

PLAN DE NEGOCIO PARA CREACIÓN Y DESARROLLO DE LA EMPRESA
“GLOBAL LANGUAGE CENTER” ESPECIALIZADA EN ENSEÑANZA DE LENGUAS
EXTRANJERAS Y PROGRAMAS DE BILINGÜISMO

EDGAR ALEXANDER MENDEZ MENDOZA



UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE LENGUAS MODERNAS
PROYECTO DE GRADO
BOGOTÁ
2013

PLAN DE NEGOCIO PARA CREACIÓN Y DESARROLLO DE LA EMPRESA
“GLOBAL LANGUAGE CENTER” ESPECIALIZADA EN ENSEÑANZA DE LENGUAS
EXTRANJERAS Y PROGRAMAS DE BILINGÜISMO

Autor:

EDGAR ALEXANDER MENDEZ MENDOZA

Trabajo de Grado para Obtener el Título:

Profesional en Lenguas Modernas

Director del Proyecto:

Dr. RICARDO LADINO

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES

PROGRAMA DE LENGUAS MODERNAS

BOGOTÁ

2013

Resumen

El presente Plan de Negocio, corresponde al trabajo de investigación realizado para determinar la viabilidad de crear, implementar y poner en operación una empresa de enseñanza de idiomas en la localidad de Fontibón de la ciudad de Bogotá. La investigación incluyó el análisis de aspectos socio-económicos, de mercado, técnicos, operativos y financieros para tres líneas de negocio que se desean ofrecer: Programas de Idiomas por Módulos, Programas de Idiomas para Colegios y Programas de Idiomas con énfasis en Administración y Negocios.

El proyecto resulta interesante por dos razones principalmente; en primer lugar la población objetivo manifiesta interés por los servicios que se desea ofrecer y en segundo lugar el proyecto es rentable como inversión con una tasa interna de retorno TIR superior al 40%.

Abstract

The present business plan corresponds to the investigation work performed in order to determine the viability of creating, implementing and putting into operation a Language Teaching Company in Fontibón which is a neighborhood located at Bogotá City. The investigation included a socio-economical analysis and market, technical, operative and financial aspects for three business lines that will be offered: Module Language Program, School Language Program, Language Programs emphasizing managing and business.

This project is interesting mainly for following reasons: firstly, the target population has expressed its interest in the service that will be offered; secondly, this is a profitable project with an internal rate of return (IRR) upper than 40 %.

Agradecimientos

Expreso mis más sinceros agradecimientos a directivas y docentes de la Universidad EAN por proporcionarme la formación académica y generar en mí, el espíritu emprendedor para la realización de este proyecto.

A mis padres, que a través de su labor educativa basada en principios y valores, han sido mi ejemplo para continuar la formación de juventudes creando nuevas oportunidades pedagógicas.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	9
1.1. Síntesis de la Idea	9
1.2. Justificación	10
2. DEFINICIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO.....	12
2.1. Objetivo General.....	12
2.2. Objetivos Específicos	12
2.3. Presentación de la Idea de Negocio.....	13
2.3.1. <i>Nombre de la Empresa.</i>	13
2.3.2. <i>Propuesta de Valor.</i>	14
3. ESTUDIO DE MERCADO.....	16
3.1. Objetivos del Estudio de Mercado.....	16
3.1.1. <i>Objetivo General</i>	16
3.1.2. <i>Objetivos específicos</i>	16
3.2. Análisis del Sector	17
3.2.1. <i>Entorno Legal.</i>	19
3.2.2. <i>Marco Común Europeo de Referencia para la enseñanza de Lenguas Extranjeras.</i>	20
3.3. Análisis del mercado potencial	21
3.3.1. <i>Características del Entorno.</i>	21
3.3.2. <i>Características de Población.</i>	24
3.3.3. <i>Aspectos Socio-económicos.</i>	28
3.3.4. <i>Determinación del Mercado Potencial.</i>	32
3.4. Análisis de Expectativas de la Demanda Objetivo	36
3.4.1. <i>Estudio 1: Interés y expectativas frente a los Programas de Idiomas por Módulos y de Idiomas a Nivel Técnico.</i>	37
Ver Anexo 4 Formulario de Encuesta Habitantes y Trabajadores de la Localidad de Fontibón	37
3.4.2. <i>Estudio 2: Interés y Expectativas frente al Programa de Lenguas Extranjeras para Colegios</i>	47
3.5. Análisis de Competencia	56
3.5.1. <i>Análisis de Competidores en Programas de Idiomas Extranjeros por Módulos.</i>	58

3.5.2.	<i>Análisis de Competidores en Programas de Idiomas para Colegios.</i>	61
3.5.3.	<i>Análisis de Competidores en Programas de Lenguas Extranjeras Con Énfasis en Administración y Negocios.</i>	63
4.	ESTRATEGIA DE MERCADEO	65
4.1.	Descripción de los Servicios	65
4.2.	Estrategia de Servicio	66
4.3.	Estrategia de Promoción	68
4.4.	Estrategia de Precios	68
5.	OPERACIÓN	70
5.1.	Programas y Planes de Estudio	70
5.2.	Metodología	77
5.2.1.	<i>Método Directo.</i>	79
5.2.2.	<i>Principios del Proyecto Educativo Institucional.</i>	80
5.2.3.	<i>Contextos de Aprendizaje.</i>	81
5.2.4.	<i>Métodos de Evaluación.</i>	85
5.2.5.	<i>Personal Docente.</i>	87
5.2.6.	<i>Resultado de los Procesos y Evaluación de los Estudiantes.</i>	90
6.	ORGANIZACIÓN	91
6.1.	Misión	92
6.2.	Visión	92
6.3.	Objetivos Empresariales	92
6.4.	Mapa de Procesos	93
6.5.	Definición de Puestos de Trabajo	95
6.6.	Descripción de Cargos	97
6.7.	Sistema de Control de Gestión	109
6.7.1	<i>Mejoramiento Continuo.</i>	110
6.7.2	<i>Evaluación de los programas</i>	110
6.8.	Infraestructura	110
6.8.1	<i>Áreas Físicas.</i>	111

6.8.2	<i>Sistema de información</i>	114
6.9.	ASPECTOS LEGALES	114
6.9.1	<i>Constitución de la Empresa</i>	114
6.9.2	<i>Licencia de Funcionamiento</i>	116
6.9.3	<i>Afiliaciones</i>	120
7.	ESTRUCTURA FINANCIERA DEL PROYECTO	121
7.1.	Presupuesto de Inversión Inicial	121
7.1.1.	<i>Activos Fijos</i>	121
7.1.2.	<i>Activos intangibles</i>	123
7.1.3.	<i>Capital de trabajo</i>	125
7.1.4.	<i>Inversión Inicial</i>	126
7.2.	PRESUPUESTO DE INGRESOS	127
7.3.	PRESUPUESTO DE COSTOS	134
7.3.1.	<i>Costos Fijos</i>	134
7.3.2.	<i>Costos Variables</i>	135
7.4.	Punto de Equilibrio	138
7.5.	Utilidad Operacional	141
7.6.	Fuentes de Financiamiento	142
7.7.	Estado de Resultados Proyectado	143
7.8.	Flujo de Caja	146
7.9.	Indicadores de Evaluación del Proyecto	147
7.10.	Análisis de Sensibilidad	149
8.	RESPONSABILIDAD SOCIAL	154
8.1.	Introducción	154
8.2.	Descripción del Programa	154
8.2.1.	<i>Comportamiento Ético y Transparencia</i>	154
8.2.2.	<i>Preservación del Medio Ambiente</i>	156
8.2.3.	<i>Aporte a la Comunidad</i>	156

9.	Conclusiones y Recomendaciones	158
9.1.	Conclusiones	158
9.2.	Recomendaciones	160
	BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES	162
	ANEXOS	164

Anexo 1: Decreto 3870 MEN

Anexo 2: Formar en Lenguas Extranjeras el Reto: Inglés

Anexo 3: Descripción Competencias MCE

Anexo 4: Formulario de Encuesta Aplicada a Personas

Anexo 5: Formulario de Encuesta Aplicada a Colegios

Anexo 6: MCE Cuadro de Autoevaluación British Council

Anexo 7: Minuta de Constitución SAS

Anexo 8: Ley 1064-2006

Anexo 9: Decreto 4904-2009

Anexo 10: Documento 6 MEN

1. Introducción

1.1. Síntesis de la Idea

El aprendizaje de las Lenguas Extranjeras se constituye hoy en día, en una gran oportunidad de formación como complemento al desarrollo de una carrera profesional en el campo laboral e inclusive como un factor importante en el ámbito personal, cultural, turismo o a nivel de negocios, al poder comunicarse de manera precisa con otra persona en su propia lengua nativa igual a la de su interlocutor. De igual manera el aprendizaje de Lenguas Extranjeras es una necesidad básica y factor determinante para el mundo de los negocios, las relaciones internacionales y el desarrollo económico del país. La Ley General de Educación establece, que uno de sus objetivos específicos asociados a la Educación Básica en el Ciclo de Secundaria, consiste en la comprensión y capacidad de expresarse en una Lengua Extranjera. Así entonces “los estudiantes que culminan sus estudios de Educación Media deberán tener habilidad para usar y entender una Lengua Extranjera, particularmente el inglés”, *Documentos de Trabajo sobre Economía Regional No. 159, El bilingüismo en los bachilleres colombianos, Banco de la República Andrés Sánchez Jabba 2012, (P3)*.

El Ministerio de Educación Nacional formula el Programa Nacional de Bilingüismo 2004-2019, que incluye los nuevos estándares de competencia comunicativa en lengua extranjera: inglés. *Sánchez Jabba (2012)*.

Conscientes de la necesidad de gran parte de los estudiantes y profesionales colombianos de

mejorar sus competencias comunicativas en idiomas extranjeros como: Inglés, Francés, Alemán e Italiano para abrir espacios en oportunidades laborales y de negocios en el mundo de hoy; surge la idea de crear una empresa que se especialice en la enseñanza de lenguas extranjeras, principalmente de Inglés como idioma que se ha venido desarrollando en nuestra educación formal, para reforzar y profundizar los conocimientos y habilidades comunicativas adquiridas.

“Global Language Center” se constituirá como una empresa especializada en la enseñanza de idiomas extranjeros: Inglés, Francés, Italiano y Alemán para su aplicación a nivel personal y profesional en el área de los negocios y a nivel cultural.

1.2. Justificación

El dominio de Idiomas Extranjeros se ha constituido en un aspecto importante y fundamental para el desarrollo personal y laboral de los ciudadanos, a nivel de negocios y en el campo tecnológico en sus diferentes ramas el desenvolvimiento en idiomas extranjeros se ha hecho indispensable en la vida laboral del mundo globalizado de hoy, por esta razón el Ministerio de Educación de Colombia se ha propuesto asegurar que los estudiantes que terminan bachillerato en todo el país tengan un nivel de inglés competitivo en sus habilidades comunicativas en el año 2019.

Lo anterior genera la necesidad de perfeccionar las competencias comunicativas especialmente para la población que conforma la fuerza laboral del país y aunque la oferta de

cursos a nivel de idiomas extranjeros es amplia y variada, se presenta la oportunidad de crear un centro especializado en enseñanza de lenguas extranjeras en la localidad de Fontibón.

La localidad de Fontibón reúne una amplia población estudiantil y laboral que requiere perfeccionar sus habilidades comunicativas en idiomas extranjeros, actualmente existe en Fontibón alrededor de 166 colegios con 70.083 estudiantes, 7.227 establecimientos económicos en los sectores de industria y servicios, que reúnen 92.876 trabajadores y una población de residentes jóvenes entre 15 y 49 años de 192.210, (Proyección de población 2008 - 2012 DANE), entre ellos gran cantidad de profesionales no bilingües, sin estimar.

“Global Language Center” busca atender esta necesidad con tres líneas de negocio:

1. Programa de Idiomas por Módulos.
2. Programa de Idiomas para Colegios.
3. Programa de Idiomas con Énfasis en Administración y Negocios.

2. Definición del Plan de Negocio

2.1. Objetivo General

Desarrollar el Plan de Negocio para determinar la viabilidad de crear una empresa especializada en enseñanza de Lenguas Extranjeras en Fontibón, que cubra la necesidad que tienen las personas de manejar otro idioma para usarlo como una segunda lengua de comunicación.

2.2. Objetivos Específicos

1. Determinar la viabilidad del proyecto desde el punto de vista del mercado, mediante la identificación y cuantificación de la demanda, la competencia y las condiciones en que serían adquiridos los servicios que se desean ofrecer.
2. Demostrar la factibilidad técnica y operativa para prestación de los servicios de enseñanza de idiomas en las líneas de servicio definidas para el proyecto.
3. Determinar la viabilidad organizacional y financiera del proyecto mediante la identificación de los valores de la inversión inicial, los costos, los ingresos, los gastos, la utilidad y la rentabilidad.
4. Demostrar la posibilidad de constituir y operar la empresa de enseñanza de idiomas, dentro del marco legal vigente.

5. Contribuir con el desarrollo socio-económico de la localidad de Fontibón, mediante la generación de empleo y la oferta de servicios educativos para la población.

2.3. Presentación de la Idea de Negocio

2.3.1. Nombre de la Empresa.

Para la selección del nombre de la empresa “**Global Language Center**”, se solicitó a socios y allegados, propuestas bajo las siguientes premisas: Relación con la actividad de la empresa, fácil de pronunciar y de fácil recordación.

Una vez revisadas las diferentes propuestas a nivel de nombre, se realizó una preselección y se consultó la disponibilidad de los diferentes nombres, en la página web de la Cámara de Comercio de Bogotá,

http://aplica.ccb.org.co/ccbconsultas/consultas/RUE/consulta_empresa.aspx, (opción Servicios en Línea)

Así mismo se consultó la “existencia del dominio en internet a través de un “domain checker”, tomado de: <http://www.marketingdirecto.com> 7 consejos para encontrar el nombre perfecto para su empresa). Register.com <http://www.register.com/domain/searchresults.rcm>.

El nombre elegido al final fue entonces: “**Global Language Center**”

2.3.2 Propuesta de Valor.

El presente Plan de Negocio estará enfocado en determinar la viabilidad de crear y poner en funcionamiento la empresa “**Global Language Center**” especializada en enseñanza de Idiomas Extranjeros y Programas de Bilingüismo consolidados en tres líneas de negocio: Programa de Idiomas por Módulos, Programa de Idiomas para Colegios, Programa de Idiomas con Énfasis en Administración y Negocios

1. Programas de Idiomas por Módulos

En el Programa de Enseñanza de Idiomas por Módulos, cada curso estará enfocado en alcanzar las competencias comunicativas correspondientes a cada nivel y la preparación de exámenes específicos de acuerdo al nivel alcanzado.

2. Programa de Idiomas para Colegios

Mediante esta línea de negocio se ofrecerá gestionar el programa de enseñanza de idiomas en los colegios de carácter privado, con profesores especializados en las diferentes competencias de comprensión y expresión orales y escritas.

Se maneja un esquema de niveles que cubre la enseñanza del idioma seleccionado en las secciones de Preescolar, Primaria y Bachillerato, coordinando las clases de acuerdo con los horarios establecidos por el colegio.

3. Programa de Idiomas con Énfasis en Administración y Negocios

Este programa ofrecerá a bachilleres y profesionales, la formación en el idioma elegido

mediante el desarrollo de programas diseñados para el perfeccionamiento de las competencias comunicativas del idioma, haciendo énfasis en el área de Administración y Negocios, en pro de mejorar las perspectivas personales, laborales, sociales, culturales y profesionales de los estudiantes.

3. Estudio de Mercado

3.1. Objetivos del Estudio de Mercado

Conscientes de la importancia de apoyar las decisiones empresariales en la información que nos suministra el mercado, para el presente proyecto se determinó realizar un estudio de mercado a fin de conocer el sector, comprender la situación actual y necesidades específicas que nos ayuden a enfocar el negocio.

El estudio de mercado definido para el proyecto tiene como propósito conocer la dinámica del sector, cuantificar la demanda potencial para cada una de las líneas de negocio que ofrecerá la empresa especializada en enseñanza de Idiomas extranjeros, identificar los nichos de mercado a los que se debe enfocar y conocer otras necesidades y expectativas de posibles clientes iniciales.

3.1.1. Objetivo General

Conocer el mercado en el que se moverá la nueva empresa, mediante la identificación del entorno, la demanda potencial, la competencia y la percepción de posibles clientes sobre los servicios a ofrecer.

3.1.2. Objetivos específicos

1. Conocer las reglas, normas y demás condiciones que enmarcan el mercado de enseñanza de idiomas.
2. Identificar a los competidores y su trayectoria.

3. Cuantificar la demanda potencial de acuerdo con el perfil de cliente, definido para cada línea de negocio.
4. Cuantificar el interés que genera la oferta de valor en los clientes potenciales.
5. Conocer otras expectativas de los clientes, relacionadas con el servicio a ofrecer.
6. Conocer la competencia general e inmediata.

Para alcanzar los objetivos propuestos, el estudio de mercado se dividió en cuatro fases:

- Análisis del Sector.
- Análisis del Mercado Potencial.
- Análisis de Competencia.
- Análisis de la Demanda.

3.2. Análisis del Sector

Aunque no se conoce información económica relacionada con los resultados del sector de enseñanza de idiomas en el país, sabemos que es un sector en crecimiento, con alta demanda generada por la progresiva necesidad de profesionales bilingües en el contexto globalizado y con oferta en ascenso, buscando suplir las deficiencias del sistema educativo actual en materia de bilingüismo, “Hay que buscar una metodología de competencia comunicativa; que el maestro cree un espacio donde haya la necesidad de comunicarse, una razón por la cual hablar y expresarse en inglés”, (El Tiempo, ‘El inglés se enseña de forma muy arcaica aún’: experta en bilingüismo, Febrero 20 de 2013).

Un sondeo adelantado por dos escuelas de idiomas muestra el interés por otras lenguas.
(Portafolio mayo 24 de 2011, artículo “Estudiar inglés, meta de muchos”)

Según el estudio adelantado entre 16.000 personas de 150 países, el inglés continúa siendo considerado el idioma más importante profesionalmente en el mundo, así lo creen un 36% de mexicanos, un 35% de peruanos y un 23% de colombianos.

A nivel mundial, el 55% de los estudiantes de idiomas consideran al inglés como el más importante en el futuro y un 24% piensan que será el idioma mandarín o chino.

Podría decirse que en Colombia, México y Perú empezaron tarde su bilingüismo, porque casi el 60% en los tres países está en un nivel de principiante en el aprendizaje de inglés. Esto implica un déficit en la enseñanza tanto en la primaria como en la secundaria respecto a otros países.

La realidad es la que los ha hecho acercarse a sitios dónde aprender: lo necesitan para su trabajo, para los negocios o para sus estudios y esta inversión cuesta. Los estudiantes mexicanos gastan en promedio al año 965 dólares en aprendizaje de idiomas, 781 en Perú y 710 en Colombia, aunque el promedio mundial es de 1.022 euros. Pero creen que su gasto será retribuido, pues en América, más del 90 por ciento de los estudiantes cree que el conocimiento de idiomas mejora su situación financiera. Según el sondeo, sólo el 38,9% de los mexicanos cree que su empresa los incentiva a estudiar un nuevo idioma, frente al 48% de los peruanos y el 52% de los colombianos.

Sin embargo, a pesar de reconocer la importancia de estudiar otras lenguas, hay quienes no lo logran por dos motivos primordiales según los estudiantes encuestados en Colombia, Perú y México: la falta de tiempo y de dinero.

3.2.1. Entorno Legal.

La enseñanza de idiomas en Colombia está normalizada por el Decreto 3870 del Ministerio de Educación Nacional (MEN), la Norma Técnica Colombiana NTC 5580 y el Marco Común Europeo de referencia para lenguas.

- **Decreto 3870 de 2006 del Ministerio de Educación Nacional**

El cual reglamenta en sus 10 artículos, la organización y funcionamiento de los programas de educación para el trabajo y el desarrollo humano en el área de idiomas y se establecen las condiciones mínimas de calidad, incluyendo la adopción del Marco Común Europeo al cual se debe referenciar los programas ofrecidos por las instituciones. **Ver Anexo 1: “Decreto 3870 de 2006 Ministerio de Educación Nacional”** Tomado de:

http://www.presidencia.gov.co/prensa_new/decretoslinea/2006/noviembre/02/dec3870021106.pdf

- **Norma Técnica Colombiana NTC 5580**

Por la cual se especifican los requisitos de calidad que deben tener los programas de formación en el área de idiomas. **“NTC 5580, 2007-12-12, Ministerio de Educación Nacional”**. Abrir Vínculo:

http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-157089_archivo_pdf_NTC_5580.pdf

▪ **Estándares Básicos de Competencias**

El Ministerio de Educación Nacional, ha definido Los Estándares de Competencia en Lengua Extranjera: Inglés, en el marco del **+** Programa Nacional de Bilingüismo.

http://www.colombiaaprende.edu.co/html/mediateca/1607/articles-115375_archivo.pdf

Ver Anexo 2: **“Formar en lenguas extranjeras el reto: inglés”**.

3.2.2. Marco Común Europeo de Referencia para la enseñanza de Lenguas Extranjeras.

Existe un patrón internacional de referencia para aprendizaje, enseñanza y evaluación de lenguas, el Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (MCERL), es un estándar para medir el nivel de comprensión y expresión orales y escritas en una lengua.

El Marco Común Europeo de Referencia establece una serie de niveles para todas las lenguas a partir de los cuales se favorece la comparación u homologación de los distintos títulos emitidos por las entidades certificadas.

El Marco Común Europeo delimita las capacidades que el alumno debe controlar en cada uno de los niveles para las categorías: comprender, hablar y escribir. La categoría comprender integra las destrezas comprensión auditiva y comprensión de lectura, la categoría hablar integra las de interacción oral y expresión oral y la categoría escribir comprende la destreza expresión escrita.

Ver Anexo 3: “Descripción Competencias MCE.pdf” British Council, Tomado de:

www.britishcouncil.org/es/colombia.htm

3.3. Análisis del mercado potencial

“Como la palabra lo indica, Potencial es todo un conjunto de individuos que están ahí, en nuestro ámbito de actuación, reuniendo las características necesarias para ser nuestros clientes, en potencia, aunque no lo sean, por lo menos todavía”. Elena Abascal Fernández, Idelfonso Grande, Fundamentos y técnicas de investigación comercial. Ed. Esic. Madrid 2009 (P 38)

El objetivo de este primer proceso es conocer el entorno y las características generales del mercado en el que se moverá la empresa, con información existente y disponible llamadas fuentes de información secundarias, con las que podemos medir con cierta exactitud nuestro mercado potencial, para posteriormente realizar un segundo análisis sobre una población específica de interés para el proyecto.

La empresa que se desea crear tendrá sede inicial en la localidad de Fontibón, para aprovechar la disponibilidad de un predio ofrecido en alquiler, que se puede acondicionar para centro de enseñanza, por esta razón y por considerar que Fontibón cuenta con una demanda potencial que se encuentra desatendida en la enseñanza de idiomas, el estudio de mercado se enfocará en este entorno.

3.3.1. Características del Entorno.

La información aquí consignada se basó en el estudio “Conociendo la localidad de Fontibón: Diagnóstico de los aspectos físicos, demográficos y socioeconómicos 2009” (Secretaría de Planeación Distrital). Fontibón es anexado a Bogotá en 1954, perdiendo sus características de

municipio, en los últimos treinta años pasa a convertirse en una ciudad dentro de la ciudad, debido al proceso de crecimiento urbanístico y poblacional, acompañado por la proliferación de vías de acceso y de tráfico vehicular y por su mejoramiento y ampliación.



Figura1: Mapa Vial de Fontibón. Fuente: Google.com

Fontibón cuenta con ocho (8) UPZ, cuatro predominantemente industriales, una predominantemente dotacional, una con centralidad urbana y dos de tipo residencial cualificado, el siguiente gráfico ilustra el mapa de la localidad de Fontibón y su división en UPZ.

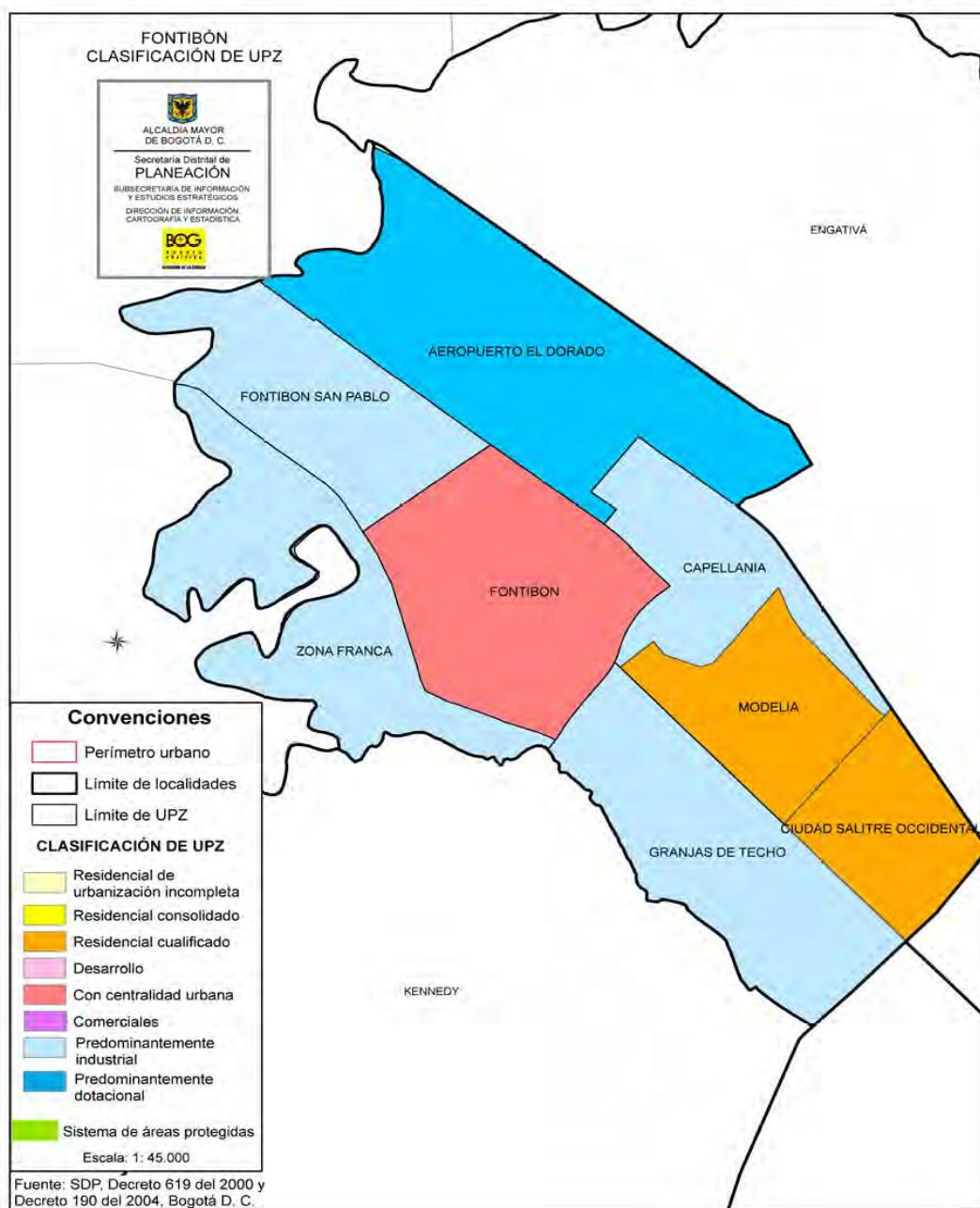


Figura 2: Fontibón Clasificación de UPZ

Fuente: SDP, Decreto 619 del 2000 y
Decreto 190 del 2004, Bogotá D. C.

