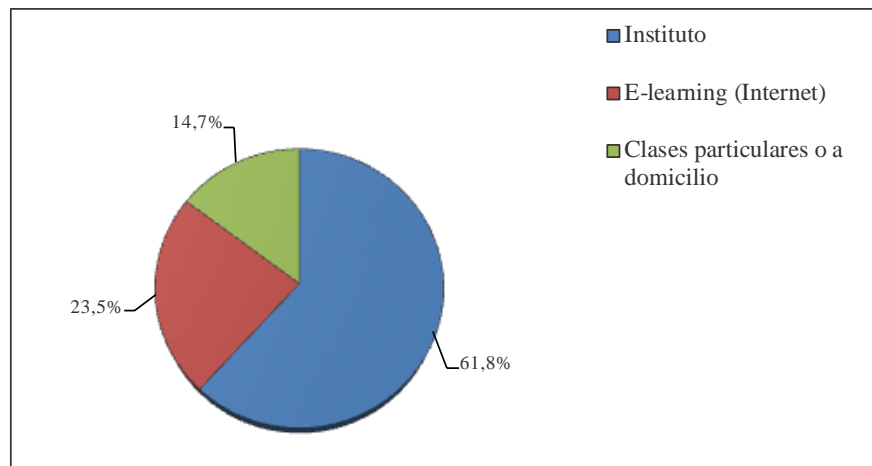


Si usted estudia inglés actualmente, de qué manera lo hace?		
Opciones de Respuesta	Porcentaje de Respuesta	Cuenta de Respuestas
Instituto	65,8%	25
E-learning (Internet)	0,0%	0
Clases particulares o a domicilio	15,8%	6
Autodidacta (CDs y modelos de exámenes)	0,0%	0
Otro (especifique)	18,4%	7
<i>respondieron a la pregunta</i>		<b>38</b>
<i>no respondieron a la pregunta</i>		<b>62</b>

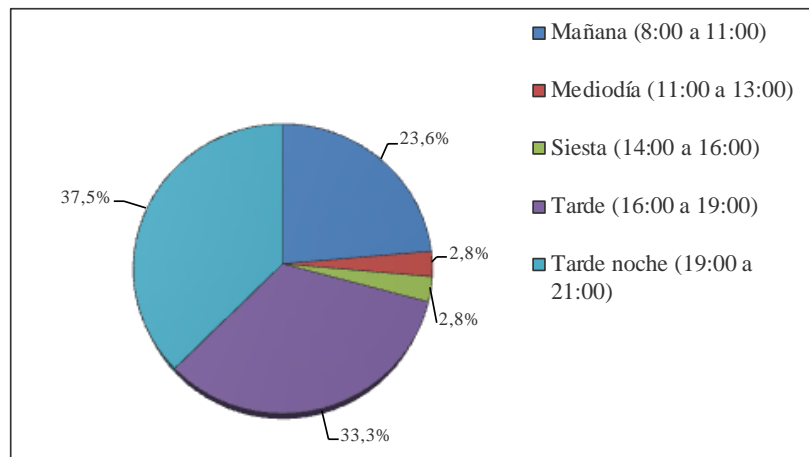
Núm	Otro (especifique)
1	Inglés in company
2	Inglés in company
3	Inglés in company
4	Inglés in company
5	Inglés in company
6	Inglés in company
7	Inglés in company



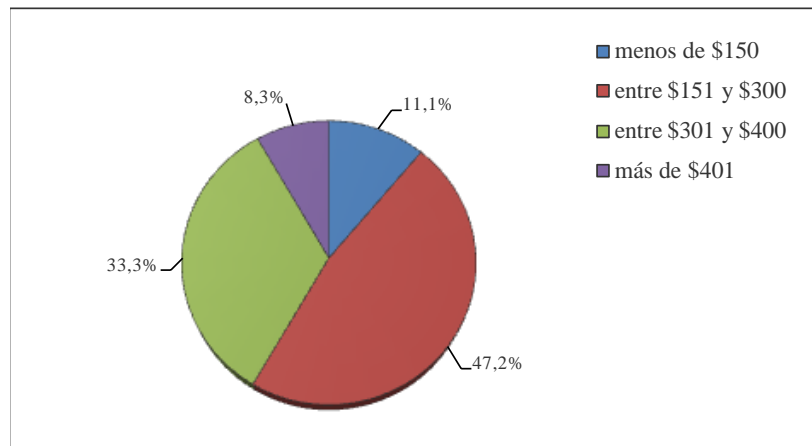
Si usted no estudia inglés actualmente pero le interesa comenzar o retomar, que metodología prefiere?		
Opciones de Respuesta	Porcentaje de Respuesta	Cuenta de Respuestas
Instituto	61,8%	21
E-learning (Internet)	23,5%	8
Clases particulares o a domicilio	14,7%	5
Autodidacta (CDs y modelos de exámenes)	0,0%	0
Otro (especifique)	0,0%	0
<i>respondieron a la pregunta</i>		<b>34</b>
<i>no respondieron a la pregunta</i>		<b>66</b>



Cuál es el horario que resulta de su mayor conveniencia para el estudio de idiomas?		
Opciones de Respuesta	Porcentaje de Respuesta	Cuenta de Respuestas
Mañana (8:00 a 11:00)	23,6%	17
Mediodía (11:00 a 13:00)	2,8%	2
Siesta (14:00 a 16:00)	2,8%	2
Tarde (16:00 a 19:00)	33,3%	24
Tarde noche (19:00 a 21:00)	37,5%	27
<i>respondieron a la pregunta</i>		<b>72</b>
<i>no respondieron a la pregunta</i>		<b>28</b>

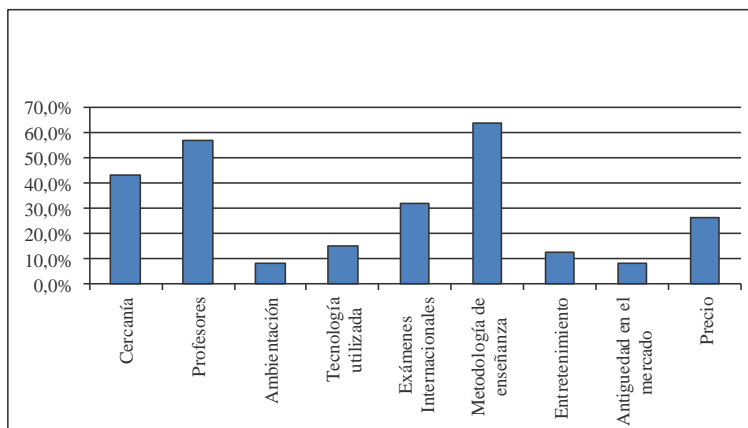


Cuánto está dispuesto a invertir por su educación en idioma inglés?		
Opciones de Respuesta	Porcentaje de Respuesta	Cuenta de Respuestas
menos de \$150	11,1%	8
entre \$151 y \$300	47,2%	34
entre \$301 y \$400	33,3%	24
más de \$401	8,3%	6
<i>respondieron a la pregunta</i>		<b>72</b>
<i>no respondieron a la pregunta</i>		<b>28</b>



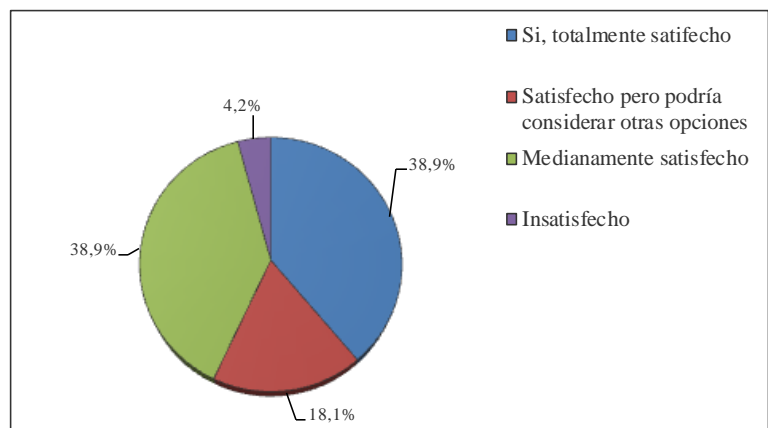
**Qué aspectos son los que valora al momento de elegir cómo y dónde estudiar inglés?**