Tabla 1: Fontibón. Número de establecimientos Educativos por tipo según UPZ.

UPZ	Colegio Oficial	Colegio no oficial	Centros de Investigación	Total
75 Fontibón	14	81	1	96
76 Fontibón San Pablo	3	9		12
77 Zona Franca		5		5
110 Ciudad Salitre Occidental		5		5
112 Granjas de Techo		1		1
114 Modelia	2	41		43
115 Capellanía	1	4		5
Total Fontibón	20	146	1	167
%	12,0	87,4	0,6	100

Fuente: SDP, Dirección de Planes Maestros y Complementarios, Plan Maestro De Equipamientos Educativos, Decreto 449 del 2006, Bogotá D. C.

Inventario previo de los equipamientos de educación superior, Bogotá D. C., 2009.

La sede inicial de la empresa estaría ubicada en la UPZ de Fontibón, por este motivo la información que analizaremos con mayor interés será la correspondiente a esta UPZ y las UPZ contiguas: Fontibón, Capellanía, San Pablo, Zona Franca y Granjas de Techo, donde estaría ubicada la demanda potencial más inmediata.

Colegios Privados y oficiales ubicados en Fontibón, en las UPZ de Fontibón, Fontibón San Pablo, Zona Franca, Capellanía y Granjas de Techo (Ver Tabla 1)

- Colegios Privados: 100
- Colegios Oficiales: 18

3.3.2. Características de Población.

Para el presente estudio tomaremos como referencia las proyecciones generadas del DANE para el año 2009 a partir del censo de población realizado en 2005; aunque se cuenta con

proyecciones para el año 2015, los datos proyectados a 2009 se consideran conservadores dado que no se han presentado fenómenos socioeconómicos que hayan generado cambios a gran escala.

De acuerdo con datos proyectados por el DANE, La Localidad de Fontibón cuenta con una población aproximada de 330.156 habitantes y de 125.763 trabajadores en promedio de personas empleadas en el mes anterior al censo.

La siguiente tabla muestra la distribución de población por sexo y edades resultantes del censo de población realizada en el año 2005 y las proyecciones para los años 2009 y 2015.

Tabla 2: Fontibón. Distribución de población por sexo según grupos de edad. 2005, 2009 y 2015.

Grupos de edad	2005			2009			2015		
	Hombres	Mujeres	Ambos sexos	Hombres	Mujeres	Ambos sexos	Hombres	Mujeres	Ambos sexos
Total	141.223	156.710	297.933	156.316	173.840	330.156	180.174	200.279	380.453
0-4	12.245	12.003	24.248	12.599	12.393	24.992	13.542	13.348	26.890
5-9	12.900	12.693	25.593	12.956	12.765	25.721	13.505	13.339	26.844
10-14	13.367	13.146	26.513	13.665	13.584	27.249	13.839	13.681	27.520
15-19	12.421	12.407	24.828	13.779	13.714	27.493	14.380	14.506	28.886
20-24	12.763	14.219	26.982	13.427	13.872	27.299	15.415	15.616	31.031
25-29	12.932	14.377	27.309	14.235	16.169	30.404	15.492	15.931	31.423
30-34	12.213	13.655	25.868	14.081	15.822	29.903	16.317	18.603	34.920
35-39	11.539	13.245	24.784	12.324	13.999	26.323	15.049	17.134	32.183
40-44	10.995	12.951	23.946	11.908	13.907	25.815	13.266	15.200	28.466
45-49	8.589	10.405	18.994	10.445	12.528	22.973	11.920	14.042	25.962
50-54	6.460	7.916	14.376	8.142	10.046	18.188	10.788	13.081	23.869
55-59	4.940	6.065	11.005	6.189	7.726	13.915	8.751	10.987	19.738
60-64	3.529	4.362	7.891	4.584	5.765	10.349	6.431	8.279	14.710
65-69	2.521	3.411	5.932	3.313	4.293	7.606	4.892	6.439	11.331
70-74	1.691	2.384	4.075	2.038	2.968	5.006	3.089	4.228	7.317
75-79	1.161	1.748	2.909	1.407	2.104	3.511	1.838	2.880	4.718
80 +	957	1.723	2.680	1.224	2.185	3.409	1.660	2.985	4.645

Fuente: DANE. Censo General 2005 DANE - SDP, Proyecciones de población según localidad, 2006 – 2015

El siguiente cuadro ilustra la distribución de población de la localidad por rango de edades.

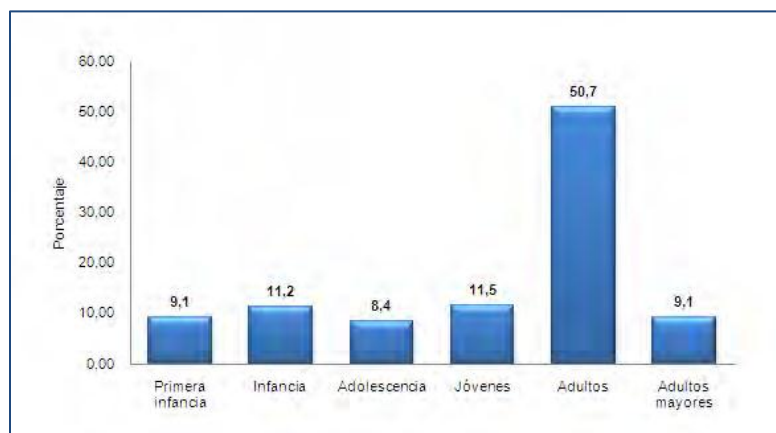


Figura 3: Fontibón - Distribución de los grupos poblacionales 2009.Fuente: DANE - SDP, Proyecciones de población según localidad, 2006 – 2015

En la tabla 3 se observa la distribución de población en edad escolar por rango de edades, toda la población escolar se considera de interés para el proyecto.

Tabla 3: Fontibón - Distribución de Población por Edad Escolar

Grupo	Edades (Años)	Estimado Porcentual	Población Estimada
Preescolar	5 y 6	3,1	10.235
Básica Primaria	7 a 11.	8,0	26.412
Básica Secundaria y Media Vocacional	12 a 17	10,0	33.016
Educación Superior	18 a 24	11,5	37.968
TOTAL POBLACION			107.631

Fuente: Autor - Datos tomados de la Secretaría Distrital de Gobierno DANE - SDP, Proyecciones de población según localidad, 2006 – 2015

Fontibón cuenta con una población total de 217.459 habitantes en edades entre los 10 y 49 años. Por ubicación cercana a la sede de la empresa, se consideran de interés para el proyecto las UPZ de Fontibón, Fontibón San Pablo, Zona Franca, Capellanía y Granjas de Techo con una población de 163.867 habitantes, que sería la demanda potencial, correspondiente al 75,36% del total de habitantes en Fontibón. Como se observa en la tabla siguiente.

Tabla 4: Fontibón. Población por UPZ 2009

Localidad	Población	Participación
Fontibón	137.489	41,64%
Fontibón San Pablo	32.134	9,73%
Zona Franca	39.664	12,01%
Ciudad Salitre Occidental	41.106	12,45%
Granjas de Techo	22.861	6,92%
Modelia	39.410	11,94%
Capellanía	16.657	5,05%
Aeropuerto El Dorado	835	0,25%
Total Fontibón	330.156	100,00

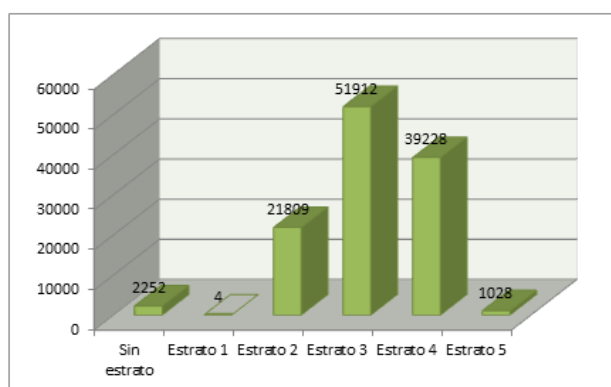
**Fuente: Autor - Datos tomados de la Secretaría Distrital de Gobierno
DANE - SDP, Proyecciones de población según localidad, 2006 – 2015**

3.3.3. Aspectos Socio-económicos.

Fontibón es una localidad que conjuga diferentes sectores socioeconómicos de interés para el proyecto, estos conforman la demanda potencial de clientes que atenderá la empresa: habitantes residentes, población estudiantil, población trabajadora y centros educativos.

▪ Estratificación Socioeconómica

El estrato socioeconómico con más viviendas en la Localidad es el estrato 3, el estrato 4 le sigue en orden de representatividad. Cuatro viviendas son de estrato 1 en la UPZ Granjas de Techo, la UPZ Granjas de Techo tiene 1.419 viviendas sin estrato, la UPZ Fontibón le sigue con 457 viviendas sin estrato. La única UPZ que tiene estrato 5 es la de Ciudad Salitre Occidental con 1.028 viviendas, como se observa en el siguiente gráfico.



Viviendas por estratos en la Localidad 2011							
UPZ	Sin estrato	Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	Estrato 5	Total
Fontibón	457	0	911	39043	610	0	41021
Fontibón San Pablo	22	0	7827	3532	0	0	11381
Zona Franca	43	0	12929	0	0	0	12972
Ciudad Salitre Occidental	1	0	0	3057	9652	1028	13738
Granjas de Techo	1419	4	142	2078	9040	0	12683
Modelia	26	0	0	1983	16993	0	19002
Capellanía	8	0	0	2219	2933	0	5160
Aeropuerto El Dorado	276	0	0	0	0	0	276
Total	2252	4	21809	51912	39228	1028	116233

Figura 4: Fontibón Proyección de Población por Estrato y UPZ. Fuente: DANE, SDP – DICE: Proyecciones de población de Bogotá por localidades 2006-2015.

De la clasificación de población por estrato socioeconómico se tiene que de los 330.156 habitantes de Fontibón para el 2009, el 51,0% se encuentran en el estrato medio-bajo, el 27,4% en el medio, el 20,0% en el bajo y el 1,6% sin estrato.

▪ **Índice de Calidad de Vida**

Para el caso de la localidad de Fontibón, el índice de condiciones de vida en cada uno de sus factores es mayor al de Bogotá, Fontibón es la cuarta localidad con mayor índice de Calidad de Vida (ICV).

Los valores máximos de los factores según las ponderaciones de las variables son:

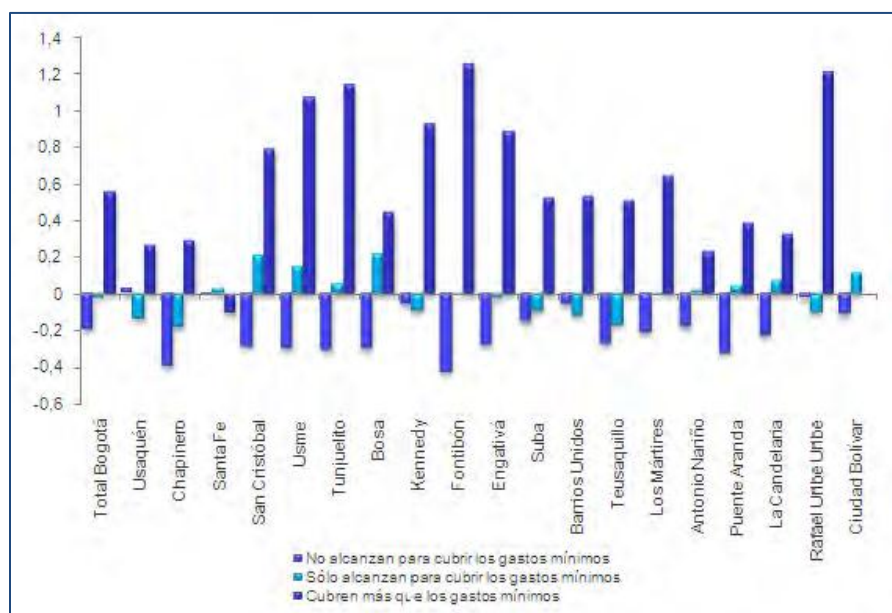
- Factor 1. Acceso y calidad de los servicios: 27,42.
- Factor 2. Educación y capital humano: 39,43.
- Factor 3. Tamaño y composición del hogar: 20.25.
- Factor 4. Calidad de la vivienda: 12.90.

▪ **Percepción sobre el poder adquisitivo del ingreso**

Es una forma alternativa de medir el indicador tradicional de pobreza por ingresos, donde cada individuo con base en sus preferencias define su canasta de consumo mínimo para considerarse en condición de pobreza. De acuerdo a los resultados de la encuesta de calidad de vida 2007, la percepción sobre los ingresos para la localidad de Fontibón de un total de 91.798 hogares, el 18,5% (16.957 hogares) afirman que sus ingresos no alcanzan para cubrir los gastos mínimos, el 55,1% (50.572 hogares) dicen que sus ingresos solo alcanzan para cubrir los gastos

mínimos y el 26,4% (24.269 hogares) reportan que sus ingresos cubren más que los gastos mínimos.

De acuerdo con estudio de la Secretaría Distrital de Planeación *“Conociendo la localidad de Fontibón: Diagnóstico de los aspectos físicos, demográficos y socioeconómicos, 2009”*,: En el período 2003 – 2007 se muestra una mejoría en la percepción del poder adquisitivo de los ingresos, pues se disminuye la tasa de crecimiento del porcentaje de la población que considera que sus ingresos son insuficientes para cubrir los gastos y aumenta la población que considera que su ingreso cubre más de los gastos mínimos. Fontibón es la localidad con mayor tasa de crecimiento en la percepción de que el ingreso cubre más de los gastos mínimos y en la que la tasa de crecimiento de la percepción del ingreso solo alcanza a cubrir los gastos mínimos.



**Figura 5: Bogotá D. C. Tasa de percepción sobre el poder adquisitivo
Del ingreso del hogar según localidad. 2003 y 2007.**

Fuente: DANE - SDP, Encuesta de Calidad de Vida Bogotá, 2007 Cálculos: SIEE - DICE

▪ Perfil Económico Empresarial

En la localidad se presenta el sector económico formal e informal; la información sobre el sector formal se toma del perfil económico y empresarial de la localidad de Fontibón de cámara de comercio del 2007, donde se localizan 10.678 empresas, de las cuales el 60% son registradas como personas naturales y el 40% personas jurídicas; con una estructura empresarial concentrada en el sector de servicios con un 76%, industria del (18%), y construcción de un 4% del total de empresas; sectorizados económicamente de la siguiente forma:

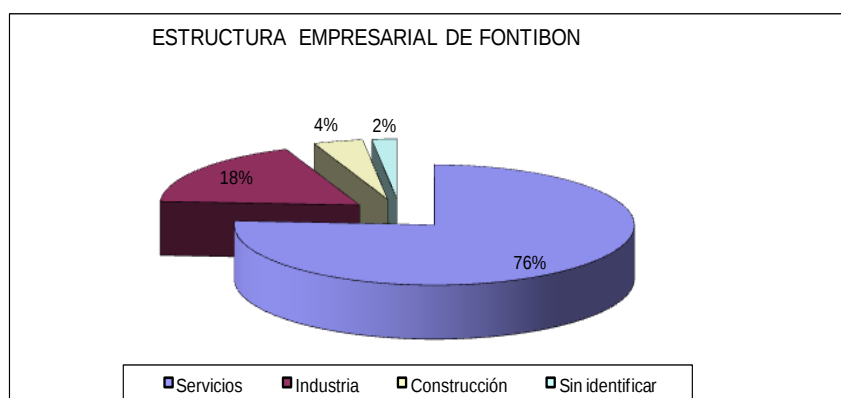


Figura 6: Sectorización económica empresas de Fontibón. Fuente: Perfil Económico y Empresarial Fontibón – Cámara de Comercio 2007

Las actividades desarrolladas por las empresas que más ocuparon personas residentes en la localidad fueron: comercio, hoteles y restaurantes equivalentes a un 27%, industria manufacturera con un 22% y en servicios sociales, comunales y personales el 22%.

Promedio de personas que trabajaron en el mes anterior al censo: Para los sectores de industria, comercio y servicios, el promedio de personas empleadas en el mes anterior al censo fue de 125.763 para la localidad de Fontibón, los cuales representan el 8,4% del total de promedio de empleados de la Capital. Dentro de la localidad de Fontibón, la unidad de

planeamiento zonal que tiene el mayor promedio de personas ocupadas es Granjas de Techo con el 26,0% seguida de Fontibón con el 20,6%.

Tabla 5: Fontibón. Promedio de personas empleadas en los Establecimientos por actividad económica según UPZ. 2005.

UPZ	Comercio	Industria	Servicios	Total
75 Fontibón	8.193	4.876	12.840	25.909
76 Fontibón San Pablo	2.166	5.253	1.834	9.253
77 Zona Franca	2.807	5.364	2.207	10.378
110 Ciudad Salitre Occidental	2.070	1.218	7.243	10.531
112 Granjas de Techo	8.010	15.218	9.422	32.650
114 Modelia	5.445	751	5.494	11.690
115 Capellanía	2.788	5.501	8.090	16.379
117 Aeropuerto El Dorado	1.408	55	7.510	8.973
Total Fontibón	32.887	38.236	54.640	125.763

Fuente: DANE – Censo General 2005 Cálculos: SIEE - DICE

Al analizar la distribución de las unidades de planeamiento zonal, se observa que Granjas de Techo tiene en promedio 32.650 empleados (26,0%), seguida de Fontibón con 25.909 (20,6%) y de Capellanía con 16.379 empleados (13,0%) del total de empleados promedio de la localidad.

3.3.4. Determinación del Mercado Potencial.

1. La empresa tendrá sede inicial en la localidad de Fontibón y UPZ de Fontibón.
2. Los datos de mayor interés para el proyecto corresponden a las UPZ de Fontibón, Fontibón San Pablo, Zona Franca, Capellanía y Granjas de Techo, donde estaría ubicada la demanda potencial más inmediata.

3. Los datos de población que se tomaron como referencia para el estudio, corresponden a las proyecciones generadas por el DANE para el año 2009, a partir del censo de población realizado en 2005.
4. De acuerdo con las líneas de servicio que atenderá la nueva empresa se establece de manera general, tres categorías de clientes:
 - Residentes
 - Trabajadores
 - Colegios
5. El estrato socioeconómico más predominante en la población es el 2 o medio bajo con un 51,0%, le sigue el estrato 3 o Medio con un 27,4%, aunque se tiene participación en los estratos 4 y 5 estos no se consideran objetivo del proyecto por estar representados principalmente en las UPZ de Modelia y Ciudad Salitre.
6. Se tiene un dato general de población trabajadora de 125.763, de los cuales 94.569 se ubican en la zona de influencia definida para el proyecto; de este último, 36.212 se encuentran en el sector industrial y 34.393 en el sector de servicios y 23.964 en el sector comercio. Se estima mayor necesidad en manejo de un segundo idioma para trabajadores de los sectores Industrial y de servicios.
7. No se cuenta con información detallada de la población trabajadora, referente a su nivel educativo y socioeconómico, ni la proporción de población trabajadora que está incluida en la población residente.
8. La localidad cuenta con una importante dinámica económica que ha generado el crecimiento del sector comercial formal e informal a nivel local, esto incrementa el

acceso de la población al medio circulante y explica que Fontibón sea la localidad con mayor tasa de crecimiento en la percepción de que el ingreso cubre más de los gastos mínimos con un 26,4% del total de hogares, producto del incremento en el poder adquisitivo.

9. Aunque el área de influencia establecida para el proyecto por ubicación de la sede inicial no incluye las UPZ de Ciudad Salitre y Modelia, es preciso resaltar que estas cuentan con población en estrato 4 y 5 que presentan mayor poder adquisitivo.
10. Es necesario precisar que del total de población residente y trabajadores calculados como demanda potencial, no todos tendrían entre sus prioridades realizar estudios en una segunda lengua o potencializar las habilidades comunicativas adquiridas en la educación formal. Sin embargo el estudio realizado nos da algunas pautas sobre la ubicación y características generales de los posibles clientes.
11. Para este estudio se consultaron y tomaron datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) y de estudios realizados por la Secretaría Distrital de Planeación, la Secretaría de Educación del Distrito y el Banco de la República.
12. Cada una de las líneas de servicio definidas para el proyecto atenderá un nicho de mercado específico con características propias de su perfil de cliente, la demanda se puede cuantificar de manera general como se observa en la tabla siguiente:

Tabla 6: Demanda Potencial por Perfil de Cliente para cada Línea de Negocio

PROGRAMA	PERFIL DE CLIENTE	DEMANDA POTENCIAL	CONSIDERACIONES
Programa de Inglés para Colegios	Colegios Privados y oficiales ubicados en Fontibón, en las UPZ de Fontibón, Fontibón San Pablo, Zona Franca, Capellanía, y Granjas de Techo.	. Colegios Privados: 100 correspondiente al 84, 75% . Colegios Oficiales: 18 correspondiente al 15,25%	Es viable abordar inicialmente los colegios privados por representar una porción atractiva y suficiente.
Programa de Inglés como Carrera Técnica Programa de Carrera Técnica Bilingüe	Estudiantes, Bachilleres y profesionales que deseen mejorar sus expectativas laborales perfeccionando el manejo del Inglés como segunda lengua, con edad comprendida entre los 15 y 50 años y que residan o trabajen en Fontibón en las UPZ de Fontibón, Fontibón San Pablo, Zona Franca, Capellanía y Granjas de Techo.	. Residentes: 29.668 . Trabajadores: 70.606	Para los habitantes Residentes en el rango de edad del perfil definido, se calculó 75,36 % de la población residente en las UPZ definidas como objetivo para el proyecto, se estimó el 78,40% perteneciente a la población en estrato 2 y 3, finalmente se aplicó el 26,40% de población con percepción de ingresos superiores a los gastos mínimos.
Programa de Inglés por Módulos y Cursos de Nivelación	Estudiantes, Bachilleres y profesionales que deseen mejorar sus competencias comunicativas en Inglés, con edad comprendida entre los 10 y 50 años y que residan o trabajen en Fontibón en las UPZ de Fontibón, Fontibón San Pablo, Zona Franca, Capellanía y Granjas de Techo.	. Residentes: 33.919 . Trabajadores: 70.606	Para el cálculo de población trabajadora, se tomó como base la población trabajadora en la zona de influencia y en los sectores industrial y de servicios.

Fuente: Autor - con base en los datos de la Secretaría Distrital de Gobierno

DANE - SDP, Proyecciones de población según localidad, 2006 – 2015

3.4. Análisis de Expectativas de la Demanda Objetivo

Conociendo ya el tamaño del mercado potencial al que se va a dirigir la empresa especializada en enseñanza de Idiomas y teniendo una idea sobre el entorno socioeconómico del segmento del mercado al que pertenece nuestra demanda objetivo o target-group, vamos a tratar de averiguar algo sobre las expectativas que tienen dichos individuos frente a los servicios que proyectamos ofrecer.

Para obtener información específica sobre las necesidades y otras expectativas de la demanda objetivo, recurrimos a Fuentes de Datos Primarios realizando un estudio diseñado a la medida, aplicando como herramienta de investigación encuestas dirigidas a los dos tipos de clientes identificados para las tres líneas de negocio definidas para el proyecto. *De acuerdo con el Cuadro 14 Demanda Potencial Vs. Perfil de Cliente por línea de Negocio*

Las muestras deben ser de un tamaño suficiente para que las consideremos representativas del grupo al que queremos estudiar y para que sean eficaces, los elementos de la muestra deben estar escogidos aleatoriamente, dentro de dicho grupo.

En segundo lugar, debemos diseñar el cuestionario que consiga averiguar la verdad a base de una serie de preguntas concretas y bien dirigidas.

Para ejecución de la encuesta se debe buscar el momento y el lugar adecuados para realizar la entrevista, a fin de captar la atención del entrevistado y obtener la mayor eficacia posible en sus respuestas; los individuos deben escogerse al azar y ubicarlos en diferentes lugares.

Por último se procede a tabular, presentar y analizar los resultados de la información obtenida.

3.4.1. Estudio 1: Interés y expectativas frente a los Programas de Idiomas por Módulos y de Idiomas a Nivel Técnico.

Objetivo:

Conocer el interés de los residentes de la localidad y trabajadores de diferentes empresas ubicadas en Fontibón, por el aprendizaje de idiomas extranjeros y analizar sus opiniones, expectativas y necesidades al respecto.

Cuestionario:

Ver Anexo 4 Formulario de Encuesta Habitantes y Trabajadores de la Localidad de Fontibón

Unidad de Muestreo:

Con base en los datos secundarios, se define que la unidad de muestreo por analizar son las 100.274 personas, de los cuales (70.606) pertenecen a la población trabajadora de las empresas ubicadas en la localidad y (29.668) son residentes en edades entre 15 y 50 años, de las UPZ de la localidad de Fontibón área de influencia definida para el proyecto. Cálculos generados de los

datos tomados del informe “Diagnóstico de Aspectos Físicos, Demográficos y Socioeconómicos año 2009” de la Secretaría Nacional de Planeación y de proyecciones del DANE 2011.

Tamaño de la muestra:

Para calcular el tamaño de la muestra de tal forma que sea representativa, se utilizó el método de Muestreo proporcional cuando se conoce el tamaño de la población:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{N E^2 + Z^2 P Q}$$

n: Tamaño de la Muestra

N: Universo de Estudio

Z: Margen de confiabilidad (1,96) para el 95% de confianza

P: Probabilidad de que el evento ocurra (Variabilidad Positiva)

Q: 1- P (Variabilidad Negativa)

E: Error de estimación

S: PQ: Varianza

Se estima la variabilidad máxima de una distribución binomial correspondiente al 0,5 al no contar con antecedentes sobre la investigación.

Cómo P y Q son complementarios $P+Q=1$, por tanto:

$$PQ = P(1-P) = 0,5*0,5 = 0,25$$

N	100.274
P	0,50
Q	0,50
Z²	3,84
PQ	0,25

ERROR	TAMAÑO DE LA MUESTRA
1%	8.761
4,26%	526
5%	383
10%	96
20%	24

Se aplicaron 526 encuestas a personas manejando un margen de confiabilidad del 95% y admitiendo un error del 4,26%.

Para realización de la encuesta se contactaron personas residentes, padres de familia de colegios y trabajadores de diferentes empresas de las 7 UPZ de la localidad de Fontibón, seleccionados aleatoriamente.

Los resultados generados de la investigación se presentan a continuación:

1. Rango de edad de las personas que estarían interesadas en estudiar algún idioma extranjero.

El 69,40% de las personas se encuentran en un rango de edad de 25 años o menos, aunque se tiene representación en edades mayores, se evidencia que las personas que tienen mayor necesidad en aprender otros idiomas son los jóvenes y que sus padres están de acuerdo.

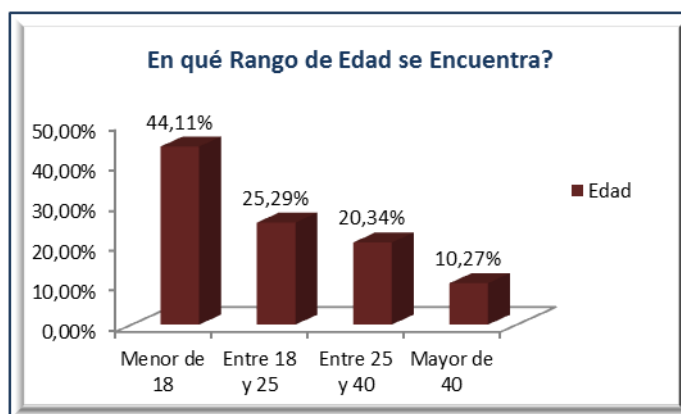


Figura 7: Respuestas Encuestas Pregunta 1. Fuente: Autor

2. A la Pregunta: **¿Qué idioma extranjero le gustaría estudiar?**

El idioma que más interesa a los encuestados es indudablemente el inglés con un 55,23%, le sigue el francés con un 24,69 %, manifestándose interés aunque menor por el Italiano, Alemán y Mandarín en una proporción semejante, cerca del 6%.

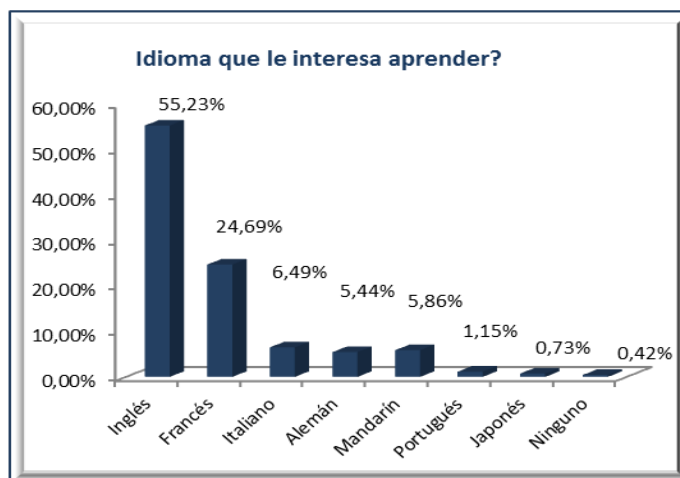


Figura 8: Respuestas Encuestas Pregunta 2. Fuente: Autor

3. A la pregunta: **¿Cuáles han sido los motivos por los que ha aplazado el aprendizaje del idioma de su interés?**

El 39,80% de las personas encuestadas lo tribuyen a “Falta de Tiempo” y un porcentaje muy cercano a “Altos costos”, sin embargo una proporción importante del 19,40% considera la distancia de los centros de enseñanza, y es precisamente esta una de las causas que pretendemos mitigar tanto para residentes como para trabajadores de la zona de influencia.

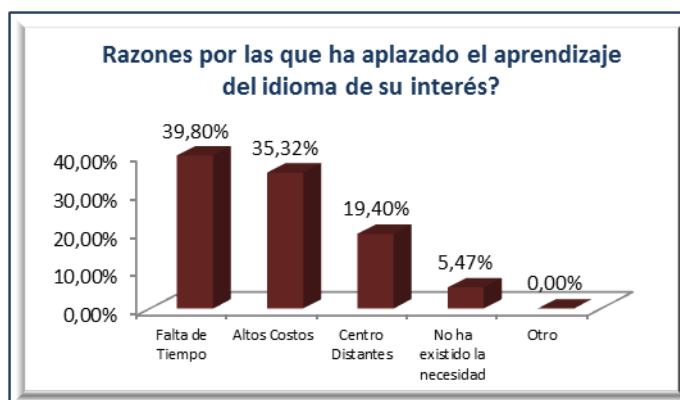


Figura 9: Respuestas Encuestas Pregunta 3. Fuente: Autor

4. A la pregunta: **¿Nivel de Inglés que posee actualmente?**

El 66,31% se considera en un nivel Bajo, el 25,59% en nivel intermedio; podemos considerar entonces que el 91,89% de los encuestados podrían estar interesados en mejorar su nivel actual.

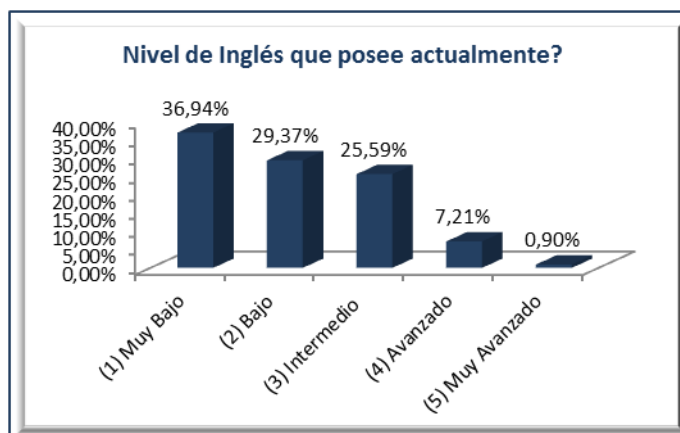


Figura 10: Respuestas Encuestas Pregunta 4. Fuente: Autor

5. A la pregunta: **¿Qué motiva su interés en aprender un idioma extranjero?**

Las personas encuestadas manifestaron diferentes razones, aunque se destacan “Exigencia del Entorno” y “Cultura General” que podemos considerarlas parecidas, esto confirma que los encuestados no son ajenos a la exigencia del mundo globalizado de hoy. En orden de importancia le siguen “Exigencias Académicas” y “Competencias Laborales” razones relacionadas con la formación para el trabajo.

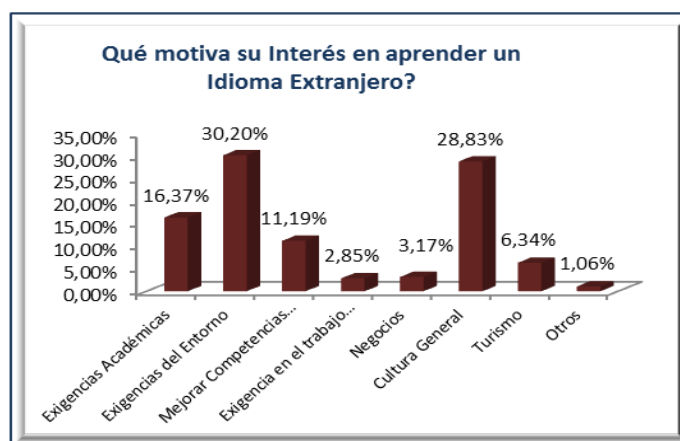


Figura 11: Respuestas Encuestas Pregunta 5. Fuente: Autor

6. A la pregunta: **¿Está interesado en asistir a un centro de enseñanza de lengua extranjera para capacitarse en la misma?**

El 94,87% respondieron afirmativamente, lo que nos confirma un marcado interés por la oferta de programas de idiomas y la necesidad que existe por aprender.

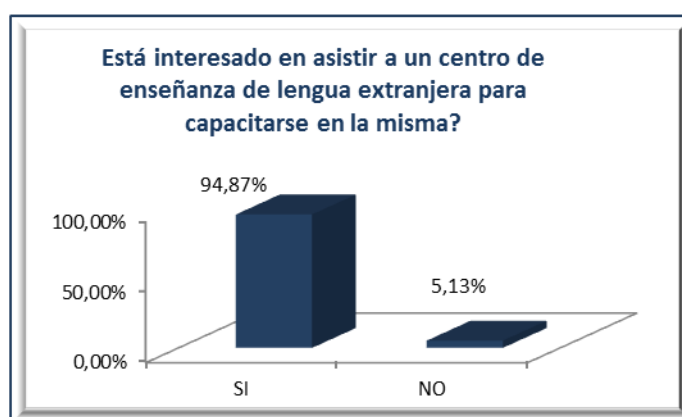


Figura 12: Respuestas Encuestas Pregunta 6. Fuente: Autor

7. A la pregunta: **¿En qué Franja Horaria tiene disponibilidad para dedicarle al aprendizaje del idioma de su interés?**

Se presenta una marcada preferencia en horas de la tarde, en especial por parte de los padres de familia para estudiantes de bachillerato. Se ha considerado abrir cursos en las diferentes franjas horarias, los cuales se irán ajustando de acuerdo con las admisiones.

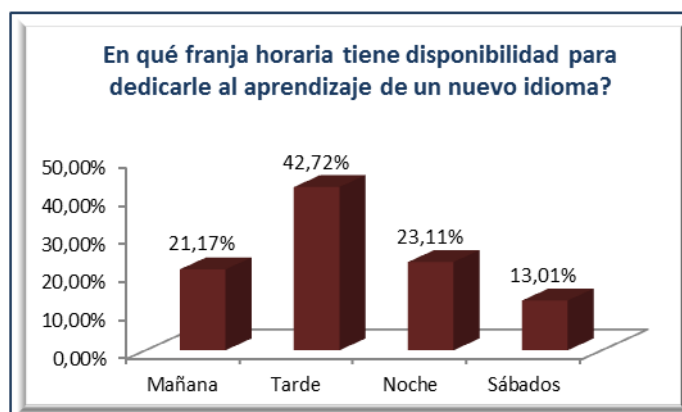


Figura 13: Respuestas Encuestas Pregunta 7. Fuente: Autor

8. A la Pregunta: **¿Qué tiempo al día puede dedicarle al aprendizaje del idioma de su interés?**

El 77,56% de los encuestados considera entre 1 y 2 horas diarias, preferencia que se tendrá en cuenta para la definición de los horarios, así mismo se considerará la preferencia del rango de 2 a 4 horas correspondiente al 20,70% para el programa de idiomas a nivel técnico.

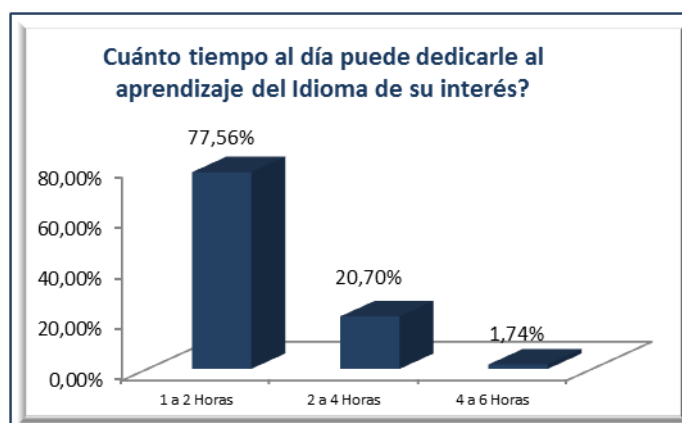


Figura 14: Respuestas Encuestas Pregunta 8. Fuente: Autor

9. A la pregunta: **¿Qué Nivel del Idioma, está interesado en alcanzar?**

Se evidencia un marcado interés por dominar el idioma en un nivel muy avanzado, expectativa que tendremos en cuenta para la definición de los programas a fin de generar una alto grado de motivación en los estudiantes para facilitar que se cumpla con esta expectativa, aunque es importante insistir que el compromiso ha de ser mutuo entre docentes y estudiantes.

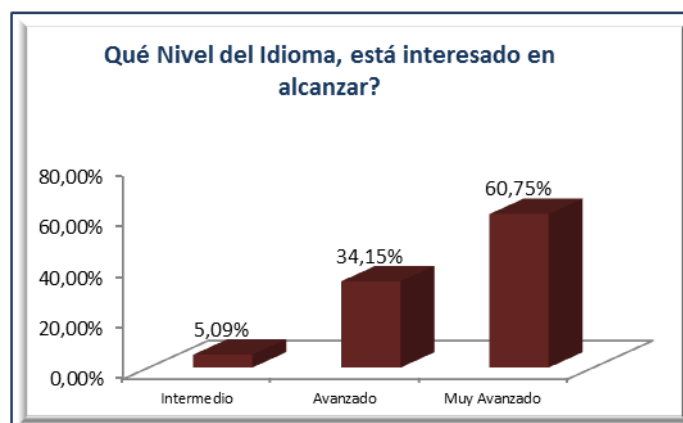


Figura 15: Respuestas Encuestas Pregunta 9. Fuente: Autor

10. A la pregunta: **¿Qué medios considera más eficientes para alcanzar el nivel que desea?**

Las personas encuestadas muestran una marcada preferencia por las clases presenciales, a la que consideran más eficientes con una proporción del 56,66%, en comparación con clases dirigidas por internet y material multimedia; sin embargo se ha previsto utilizar diferentes medios para garantizar a los estudiantes un mayor contacto con el idioma y los recursos tecnológicos.

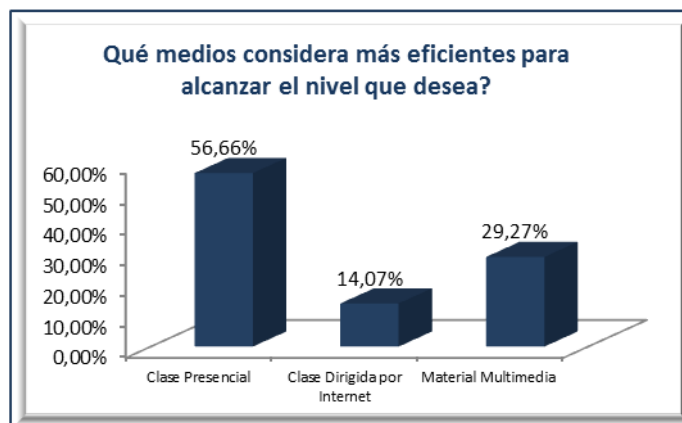


Figura 16: Respuestas Encuestas Pregunta 10. Fuente: Autor

11. A la pregunta: **¿Cuánto dinero está dispuesto a invertir por mes, en el aprendizaje del idioma de su interés?**

El 78,37% estaría dispuesto a invertir entre 150 y 200 mil pesos, un 12,90% que invertiría entre 200 y 250 mil pesos, sin embargo existe un 8,16% que no respondió a esta pregunta esto puede indicar que los rangos se encuentran fuera de su alcance.

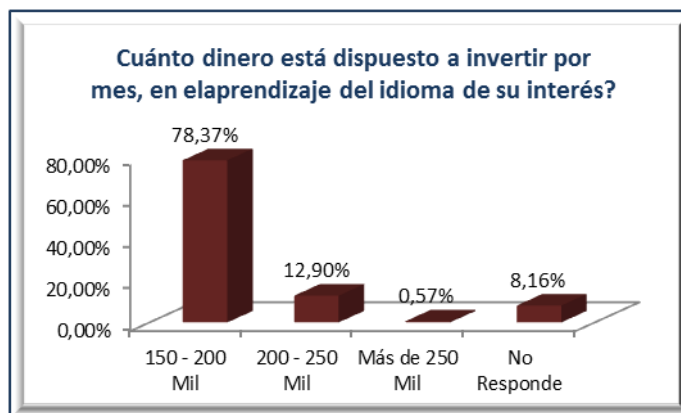


Figura 17: Respuestas Encuestas Pregunta 11. Fuente: Autor

12. La pregunta: **¿Está de acuerdo que la oferta educativa incluyera enseñanza de lenguas extranjeras con énfasis en áreas técnicas?**

El 93,35% respondió SI contra un 6,65% que manifiesta no estar de acuerdo, esto nos confirma que existe interés por el dominio de un idioma extranjero con énfasis en áreas técnicas, que contribuyen a generar competencias de formación a los estudiantes.

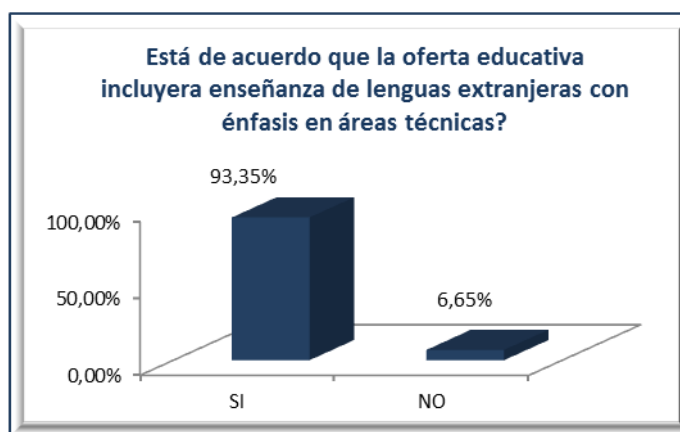


Figura 18: Respuestas Encuestas Pregunta 12. Fuente: Autor

3.4.2. Estudio 2: Interés y Expectativas frente al Programa de Lenguas Extranjeras para Colegios

Objetivo:

Analizar las opiniones, expectativas y necesidades de los colegios frente a la opción de dejar en manos de terceros la gestión de sus programas de inglés.

Unidad de Muestreo:

Con base en los datos secundarios, se define que la unidad de muestreo por analizar son los 100 colegios No Oficiales, ubicados en las UPZ de la localidad de Fontibón objetivo del proyecto, de acuerdo con el “Inventario previo de los equipamientos de educación superior, Bogotá D. C., 2009 Informe de la Secretaría Nacional de Planeación.

Cuestionario: Ver Anexo 5 “**Formulario de Encuesta para Colegios**”

Tamaño de la muestra:

Para calcular el tamaño de la muestra de tal forma que sea representativa, se utilizó el método de Muestreo proporcional cuando se conoce el tamaño de la población:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{N E^2 + Z^2 P Q}$$

n: Tamaño de la Muestra

N: Universo de Estudio

Z: Margen de confiabilidad (1,96) para el 95% de confianza

P: Probabilidad de que el evento ocurra (Variabilidad Positiva)

Q: 1- P (Variabilidad Negativa)

E: Error de estimación

S: PQ: Varianza

Se estima la variabilidad máxima de una distribución binomial correspondiente al 0,5 al no contar con antecedentes sobre la investigación.

Cómo P y Q son complementarios $P+Q=1$, por tanto:

$$PQ = P(1-P) = 0,5*0,5 = 0,25$$

N	100
P	0,50
Q	0,50
Z²	3,84
PQ	0,25

ERROR	TAMAÑO DE LA MUESTRA
1%	99
5%	79
10%	49
20%	19

Se aplicó la encuesta a 49 colegios manejando un margen de confiabilidad del 95% y admitiendo un error del 10%; considerándolo suficiente para iniciar un proyecto piloto con esta línea de negocio.

Para realización de la encuesta se acordó cita previa programada telefónicamente a los rectores de los 49 colegios seleccionados del listado suministrado por la Dirección Local de Educación de Fontibón (DILE).

Unidades de Muestro: Colegios privados

Alcance: Localidad de Fontibón

Población: 100

Rectores de Colegio

Los resultados generados del estudio se presentan a continuación:

1. A la pregunta: **¿Cuál fue la calificación promedio que obtuvo el colegio en el área de inglés en las pruebas del saber 11 - 2012?**

El 61,22% de los encuestados presentaron una calificación menor a 7, estos serían los colegios que podrían estar interesados en delegar a una empresa especializada la enseñanza de inglés, en pro de alcanzar un mejor resultado.

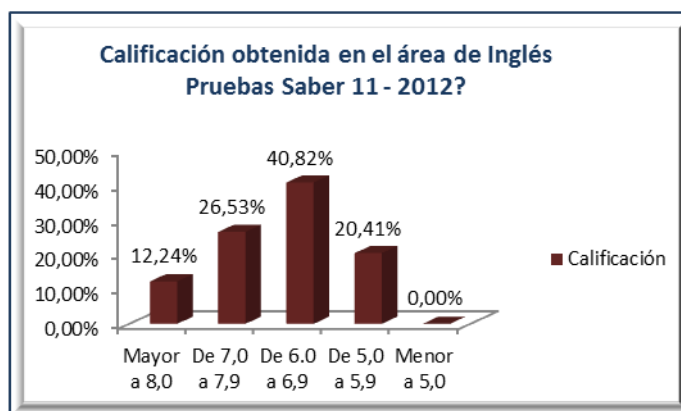


Figura 19: Respuestas Encuestas Pregunta 1. Fuente: Autor

2. A la pregunta: **¿Qué calificación esperan obtener en el área de inglés para 2013?**

El 100% de los encuestados esperan obtener una calificación mayor a 7, esto evidencia la necesidad que tienen los colegios de mejorar los resultados actuales.

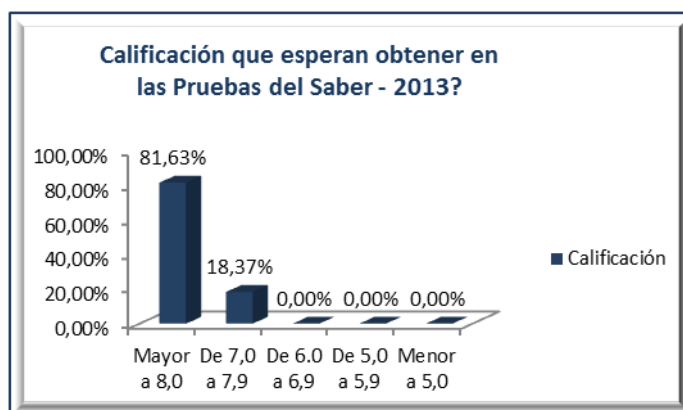


Figura 20: Respuestas Encuestas Pregunta 2. Fuente: Autor

3. A la pregunta: **¿Qué estrategias ha planteado para mejorar los resultados actuales?**

Los colegios encuestados han planteado acciones para mejorar los resultados que implicará necesariamente un incremento en los costos del área, lo que representa una oportunidad para una oferta externa que favorezca los resultados sin incrementar los costos actuales.

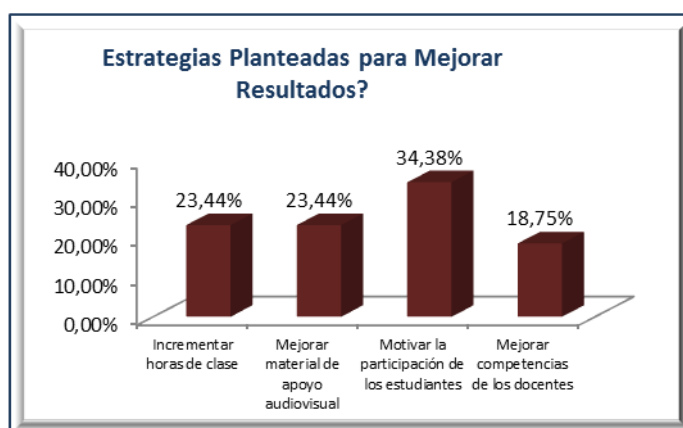


Figura 21: Respuestas Encuestas Pregunta 3. Fuente: Autor

4. A la pregunta **¿Cuál es la intensidad en horas de clase de inglés por Semana que maneja el colegio?**

El 59,18 de los colegios encuestados maneja 4 horas o menos de inglés por semana, de los cuales el 36,73% maneja 4 horas, con esta información podemos plantear una propuesta de incremento de horas para el programa que queremos ofrecer lo que garantizaría una mejora en los resultados o proponer una intensidad de 4 horas con un enfoque distinto que nos generaría menor costo de operación.

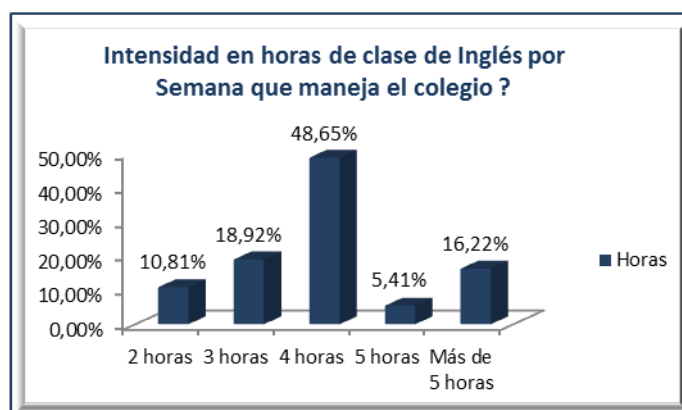


Figura 22: Respuestas Encuestas Pregunta 4. Fuente: Autor

5. A la pregunta **¿Ha considerado la posibilidad de delegar la administración del programa de lengua extranjera del colegio a una empresa especializada en enseñanza de idiomas?**

El 30,61% de los colegios encuestados respondieron afirmativamente, esto confirma que existen al menos 15 colegios interesados en contratar el servicio de enseñanza de idiomas, de los cuales aspiramos concretar un máximo de 3 para iniciar operación en el primer año.

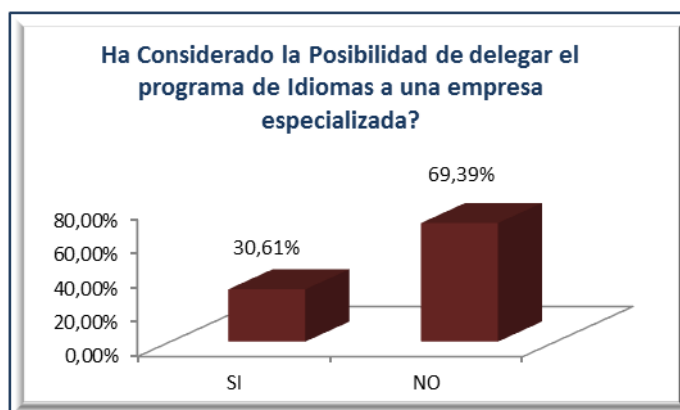


Figura 23: Respuestas Encuestas Pregunta 5. Fuente: Autor

6. A la pregunta **¿Qué nivel espera que alcance el colegio delegando la enseñanza en una empresa externa?**

El 40,82% de los colegios encuestados esperan alcanzar el nivel B2 de acuerdo con el marco común europeo, esta es una expectativa que debemos garantizar en el programa de enseñanza que ofrezcamos a los colegios en los primeros años de operación y comprometernos a alcanzar el siguiente nivel, para cumplir con la expectativa del 26,53% de los encuestados en un plazo mínimo de 5 años, siempre que se garantice la continuidad del programa en un determinado colegio.

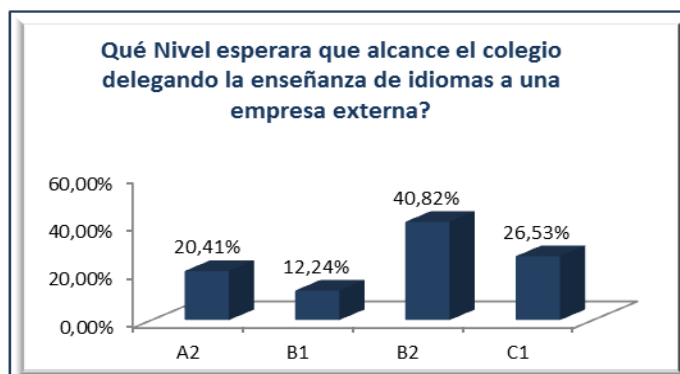


Figura 24: Respuestas Encuestas Pregunta 6. Fuente: Autor

7. A la pregunta **¿Qué ventajas espera encontrar al delegar el programa de enseñanza de idiomas a una empresa especializada?**

Los rectores encuestados destacan expectativas en competencia de los docentes, motivación de los estudiantes y mejoramiento de habilidades y le dan menor importancia a la reducción de costos y carga administrativa.



Figura 25: Respuestas Encuestas Pregunta 7. Fuente: Autor

8. A la pregunta **¿Por qué razón NO delegaría la enseñanza de idiomas a una empresa externa?**

El 38,78% de los rectores encuestados no especifica razones y a un 28,57% les preocupa que podría resultar más costoso que manejarlo directamente, aunque esta no representa una inquietud general, es una variable a tener en cuenta en la oferta de este servicio.