Opciones de Respuesta	Porcentaje de Respuesta	Cuenta de Respuestas
Cercanía	43,1%	31
Profesores	56,9%	41
Ambientación	8,3%	6
Tecnología utilizada	15,3%	11
Exámenes Internacionales	31,9%	23
Metodología de enseñanza	63,9%	46
Entretención	12,5%	9
Antigüedad en el mercado	8,3%	6
Precio	26,4%	19
Otro (especifique)	0,0%	0
<i>respondieron a la pregunta</i>		<b>72</b>
<i>no respondieron a la pregunta</i>		<b>28</b>



**Se encuentra satisfecho con el servicio que recibe hoy en día y/o con la oferta de posibilidades de estudio de este idioma existentes en su localidad?**

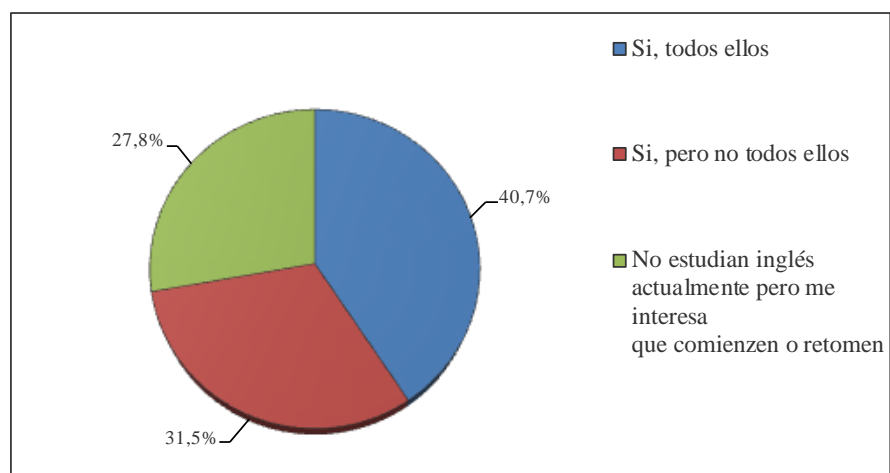
Opciones de Respuesta	Porcentaje de Respuesta	Cuenta de Respuestas
Si, totalmente satisfecho	38,9%	28
Satisfecho pero podría considerar otras opciones	18,1%	13
Medianamente satisfecho	38,9%	28
Insatisfecho	4,2%	3
<i>respondieron a la pregunta</i>		<b>72</b>
<i>no respondieron a la pregunta</i>		<b>28</b>