Figura 26: Respuestas Encuestas Pregunta 8. Fuente: Autor

9. A la Pregunta **¿Está de acuerdo en que un centro especializado ofreciera refuerzo en horario diferente al del colegio?**

El 93,88% respondió afirmativamente, esto evidencia que existe la necesidad de mejorar las competencias comunicativas de los estudiantes.

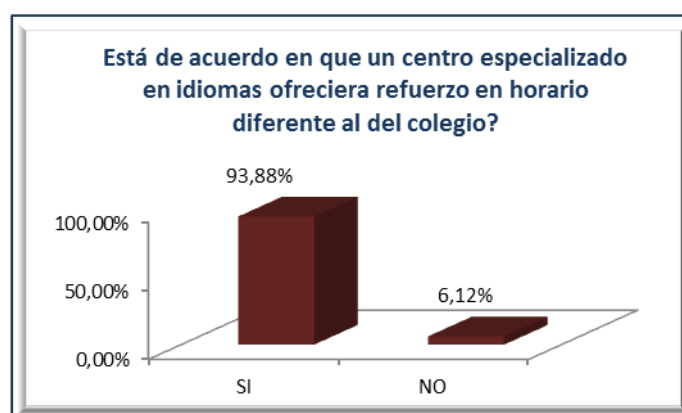


Figura 27: Respuestas Encuestas Pregunta 9. Fuente: Autor

10. A la pregunta **¿Está de acuerdo que la oferta educativa incluyera enseñanza de lenguas extranjeras con énfasis en áreas técnicas?**

El 93,88% está de acuerdo, lo que confirma la necesidad de opciones diferentes de enseñanza en idiomas.

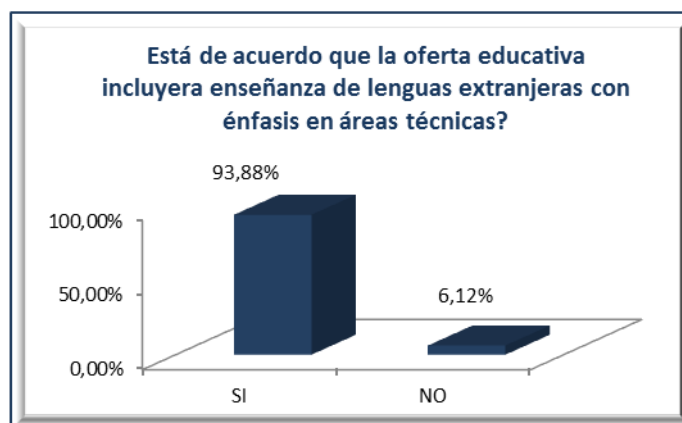


Figura 28: Respuestas Encuestas Pregunta 10. Fuente: Autor

3.5. Análisis de Competencia

En el punto anterior realizamos el análisis de nuestro mercado potencial, que corresponde al conjunto de posibles clientes que pueden adquirir nuestro producto o contratar nuestros servicios, a diferencia de ese mercado potencial, tenemos el “Mercado de Referencia, que es el conjunto de individuos, clientes, personas físicas o jurídicas que están adquiriendo en la actualidad un producto o servicio como el nuestro. Se trata de averiguar qué es lo que está ocurriendo con el consumo actual en las zonas de influencia que hemos definido y también ver qué tal les va a los empresarios que se dedican a producir lo mismo que tenemos pensado producir nosotros, o sea a

nuestros futuros competidores, que de momento vamos a ver como colegas que empezaron antes que nosotros y de los que podemos aprender algunas cosas”, (BENCHMARKING)”. *Elena Abascal Fernández, Idelfonso Grande, Fundamentos y técnicas de investigación comercial. Ed. Esic. Madrid 2009 (P 38)*

La oferta en enseñanza de idiomas es muy amplia y variada, se puede considerar un sector altamente competido que incluye gran parte de instituciones universitarias, instituciones públicas como la Cámara de Comercio de Bogotá, el SENA, institutos de idiomas formalmente constituidos, sociedades y empresas pequeñas, cursos asistidos por internet, cursos en medios físicos magnéticos y para instalar en el PC, aplicaciones en línea, material impreso, además de una población de docentes particulares y domiciliarios.

Una oferta difícil de calcular por la gran proporción de informalidad existente, debido a que muchos no se encuentran registrados en cámara de comercio ni cuentan con autorización de la Secretaria de Educación, para tener una idea del volumen de la demanda existente, podemos especificar que en paginasamarillas.com se encuentra una oferta aproximada de 200 opciones para aprender inglés en Bogotá.

En términos generales, la necesidad que tienen los clientes es la de aprender o mejorar sus competencias comunicativas en un idioma y por ello toda entidad o individuo que está enfocada a cubrir dicha necesidad, sería nuestra competencia directa.

Aunque en la zona de influencia definida para el proyecto, existe una oferta mínima de instituciones, se considera competencia directa las instituciones con docentes domiciliarios que dictan el curso donde el estudiante desee, similares en metodología, funcionamiento y flexibilidad que ofrecen.

Para el análisis se eligió una muestra de instituciones reconocidas con programas similares a los propuestos para la empresa objeto del proyecto, con el propósito de identificar sus fortalezas y conocer sus características de funcionamiento.

Aunque se ha previsto que los clientes potenciales tendrían su residencia o lugar de trabajo en Fontibón, se analizaron competidores líderes en Bogotá y en el país para las tres líneas de negocio definidas para el proyecto.

3.5.1. Análisis de Competidores en Programas de Idiomas Extranjeros por Módulos.

La oferta en programas de idiomas extranjeros por módulos es muy amplia y con grandes variaciones en programas, metodología, material, herramientas recursos, lugar de enseñanza y precios.

La empresa que se desea crear a partir de este proyecto tiene interés en ofrecer programas de alta calidad con clases presenciales y utilización de herramientas multimedia, con opción de certificación en la medida que el estudiante avance en los niveles de formación. Así mismo se ofrecerán programas en el idioma extranjero de forma intensiva y a la medida de las necesidades del estudiante, buscando que se alcancen resultados en corto tiempo.

Tabla 7: Análisis de Competencia Programa de Idiomas por Módulos

EMPRESA	OFERTA	PRECIOS	CARACTERÍSTICAS	FORTALEZAS
CENTRO COLOMBO AMERICANO	Inglés para adultos	\$280.000 mensuales \$144.000 material para tres niveles (\$48.000 por nivel)	Para mayores de 16 años Tres bloques de seis cursos cada uno: básico, destreza y afianzamiento. Lunes a viernes Dos horas académicas diarias (100 minutos) durante 19 días hábiles.	Amplia Trayectoria académica de 60 años Material Propio Reconocimiento en el mercado Tres sedes en Bogotá Presencia Nacional
	Inglés para Niños Cursos K (Kids): para niños de 7 a 9 años Cursos PT(Pre-Teens): pre-adolescentes de 10 a 12 años Cursos T(teens): Adolescentes de 13 a 16 años Cursos G(Grown ups): Mayores de 17 años en adelante. Cursos vacacionales en Junio y Noviembre. (36 horas) entre semana y algunos sábados.	\$314.000 Semestre Material \$138.000	Intensidad: 2 horas académicas (100 minutos) cada sábado durante 18 sábados. 36 horas por nivel. Dos ciclos semestrales al año, el primero de febrero a junio y el segundo de julio a noviembre.	
	Semipresencial	\$418.000 Material: \$115.000	El Blended English Program se compone de 12 niveles. Cada nivel tiene una duración de 6 semanas e incluye una clase presencial de 3 horas una vez por semana. Los 12 niveles llevan al estudiante de un nivel básico hasta intermedio-alto.	
BERLITZ	Adultos Semi-privado Inmersión On Line Privado Niños Corporativo		Modulo Básico (4) Modulo Intermedio (4) Modulo Avanzado (2)	Metodología propia Material Propio Reconocimiento y presencia internacional 5 Sedes en Bogotá Presencia Nacional o Internacional Gran variedad de idiomas: Inglés, alemán, francés, español, italiano y portugués entre otros. Líder en el mercado
BRITISH COUNCIL	Clases para adultos 7 Niveles Principiante Elemental Pre-Intermedio Intermedio Intermedio-Avanzado, Intermedio-Avanzado Plus y Avanzado. Clases para compañías Clases para niños Preparación para IELTS Preparación para EALTS	Estándar + Habilidades* \$1,125,000 + \$450,000 Material adicional	Clases dos veces por semana, cada clase tiene duración de 2 y 2,5 horas académicas (50 min.) Cada nivel se compone de cuatro cursos y cada uno de estos cursos tiene una duración de dos meses excepto Principiante que es un solo curso de dos meses.	Learning Center Entidad Pública apoyada por el Reino Unido profesores nativos

EMPRESA	OFERTA	PRECIOS	CARACTERÍSTICAS	FORTALEZAS
INSTITUTO MEYER	Inglés Estándar Adultos	Fase 1 a 4 \$178.000 cada nivel Fase 5 Dos Niveles de \$209.000 y Dos de \$408.000 Incluye material	5 Fases de 80 horas total: 64 presenciales y 16 de estudio independiente (tutor virtual Mr Slang, workshops, presentations). 4 Niveles cada Fase 22 Niveles 4 horas semanales 22 meses 8 horas semanales 11 meses	
INSTITUTO ELECTRÓNICO DE IDIOMAS	Formación Básica (Inglés) A1-A2- B1 - 6 Niveles Formación Intermedia B1-B2 - 3 Niveles Profundización y Consolidación B2 - 3 Niveles Certificación Técnico Ocupacional B2-C1 - 4 Niveles Formación Avanzada Usuario Competente C1 - 3 Niveles Cursos Libres: Cursos de Conversación Cursos Vacacionales English for Business Preparación para exámenes internacionales: Inglés: PET, KET, MICHIGAN, TOEFL, IELTS Francés: DELF, DALF Alemán: ZERTIFIKAT DEUTSH FUR DEN BERUF		Curso Presencial de 45 horas Clases de Dos horas de Lunes a Viernes Clases de 4 Horas Sábados otorga el Certificado Técnico Ocupacional por los conocimientos académicos y las competencias comunicativas adquiridas en este programa	Recursos Multimedia y material didáctico de Pearson Longman (programa Speak Out), laboratorio de multimedia para utilización del software educativo, software didáctico y simulación de exámenes. Trayectoria académica mayor a 10 años, 10 sedes en Bogotá.

Fuente: Autor, con base en datos suministrados por las empresas referenciadas, directamente, por teléfono o través de la página Web.

3.5.2. Análisis de Competidores en Programa de Idiomas para Colegios.

Los servicios de Idiomas Extranjeros para colegios es una línea de negocio nueva en el mercado colombiano, no existe una competencia muy marcada de este servicio; el idioma que se ofrece es el Inglés por ser el que se evalúa en las Pruebas de Estado: Pruebas Saber 11.

Los cinco competidores analizados ofrecen servicios de administración total del programa de inglés, material de enseñanza impreso dentro de un programa predefinido, profesores outsourcing y herramientas multimedia para apoyar los procesos de enseñanza que maneja el colegio, como se observa en la Tabla 13.

Los colegios representan un nicho de mercado interesante para la oferta de servicios de inglés, dado el volumen que representa a nivel de demanda y la presión que está ejerciendo el gobierno nacional para que se mejoren los resultados en el nivel de inglés de los estudiantes egresados de los centros educativos no bilingües.

“Según cifras oficiales del MEN, de los 398.164 estudiantes que presentaron la prueba Saber 11 en 2010, el 93% alcanza un nivel A1 en inglés, un 5% alcanzó el nivel A2, un 2% el nivel B1 y menos del 1% el nivel B2. Ello no solo sugiere que de las diferentes instituciones actuales, la proporción de estudiantes bilingües en el país es significativamente baja, ya que menos del 1% alcanza el nivel intermedio, sino que el nivel de inglés en general, es bajo”. (*Banco de la República, Documentos de Trabajo sobre Economía Regional No. 159, El bilingüismo en los bachilleres colombianos, Andrés Sánchez Jabba 2012, (P 5-6)*)

Tabla 8: Análisis de Competencia Programa de Idiomas para colegios

EMPRESA	OFERTA	CARACTERÍSTICAS
CONINGLES - English Consultants	Inglés Para Colegios Inglés para Ejecutivos en Sede o en Empresa. Preparación para el examen TOEFL Exámenes de Selección para Personal Bilingüe Programa de bilingüismo Franquicia del programa	Autorizado por ETS para la aplicación del examen TOEFL Amplia trayectoria más de 20 años de actividades Cuenta con Certificación ISO Resolución No. 02-0021 renovada el 30 de Marzo de 2010 -Secretaría de Educación de Bogotá. Certificado de examen internacional TOEFL al terminar el programa. Profesores profesionales de fluidez nativa seleccionados por competencias. Descuentos hasta del 20% para afiliados a entidades con la que se tiene convenio.
ROYAL ENGLISH SCHOOL	Programa de Inglés como lengua extranjera en colegios Programa de Inglés como segunda lengua para ejecutivos Inglés On Line	Metodología propia incluye Material Propio. 20 niveles de acuerdo con progreso del estudiante. Lunes y Martes, trabajo con libro (leer, escribir, entender y reproducir) Miércoles Plan Lector, lecturas acompañadas de CDs y actividades de reproducción. Jueves preparación para los exámenes YLE, PET, KET y FCE. Viernes LISTENING y práctica de diálogos cortos sobre situaciones cotidianas.
WORLD BOOK COMPANY	Suministro De Docentes - Outsourcing Capacitación y formación gratuita para docentes de inglés y de otras áreas	Compañía Editorial Metodología TPA Los resultados presentados en aquellas instituciones que han aplicado el programa son altamente satisfactorios a nivel general.
CENTRUM . Escuela de Idiomas	Programa Institucional Convenio Colegios Programa Conversación Inglés para el trabajo	Entre 8 y 12 meses, 144 horas Diurno, Nocturno y Sábados
E-CLASS	Inglés para colegios - blended learning Talleres extraprogramáticos de inglés - After School English	Utiliza plataforma virtual English360 pago mensual por estudiante, con mínimo 9 estudiantes. http://www.english360.com

Fuente: Autor, con base en datos suministrados por las empresas referenciadas, directamente, por teléfono o través de la página Web.

3.5.3. Análisis de Competidores en Programas de Lenguas Extranjeras Con Énfasis en Administración y Negocios.

La investigación de competencia en estas líneas de negocio inició con la búsqueda de programas de idiomas aplicados a temas específicos, sin embargo lo que encontramos fue una oferta naciente de programas de secretariado bilingüe, inglés por semestres y un programa técnico con énfasis en inglés.

Desde el punto de vista del proyecto la nueva empresa ofrecerá un programa de lengua extranjera con énfasis en administración y negocios, semestralizado con certificación de habilidades adquiridas. Se considera esta una oportunidad que puede atraer a bachilleres y trabajadores interesados en capacitarse en un área técnica al tiempo que fortalezca sus habilidades comunicativas en los Idiomas Extranjeros de su preferencia entre ellos Inglés, Francés, Alemán o Italiano.

Podemos considerar como oportunidad del mercado, la oferta de programas de bilingüismo con énfasis en temas específicos que atraiga a profesionales y bachilleres que les asegure el dominio de un idioma extranjero para aplicación en un entorno laboral determinado.

Tabla 9: Análisis de Competencia Programa de Idiomas con Énfasis en Áreas Técnicas

EMPRESA	OFERTA	PRECIOS	CARACTERÍSTICAS	FORTALEZAS
POLITÉCNICO COLOMBO ANDINO	Técnico Profesional en Secretariado Bilingüe	Matrícula y Carnet \$1.300.000 Semestre	Duración 5 Semestres Horarios: Diurno: 7:15 am - 1:00 pm Nocturno: 6:15 - 9:30 pm El Pensun incluye práctica empresarial. Clases presenciales, prácticas en salas de cómputo, conferencias y talleres orientados por profesores.	Amplia trayectoria académica desde 1974 Aprobación ICFES por Resolución 1763 del 14 de Diciembre de 1981 Costos Asequibles Los programas que ofrece la institución son reconocidos por el SENA, así, que las empresas pueden cubrir su cuota exigida de aprendices con nuestros estudiantes. Plan de financiación
POLITÉCNICO COLOMBO ANDINO	Curso Semestralizado 15 Horas Semanales	Costo por semestre (incluye material) \$490.000	Duración: 3 semestres Horario: Lunes a Viernes 6:30 a 9:00 p.m. Intensidad semestral 240 horas, 16 semanas Nivel alcanzado ADVANCED	Amplia trayectoria académica desde 1974 Aprobación ICFES por Resolución 1763 del 14 de Diciembre de 1981 Costos Asequibles Los programas que ofrece la institución son reconocidos por el SENA, así, que las empresas pueden cubrir su cuota exigida de aprendices con nuestros estudiantes.
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA REMINGTON	Técnico Profesional en Gestión Secretarial Ejecutiva Bilingüe	\$811.642 Semestre	Duración: 4 semestres	Amplia Trayectoria Académica Maneja Plan de financiación nacional Programas Presenciales y a Distancia
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA	Profesional en Negocios Internacionales	\$2.600.000 Semestre	Metodología: Presencial. Duración: Ocho (8) Semestres Horario: Diurno: De 7 a.m. a 1 p.m. Nocturno: De 6 p.m. 9:30 p.m. La metodología es dinámica e interactiva, salidas académicas nacionales e internacionales, conferencias de actualización interactuando con docentes nativos internacionales y énfasis en inglés de negocios.	Amplia trayectoria académica de 29 años. Presencia a nivel nacional.

Fuente: Autor, con base en datos suministrados por las empresas referenciadas, directamente, por teléfono o través de la página Web.

4. Estrategia de Mercadeo

4.1. Descripción de los Servicios

“Global Language Center” ofrecerá programas de enseñanza de idiomas (Inglés, Francés, Italiano, Alemán) en tres modalidades o líneas de servicio, utilizando un modelo combinado de Blended-Learning (BL) con clases presenciales interactivas y utilización de herramientas virtuales y con seguimiento permanente del progreso del estudiante, buscando mantener su motivación.

1. Programas de Idiomas por Módulos

El programa estará dividido en módulos dentro de cinco niveles asociados a la clasificación del Marco Común Europeo, los cursos se ofrecerán en horarios flexibles (diurno, tarde y noche), de 2 horas diarias entre semana y de 3 horas los días sábados.

2. Programa de Idiomas para Colegios

“Global Language Center” desarrollará el programa de inglés en los colegios, con clases altamente interactivas, motivando el uso del idioma en temas de interés de los alumnos, en los horarios programados y en las instalaciones del colegio. Se manejará un esquema de niveles que cubrirá la enseñanza del idioma seleccionado para los niveles de preescolar, primaria y bachillerato, teniendo en cuenta los lineamientos de enseñanza según el Marco Común Europeo y los estándares del Ministerio de Educación Nacional

Para este programa se les entregará a los estudiantes el material didáctico de apoyo y se facilitará el acceso a la herramienta virtual; cada curso contará con profesores especializados en las competencias comunicativas de comprensión, escritura y expresión oral.

Los profesores se encargarán de realizar las evaluaciones, entrega de reporte de desempeño de los estudiantes y actividades de recuperación para estudiantes que no alcancen los objetivos esperados.

3. Programa de Idiomas Con Énfasis en Administración y Negocios

Este programa busca desarrollar en el estudiante, las habilidades comunicativas de un idioma extranjero dentro de un contexto técnico.

El programa está diseñado para desarrollarse en 4 semestres, incluye preparación para el examen de certificación en los niveles B1, B2 y C1 y profundización en áreas de Administración y negocios en el idioma de estudio.

Se manejarán clases presenciales con uso de la herramienta virtual y material de apoyo.

4.2. Estrategia de Servicio

La empresa designará un coordinador académico, quien se encargará de gestionar los temas relacionados con el equipo de docentes, a fin de garantizar su óptimo desempeño.

Para cada línea de negocio, se designará un coordinador encargado de desarrollar la estrategia mercadeo y la estrategia de servicio, estará pendiente de los resultados y logro de los objetivos de su línea.

La empresa unirá esfuerzos para promover y asegurar las siguientes políticas de servicio al cliente:

- Toda persona que labore en “Global Language Center”, posee cualidades de buen trato, amabilidad y servicio al cliente.
- Todo el personal debe conocer y tener disponible un brochure de los programas que se ofrecen, así como los protocolos de información que deben manejar cada uno de los colaboradores.
- Definir y hacer seguimiento a los indicadores de satisfacción de los estudiantes y clientes en general.
- Hacer seguimiento al progreso de los estudiantes y promover acciones que aseguren el logro de los objetivos del programa que realiza.
- Garantizar la disponibilidad de la herramienta virtual y demás recursos que correspondan al servicio contratado.
- Asegurarse de solucionar las inquietudes de estudiantes, aspirantes y demás solicitantes.
- Mantener actualizada la página Web de la compañía.
- Orientar los procesos del negocio a las necesidades del cliente.
- Cumplir estrictamente con los horarios y la programación de actividades de los programas académicos.

- Mantener actualizados los canales de comunicación de estudiantes, docentes y demás personal e informar oportunamente las eventualidades de fuerza mayor que se presenten.
- Comunicar con la debida anticipación, en caso de presentarse situaciones que impidan el cumplimiento de las agendas programadas, para que se alcancen a definir las acciones de contingencia correspondientes.
- Hacer seguimiento a los indicadores de servicio y tomar las acciones pertinentes para mejorar los resultados.

4.3. Estrategia de Promoción

Para dar a conocer la existencia de la nueva empresa y los servicios que se van a ofrecer se analizaron diferentes medios y se eligieron los siguientes:

- Ubicar anuncios publicitarios y brochures en empresas e instituciones en el área de influencia.
- Pautar en Internet.
- Contactar y programar cita con rectores de los colegios de la zona de influencia.
- Crear una Página Web atractiva y dinámica.

4.4. Estrategia de Precios

Para determinar el precio de los servicios para cada una de las líneas de negocio, se tuvieron en cuenta el precio promedio sugerido en las encuestas realizadas, la referencia de precios de la competencia y los costos de operación. Considerando las siguientes condiciones:

Tabla 10: Determinación de Precios por Línea de Servicio

PROGRAMA	INTENSIDAD HORAS MES			PRECIOS (EN MILES)					
	HORAS DIA	CLASE PRESENCIAL	CLASE VIRTUAL DIRIGIDA	NIVELES BASICOS	NIVELES INTERMEDIOS	NIVELES AVANZADOS	SEMESTRE	VALOR MES	ESTUDIANTE COLEGIO
Programa Idiomas por Módulos	2	32	8	175	200	250			
Programa Idiomas Con Enfoque en Administración y Negocios	3	60	12				900	225	
Programa de Idiomas para Colegios	1,2	26	-						40

* Durción mes 22 días hábiles

-

** Idiomas Con Enfoque en Administración y Negocios, Descuento de 10% para pago unico del semestre

*** 22 Días mes Idiomas para Colegios, hasta 6 horas por semana, dos profesores por curso

**** Incluye material en todas las modalidades

Fuente: Autor

5. Operación

“**Global Language Center**”, será una empresa de carácter académico, cuya función estará enfocada en promover la enseñanza de lenguas extranjeras en diferentes modalidades, brindando un servicio de calidad a estudiantes de colegios, estudiantes particulares y estudiantes de empresas interesados en mejorar sus competencias comunicativas en otro idioma.

Los programas de idiomas que se ofrecen, están apoyados en la clasificación por niveles, establecida por el Marco Común Europeo, y la operación de la empresa estará dentro de los lineamientos de la Norma Técnica Colombiana / NTC 5580 Programas de formación para el trabajo en áreas de idiomas, del Ministerio de Educación Nacional MEN.

5.1. Programas y Planes de Estudio

De acuerdo con las líneas de servicio definidas para la empresa, se establecen los siguientes planes de estudio por Programa:

- **Programa de Idiomas por Módulos**

El programa de idiomas por módulos cubre desde el Nivel A1 al Nivel C1 de acuerdo con el MCE, comprende un total de 22 módulos cada uno con intensidad de 40 horas, agrupados en cinco fases, en las que se desarrollan las competencias comunicativas siguientes:

A1: Principiante

- Reconocer la existencia de la lengua anglófona como parte importante en el desarrollo de las comunicaciones actuales.
- Comprender textos cortos apoyados de imágenes y con vocabulario sencillo y familiar.

A2: Básico

- Interpretar narraciones orales y escritas por medio de la lectura dirigida. Así mismo, estructurar ideas y descripciones en la segunda lengua.
- Comprender instrucciones y textos cortos trabajados durante la clase.
- Comprender las expresiones de los demás compañeros, partiendo del conocimiento previo de vocabulario familiar y cotidiano. Así mismo, producir textos cortos y coherentes sobre los puntos de vista.

B1: Pre-Intermedio

- Construir significado a partir de los diferentes textos de interés social y académico dando a conocer su punto de vista.
- Expresar de manera oral y escrita gustos, emociones y opiniones frente a un tema de interés social.

B2: Intermedio

- Expresar de manera coherente y clara en escritos y conversaciones, temas de textos complejos que traten de temas tanto concretos como abstractos. Así mismo, comprender textos de carácter argumentativo dando su punto de vista acertadamente.

C1: Avanzado

- Se relaciona con hablantes nativos con un nivel suficiente de fluidez y naturalidad, haciendo que la comunicación se realice sin esfuerzo por parte de los interlocutores.

Tabla11: Estructura Plan de estudios Programa de Idiomas Por Módulos. Define los módulos que cubre cada nivel

FASE	NIVEL GLOBAL LANGUAGE CENTER	INTENSIDAD	ESPECIFICACIONES	NIVEL MCE
PRINCIPIANTE	Nivel 1	40 Horas	Lunes a Viernes 129 Clases de 3 Horas Presencial Talleres Multimedia con Tutor Virtual Sábados 9 Clases de 4 Horas Presencial Talleres Multimedia con Tutor Virtual	A1
	Nivel 2	40 Horas		
	Nivel 3	40 Horas		
	Nivel 4	40 Horas		
PRE-INTERMEDIO	Nivel 1	40 Horas		A2
	Nivel 2	40 Horas		
	Nivel 3	40 Horas		
	Nivel 4	40 Horas		
INTERMEDIO	Nivel 1	40 Horas		B1
	Nivel 2	40 Horas		
	Nivel 3	40 Horas		
	Nivel 4	40 Horas		
INTERMEDIO AVANZADO	Nivel 1	40 Horas		B2
	Nivel 2	40 Horas		
	Nivel 3	40 Horas		
	Nivel 4	40 Horas		
	Nivel 5	40 Horas		
AVANZADO	Nivel 1	40 Horas		C1
	Nivel 2	40 Horas		
	Nivel 3	40 Horas		
	Nivel 4	40 Horas		
	Nivel 5	40 Horas		

Fuente: Autor

▪ **Plan de Estudios Programa de Idiomas para Colegios**

Preescolar:

El programa tendrá un enfoque lúdico donde los niños participen en actividades de grupo, a través de canciones, cuentos y reconocimiento de los elementos de su entorno escolar y del hogar.

Primaria:

El programa incluirá el desarrollo de habilidades de comprensión, orales y escritas a través de actividades lúdicas como dramatizaciones, canciones, diálogos entre compañeros, se fortalece el vocabulario, se inician actividades de lectura y escritura relacionadas con sus personajes favoritos, los alimentos, las mascotas y sus rutinas familiares y escolares.

En Bachillerato:

El programa se enfoca en fortalecer las habilidades comunicativas teniendo en cuenta el avance que el estudiante ya tiene en el idioma (inglés) y en concordancia con los cuatro periodos académicos del año.

Desde los grados 1°. En grado 11°, el plan de estudios se enfocará en garantizar las competencias comunicativas hasta el nivel B2 del MCE y superando las exigencias del Ministerio de Educación Nacional (MEN), siempre que se garantice la continuidad del programa con un mínimo de 6 años. En la Tabla-17, se ilustra el plan de estudios por periodos académicos.

Tabla12: Estructura Plan de estudios Programa de Idiomas para Colegios

NIVEL GLC	INTENSIDAD	GRADO	PERIDO ACADEMICO	NIVEL MCE
Nivel 1	40 Horas	1o. a 6o.		A1
Nivel 2	40 Horas			
Nivel 3	40 Horas			
Nivel 4	40 Horas			
Nivel 5	40 Horas	7o.	1	A2
Nivel 6	40 Horas		2	
Nivel 7	40 Horas		3	
Nivel 8	40 Horas		4	
Nivel 9	40 Horas	8o.	1	
Nivel 10	40 Horas		2	
Nivel 11	40 Horas		3	
Nivel 12	40 Horas		4	
Nivel 13	40 Horas	9o.	1	B1
Nivel 14	40 Horas		2	
Nivel 15	40 Horas		3	
Nivel 16	40 Horas		4	
Nivel 17	40 Horas	10o.	1	
Nivel 18	40 Horas		2	
Nivel 19	40 Horas		3	
Nivel 20	40 Horas		4	
Nivel 21	40 Horas	11o.	1	B2
Nivel 22	40 Horas		2	
Nivel 23	40 Horas		3	
Nivel 24	40 Horas		4	
Total	960 Horas			

Fuente: Autor

Tabla 13: Metas Exigidas por el Ministerio de Educación Nacional

NIVELES SEGÚN EL MARCO COMÚN EUROPEO	NOMBRE COMÚN DEL NIVEL EN COLOMBIA	NIVEL EDUCATIVO EN EL QUE SE ESPERA DESARROLLAR CADA NIVEL DE LENGUA	METAS PARA EL SECTOR EDUCATIVO A 2019
A1	Principiante	Grados 1 a 3	
A2	Básico	Grados 4 a 7	
B1	Pre intermedio	Grados 8 a 11	• Nivel mínimo para el 100% de los egresados de Educación Media.
B2	Intermedio	Educación Superior	• Nivel mínimo para docentes de inglés. • Nivel mínimo para profesionales de otras carreras.
C1	Pre avanzado		• Nivel mínimo para los nuevos egresados de licenciaturas en idiomas.
C2	Avanzado		

Fuente: Ministerio de Educación Nacional

▪ **Plan de Estudios Programa de Idiomas con Énfasis en Administración y negocios**

El plan de estudios del programa de Idiomas con Énfasis en Administración y Negocios ofrecerá un enfoque integrado de habilidades comunicativas con aplicación del idioma en las áreas de Administración y negocios a nivel técnico. El siguiente es el plan propuesto a desarrollar en cuatro semestres:

Tabla14: Estructura Plan de estudios Programa de Idiomas con Énfasis en Administración y Negocios

SEMESTRE I		SEMESTRE II	
ASIGNATURA	OBJETIVO	ASIGNATURA	OBJETIVO
Comunicación I	Estudiar el uso de la lengua en su enfoque comunicativo desde un nivel básico A1, integrando las cuatro habilidades comunicativas.	Comunicación II	Estudiar el uso de la lengua en su enfoque comunicativo desde un nivel básico B1, integrando las cuatro habilidades comunicativas.
Cultura I	Adquirir la lengua desde su entorno cultural y social.	Cultura II	Leer y analizar textos literarios propios de la cultura anglosajona.
Expresión Oral y Escrita I	Identificar ideas principales, ideas secundarias y conclusiones en los diferentes textos.	Expresión Oral y Escrita II	Expresar ideas y puntos de vista usando la lengua extranjera como herramienta de comunicación.
Administración I	Manejar los conceptos básicos de Administración, expresando en forma oral ideas y opiniones de los diferentes textos.	Administración II	Manejar los conceptos técnicos de Administración, expresando en forma oral ideas y opiniones de los diferentes textos.
Taller de Redacción I	Expresar de forma oral ideas y opiniones de los diferentes textos.	Taller de Redacción II	Expresar de forma oral ideas y opiniones de los diferentes textos.

SEMESTRE III		SEMESTRE IV	
ASIGNATURA	OBJETIVO	ASIGNATURA	OBJETIVO
Comunicación III	Analizar la lengua en su contexto semántico, lingüístico, social y pragmático. Nivel B2	Comunicación IV	Utilizar la lengua extranjera para fines comunicativos. Nivel C1
Fonética	Analizar la pronunciación de los hablantes nativos de la lengua extranjera y reconocer las reglas fonéticas del entorno de la lengua	Argumentación	Usar la lengua en su contexto semántico, lingüístico, social y pragmático.
Énfasis I	Adquirir el vocabulario pertinente al énfasis para funcionalidad de la lengua.	Énfasis II	Usar la lengua para fines específicos de acuerdo al énfasis.
Negocios I	Manejar los conceptos básicos de Negocios, expresando en forma oral ideas y opiniones de los diferentes textos.	Negocios II	Manejar los conceptos técnicos de Negocios, internacionales, expresando en forma oral ideas y opiniones de los diferentes textos.
Taller de Redacción III	Leer y analizar textos literarios propios de la lengua extranjera en estudio.	Proyecto de Grado	Aplicar y emplear el conocimiento de la lengua extranjera para desarrollarlo en la práctica empresarial.

Fuente: Autor

5.2. Metodología

Para definir la metodología de enseñanza a aplicar en la empresa se hizo un recorrido por diferentes metodologías y programas mundialmente conocidos, en los que se destacan programas

presenciales, semipresenciales, de inmersión dentro y fuera del país y sistemas e-learning o “blended learning” (capacitación a través de Internet o enseñanza online).

El modelo presencial o convencional ha sido el método de enseñanza por excelencia a través de la historia, sin embargo, la evolución de las herramientas tecnológicas suponen un vínculo fuerte entre éstas y los procesos de enseñanza- aprendizaje.

Para la nueva empresa se decidió tomar elementos de diferentes fuentes y establecer un método de enseñanza presencial apoyado en herramientas e-learning.

La metodología que aplicaremos tendrá como base fundamental los siguientes elementos clave:

- Grupos reducidos entre 15 y 20 estudiantes.
- El docente realizará seguimiento individual de cada alumno y prestará atención a las dificultades, para asegurar que alcance los objetivos académicos del curso.
- El estudiante debe trabajar de manera independiente y adquirir motivación para aprender.
- Actividades prácticas que aseguren la participación del estudiante en cada clase.
- Docentes con altas competencias cognitivas y de enseñanza, altamente motivados en que los estudiantes alcancen los objetivos del curso.
- Clases interactivas en que los alumnos presenten sus avances, manejando temas de su interés de manera que estimule su aprendizaje.
- Inclusión de medios virtuales para complementar el aprendizaje.

5.2.1. Método Directo.

“**Global Language Center**”, utiliza un método de enseñanza para las lenguas extranjeras llamado “**método directo**” que centra la atención en las cuatro habilidades comunicativas, comenzando por las orales, donde la expresión oral se convierte en la habilidad básica. Se elimina la traducción como procedimiento de enseñanza, estimulando la lectura como enseñanza inductiva para la adquisición de las estructuras gramaticales y el uso de medios visuales.

No obstante, el método directo se combina con “**el enfoque comunicativo**” ya que es el proceso en donde el aprendizaje de la lengua no se centra en las formas lingüísticas gramaticales, sino en el uso y la intención comunicativa, teniendo en cuenta un método **audio-lingual** para el desarrollo de las habilidades orales.

Para los primeros niveles del aprendizaje de la lengua extranjera en niños, “**Global Language Center**”, se centra en el método llamado “**La vía silente de Gattegno**”, donde el docente va indicando a los estudiantes lo que deben hacer mediante señales, gestos, medios visuales, láminas, punteros de madera de diferentes tamaños y colores etc. De esta manera los estudiantes adquieren el idioma de una manera natural y el nuevo vocabulario se agrega como sinónimo de la lengua materna.

Las anteriores estrategias metodológicas, son un sistema de hábitos que pueden ser formados a través de un uso mecánico. Este es un sistema determinado y el estudiante debe saber cómo es que este sistema funciona en la comunicación real como medio para lograr un objetivo. Las estrategias, ilustran el lenguaje necesario para expresar y entender diferentes funciones; y

enfatan el uso del lenguaje apropiadamente en diferentes tipos de situaciones y para solucionar diferentes tipos de tareas. Por otro lado, en lugar de enseñar elementos gramaticales se les pedirá a los estudiantes que resuelvan situaciones determinadas utilizando la lengua.

5.2.2. Principios del Proyecto Educativo Institucional.

Para la construcción del Proyecto Educativo Institucional, se ha tenido en cuenta una investigación social en la que se toman algunos factores aptos para la construcción del PEI, tales como dar a conocer las condiciones del contexto donde se desarrollará **“Global Language Center”**, para que el proceso educativo vaya guiado de acuerdo con las necesidades y expectativas de la comunidad de la localidad de Fontibón. Así, es de gran importancia hacer un recorrido por la historia de su entorno y las condiciones de vida de los habitantes que van a hacer uso de la misma, para poder tomar decisiones adecuadas a las necesidades y expectativas y además al nuevo programa de bilingüismo en dicha localidad donde se busca alcanzar los objetivos del PEI de **“Global Language Center”**.

De acuerdo a las necesidades de la población de la localidad de Fontibón **“Global Language Center”** ofrecerá:

- Implementar un sistema de educación donde los educandos construyan ideas funcionales para el uso de la lengua junto con los educadores y con la comunidad en general.
- Mejorar la formación académica y laboral de los jóvenes que ingresan a la institución con el objetivo de ayudarlos a tener una gama más amplia de oportunidades y posibilidades de tener un mejor estilo de vida.

- Apoyar a la comunidad no sólo estudiantil con el crecimiento de la localidad de Fontibón en sus diferentes prácticas culturales, ofreciendo programas acordes a las necesidades del entorno.

5.2.3. Contextos de Aprendizaje

- **Modalidad del Programa**

Los programas ofrecidos por “**Global Language Center**”, se trabajan de manera presencial, ya que en la metodología se busca incorporar nuevos medios de soporte a la información, como medios audiovisuales y tecnologías de la información y de la comunicación. Por lo tanto los estudiantes tienen la oportunidad de interactuar con el docente clarificando dudas y afianzando conocimientos.

- **Competencias Comunicativas:**

Las Competencias Comunicativas se refieren a los procesos lingüísticos que se desarrollan durante la vida, con el fin de desarrollar e integrarse eficazmente en todos los planos de la comunicación y la sociedad humana, tanto en el conocimiento como en la habilidad para usarlas. Hablar, escuchar, leer y escribir son las habilidades del lenguaje.

Puesto que la competencia comunicativa se configura por la adquisición y desarrollo de una serie de competencias, y una de ellas es la competencia lingüística, donde el conocimiento y el empleo adecuado del código lingüístico le permiten a un individuo crear, reproducir e interpretar un número infinito de oraciones. Ese conocimiento y ese empleo se vinculan con dos

modalidades diferentes de la lengua: la lengua como sistema de signos y la lengua en funcionamiento, en uso.

“Global Language Center” pretende desarrollar las competencias comunicativas, basándose en los lineamientos curriculares de idiomas extranjeros: “Los procesos de globalización y de apertura de la economía, la comunicación intercultural y el alto ritmo de progreso científico y tecnológico, ejercen presiones sobre nuestras vidas, exigen el desarrollo de la competencia comunicativa en una o más lenguas extranjeras, para posibilitar la participación en igualdad de condiciones en la cultura global, sin perder el sentido de pertenencia a nuestra cultura.

Como respuesta a esta realidad se han establecido políticas educativas sobre lengua extranjera, que incluyen su estudio desde el ciclo de primaria. Se pretende brindar la posibilidad de tener mayor contacto y experiencia con otra lengua, otra cultura, y abordarla desde una perspectiva estratégica que la conciba como un medio para acrecentar en cada estudiante sus competencias de comunicación y sus habilidades para integrar saberes, para trabajar en equipo y para comprender mejor la realidad mundial y sus efectos sobre el contexto colombiano.

Los Lineamientos de procesos curriculares en idiomas extranjeros, son orientaciones pedagógicas para que los docentes del área se apropien de los elementos conceptuales básicos y hagan efectiva la autonomía para guiar los procesos, para atender las necesidades del diseño curricular dentro del Proyecto Educativo Institucional, (PEI), buscar oportunidades de manejo innovador del área y asumir y apropiarse de los avances científicos y tecnológicos. Así mismo se busca que a partir de los Lineamientos, los docentes puedan establecer logros alcanzables en el

desarrollo de la competencia comunicativa en lengua extranjera, efectuar evaluaciones continuas y tomar decisiones que hagan que el currículo específico sea pertinente y eficaz y los aprendizajes significativos.

De acuerdo con el Marco Común Europeo, “Global Language Center” integra competencias lingüísticas, sociolingüísticas y pragmáticas en todos los niveles de enseñanza; A1, A2, B1, B2 y C1.

Dichas competencias comunicativas, lingüísticas, sociolingüísticas y pragmáticas, se desarrollarán en el ámbito educativo y laboral de acuerdo a las necesidades de cada estudiante y a lo estipulado en los programas ofrecidos por “Global Language Center”.

Teniendo en cuenta que los elementos que conforman cualquier competencia, son: conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes graduales y progresivas, se pretende desarrollar en los estudiantes experiencias comunicativas que le permitan el intercambio no solo de ideas o conceptos, sino también el intercambio y el conocimiento de nuevas culturas.

- **Usuarios de la Formación:**

Debido a las tres líneas de negocio ofrecidas por “Global Language Center” las edades de los estudiantes varían de acuerdo a cada nivel, puesto que se brindan dos planes de estudio adecuados a niños y adultos.

▪ Tiempo de Trabajo Formativo

Modalidad Presencial

La modalidad de los programas ofrecidos por “**Global Language Center**” es presencial; de acuerdo con los requisitos legales en términos de duración de los programas según el Ministerio de Educación Nacional: “ *Los programas de formación para el trabajo tiene por objeto preparar a las personas en áreas específicas de los sectores productivos y desarrollar competencias laborales específicas relacionadas con las áreas de desempeño referidas en la Clasificación Nacional de Ocupaciones, que permitan ejercer una actividad productiva en forma individual o colectiva como emprendedor independiente o dependiente* NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC 5581

Para el **Programa de Idiomas para colegios** se estima en un mínimo de 5 horas semanales para el aprendizaje de la lengua.

Para el **Programa de Idiomas con énfasis en Administración y Negocios** la norma legal establece una duración mínima de seiscientas (600) horas, en el instituto se van a impartir 800 horas.

Para el **Programa de enseñanza del idioma extranjero por módulos**, se estima que el número de horas esté por encima de los niveles mínimos exigidos de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla 15: Relación de Horas Mínimas Necesarias para Alcanzar cada Nivel

**RELACIÓN DEL NÚMERO DE HORAS MÍNIMAS NECESARIAS
PARA EL LOGRO DE CADA NIVEL**

Nivel	Horas mínimas por nivel
C2	El curso o conjunto de cursos para este nivel específico suma por lo menos 200 h (o un total acumulado de 995 h)
C1	El curso o conjunto de cursos para este nivel específico suma por lo menos 200 h (o un total acumulado de 775 h)
B2	El curso o conjunto de cursos para este nivel específico suma por lo menos 200 h (o un total acumulado de 575 h)
B1	El curso o conjunto de cursos para este nivel específico suma por lo menos 175 h (o un total acumulado de 375 h)
A2	El curso o conjunto de cursos para este nivel específico suma por lo menos 110 h (o un total acumulado de 200 h)
A1	El curso o conjunto de cursos para este nivel específico suma por lo menos 90 h

Fuente: Tomado de: <http://www.britishcouncil.org/es/colombia-exams-marco-comun-europeo>.

5.2.4. Métodos de Evaluación.

Como los objetivos señalan diversas acciones que los estudiantes deben desempeñar, la enseñanza no puede fundamentarse en un solo método o en una misma forma de impartir la clase. Por el contrario, se presentan varias actividades para los alumnos y para el profesorado, de tal manera que dependiendo el nivel se harán las acciones a realizar por el docente y los escolares.

- **Escala de valoración**

Se selecciona o define un descriptor para cada una de las categorías que describa el nivel de exigencia requerido para aprobar un módulo o un examen concreto de esa categoría. A ese descriptor se le denomina entonces «Aprobado» o «3» y la escala es referida a la norma respecto

a ese nivel (una actuación muy deficiente = «1»; una excelente actuación = «5»). La formulación de «1» y «5» podrían constituirlos otros descriptores extraídos o adaptados de los niveles contiguos de la escala que aparece en la sección apropiada del capítulo 5; también el descriptor puede ser formulado en relación con la redacción del descriptor definido como «3».

▪ **Niveles de Dominio Comunicativo**

Al finalizar cada nivel, el estudiante deberá presentar un examen de certificación que denote el nivel de lengua aprendido y que tiene las capacidades de dominio de la lengua en sus cuatro habilidades comunicativas para continuar con el siguiente nivel.

▪ **Esquema de Evaluación**

Evaluación Inicial

Se realiza al comienzo del curso académico, dependiendo el programa escogido. Consiste en determinar el nivel de conocimiento que posee el estudiante frente a la lengua que desea aprender, para establecer un punto de partida en el aprendizaje.

Evaluación Procesual

La evaluación del idioma extranjero implica evaluar las cuatro habilidades lingüísticas desarrolladas durante la Enseñanza Básica. Por lo tanto, la prueba de diagnóstico debe estar dividida en cuatro partes y una pauta de verificación que contemple estas cuatro habilidades:

- Comprensión Auditiva mediante un diálogo de hablantes nativos.
- Expresión Oral: Respuesta a preguntas planteadas por el docente.

- Comprensión Lectora: Análisis y comprensión de textos.
- Expresión Escrita

Comunicar ideas y opiniones utilizando las reglas básicas para construir diferentes tipos de párrafos y ensayos. Las diferentes pruebas en este tipo de evaluación tienen como objetivo fundamental informar acerca de los resultados obtenidos en el transcurso de cada nivel.

Autoevaluación del Alumno y Evaluación por el Profesor

En el proceso de evaluación final el profesor incluye los temas propuestos para cada nivel y el estudiante debe contestar acertadamente un mínimo de 70% en cada una de las habilidades comunicativas para continuar con el siguiente nivel. Además, siendo que el alumno es el principal agente en proceso de aprendizaje, debe hacer una introspección y autoevaluación que le permita revisar su propio proceso y reforzar en la habilidad donde presente dificultad.

5.2.5. Personal Docente.

Para lograr el buen desarrollo de las competencias previstas en el perfil de egreso, el personal docente cuenta con los siguientes requisitos:

- Formación pedagógica obtenida en una institución competente.
- Experiencia mínima de dos años como docente en la lengua a enseñar.
- Competencias pedagógicas en el manejo de la metodología en la enseñanza de una lengua extranjera.

- Competencias en la formación para el trabajo según el énfasis laboral requerido en cada curso.
- Examen de certificación de la lengua.

Para monitorear y ofrecer una educación de calidad, el personal docente es evaluado periódicamente con relación al nivel de desempeño en cada nivel. Los resultados de los procesos de los estudiantes al finalizar los niveles y la satisfacción tanto de los estudiantes como del personal docente.

- **Asignación Académica**

La distribución académica y el número de docentes, dependen del número de estudiantes inscritos y el número de cursos en cada ciclo. Así mismo, la asignación académica se documentará y se revisará para realizar los ajustes requeridos.

- **Evaluación de Docentes**

Desempeño:

Los docentes que se desempeñan en “Global Language Center” son profesionales comprometidos en la educación e integridad de los estudiantes, se centran en formar personas que capaces de desenvolverse en un entorno comunicativo, utilizando la lengua extranjera como herramienta.

Por tanto, se busca que los docentes contribuyan con el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes, reconociendo mediante un monitoreo permanente las necesidades de desarrollo de conocimientos y competencias propias de la docencia.

Según el Ministerio de Educación Nacional los fines de la evaluación de los docentes son los siguientes:

- Velar por el cumplimiento de los fines de la educación.
- Mejorar la calidad de la educación.
- Asegurar la mejor formación ética, intelectual y física de los educandos.
- Estimular el compromiso del educador con su desarrollo personal y profesional.

Estos son sus objetivos:

- Estimular el buen desempeño del docente y del directivo docente.
- Facilitar su propio reconocimiento y valoración sobre su quehacer profesional
- Identificar logros y dificultades de los docentes como base para desarrollar planes de mejoramiento personales y del colectivo de la institución educativa.
- Ofrecer información confiable a las instituciones formadoras para que consoliden o reorienten sus programas.

5.2.6. Resultado de los Procesos y Evaluación de los Estudiantes.

Las competencias que se desarrollan en los estudiantes son las habilidades y comportamientos según el contexto requerido para la aplicación de la lengua extranjera, ya sea con fines educativos, laborales o culturales.

La lengua extranjera permite a los alumnos dotarse de más destrezas comunicativas y les abre el camino hacia la comprensión de otros modos de vida. Partiendo del hecho de que el buen manejo de dos o tres idiomas, supone todas las ventajas en la actualidad.

En cuanto a la evaluación de los estudiantes se realizan pruebas para determinar los conocimientos adquiridos y el nivel de lengua. Además, es requisito presentar pruebas de certificación nacional que acredite las habilidades de lengua del hablante.

Por otro lado la autoevaluación del estudiante será una introspección teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

Autoevaluación docente:

Al finalizar cada nivel es necesario que el docente haga una introspección de los métodos y estrategias de enseñanza utilizadas y plantee nuevas técnicas para mejorar el proceso de enseñanza. Ver Anexo 6: Cuadro de Autoevaluación MCE British Council

6. Organización

“La organización es la forma como se dispone y asigna el trabajo entre el personal para alcanzar los objetivos propuestos” *Rafael Alcázar Rodríguez Emprendedor de Éxito (2006)*. En otras palabras, la empresa parte de unos objetivos, para los cuales se definen las estrategias, que se desarrollan a través de su estructura organizacional.

El objetivo desde el punto de vista organizacional, es establecer una adecuada distribución de responsabilidades y funciones que garantice la ejecución de los procesos de dirección, operativos y administrativos necesarios para el direccionamiento de la nueva empresa, el desarrollo de los servicios de enseñanza de idiomas y el cumplimiento de los requisitos legales de tipo comercial, tributario, de funcionamiento y de seguridad laboral que aplican para la empresa.

Para la definición de la organización de la empresa que se desea crear, se quiso poner en contexto la idea de negocio planteada que dio origen a este proyecto, mediante la definición de la misión, los objetivos que se desea alcanzar y la visión; con estos elementos se definieron los procesos que deben llevarse a cabo en la organización para cumplir los propósitos planteados y a partir de estos se establecieron los cargos necesarios y las calidades de las personas que los deben llevar cabo.

6.1. Misión

“Global Language Center” proporciona programas de enseñanza de idiomas con el más alto grado de compromiso y calidad, para el desarrollo efectivo de las habilidades comunicativas de los estudiantes que les permita alcanzar sus metas de formación bilingüe.

6.2. Visión

“Global Language Center” será reconocida en el año 2018, como la institución de enseñanza de idiomas en Colombia con mayor cantidad estudiantes certificados en nivel C1 por año.

6.3. Objetivos Empresariales

- Desarrollar estrategias metodológicas novedosas y efectivas para la enseñanza de idiomas.
- Contar con un equipo de docentes altamente capacitado y comprometido con su labor.
- Superar el punto de equilibrio en el segundo semestre de operación.
- Alcanzar en el primer año las siguientes metas por línea de negocio:
 - Programas de Enseñanza de Idiomas por Módulos (120 Estudiantes por Mes).
 - Programa de Idiomas para Colegios (3 Colegios).
 - Programa de Idiomas con Énfasis de Administración y Negocios (60 Estudiantes).
- Promover la comunicación bilingüe al interior de la institución

- Monitorear permanentemente, el progreso de los estudiantes a fin de identificar y potencializar factores claves de éxito.
- Poner a disposición de los estudiantes, herramientas tecnológicas que faciliten la práctica y motiven el uso de los conocimientos adquiridos.
- Diseñar actividades que permitan la interacción con hablantes nativos.

6.4. Mapa de Procesos

Antes de diseñar el mapa de procesos institucional, se realizó un listado de las principales actividades que deben ejecutarse para cumplir con los compromisos que adquiere la nueva empresa.

Los procesos se clasificaron en tres áreas:

Procesos Estratégicos:

Son los procesos que dan orientación y dirección a la organización para alcanzar las metas.

Procesos de Valor:

Son los procesos que afectan directamente la satisfacción de las necesidades de los clientes externos.

Llamados también misionales porque dan cumplimiento al objeto social de la entidad.

Procesos de Apoyo:

Estos procesos facilitan el desarrollo de los procesos de valor y proveen servicios de utilidad para toda la compañía en sus diferentes frentes.

Tabla 16: Listado de Procesos Organizacionales

PROCESOS	ACTIVIDADES	REQUISITOS ESPECIALES	PERIODICIDAD
PROCESOS ESTRATÉGICOS			
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Definición de Objetivos Definición de Estrategias Definición CMI Evaluación y Mejoramiento Institucional	Previo: - Análisis DOFA - Análisis del Mercado Análisis de Resultados	Anual
GESTIÓN DE MERCADEO	Definición y Desarrollo de Actividades de Mercadeo Desarrollo de Imagen y Posicionamiento Institucional	Revisión de ocupación vs. Capacidad	Mensual
CONTROL DE GESTIÓN	Medición y Evaluación de Indicadores Gestión de Calidad		Mensual - Trimestral - Semestral - Anual
PROCESOS DE VALOR			
GESTIÓN DE ADMISIÓN Y MATRÍCULAS	Oferta de Programas Inscripción Examen de Clasificación Matrícula Entrega de Material y Acceso a Plataforma Tecnológica Administración Archivo de Estudiantes Calificaciones		De acuerdo a periodo académico de cada programa
GESTIÓN ACADÉMICA	Diseño de Programas Curriculares Asignación de Recursos Didácticos Desarrollo de Programas Curriculares Evaluación y Mejora de Programas	Previa Evaluación de Resultados	De acuerdo a periodo académico de cada programa
GESTIÓN DE RESULTADOS ACADÉMICOS	Seguimiento a Estudiantes con Dificultades Desarrollo de Actividades de refuerzo y nivelación		De acuerdo a periodo académico de cada programa
GESTIÓN DE RECURSOS DIDÁCTICOS	Investigación, Diseño y Desarrollo Administración		Semestral
PROCESOS DE APOYO			
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Selección Contratación Inducción Evaluación de Desempeño		De acuerdo a necesidad
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Administración de Recursos Físicos, Administración de Recursos Tecnológicos Gestión de Licencias y permisos de funcionamiento Gestión de Contratos y afiliaciones Adquisición de bienes y servicios Gestión de Seguros Gestión de Seguridad		Permanente
GESTIÓN FINANCIERA	Presupuestos Tesorería Nómina Pagos Contabilidad Impuestos		Permanente

Fuente: Autor



Figura 29: Mapa de Procesos Global Language Center. Fuente: Autor

6.5. Definición de Puestos de Trabajo

“En toda organización coexisten dos estructuras que deben ser ajustadas, la estructura de procesos (lo que se hace) y la estructura de las personas que ejecutan los procesos (quien lo hace). La definición de cada puesto de trabajo es el nexo de unión entre estas dos estructuras. En función de aquello que hay que hacer, debemos determinar qué competencia profesional es exigible a la persona que ocupe el puesto de trabajo”. <http://www.portalcalidad.com> – *Definición de Puestos de Trabajo*.