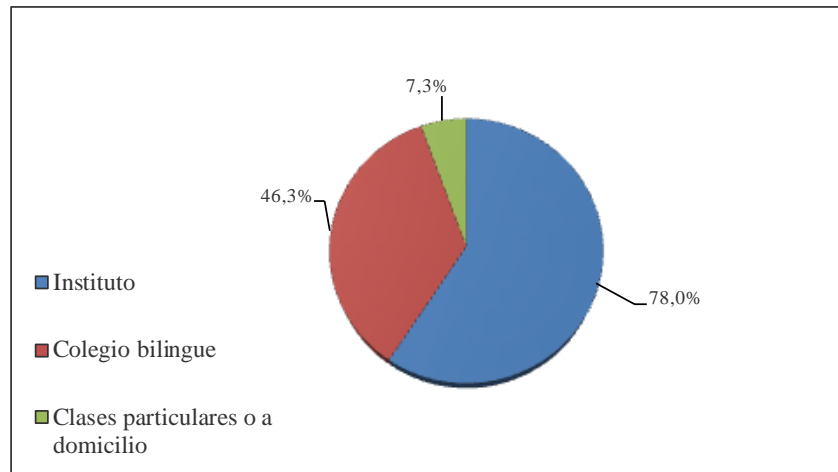


Indicar cantidad y edades de su hijos	
Opciones de Respuesta	Cuenta de Respuestas
1 año	3
2 años	5
3 años	3
4 años	5
5 años	11
6 años	11
7 años	6
8 años	12
9 años	9
10 años	8
11 años	1
12 años	4
13 años	3
14 años	0
15 años	8
16 años	8
17 años	0
18 años	2
<b>respondieron a la pregunta</b>	
<b>54</b>	
<b>no respondieron a la pregunta</b>	
<b>46</b>	

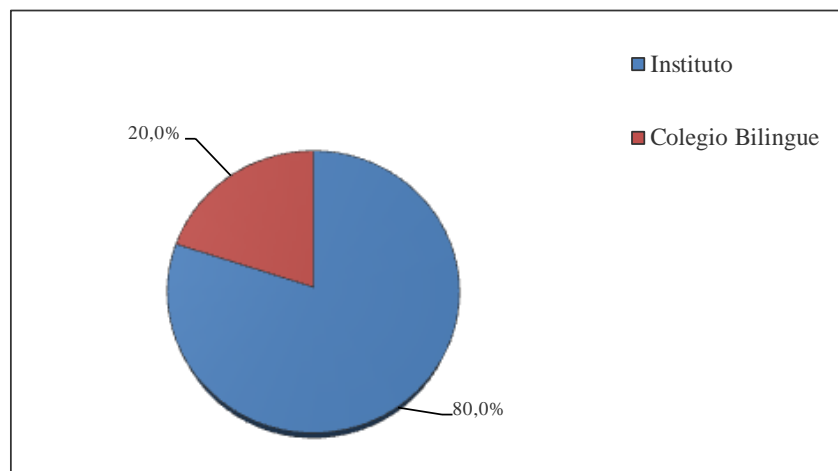
Su/s hijo/s estudia/n inglés actualmente?		
Opciones de Respuesta	Porcentaje de Respuesta	Cuenta de Respuestas
Si, todos ellos	40,7%	22
Si, pero no todos ellos	31,5%	17
No estudian inglés actualmente pero me interesa que comiencen o retomen	27,8%	15
No estudian inglés actualmente y no estoy interesado en que comiencen o retomen	0,0%	0
<b>respondieron a la pregunta</b>		<b>54</b>
<b>no respondieron a la pregunta</b>		<b>46</b>



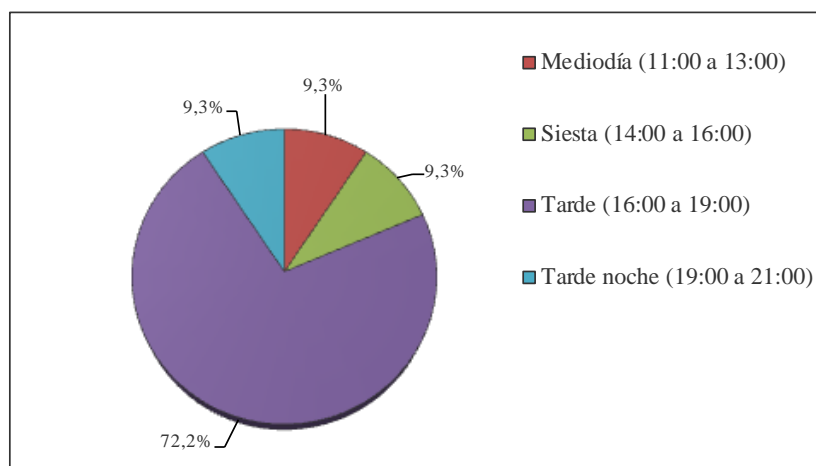
<b>Si su/s hijo/s estudia/n actualmente inglés, de qué manera lo hace/n?</b>		
<b>Opciones de Respuesta</b>	<b>Porcentaje de Respuesta</b>	<b>Cuenta de Respuestas</b>
Instituto	78,0%	32
Colegio bilingue	46,3%	19
Clases particulares o a domicilio	7,3%	3
Otro (especifique)	0,0%	0
<i>respondieron a la pregunta</i>		<b>39</b>
<i>no respondieron a la pregunta</i>		<b>61</b>