Para la definición de la estructura organizacional y de los puestos de trabajo de “Global Language Center” se le asignó un responsable a cada uno de los procesos definidos para dar

cumplimiento al objeto social de la empresa que se desea crear y los requisitos legales para el funcionamiento de la misma.

Tabla: 17: Distribución de Funciones y Definición de Puestos de Trabajo

PROCESO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Definición de Objetivos Definición de Estrategias Definición CMI Evaluación y Mejoramiento Institucional	Gerente General
GESTIÓN DE MERCADEO	Definición y Desarrollo de Actividades de Mercadeo Desarrollo de Imagen y Posicionamiento Institucional	Coord. Programa Institucional Gerente General
CONTROL DE GESTIÓN	Medición y Evaluación de Indicadores Gestión de Calidad	Comité Institucional
GESTIÓN DE ADMISIÓN Y MATRÍCULAS	Oferta de Programas Inscripción Examen de Clasificación Matricula Entrega de Material y Acceso a Plataforma Tecnológica Administración Archivo de Estudiantes Calificaciones	Coord. Programa Institucional Asistente Administrativo Coord. Programa Institucional Asistente Administrativo Asistente Administrativo Asistente Administrativo Asistente Administrativo Docente
GESTIÓN ACADÉMICA	Diseño de Programas Curriculares Asignación de Recursos Didácticos Desarrollo de Programas Curriculares Certificación de Estudiantes Evaluación y Mejora de Programas	Coord. Programa Institucional Coord. Programa Institucional Docente Coord. Académico Coord. Programa Institucional
GESTIÓN DE RESULTADOS ACADÉMICOS	Seguimiento a Estudiantes con Dificultades Desarrollo de Actividades de refuerzo y nivelación	Docente Docente
GESTIÓN DE RECURSOS TECNOLÓGICOS	Investigación, Diseño y Desarrollo Administración	Coord. De Tecnología
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Selección Contratación Inducción Evaluación de Desempeño	Coord. Académico Asistente Administrativo Coord. Programa Institucional Coord. Académico
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Administración de Recursos Físicos Administración de Recursos Tecnológicos Gestión de Licencias y permisos de funcionamiento Gestión de Contratos y Afiliaciones Adquisición de bienes y servicios Gestión de Seguros Gestión de Seguridad	Asistente Administrativa Coord. De Tecnología Gerente General Asistente Administrativa Asistente Administrativa Gerente General gerente General
GESTIÓN FINANCIERA	Presupuestos Tesorería Nómina Pagos Contabilidad Impuestos	Gerente General Asistente Administrativa Gerente General Contador Contador Contador

Fuente: Autor

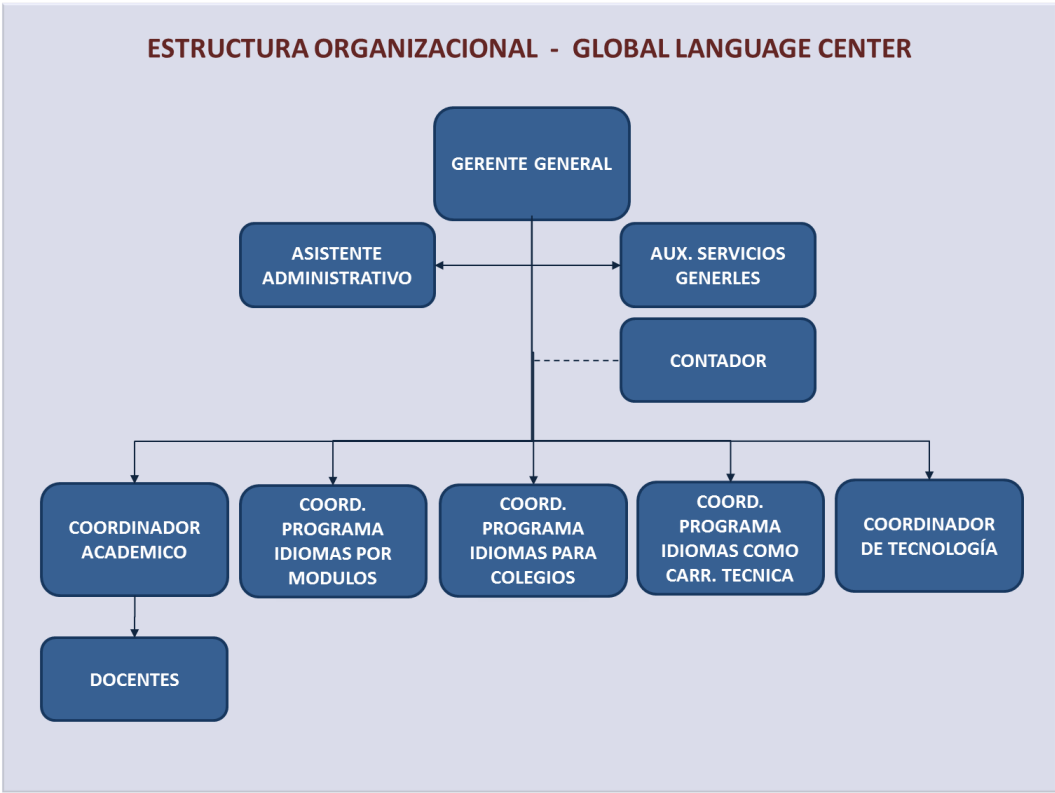


Gráfico 30: Estructura Organizacional Global Language Center. Fuente: Autor

6.6. Descripción de Cargos

Cargo:	Gerente General
Área:	Gerencia
Personas en el cargo:	1
Jefe Inmediato:	Junta de Accionistas
Relaciones Internas:	Todo el personal
Relaciones Externas:	Socios, Entidades Públicas, Proveedores, Aliados
Funciones:	
- Planificar, coordinar y gestionar las actividades de planeación y direccionamiento estratégico de la compañía.	

- Ejercer la representación legal y manejar las relaciones públicas de la compañía.
- Dirigir la gestión general de la empresa.
- Gestionar los trámites de aprobación, renovación y permisos de funcionamiento de la institución.
- Gestionar la selección y contratación del personal administrativo.
- Aprobar y controlar los presupuestos, las inversiones y las compras.
- Gestionar los convenios y alianzas estratégicas.
- Direcccionar el desarrollo del negocio y la ejecución de estrategias de marketing.
- Autorizar los pagos.
- Hacer seguimiento a los resultados de la gestión general de la compañía y tomar las acciones correspondientes.
- Planificar y coordinar la gestión de procesos de seguridad de los activos y de las inversiones, instalaciones y de las personas que hacen parte de la institución.

Perfil:

Administrador de empresas o carreras afines, deseable especialización, conocimiento en normatividad que aplica a instituciones educativas, experiencia mínima de 3 años en cargo similar. Inglés 90%, deseable otro idioma (francés, italiano, entre otros) al 80%. Capacidad para toma de decisiones y resolución de problemas, trabajo en equipo, capacidad de liderazgo, don de mando, perseverancia y constancia, integridad moral y ética.

Cargo: **Coordinador Programa Institucional**

Área: Operación

Personas en el Cargo: 3 (Uno por línea de Negocio)

Jefe Inmediato: Gerente General

Relaciones Internas: Todo el personal

Relaciones Externas: Empresas Cliente, Estudiantes

Funciones:

- Planificar, coordinar y gestionar las actividades de marketing de la línea de negocio a su cargo.
- Participar en los comités de planeación y evaluación institucional.
- Participar en los comités de revisión, evaluación y definición de programas curriculares y recursos didácticos.
- Dirigir la planeación y programación académica, de acuerdo con los objetivos y criterios curriculares.
- Gestionar y coordinar todas las actividades, docentes y recursos necesarios para ejecución de los cursos académicos correspondientes al programa a su cargo.
- Hacer seguimiento a inscripciones, exámenes de clasificación, matrícula y permanencia de los estudiantes del programa académico a su cargo.
- Dirigir y coordinar con los docentes el desarrollo de las actividades curriculares, de acuerdo con la programación definida y las políticas establecidas para alcanzar los objetivos propuestos.
- Establecer canales y mecanismos de comunicación con docentes y alumnos.

- Hacer seguimiento a los indicadores de rendimiento académico, permanencia y certificación de estudiantes y gestionar acciones para mejorar los resultados.
- Responder por el uso adecuado, mantenimiento y seguridad de los equipos y materiales confiados a su manejo.
- Llevar los registros y controles necesarios para asegurar el cumplimiento de los programas académicos, horarios y asistencia.
- Autorizar la relación de horas cátedra de los docentes.

Perfil:

Profesional docente en idiomas con experiencia mínima de 2 años en coordinación de programas institucionales, evaluación de desempeño, diagnósticos y determinación de brechas, diseño de planes de formación. Orientación al área comercial, manejo de presupuestos y herramientas ofimáticas.

Inglés 90%, deseable otro idioma (francés, alemán, italiano) al 80%.

Trabajo en equipo, capacidad de liderazgo, perseverancia y constancia, integridad moral y ética.

Cargo: **Coordinador Académico**

Área: Operación

Personas en el Cargo: 1

Jefe Inmediato: Gerente General

Relaciones Internas: Todo el personal

Relaciones Externas: Instituciones Nacionales e internacionales de idiomas

Funciones:

- Participar en los comités de planeación y evaluación institucional.

- Participar en los comités de revisión, evaluación y definición de programas curriculares y recursos didácticos.
- Gestionar la selección y contratación de docentes de acuerdo con los requerimientos generados de la planificación y programación de los cursos.
- Gestionar la distribución del personal docente en los diferentes cursos de acuerdo con el perfil requerido y buscando la mejor nivelación de carga horaria.
- Coordinar la acción académica y hacer seguimiento a la gestión de los profesores.
- Gestionar los trámites de certificación internacional de estudiantes con las entidades certificadoras oficiales.
- Rendir informe periódico sobre el resultado de las actividades académicas, y el cumplimiento de las metas de cada una de las líneas de negocio.
- Verificar los reportes de cumplimiento de programas académicos y horas de trabajo de los docentes.

Perfil:

Profesional docente en idiomas con experiencia mínima de 3 años en coordinación de programas institucionales, manejo de presupuestos y herramientas ofimáticas, orientación administrativa.

Inglés 90%, deseable otro idioma (francés, alemán, italiano) al 80%.

Trabajo en equipo, capacidad de liderazgo, perseverancia y constancia, integridad moral y ética.

Cargo:	Coordinador de Tecnología
Área:	Operación
Personas en el Cargo:	1
Jefe Inmediato:	Gerente General
Relaciones Internas:	Todo el personal
Relaciones Externas:	Proveedores de Servicios de Tecnología

Funciones:

- Participar en los comités de revisión, evaluación y definición de ? y recursos didácticos.
- Diseñar y proponer soluciones estratégicas e integrales para el manejo de información y gestión institucional.
- Gestionar y administrar la plataforma y recursos tecnológicos de la institución.
- Determinar las políticas y procedimientos para uso, mantenimiento y contingencias del hardware y software.
- Planear, organizar y coordinar el uso y administración de las herramientas tecnológicas.
- Gestionar los requerimientos de usuarios y asegurar el respaldo de la información de la institución.
- Generar información periódica, relacionada con el desempeño y uso de los recursos tecnológicos por parte de los usuarios.

- Generar los reportes requeridos por la gerencia sobre resultados de gestión de la institución.
- Investigar y gestionar el desarrollo y/o adquisición de herramientas que mejoren el desempeño institucional para clientes internos y externos.

Perfil:

Ingeniero de Sistemas o de Telecomunicaciones, con experiencia mínima de 3 años a cargo del coordinador del área de tecnología en empresas medianas. Conocimiento en redes, aplicaciones web, administración de sistemas, bases de datos, implementación de soluciones integrales, mesa de ayuda, conocimientos de ITIL V3.

Inglés 70%.

Trabajo en equipo, capacidad de liderazgo, perseverancia y constancia, habilidad analítica, integridad moral y ética.

Cargo:**Docente**

Área:

Operación

Personas en el Cargo:

Jefe Inmediato:

Coordinador Académico

Relaciones Internas:

Todo el personal

Relaciones Externas:

Estudiantes

Funciones:

- Desarrollar las clases de acuerdo con el programa curricular y directrices

definidos para el curso.

- Generar motivación e interés en los estudiantes por los temas tratados.
- Guiar a los estudiantes en el desarrollo de actividades prácticas y tareas.
- Hacer seguimiento al avance de los estudiantes y coordinar las actividades de refuerzo necesarias para que alcancen los objetivos del curso.
- Calificar el desempeño de los estudiantes.
- Generar reporte periódico de resultados del desarrollo del curso asignado.
- Participar en los comités de evaluación de resultados de los cursos desarrollados.

Perfil:

Profesional bilingüe con nivel B2 o superior (MCE) certificado, experiencia mínima de 2 años en docencia.

Alto grado de motivación por la docencia, trabajo en equipo, capacidad de liderazgo, perseverancia y constancia, habilidad analítica, integridad moral y ética.

Cargo: Asistente Administrativo

Área: Administración

Personas en el Cargo: 1

Jefe Inmediato: Gerente

Relaciones Internas: Todo el personal

Relaciones Externas: Estudiantes, proveedores, entidades externas

Funciones:

- Gestionar las actividades relacionadas con los procesos de admisión y matrículas de los estudiantes.
- Gestionar la entrega de material didáctico a los estudiantes y profesores y administrar los accesos a la plataforma tecnológica.
- Gestionar la recepción de pagos de matrículas y la cartera de contratos suscritos.
- Gestionar cotizaciones y compras de bienes y servicios solicitados por la gerencia y las coordinaciones.
- Administrar los archivos de documentos administrativos, financieros y de los estudiantes.
- Realizar los registros contables de los documentos recibidos, con la respectiva aprobación.
- Administrar el inventario de materiales y suministros de la institución.
- Gestionar los trámites de afiliaciones, permiso y pagos requeridos por la institución.
- Apoyar la preparación de documentos relacionados con auditorías y entidades externas.
- Apoyar la generación de reportes de resultados de gestión solicitados por la

Gerencia General.

- Atender las solicitudes de estudiantes de profesores.
- Seguimiento y control de la correspondencia recibida y enviada.
- Administrar la agenda de las salas de la institución y las agendas de los docentes y coordinadores.
- Realizar apoyo logístico para desarrollo de las actividades de la institución.

Perfil:

Técnico en administración, contabilidad o carreras afines, experiencia mínima de 2 años en cargos similares, de deseable manejo de inglés con nivel A2 o superior.

Manejo de herramientas ofimáticas.

Organizado, proactivo, disposición de servicio al cliente, buen manejo de relaciones interpersonales, trabajo en equipo, alto grado de compromiso, habilidad analítica, integridad moral y ética.

Cargo: Auxiliar de Servicios Generales

Área: Administración

Personas en el Cargo: 1

Jefe Inmediato: Asistente Administrativo

Relaciones Internas: Todo el personal

Relaciones Externas: Estudiantes

Funciones:

- Responder por la limpieza, aseo y cuidado de las instalaciones físicas internas y externas de la institución.
- Responder por los elementos utilizados para la ejecución de sus tareas y controlar la permanencia, buen estado y ubicación de muebles, equipos y elementos de seguridad instalados en las instalaciones.
- Controlar e informar sobre cualquier novedad ocurrida en las instalaciones o con los equipos bajo su cuidado.
- Atender y administrar la cafetería.
- Planear, coordinar y ejecutar actividades especiales de mantenimiento y limpieza de las instalaciones.
- Apoyar las actividades logísticas para buen funcionamiento de la institución.
- Entregar y recibir las salas de acuerdo con la agenda.
- Cerrar las salas después de cada clase asegurándose que queden en perfectas condiciones de organización, limpieza y con los elementos en buen estado.
- Apoyar la recepción y direccionamiento de llamadas.
- Controlar el ingreso y salida de visitantes, estudiantes y personal de la institución.
- Manejar el libro de minutas de seguridad.

Perfil:

Bachiller o estudiante de carreras técnicas con experiencia en cargos similares, buena

presentación personal, buen manejo de la comunicación y expresión verbal y escrita.

Manejo de herramientas ofimáticas.

Organizado, proactivo, disposición de servicio al cliente, buen manejo de relaciones interpersonales, alto grado de compromiso, habilidad analítica, integridad moral y ética.

Cargo: Consultor Externo de Contabilidad

Área: Administración

Personas en el Cargo: 1 (Externo)

Jefe Inmediato: Gerente

Relaciones Internas: Todo el personal

Relaciones Externas: Ninguna

Funciones:

- Diseñar y proponer la planeación financiera y contable de la compañía.
- Configurar el sistema financiero y contable a utilizar por la institución.
- Coordinar que se realicen en forma correcta y oportuna los registros de los movimientos contables que se generen.
- Verificar y completar los registros contables del periodo.
- Generar el cierre mensual del proceso contable y presentar a la gerencia los informes financieros correspondientes.
- Generar las liquidaciones de las obligaciones fiscales que correspondan a la institución.

- Generar la liquidación y las órdenes de pago de la nómina, proveedores e impuestos.
- Realizar recomendaciones sobre el manejo de los registros contables y manejo fiscal.
- Verificar que el buen manejo de la tesorería, caja y bancos.

Perfil:

Contador público titulado con tarjeta profesional vigente, especializado en manejo tributario. Experiencia mínima de 5 años.

Organizado, proactivo, buen manejo de relaciones interpersonales, alto grado de compromiso, habilidad analítica, integridad moral y ética.

6.7. Sistema de Control de Gestión

Las organizaciones interactúan siempre en un entorno cambiante al que deben adaptarse constantemente; por lo cual la función organizativa no finaliza.

Para garantizar que la empresa cumpla con las expectativas de los entes interesados o stakeholders y asegure su mejoramiento continuo, se implementarán un Sistema de Gestión de Calidad y un modelo de Planeación Estratégica con su respectivo Cuadro de Control o Cuadro de Mando Integral (CMI).

6.7.1 Mejoramiento Continuo.

Se realizará una evaluación interna y externa permanente, que garantice la veracidad de los objetivos y la calidad de los programas ofrecidos, con la respectiva actualización frente a las necesidades que presente el entorno educativo.

6.7.2 Evaluación de los programas

Las tres líneas de negocio ofrecidas por “**Global Language Center**” se evaluarán periódicamente para garantizar la calidad, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Necesidades del entorno y de los estudiantes.
- Normas legales y de competencia.
- Convivencia en el contexto de aprendizaje y avances tecnológicos.
- Veracidad en el perfil de egresados.
- Permanencia de estudiantes en la institución.
- Impacto general de la formación de los egresados: educación media y educación superior.
- Autoevaluación y evaluaciones externas.
- Evaluación y satisfacción de los clientes.

6.8. Infraestructura

“**Global Language Center**” contará con una infraestructura y equipamiento pertinente para la enseñanza de lenguas.

6.8.1 Áreas Físicas.

“**Global Language Center**”, funcionará en su única sede ubicada en el barrio Fontibón de Bogotá, el inmueble ya está negociado para tomarlo en alquiler con un canon mensual de 8 millones de pesos, previa adecuación y mejoramiento de instalaciones.

La distribución de los espacios de las instalaciones se diseñaron teniendo en cuenta las necesidades generales de estudiantes, docentes y personal administrativo, buscando ofrecer un ambiente agradable y cómodo para las diferentes actividades que se presentan en un centro educativo.

La sede contará con: cinco aulas de clase, una sala virtual, un living de internet, cafetería, oficina de coordinación, sala de profesores, área de administración con 4 puestos de trabajo y baterías de baños y almacén.

La capacidad máxima instalada para un horario de alta demanda, es de 6 cursos, 4 con un máximo de 20 estudiantes y 2 de 15, para un total de 110 estudiantes en clase presencial, además de al menos una clase virtual dirigida; no incluye el Programa de Idiomas para Colegios porque este se desarrolla en la sede del colegio.

Los siguientes gráficos ilustran la distribución de área física de la sede de “Global Language Center”.

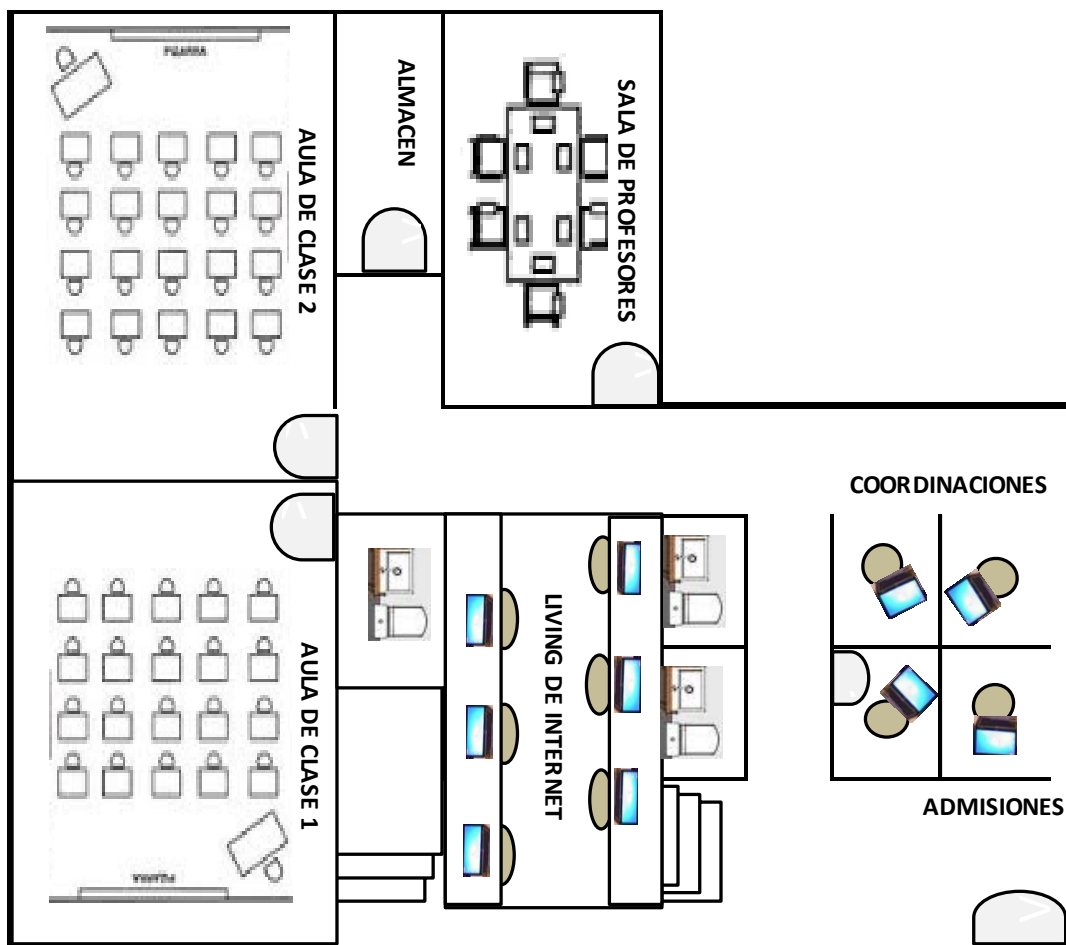


Figura 31: Distribución de áreas físicas (Piso1). Fuente: Autor

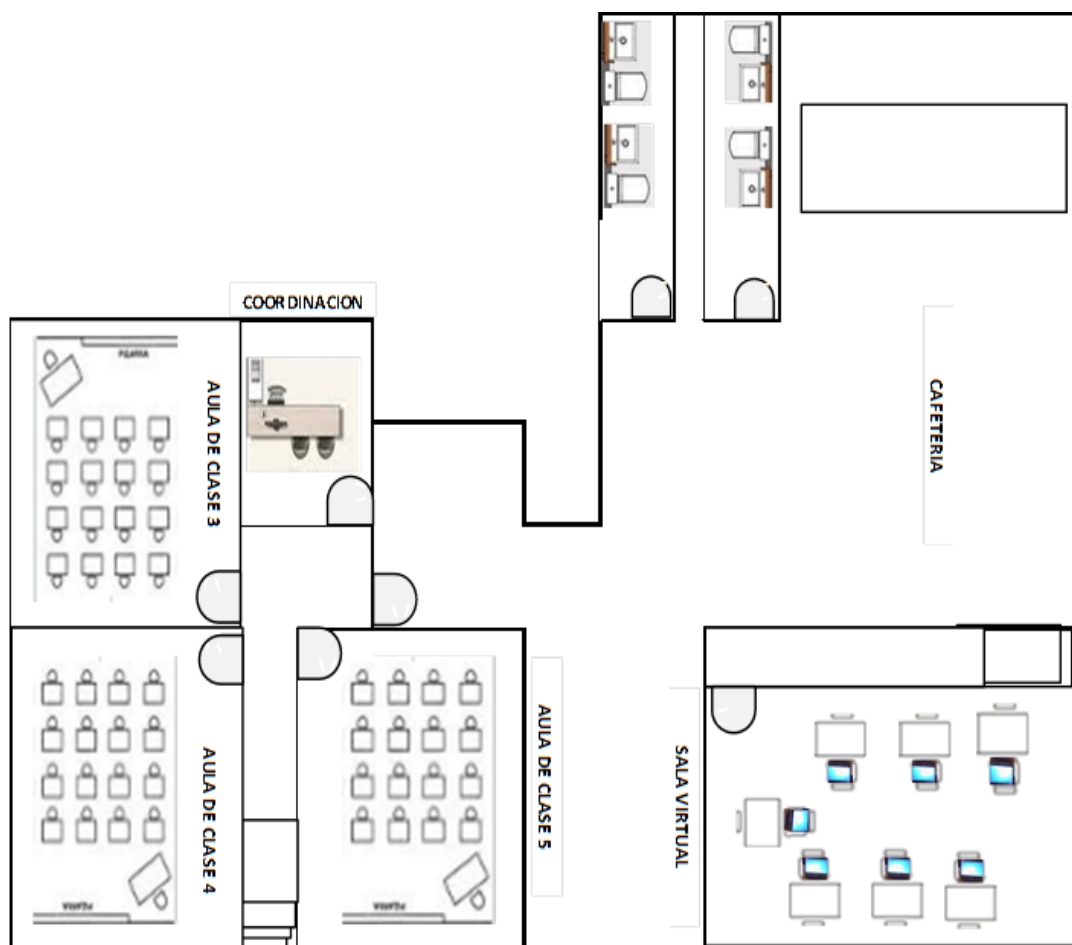


Gráfico 32: Distribución de áreas físicas (Piso2). Fuente: Autor

6.8.2 Sistema de información

“**Global Language Center**” contará con una plataforma sistematizada asociada a la página web de la empresa, que valide y recoja información de la gestión académica de la empresa, docentes y estudiantes, con la siguiente funcionalidad entre otras:

- Gestión de inscripciones y matrículas
- Asignación de docentes y aulas
- Competencias de los estudiantes, con base en las evaluaciones que presente.
- Asistencia de los estudiantes
- Historial académico del estudiante en la institución.
- Evaluaciones internas y externas del programa.
- Convenios con empresas y organizaciones productivas
- Información sobre el talento humano.
- Plan de estudio de cada programa.