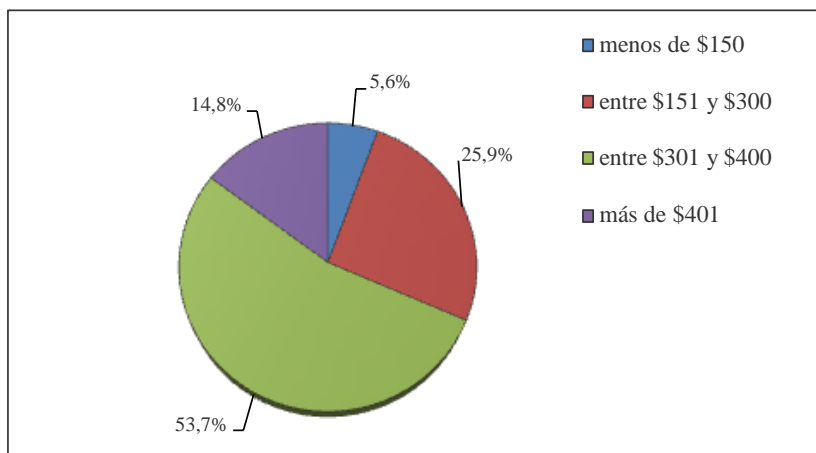
<b>Si su/s hijo/s no estudia/n inglés actualmente pero que le interesa que comienze/n o retome/n, qué metodología prefiere?</b>		
<b>Opciones de Respuesta</b>	<b>Porcentaje de Respuesta</b>	<b>Cuenta de Respuestas</b>
Instituto	80,0%	12
Colegio Bilingue	20,0%	3
Clases particulares o a domicilio	0,0%	0
Otro (especifique)	0,0%	0
<i>respondieron a la pregunta</i>		<b>15</b>
<i>no respondieron a la pregunta</i>		<b>85</b>



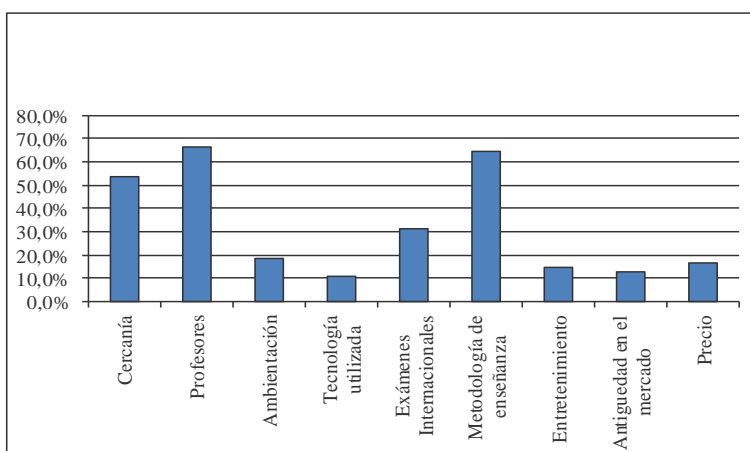
Cuál es el horario que resulta de mayor conveniencia para el estudio de idiomas de sus hijos?		
Opciones de Respuesta	Porcentaje de Respuesta	Cuenta de Respuestas
Mañana (8:00 a 11:00)	0,0%	0
Mediodía (11:00 a 13:00)	9,3%	5
Siesta (14:00 a 16:00)	9,3%	5
Tarde (16:00 a 19:00)	72,2%	39
Tarde noche (19:00 a 21:00)	9,3%	5
<i>respondieron a la pregunta</i>		<b>54</b>
<i>no respondieron a la pregunta</i>		<b>46</b>