6.9. ASPECTOS LEGALES

6.9.1 Constitución de la Empresa.

“**Global Language Center**”, se constituirá como una sociedad por Acciones Simplificada SAS, modalidad de empresa recomendada porque permite a los emprendedores simplificar trámites, comenzar su proyecto con bajo presupuesto y contar con estatutos flexibles que se adapten a las condiciones y a los requerimientos de cada empresario.

Estructura de gobierno flexible, el pago de capital puede diferirse hasta por dos años, la sociedad puede establecer libremente las condiciones en que se realice el pago, si no se estipula la creación de la junta directiva, la totalidad de las funciones de administración y representación legal le corresponderán al representante legal designado por la asamblea. De acuerdo con el documento “Guía de las Sociedades por Acciones Simplificadas - Cámara de Comercio de Bogotá” Tomado de:http://www.empresario.com.co/recursos/page_flip/CCB/2010/abc_sas/

▪ **Pasos para creación de la empresa:**

1. Elaborar Minuta o Documento de Constitución de Sociedad de Acciones Simplificada (Anexo 7).
2. Autenticar Minuta o documento de constitución ante notario público, (Según el artículo 5 de la ley 1258 de 2008, las sociedades por acciones simplificadas se podrán constituir mediante documento privado, es decir, no se requiere de escritura pública, salvo en caso de aporte de activos cuya transferencia requiera escritura pública).
3. Adquirir, diligenciar y presentar en Cámara de Comercio, formulario de Matrícula Mercantil firmado por el Representante Legal, junto con formularios de Registro Único Empresarial (RUE) (Consulta de Nombre aprobado) e inscribir Documento de Constitución en el Registro Mercantil.
4. Realizar pago de Matrícula Mercantil y derechos de inscripción.
5. Realizar pago de impuesto de registro en Rentas Departamentales.

6. Solicitar en Cámara de Comercio, Certificado de Existencia y Representación.
7. Obtener el Número de Identificación Tributaria (NIT), ingresando a la página web www.dian.gov.co o dirigirse a una oficina de la DIAN. Diligenciar el formulario del RUT con inscripción “Para trámite en Cámara” y firmado por el representante legal. “De conformidad con lo establecido en el numeral 6 del Artículo 476 del Estatuto Tributario, está excluido del impuesto sobre las ventas el servicio de educación no formal, hoy denominada educación para el trabajo y el desarrollo humano, prestado por establecimientos de educación, reconocidos como tales por el Gobierno” (*Portafolio El IVA y los servicios de educación no formal Noviembre 21 de 2010*).
8. Solicitar en Cámara de Comercio registro de libros de comercio (actas, accionistas y de contabilidad).

6.9.2 Licencia de Funcionamiento.

Para obtener la licencia de funcionamiento se tendrán en cuenta las normas y demás disposiciones legales vigentes que rigen para las Instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, estas son:

- La Ley 1064 de 2006 (Anexo 8), cambió la denominación de educación no formal por la de Educación Para El Trabajo y Desarrollo Humano (ETDH), además de darle un nuevo enfoque a su desarrollo como es el de formar por competencias, lo que llevó a que las instituciones ajustaran y renovaran sus programas de acuerdo al diseño curricular por competencias.

- El Decreto 4904 de 2009 del Ministerio de Educación Nacional (MEN) (Anexo 9) “por el cual se *reglamenta la organización, oferta y funcionamiento de la prestación del servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano*”
- *Norma Técnica Colombiana 5580 / NTC 5580 (2007-12-12) (Anexo 2) Programas de formación para el trabajo en áreas de idiomas (Requisitos), generada por la Unidad sectorial de normalización de calidad de la formación para el trabajo del Ministerio de Educación Nacional (MEN)) y ratificada por INCONTEC*
- *Documento 6 del Ministerio de Educación Nacional (MEN) (Anexo 10) Diseño y ajuste de programas de formación para el trabajo bajo el enfoque de competencia*

Para obtener la Licencia de Funcionamiento, se debe radicar solicitud y demás documentos en la Dirección Local de Educación (DILE) de la localidad en donde se proyecta abrir la sede, en caso de varias sedes se radicará cada solicitud en la localidad correspondiente. El Director Local de Educación asignará un funcionario del equipo interdisciplinario para la atención de la solicitud.

Los documentos que se deben presentar son:

1. Solicitud escrita dirigida a la Secretaría de Educación del Distrito, indicando el nombre propuesto para la institución (no podrá utilizarse nombres, siglas, símbolos que induzcan a confusión con las instituciones de educación superior), número de sedes, municipio y dirección de cada una, teléfono, correo electrónico, dirección de página web, nombre de

propietarios y representante legal, los principios y fines de la institución educativa, datos del rector o director (nombre completo, número de documento de identidad y títulos académicos) y el número de estudiantes que proyecta atender.

2. Proyecto Educativo Institucional – PEI (original), según lo establecido en el numeral 3.8 del Decreto 4904 de 2009 (Anexo 9), el cual debe contener:

- Nombre, domicilio y naturaleza de la institución educativa.
- Principios Institucionales (misión, visión, objetivos).
- Programas que se proyecta ofrecer debidamente estructurados (Duración y distribución del tiempo, identificación de los contenidos básicos de formación, organización de las actividades de formación, estrategia metodológica, número proyectado de estudiantes por programa, criterios y procedimientos de evaluación y promoción de los estudiantes.
- Objetivos del programa.
- Definición del perfil del egresado (competencias que el estudiante debe adquirir de acuerdo con los estándares nacionales o internacionales).
- Justificación del programa.
- Autoevaluación institucional (instrumentos mediante los cuales se realizará este proceso de manera permanente, así como la revisión periódica de los contenidos básicos de formación y de los demás aspectos necesarios para su mejoramiento y actualización).
- Organización administrativa (estructura organizativa, sistemas confiables de información y mecanismos de gestión que permiten ejecutar procesos de planeación).

- Infraestructura (comprende las características de los recursos físicos y tecnológicos de los que disponga para el desarrollo del programa, que tenga en cuenta el número de estudiantes y la metodología).
 - Planta Física (Características y ubicación de las aulas y talleres donde se desarrollará el programa).
 - Materiales de apoyo, didácticos, ayudas educativas y audiovisuales.
 - Personal de formadores requeridos para el desarrollo del programa (Número, dedicación, niveles de formación o certificación de las competencias laborales).
 - Reglamento o Manual de Convivencia de estudiantes y de formadores.
 - Financiación, presupuesto de ingresos y egresos proyectado a cinco años, que permita el adecuado funcionamiento del programa durante la vigencia del registro.
3. Certificado de Existencia y Representación Legal, expedido por la Cámara de Comercio de Bogotá, con fecha de expedición no mayor a 90 días (original).
 4. Copia contrato arrendamiento (por término mínimo de 2 años), y certificado de tradición y libertad de los inmuebles sede de la institución.
 5. Hojas de vida de: Director, Coordinador y Docentes con sus respectivos soportes (títulos, certificaciones y contrato laboral o carta de intención).
 6. Concepto de uso del suelo o licencia de construcción para uso educativo.
 7. Concepto sanitario, vigente (un año) y favorable expedido por el hospital local.

8. Plan de prevención de emergencias y desastres con evidencia de Registro ante el FOPAE
9. Libros reglamentarios: matrículas, evaluación y promoción, actas del consejo, registro de terminación y convalidación de certificados, libros contables.
10. Atender la visita técnica en el lugar donde funcionará el establecimiento educativo.
11. Cumplir con los requerimientos adicionales, en caso de ser necesario.
12. Notificarse del acto administrativo en La Dirección Local de Educación.

6.9.3 Afiliaciones.

- Aseguradora de Riesgos Profesionales ARP
- Caja de Compensación

7. Estructura Financiera del Proyecto

La estructura financiera implica el análisis económico de todos los elementos necesarios para la ejecución del proyecto y la proyección de su operación a fin de establecer una herramienta que permita pronosticar los resultados, en diferentes escenarios en los que el negocio puede variar.

La estructura Financiera comprende:

7.1. Presupuesto de Inversión Inicial

Corresponde al valor de los activos que requiere la empresa para iniciar la prestación del servicio y la determinación del monto de capital de trabajo necesario para el funcionamiento normal del proyecto después del período de instalación.

El horizonte del proyecto para determinar la inversión inicial tiene dos etapas:

- Etapa de instalación o ejecución en la cual se hacen la mayor parte de las inversiones
- Etapa de operación o de funcionamiento en la cual se generan los costos para la prestación del servicio

7.1.1. Activos Fijos.

Comprende los bienes de cualquier naturaleza que se adquieran con la intención de emplearlos en forma permanente para el desarrollo y giro normal de la empresa. Para efectos contables, estarán sujetos a depreciación y amortización (salvo los terrenos).

La inversión en Activos Fijos será de 81 millones de pesos, correspondiente a la adquisición de mobiliario y equipos necesarios para dotar la sede de “**Global Language Center**”, de acuerdo con la distribución de planta física determinada anteriormente.

Tabla 18 Activos Fijos. Relación de los Activos Fijos requeridos para el Proyecto

ACTIVOS FIJOS		
DESCRIPCIÓN	DETALLE	VALOR (EN MILES)
Mobiliario	Puestos de trabajo (4) Sala de Profesores (1)	\$ 8.000,00
	Salones de Clase (5) - Sillas Estudiantes(100) - Escritorios y Sillas (5) - Tableros (5)	\$ 20.000,00
	Leaving de Internet (1) Barra (2) Sillas (10)	\$ 2.000,00
	Sala Virtual (1) - Mesas (15) - Sillas (15) - Escritorio (1) - Silla (1) - Tablero (1)	\$ 4.000,00
Equipos	PC Oficinas (4)	\$ 12.000,00
	PC Sala Virtual (15)	\$ 22.500,00
	Terminales Leaving de Internet (8)	\$ 8.000,00
	Servidor (1)	\$ 3.000,00
	Kits de Sonido (15)	\$ 1.500,00
Otros		
TOTAL ACTIVOS FIJOS		\$ 81.000,00

Fuente: Autor

7.1.2. Activos intangibles.

Son las inversiones realizadas sobre activos constituidos por servicios o derechos adquiridos, comprende los gastos de organización, patentes y licencias, los gastos de puesta en marcha, capacitación, sistemas de información, etc.

Mediante la amortización se registra la pérdida de valor contable en el tiempo, de acuerdo con los criterios que se establezcan en el proceso contable.

El valor de los activos intangibles ascenderá a \$60.300.000 correspondiente a la adquisición de activos menores para adecuación de las instalaciones, herramientas tecnológicas y publicidad entre otros.

Tabla 19: Activos Intangibles. Relación de los Activos Intangibles requeridos para el Proyecto

ACTIVOS INTANGIBLES		
DESCRIPCIÓN	DETALLE	VALOR (EN MILES)
Adecuación	Aviso Exterior	\$ 3.000,00
	Iluminación	\$ 100,00
	Avisos de Señalización e Identificación de Instalaciones	\$ 200,00
	Cerraduras	\$ 300,00
	Cortinas	\$ 1.500,00
	Tapetes	\$ 200,00
	Elementos de Oficina	\$ 300,00
	Divisores	\$ 500,00
	Otros	\$ 1.200,00
Página Web	Diseño y desarrollo	\$ 15.000,00
Herramienta On Line	ROSETTA STONE TELL ME MORE (award winning Online Solution) EF OONLINE 4.0 TRANSPARENT LANGUAGE ENGLISH360 Cambridge Learning Management System	\$ 10.000,00
Material Didáctico	Diseño y desarrollo	\$ 10.000,00
Sistema de Alarma y Seguridad	CCTV, Lámparas de Emergencia, Extintores, Alarma, Equipo de Emergencia, Evacuación	\$ 10.000,00
Licencia, Permisos y Trámites		\$ 3.000,00
Publicidad	Diseño y pauta	\$ 5.000,00
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES		\$ 60.300,00

Fuente: Autor

7.1.3. Capital de trabajo.

El capital de trabajo lo constituye el conjunto de recursos, necesarios para desarrollar la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo (para una capacidad y tamaño determinados).

Es indispensable realizar el desglose de cuentas ya que a través de éste, se da a conocer el monto necesario para desarrollar las operaciones del proyecto en función del tiempo, cubriendo las primeras obligaciones hasta empezar a rotar el dinero y normalizar el flujo de caja.

El capital de trabajo se determinó con la estimación de los costos fijos y los costos variables para los primeros tres meses de operación. En los costos fijos se costearon los compromisos adquiridos y demás recursos necesarios para funcionamiento de las instalaciones e iniciación del negocio; los costos variables se calcularon con base en la proyección de ventas para cada una de las líneas de servicio, que veremos en detalle más adelante en el presupuesto de ingresos.

Tabla 20: Capital de Trabajo. Detalle de la Inversión Requerida en Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO (3 PRIMEROS MESES)	
DETALLE	VALOR MENSUAL (EN MILES)
COSTOS FIJOS	
Gastos de Personal Administrativo	\$ 18.268,50
Arriendos (m ²)	\$ 8.000,00
Energía	\$ 500,00
Agua	\$ 300,00
Comunicaciones	\$ 200,00
Seguros	\$ 500,00
Papelería y suministros de oficina	\$ 300,00
Limpieza y Mantenimiento	\$ 300,00
Mantenimiento Herramienta On Line	\$ 500,00
Publicidad	\$ 1.000,00
Subtotal Costos Fijos	\$ 29.868,50
COSTOS VARIABLES	
Impresión Material didáctico	\$ 2.583,33
Uso Herramienta Virtual	\$ 1.166,67
Docentes	\$ 7.422,22
Comisiones por venta (Estudiantes Nuevos)	\$ 1.420,83
Imprevistos	\$ 983,33
Subtotal Costos variables	\$ 13.576,39
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO MENSUAL	\$ 43.444,89
CAPITAL DE TRABAJO PARA 3 MESES	\$ 130.334,67

Fuente: Autor

7.1.4. Inversión Inicial

La ejecución del proyecto e inicio de operación hasta los primeros tres meses, requieren una inversión inicial de \$271.635.000 divididos en los rubros que se muestran en el siguiente cuadro:

Tabla 21: Inversión Inicial

INVERSION INICIAL (EN MILES \$)	
ACTIVOS FIJOS	\$ 81.000
ACTIVOS INTANGIBLES	\$ 60.300
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 130.335
TOTAL INVERSION	\$ 271.635

Fuente: Autor

7.2. PRESUPUESTO DE INGRESOS

Reúne en términos cuantitativos las consecuencias favorables del proyecto que desde el punto de vista financiero, puede esperar la empresa como consecuencia de la operación del mismo. En sentido amplio se incluyen: los ingresos provenientes de ventas obtenidos del estudio de mercado y de la estrategia de comercialización, a partir de la proyección de cantidades y precios.

7.2.1. Ventas

Para la estimación de las ventas se han considerado el estudio de mercado, los resultados de las encuestas y la estrategia comercial que se va desarrollar, además de otras variables que tendrán influencia en los volúmenes de venta:

- Líneas de Servicio:

Cada línea de servicio presentará un comportamiento de ventas específico, de acuerdo con los objetivos y necesidades que atiende cada programa.

- **Clientes Potenciales:**

De acuerdo con los estudios de cliente objetivo para las tres líneas de servicio, se determinó que existe un caudal de clientes suficiente para cubrir la capacidad instalada, sin embargo se consideraron otras variables como la disponibilidad de horarios de los estudiantes, por lo que se proyectó un crecimiento gradual de la demanda para los primeros 5 años de operación, para cada línea de servicio.

1. Programa de Idiomas por Módulo

Este programa contará con oferta permanente de acuerdo con el nivel de clasificación de los estudiantes interesados, cada mes se dará inicio a los módulos para los cuales se tengan estudiantes inscritos, manteniendo la cantidad de estudiantes definida por curso (Mínimo 12 Máximo 20).

Adicionalmente se estima para este programa, una estacionalidad en época de vacaciones de colegios y universidades en los meses de Junio y Noviembre, oportunidad que se va a aprovechar para la oferta de cursos intensivos de refuerzo y nivelación: Se estima un incremento estacional en las ventas aproximada del 30% respecto al promedio que traen los tres meses anteriores (Marzo, Abril y Mayo); así mismo se estima que una porción aproximada del 10% de estudiantes matriculados en los cursos de vacaciones continúen en el instituto.

El programa de Idiomas por Módulos se divide en tres categorías de acuerdo con el nivel de especialización, para facilitar el análisis de proyecciones de ventas y costos: Niveles Básicos, Niveles Intermedios y Niveles Avanzados.

2. Programa de Idiomas para Colegios

Para este programa se establecerá un contrato de servicio con duración de un año Académico calendario A, de acuerdo con la demanda que se espera cubrir.

La cantidad de estudiantes y volumen de venta se estimó considerando los 10 meses que dura el año escolar, siendo de cero (0) en los meses de enero y diciembre respectivamente.

También es posible que se presente una ligera fluctuación por ingreso o retiro de estudiantes en los colegios donde se preste el servicio, la cual no vamos a considerar, hasta tanto conozcamos el comportamiento de esta variable.

En la proyección de ventas de este tipo de servicio se hicieron las siguientes consideraciones: Iniciar con un máximo de 3 colegios que reúna un número aproximado de 600 estudiantes por mes para el primer año, duplicar este valor en el segundo año y alcanzar 1800 estudiantes en el tercer de año de operación.

3. Programa de Idiomas con Énfasis en Administración Y Negocios

Este programa se ofrecerá dos veces al año para el cual se realizará proceso de matrícula en los meses de Enero y Junio para iniciar actividades en Febrero y Julio de cada año.

La matrícula se realizará por semestre con dos opciones de pago:

- Pago único con 10% de descuento
- Pago diferido en 4 mensualidades, sin descuento

El programa registrará ventas 8 meses del año de Febrero a Junio y de Agosto a Noviembre, manteniéndose estándar el volumen de venta durante los 4 meses de duración de cada semestre y será de cero (0) en los dos meses de receso o vacaciones.

La proyección de ventas se determinó por línea de servicio, incluyendo las tres categorías del Programa de Idiomas por Módulos.

Tabla 22: Proyección de Ventas por Cantidad de Estudiantes - Primer Año

ESTIMACIÓN DE VENTAS POR CANTIDAD DE ESTUDIANTE													
Programa	Estudiantes												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
Programa Idiomas por Módulos - Niveles Básico	40	60	80	80	80	140	110	110	110	110	110	140	1.170
Programa Idiomas por Módulos - Niveles Intermedio	20	30	40	40	40	60	50	50	50	50	50	60	540
Programa Idiomas por Módulos - Niveles Avanzado	0	0	0	0	0	40	30	30	30	30	30	40	230
Programa Idiomas Con Énfasis en Administración y Negocios	0	40	40	40	40	0	0	60	60	60	60	0	400
Programa Idiomas para Colegios	0	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	0	6.000
TOTAL UNIDADES	60	730	760	760	760	840	790	850	850	850	850	240	8.340

Fuente: Autor

Tabla 23: Proyección de Ventas en Valores por Cantidad de Estudiantes - Primer año

ESTIMACIÓN DE VENTAS PRIMER AÑO													
Programa	Valores (En Miles \$)												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
Programa Idiomas por Módulos - Niveles Básico	7.000	10.500	14.000	14.000	14.000	24.500	19.250	19.250	19.250	19.250	19.250	24.500	204.750
Programa Idiomas por Módulos - Niveles Intermedio	4.000	6.000	8.000	8.000	8.000	12.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	12.000	108.000
Programa Idiomas por Módulos - Niveles Avanzado	0	0	0	0	0	10.000	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	10.000	57.500
Programa Idiomas Con Énfasis en Administración y Negocios	0	9.000	9.000	9.000	9.000	0	0	13.500	13.500	13.500	13.500	0	90.000
Programa Idiomas para Colegios	0	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	0	240.000
TOTAL VENTAS	\$ 11.000	\$ 49.500	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 70.500	\$ 60.750	\$ 74.250	\$ 74.250	\$ 74.250	\$ 74.250	\$ 46.500	\$ 700.250

Fuente: Autor

La proyección de ventas para los 4 años siguientes, se define a partir de los valores totales estimados en el primer año, considerando un crecimiento mayor en los primeros años de operación que se irá estabilizando a lo largo del tiempo, teniendo en cuenta la evolución de la oferta en programas de enseñanza de idiomas que presenta el mercado.

La cantidad de estudiantes por año para los programas de Idiomas para colegios y con énfasis en administración y negocios, están multiplicados por los periodos mensuales que dura el programa en el año, Idiomas para colegios (10 meses) e Idiomas con énfasis en Administración y Negocios (8 meses), asumiendo como unidad la cantidad de pagos que generaría un estudiante estos dos programas.

Tabla 24: Proyección de Ventas por Cantidad de Estudiantes Años 1 - 5

ESTIMACIÓN DE VENTAS POR CANTIDAD DE ESTUDIANTE					
Programa	Estudiantes				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Programa Idiomas por Módulos - Niveles Básicos	1.170	1.200	1.260	1.323	1.390
Programa Idiomas por Módulos - Niveles Intermedios	540	600	630	662	695
Programa Idiomas por Módulos - Niveles Avanzados	230	300	315	331	348
Programa Idiomas Con Énfasis en Administración y Negocios	400	600	720	864	1.037
Programa Idiomas para Colegios	6.000	12.000	15.000	18.000	20.000
TOTAL	8.340	14.700	17.925	21.180	23.470
INCREMENTO		76,26%	21,94%	18,16%	10,81%

Fuente: Autor

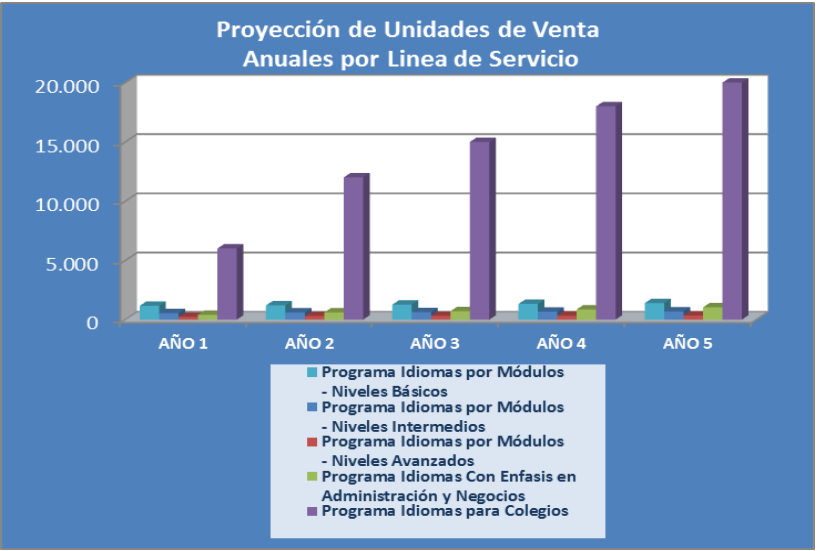


Figura 33: Proyección de Ventas por Cantidad de Estudiantes Años 1 – 5. Fuente: Autor

Tabla 25: Proyección de Ventas en Valores Años 1 - 5

Programa	Ventas (En Miles \$)				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Programa Idiomas por Módulos - Niveles Básico	204.750	210.000	220.500	231.525	243.250
Programa Idiomas por Módulos - Niveles Intermedio	108.000	120.000	126.000	132.400	139.000
Programa Idiomas por Módulos - Niveles Avanzado	57.500	75.000	78.750	82.750	87.000
Programa Idiomas Con Énfasis en Administración y Negocios	90.000	135.000	162.000	194.400	233.325
Programa Idiomas para Colegios	240.000	480.000	600.000	720.000	800.000
TOTAL VENTAS	\$ 700.250	\$ 1.020.000	\$ 1.187.250	\$ 1.361.075	\$ 1.502.575
INCREMENTOS		31,35%	14,09%	12,77%	9,42%

Fuente: Autor

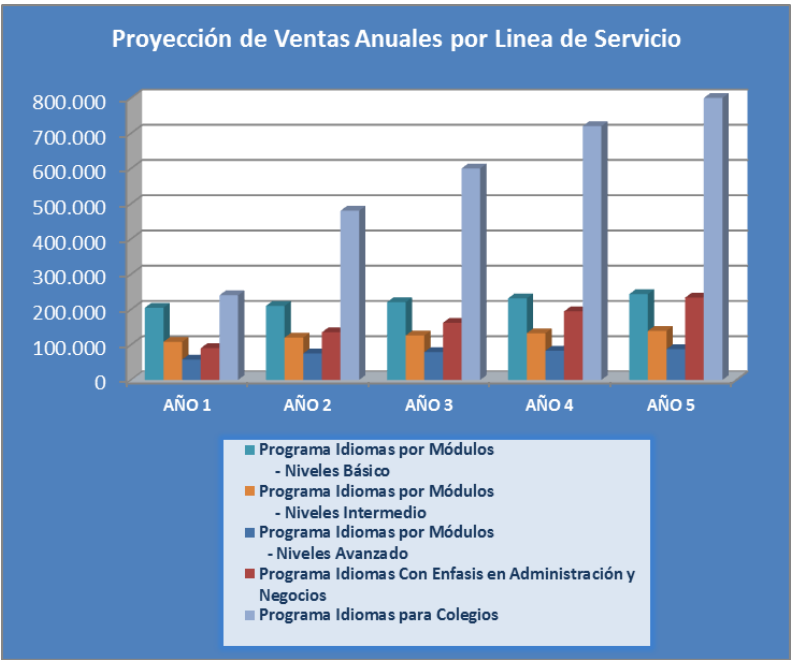


Figura 34: Proyección de Ventas en Valores Años 1 – 5. Fuente: Autor

7.3. PRESUPUESTO DE COSTOS

Los costos son una variable fundamental para el proyecto por su relación directa con los resultados económicos. Por su naturaleza existen dos tipos de costos: Fijos y Variables.

7.3.1. Costos Fijos.

“Los costos fijos son aquellos costos que la empresa debe asumir independientemente de su nivel de operación, es decir, produzca o no produzca debe pagarlos” Tomado de: <http://www.gerencie.com/costos-fijos.html>

El objetivo de la gestión financiera es operar con un mínimo de costos fijos.

Tabla 26: Proyección de Costos Fijos

COSTOS FIJOS		
DETALLE	VALOR MENSUAL (EN MILES)	CONTRIBUCIÓN
COSTOS FIJOS		
Gastos de Personal Administrativo	18.269	61,16%
Arriendos (m²)	8.000	26,78%
Energía	500	1,67%
Agua	300	1,00%
Comunicaciones	200	0,67%
Seguros	500	1,67%
Papelería y suministros de oficina	300	1,00%
Limpieza y Mantenimiento	300	1,00%
Mantenimiento Herramienta On Line	500	1,67%
Publicidad	1.000	3,35%
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 29.869	100,00%

Fuente: Autor

El Gasto de Personal Administrativo es el que aporta la mayor contribución al total de Gastos Fijos, representando el 61,16% del valor total; se hace necesario revisar la posibilidad de diferir este costo en la medida en que el volumen de ventas vaya alcanzando los niveles adecuados que faciliten su absorción.