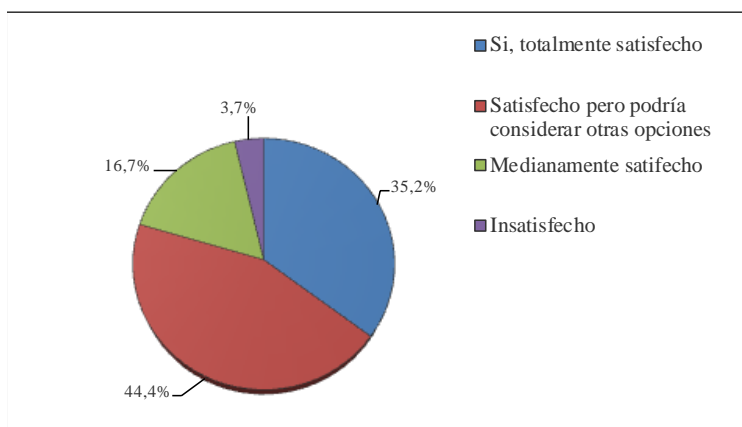
Cuánto está dispuesto a invertir por cada hijo mensualmente para el estudio de idioma inglés?		
Opciones de Respuesta	Porcentaje de Respuesta	Cuenta de Respuestas
menos de \$150	5,6%	3
entre \$151 y \$300	25,9%	14
entre \$301 y \$400	53,7%	29
más de \$401	14,8%	8
<i>respondieron a la pregunta</i>		<b>54</b>
<i>no respondieron a la pregunta</i>		<b>46</b>



<b>Qué aspectos son los que valora al momento de elegir el lugar dónde sus hijos estudien</b>		
<b>Opciones de Respuesta</b>	<b>Porcentaje de Respuesta</b>	<b>Cuenta de Respuestas</b>
Cercanía	53,7%	29
Profesores	66,7%	36
Ambientación	18,5%	10
Tecnología utilizada	11,1%	6
Exámenes Internacionales	31,5%	17
Metodología de enseñanza	64,8%	35
Entretención	14,8%	8
Antigüedad en el mercado	13,0%	7
Precio	16,7%	9
Otro (especifique)	0,0%	0
<i>respondieron a la pregunta</i>		<b>54</b>
<i>no respondieron a la pregunta</i>		<b>46</b>



<b>Se encuentra satisfecho con el servicio que recibe/n su/s hijo/s hoy en día y/o con la oferta de posibilidades de estudio de este idioma existentes en su localidad?</b>		
<b>Opciones de Respuesta</b>	<b>Porcentaje de Respuesta</b>	<b>Cuenta de Respuestas</b>
Si, totalmente satisfecho	35,2%	19
Satisfecho pero podría considerar otras opciones	44,4%	24
Medianamente satisfecho	16,7%	9
Insatisfecho	3,7%	2
<i>respondieron a la pregunta</i>		<b>54</b>
<i>no respondieron a la pregunta</i>		<b>46</b>



<b>Siente su hijo motivación hoy en día por asistir a las clases de inglés?</b>		
<b>Opciones de Respuesta</b>	<b>Porcentaje de Respuesta</b>	<b>Cuenta de Respuestas</b>
Si, siempre concurre con alegría a las clases	40,0%	15
No siempre, algunas veces demuestra rechazo	57,5%	23
No, siempre se muestra desmotivado	2,5%	1
<i>respondieron a la pregunta</i>		<b>39</b>
<i>no respondieron a la pregunta</i>		<b>61</b>