Los Gastos de personal se detallan en el siguiente cuadro:

Tabla 27: Costos de Personal Administrativo

CARGO	MODALIDA DE CONTRATO	CANT.	SALARIO MENSUAL NOMINAL	FACTOR DE CARGA PRESTACIONAL	TOTAL COSTOS DE PERSONAL
GERENTE GENERAL	Termino Fijo	1	3.000	1.500	4.500
COORDINADOR ACADEMICO	Termino Fijo	1	2.000	1.000	3.000
COORDINADOR LINEA DE SERVICIO	Prestación de Servicios	3	1.500	0	4.500
COORDINADOR DE TECNOLOGIA	Prestación de Servicios	1	2.000	0	2.000
ASISENTE ADMINISTRATIVO	Termino Fijo	1	1.000	500	1.500
VIGILANTE	Termino Fijo	1	590	295	884
AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	Termino Fijo	1	590	295	884
CONTADOR	Prestación de Servicios	1	1.000	0	1.000
SUMA			11.679	3.590	18.269

Fuente: Autor

Las comisiones por venta que hacen parte de los gastos de personal se incluyen en los costos variables por depender del volumen de estudiantes que se matriculen en los diferentes programas.

7.3.2. Costos Variables.

El costo variable hace referencia a los costos de producción o de prestación del servicio. Todo aquel costo que aumenta o disminuye de acuerdo con el volumen de servicio que genere la compañía, se conoce como costo variable.

Los costos variables se discriminaron por línea de servicio considerando que existen requerimientos específicos en cada programa que hacen variar este valor, entre ellos están:

- **Docentes**

Se han definido tres niveles de docentes con diferentes salarios y su costo se ha asignado por línea de servicio, de acuerdo con el requerimiento de especialización que demanda cada programa y la cantidad de estudiantes que puede atender dentro de sus 40 horas semanales definiendo un margen de 2 horas diarias para preparación de clases, evaluaciones y seguimiento a estudiantes, como se observa en el siguiente cuadro:

Tabla 28: Cálculo de Costo de Docente por Alumno

PROGRAMA	NIVEL DOCENTE	SALARIO PROMEDIO POR NIVEL DEL DOCENTE	HORAS CLASE DÍA	PREPARACION DE CLASES - CALIFICACION Y ATENCION A ESTUDIANTES	ALUMNOS POR DOCENTE	COSTO POR ESTUDIANTE MES
Programa Idiomas por Módulos - Niveles Básico	1	1.250	6	2	45	28
Programa Idiomas por Módulos - Niveles Intermedio	2	1.400	6	2	45	31
Programa Idiomas por Módulos - Niveles Avanzado	3	2.000	6	2	45	44
Programa Idiomas Con Enfoque en Administración y Negocios	1,2,3	1.550	6	2	30	52
Programa Idiomas para Colegios	1,2,3	1.550	6	2	180	9

Fuente: Autor

Tabla 29: Honorarios Docentes

CARGO	MODALIDA DE CONTRATO	SALARIO MENSUAL
DOCENTES I	Prestación de Servicios	1.250
DOCENTES II	Prestación de Servicios	1.400
DOCNTE III	Prestación de Servicios	2.000

Fuente: Autor

▪ Comisiones por venta

Para el cálculo de las comisiones por venta, se determinó un porcentaje del valor del programa por estudiante, del 5% para estudiantes nuevos y del 2,5% para estudiantes antiguos es decir que continúan.

Las comisiones están asignadas a los coordinadores de Línea de Negocio, quienes tienen a su cargo la gestión comercial y de resultados del programa asignado.

Los siguientes son los gastos variables determinados por línea de negocio y la proyección de gastos variable da acuerdo con el pronóstico de ventas estimado para cada programa:

Tabla 30: Valor de Comisiones por Programa

Programa	Precio de venta	Comisión Estudiante Nuevo (%)	Comisión Estudiante Nuevo (\$)	Comisión Estudiante Que Continúa (%)	Comisión Estudiante Que Continúa (\$)
Programa Idiomas por Módulos - Niveles Básico	175	5,00%	8,75	2,50%	4,38
Programa Idiomas por Módulos - Niveles Intermedio	200	5,00%	10,00	2,50%	5,00
Programa Idiomas por Módulos - Niveles Avanzado	250	5,00%	12,50	2,50%	6,25
Programa Idiomas Con Enfasis en Administración y Negocios	225	5,00%	11,25	2,50%	5,63
Programa Idiomas para Colegios	40	5,00%	2,00	2,50%	1,00

Fuente: Autor

Tabla 31: Presupuesto de Costos Variables con Comisiones

PRESUPUESTO COSTOS VARIABLES (CON COMISIONES)													
PROGRAMA	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
Programa Idiomas por Módulos - Niveles Básico	2.261	3.217	4.260	4.172	4.172	7.564	5.737	5.737	5.737	5.737	5.737	7.433	61.763
Programa Idiomas por Módulos - Niveles Intermedio	1.222	1.733	2.294	2.244	2.244	3.467	2.806	2.806	2.806	2.806	2.806	3.417	30.650
Programa Idiomas por Módulos - Niveles Avanzado	-	-	-	-	-	3.078	2.121	2.121	2.121	2.121	2.121	2.890	16.572
Programa Idiomas Con Énfasis en Administración y Negocios	-	3.317	3.092	3.092	3.092	-	-	4.975	4.638	4.638	4.638	-	31.479
Programa Idiomas para Colegios	-	9.967	9.367	9.367	9.367	9.367	9.367	9.367	9.367	9.367	9.367	-	94.267
TOTAL COSTOS VARIABLES	3.483	18.233	19.013	18.875	18.875	23.475	20.030	25.005	24.667	24.667	24.667	13.740	234.731

Fuente: Autor

7.4. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es el nivel de actividad donde la empresa puede cubrir sus costos (Fijos y Variables). Las utilidades solo empiezan a percibirse cuando los ingresos por ventas superan el nivel del punto de equilibrio.

Para el proyecto que estamos analizando, el punto de equilibrio dependerá del volumen de ventas de cada programa y del margen de contribución que aporta cada línea de servicio para cubrir los costos fijos y generar utilidad.

Tabla 32: Margen de Contribución por Programa

MARGEN DE CONTRIBUCION POR PROGRAMA (EN MILES)					
DESCRIPCIÓN	PROGRAMA				
	Idiomas por Módulos Niveles Básicos	Idiomas por Módulos Niveles Intermedios	Idiomas por Módulos Niveles Avanzados	Idiomas Con Énfasis en Administración y Negocios	Idiomas para Colegios
Precio de Venta	175	200	250	225	40
Total Cotos Variables	57	61	77	83	17
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO	118	139	173	142	23

Fuente: Autor

Aunque el programa de Idiomas para Colegios, es el que genera un menor margen de contribución, debido al precio de venta, demos recordar que esta línea de servicio está concebida para un volumen importante de estudiantes y cuya cantidad mínima por contrato se estima de 200 estudiantes por contrato.

Para calcular el Punto de Equilibrio, se pueden considerar diferentes escenarios y realizar simulaciones combinando las variables para cada programa.

- **Escenario 1:**

Asumiendo una distribución del 20% de los Costos Fijos para cada programa, se calcula la cantidad mínima de estudiantes y el valor del ingreso de ventas que debe generar para alcanzar el Punto de Equilibrio.

Tabla 33: Punto de Equilibrio con Distribución de Costos Fijos

PUNTO DE EQUILIBRIO CON DISTRIBUCIÓN DE COSTOS FIJOS DEL 25% POR PROGRAMA		
PROGRAMA	PUNTO DE EQUILIBRIO (CANT. DE ESTUDIANTES)	PUNTO DE EQUILIBRIO (EN MILES DE \$)
Programa Idiomas por Módulos - Niveles Básico	50	8.824
Programa Idiomas por Módulos - Niveles Intermedio	43	8.602
Programa Idiomas por Módulos - Niveles Avanzado	35	8.630
Programa Idiomas Con Énfasis en Administración y Negocios	42	9.460
Programa Idiomas para Colegios	255	10.216
TOTAL UNIDADES	425	45.732

Fuente: Autor

- **Escenario 2:**

Considerando cada programa en forma independiente sin distribución de costos fijos, la cantidad de estudiantes que se requiere matricular en cada programa para alcanzar el Punto de Equilibrio, con su respectivo ingreso por ventas, sería:

Tabla 34: Punto de Equilibrio Sin Distribución de Costos Fijos

PUNTO DE EQUILIBRIO DE CADA PROGRAMA EN FORMA INDEPENDIENTE, SIN DISTRIBUCIÓN DE COSTOS FIJOS		
PROGRAMA	PUNTO DE EQUILIBRIO (CANT. DE ESTUDIANTES)	PUNTO DE EQUILIBRIO (EN MILES DE \$)
Programa Idiomas por Módulos - Niveles Básicos	252	44.120
Programa Idiomas por Módulos - Niveles Intermedios	215	43.011
Programa Idiomas por Módulos - Niveles Avanzados	173	43.149
Programa Idiomas Con Énfasis en Administración y Negocios	210	47.299
Programa Idiomas para Colegios	1.277	51.082

Fuente: Autor

7.5. Utilidad Operacional

De acuerdo con la proyección de Ventas estimada en punto 7.2. Presupuesto de Ventas y los gastos Fijos y variables, se calculó la Utilidad Operacional para el primer Año y los Primeros 5 Años.

En el segundo mes de operación se alcanza el punto de equilibrio generando una utilidad operacional de \$1,398.000 y un total de \$107 millones en el primer año de operaciones.

Tabla 35: Utilidad Operacional por Programa Primer Año

UTILIDAD OPERACIONAL DURANTE EL PRIMER AÑO													
PROGRAMA	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
Programa Idiomas por Módulos - Niveles Básico	(1.235)	1.310	3.767	3.854	3.854	10.962	7.539	7.539	7.539	7.539	7.539	11.094	71.303
Programa Idiomas por Módulos - Niveles Intermedio	(3.196)	(1.707)	(268)	(218)	(218)	2.560	1.221	1.221	1.221	1.221	1.221	2.610	5.666
Programa Idiomas por Módulos - Niveles Avanzado	(5.974)	(5.974)	(5.974)	(5.974)	(5.974)	949	(595)	(595)	(595)	(595)	(595)	1.136	(30.757)
Programa Idiomas Con Énfasis en Administración y Negocios	(5.974)	(290)	(65)	(65)	(65)	(5.974)	(5.974)	2.551	2.889	2.889	2.889	(5.974)	(13.164)
Programa Idiomas para Colegios	(5.974)	8.060	8.660	8.660	8.660	8.660	8.660	8.660	8.660	8.660	8.660	(5.974)	74.049
TOTAL COSTOS VARIABLES	(22.352)	1.398	6.119	6.257	6.257	17.157	10.852	19.377	19.714	19.714	19.714	2.892	107.097

Fuente: Autor

A partir del segundo año se observa una mejora en la utilidad operacional, sin embargo el programa de Idiomas por módulos en los Niveles avanzados, genera una contribución negativa a la utilidad operacional, causada principalmente por el volumen de estudiantes estimado, con la que no se alcanza a cubrir la porción del 20% de los costos fijos asignados a cada programa.

Para mejorar el resultado se debe considerar la posibilidad de plantear estrategias comerciales que contribuyan a incrementar el número de estudiantes y/o incrementar el precio de venta para el programa de idiomas por módulos en niveles avanzados.

El programa de idiomas para colegios es el que más contribuye a la utilidad operacional, por el volumen de estudiantes que se estima atender en esta línea de negocio.

Tabla 36: Utilidad Operacional por Programa Primeros 5 Años

UTILIDAD OPERACIONAL DURANTE PRIMEROS 5 AÑOS					
PROGRAMA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Programa Idiomas por Módulos - Niveles Básicos	71.303	75.601	82.841	90.567	98.780
Programa Idiomas por Módulos - Niveles Intermedios	5.666	14.349	18.816	23.410	28.153
Programa Idiomas por Módulos - Niveles Avanzados	(30.757)	(18.330)	(15.297)	(12.434)	(9.392)
Programa Idiomas Con Énfasis en Administración y Negocios	(13.164)	15.816	33.991	55.126	80.516
Programa Idiomas para Colegios	74.049	214.982	291.149	364.316	414.093
TOTAL COSTOS VARIABLES	107.097	302.418	411.499	520.984	612.151

Fuente. Autor

7.6. Fuentes de Financiamiento

Para financiar el proyecto se utilizará fuentes internas y externas:

- Los socios realizarán aportes por \$121.635.000
- Se tramitará un crédito por 150 millones con una entidad financiera a un plazo de 5 años y tasa de interés del 13,2%, con cuota fija mensual por valor de \$3.436.000.

Tabla 37: Estructura de Financiamiento

ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO		
FINANCIAMIENTO	MONTO (MILES \$)	PROPORCION %
Aporte Socios	121.635	44,78%
Credito Bancario	150.000	55,22%
TOTAL	271.635	100,00%

Fuente: Autor**Tabla 38: Amortización del Crédito**

AMORTIZACION DEL CREDITO			
PERIODO (AÑO)	AMORTIZACIÓN	COSTOS FINANCIEROS	SALDO
0			150.000
1	22.688,10	18.543,90	127.312
2	25.870,93	15.361,07	101.441
3	29.500,27	11.731,73	71.941
4	33.638,75	7.593,25	38.302
5	38.357,80	2.874,20	(56)

Fuente: Autor

7.7. Estado de Resultados Proyectado

El Estado de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias (PYG) representa la utilidad o pérdida generada por el proyecto o negocio al corte del periodo contable mensual y anual; así mismo determina la utilidad generada, la cual podrá ser distribuida a los socios de acuerdo con la disponibilidad de efectivo.

Para la elaboración del PYG del proyecto se incluyeron los presupuestos de ingresos y gastos proyectados anteriormente, los gastos financieros del crédito y se calculó la depreciación de los activos, la amortización de activos intangibles y el impuesto de renta tomando la tasa del 25% que aplica a partir del mes de Julio próximo.

▪ Depreciaciones

Tabla 39: Depreciación de Activos Fijos

DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS					
TIPO DE ACTIVO	VALOR DEL ACTIVO DEDUCIDO	TIEMPO DE DEPRECIACIÓN (AÑOS)	% DE DEPRECIACIÓN ANUAL	VALOR DEPRECIACIÓN ANUAL	VALOR DEPRECIACIÓN MENSUAL
Muebles y Enseres	34.000	10	10%	3.400	283
Equipos de Computo	47.000	5	20%	9.400	783
TOTAL	81.000			12.800	1.067

Fuente: Autor

▪ Amortizaciones

Tabla 40: Amortización de Activos Intangibles

AMORTIZACIÓN ACTIVOS INTANGIBLES				
VALOR DEDUCIDO A AMORTIZARSE	TIEMPO DE AMORTIZACIÓN (AÑOS)	% DE AMORTIZACIÓN ANUAL	VALOR DEPRECIACIÓN ANUAL	VALOR DEPRECIACIÓN MENSUAL
60.300	5	20%	12.060	1.005

Fuente: Autor

▪ Estado de Resultados Primer Año

Tabla 41: Estado de Resultados PYG Primer Año

PYG	AÑO 1											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas Netas	11.000	49.500	55.000	55.000	55.000	70.500	60.750	74.250	74.250	74.250	74.250	46.500
- Costo de Ventas	2.933	16.033	17.500	17.500	17.500	21.100	18.511	22.811	22.811	22.811	22.811	12.333
Utilidad Bruta	8.067	33.467	37.500	37.500	37.500	49.400	42.239	51.439	51.439	51.439	51.439	34.167
- Gastos de Administración	29.869	29.869	29.869	29.869	29.869	29.869	29.869	29.869	29.869	29.869	29.869	29.869
- Gastos de Ventas	550	2.200	1.513	1.375	1.375	2.375	1.519	2.194	1.856	1.856	1.856	1.406
Utilidad Operacional (EBITDA)	(22.352)	1.398	6.119	6.257	6.257	17.157	10.852	19.377	19.714	19.714	19.714	2.892
- Gastos Financieros (Pago de Intereses)	1.657	1.637	1.618	1.598	1.577	1.557	1.536	1.515	1.494	1.473	1.451	1.430
- Depreciaciones	1.067	1.067	1.067	1.067	1.067	1.067	1.067	1.067	1.067	1.067	1.067	1.067
- Amortizaciones	1.005	1.005	1.005	1.005	1.005	1.005	1.005	1.005	1.005	1.005	1.005	1.005
Utilidad Antes de Impuestos	(26.081)	(2.311)	2.430	2.587	2.607	13.528	7.244	15.790	16.148	16.170	16.191	(609)
- Impuesto (Renta del 25%)	-	-	607	647	652	3.382	1.811	3.947	4.037	4.042	4.048	-
UTILIDAD NETA	(26.081)	(2.311)	1.822	1.940	1.956	10.146	5.433	11.842	12.111	12.127	12.143	(609)

Fuente: Autor

▪ Estado de Resultados Años 1 – 5

Tabla 42: Estado de Resultados PYG Primeros 5 Años

PYG	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Acumulado
Ventas Netas	700.250	1.020.000	1.187.250	1.361.075	1.502.575	5.771.150
- Costo de Ventas	214.656	325.667	383.467	443.297	490.901	1.857.986
Utilidad Bruta	485.594	694.333	803.783	917.778	1.011.674	3.913.164
- Gastos de Administración	370.967	383.951	397.389	411.297	425.693	1.989.297
- Gastos de Ventas	20.075	33.494	33.863	38.373	41.102	166.906
Utilidad Operacional (EBITDA)	94.553	276.889	372.532	468.108	544.880	1.756.962
- Gastos Financieros (Pago de Intereses)	18.544	15.361	11.732	7.593	2.874	56.104
- Depreciaciones	12.800	12.800	12.800	12.800	12.800	64.000
- Amortizaciones	12.060	12.060	12.060	12.060	12.060	60.300
Utilidad Antes de Impuestos	51.149	236.668	335.940	435.655	517.145	1.576.557
- Impuesto (Renta del 25%)	12.787	59.167	83.985	108.914	129.286	394.139
UTILIDAD NETA	38.362	177.501	251.955	326.741	387.859	1.182.418

Fuente: Autor

7.8. Flujo de Caja

El presupuesto o pronóstico de flujo de caja determina el estado de liquidez de una empresa que se puede tener en un momento futuro. Basado en el flujo de caja, se pueden determinar las necesidades de financiamiento o los excesos de liquidez para definir acciones y políticas que contribuyan a la optimización de los recursos financieros.

A partir del flujo de caja se calculan los indicadores de rentabilidad del proyecto, el VPN y la TIR.

▪ Flujo de Caja Año 1

Tabla 43: Flujo de Caja Primer Año

FLUJO DE CAJA	AÑO 1												
	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	MES 12
Ingresos por Ventas	-	11.000	49.500	55.000	55.000	55.000	70.500	60.750	74.250	74.250	74.250	74.250	46.500
- Costo de Ventas	-	(2.933)	(16.033)	(17.500)	(17.500)	(17.500)	(21.100)	(18.511)	(22.811)	(22.811)	(22.811)	(22.811)	(12.333)
- Gastos de Administración	-	(29.869)	(29.869)	(29.869)	(29.869)	(29.869)	(29.869)	(29.869)	(29.869)	(29.869)	(29.869)	(29.869)	(29.869)
- Gastos de Ventas	-	(550)	(2.200)	(1.513)	(1.375)	(1.375)	(2.375)	(1.519)	(2.194)	(1.856)	(1.856)	(1.856)	(1.406)
- Gastos Financieros (Pago de Intereses)	-	(1.657)	(1.637)	(1.618)	(1.598)	(1.577)	(1.557)	(1.536)	(1.515)	(1.494)	(1.473)	(1.451)	(1.430)
- Depreciaciones	-	(1.067)	(1.067)	(1.067)	(1.067)	(1.067)	(1.067)	(1.067)	(1.067)	(1.067)	(1.067)	(1.067)	(1.067)
- Amortizaciones	-	(1.005)	(1.005)	(1.005)	(1.005)	(1.005)	(1.005)	(1.005)	(1.005)	(1.005)	(1.005)	(1.005)	(1.005)
Utilidad Antes de Impuestos	-	(26.081)	(2.311)	2.430	2.587	2.607	13.528	7.244	15.790	16.148	16.170	16.191	(609)
- Impuestos (Renta del 25%)	-	-	-	(607)	(647)	(652)	(3.382)	(1.811)	(3.947)	(4.037)	(4.042)	(4.048)	-
Utilidad Neta	-	(26.081)	(2.311)	1.822	1.940	1.956	10.146	5.433	11.842	12.111	12.127	12.143	(609)
+ Depreciaciones	-	1.067	1.067	1.067	1.067	1.067	1.067	1.067	1.067	1.067	1.067	1.067	1.067
+ Amortizaciones	-	1.005	1.005	1.005	1.005	1.005	1.005	1.005	1.005	1.005	1.005	1.005	1.005
Flujo de Caja Operativo	-	(24.009)	(239)	3.894	4.012	4.027	12.218	7.504	13.914	14.183	14.199	14.215	1.462
- Inversión en Activos Fijos	(81.000)												
- Inversión en Activos Diferidos	(60.300)												
- Inversión en Capital de Trabajo	(43.445)	(43.445)	(43.445)										
+ Crédito Financiero	150.000												
- Amortización crédito		(1.779)	(1.799)	(1.818)	(1.838)	(1.859)	(1.879)	(1.900)	(1.921)	(1.942)	(1.963)	(1.985)	(2.006)
Flujo de Caja Inversionista	(34.745)	(69.233)	(45.483)	2.076	2.174	2.169	10.339	5.605	11.993	12.241	12.236	12.230	(544)

Fuente: Autor

▪ **Flujo de Caja Años 1 – 5**

Tabla 44: Flujo de Caja Primeros Cinco Años

FLUJO DE CAJA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por Ventas	700.250	1.020.000	1.187.250	1.361.075	1.502.575
- Costo de Ventas	(214.656)	(325.667)	(383.467)	(443.297)	(490.901)
- Gastos de Administración	(370.967)	(383.951)	(397.389)	(411.297)	(425.693)
- Gastos de Ventas	(20.075)	(33.494)	(33.863)	(38.373)	(41.102)
- Gastos Financieros (Pago de Intereses)	(18.544)	(15.361)	(11.732)	(7.593)	(2.874)
- Depreciaciones	(12.800)	(12.800)	(12.800)	(12.800)	(12.800)
- Amortizaciones	(12.060)	(12.060)	(12.060)	(12.060)	(12.060)
Utilidad Antes de Impuestos	51.149	236.668	335.940	435.655	517.145
- Impuestos (Renta del 25%)	(12.787)	(59.167)	(83.985)	(108.914)	(129.286)
Utilidad Neta	38.362	177.501	251.955	326.741	387.859
+ Depreciaciones	12.800	12.800	12.800	12.800	12.800
+ Amortizaciones	12.060	12.060	12.060	12.060	12.060
Flujo de Caja Operativo	63.222	202.361	276.815	351.601	412.719
- Inversión en Activos Fijos	(81.000)				
- Inversión en Activos Diferidos	(60.300)				
- Inversión en Capital de Trabajo	(130.335)				
+ Credito Financiero	150.000				
- Amortización credito	(22.688)	(25.871)	(29.500)	(33.639)	(38.358)
Flujo de Caja Inversionista	(78.943)	176.490	247.315	317.963	374.361

Fuente: Autor

7.9. Indicadores de Evaluación del Proyecto

▪ **VPN**

“El Valor Presente Neto (VPN) es un indicador de rentabilidad para evaluación de proyectos de inversión, que consiste en determinar el valor de los flujos de fondos del negocio, usando la tasa de descuento acorde con el valor mínimo esperado”, Scott Basley Fundamentos de Administración Financiera” 2000.

$$VPN = -I_0 + \frac{\sum FC}{(1+i)^n}$$

I_0 : Inversión Inicial

FC : Flujo de Caja neto del periodo (*Anual*)

n: Periodos de vida del Proyecto (*5 Años*)

i : Tasa de recuperación Mínima Atractiva TREMA (*se tomó el 25%*)

VPN	(271.635)	(78.943)	176.490	247.315	317.963	374.361
		1,25	1,56	1,95	2,44	3,05
	157.698					

El VPN generado de 157.698.000, por ser positivo indica que el proyecto debe realizarse.

▪ TIR

La TIR es otro indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad.

La Tasa Interna de Retorno “TIR está definida como la tasa de interés que reduce a cero el valor presente, el valor futuro o el valor anual, equivalente a una serie de ingresos y egresos”

Scott Basley Fundamentos de Administración Financiera” 2000.

TIR	(271.635)	(78.943)	176.490	247.315	317.963	374.361
		(1+1,406)1	(1+1,406)2	(1+1,406)3	(1+1,406)4	(1+1,406)5
	(271.635)	(56.147)	89.279	88.980	81.364	68.134
	40,6%					

Dado que la TIR es del 40,6% mayor a la tasa mínima esperada del 25%, el proyecto es interesante generando utilidad a partir del tercer mes.

7.10. Análisis de Sensibilidad

“El análisis de sensibilidad consiste en determinar cómo el valor presente neto del proyecto, es afectado por el comportamiento de ciertas variables, las cuales son relevantes para su cálculo”

Garay y González, Fundamentos de Finanzas

Considerando la cantidad de estudiantes que se matriculen por programa, la variable más crítica por el impacto que genera en los resultados del proyecto, se eligió esta para construir los escenarios de análisis.

▪ Escenario Optimista

Si la oferta de los programa de idiomas alcanzaría una acogida superior a la esperada, que se reflejaría en un incremento del 50% en la cantidad de estudiantes por programa en relación con la cantidad de estudiantes estimada en el escenario más probable, lo que generaría un incremento en los Ingresos, flujo de caja y VPN.

Tabla 45: Estimación de Ventas Primeros Cinco Años – Escenario Optimista

ESTIMACION DE VENTAS PRIMEROS 5 AÑOS - ESCENARIO OPTIMISTA					
Programa	Ventas (En Miles \$)				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Programa Idiomas por Módulos - Niveles Básico	307.125	315.000	330.750	347.375	364.875
Programa Idiomas por Módulos - Niveles Intermedio	162.000	180.000	189.000	198.600	208.600
Programa Idiomas por Módulos - Niveles Avanzado	86.250	112.500	118.250	124.250	130.500
Programa Idiomas Con Énfasis en Administración y Negocios	135.000	202.500	243.000	291.600	350.100
Programa Idiomas para Colegios	360.000	720.000	900.000	1.080.000	1.200.000
TOTAL VENTAS	\$ 1.050.375	\$ 1.530.000	\$ 1.781.000	\$ 2.041.825	\$ 2.254.075

Fuente: Autor

Con el nivel de ventas generado se recuperaría la inversión en el primer año de operación, con excedentes de \$82.657.000, requiriéndose la adopción de estrategias de expansión y crecimiento del negocio (Ampliación de la sede inicial, apertura de nuevas sedes, otras nuevas líneas de servicio u otras inversiones).

Tabla 46: Estimación del Flujo de Caja Primeros Cinco Años – Escenario Optimista

FLUJO DE CAJA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por Ventas	1.050.375	1.530.000	1.781.000	2.041.825	2.254.075
- Costo de Ventas	(321.983)	(488.500)	(575.232)	(665.001)	(736.412)
- Gastos de Administración	(370.967)	(383.951)	(397.389)	(411.297)	(425.693)
- Gastos de Ventas	(30.281)	(50.241)	(50.800)	(57.566)	(61.658)
- Gastos Financieros (Pago de Intereses)	(18.544)	(15.361)	(11.732)	(7.593)	(2.874)
- Depreciaciones	(12.800)	(12.800)	(12.800)	(12.800)	(12.800)
- Amortizaciones	(12.060)	(12.060)	(12.060)	(12.060)	(12.060)
Utilidad Antes de Impuestos	283.740	567.088	720.987	875.507	1.002.578
- Impuestos (Renta del 25%)	(70.935)	(141.772)	(180.247)	(218.877)	(250.644)
Utilidad Neta	212.805	425.316	540.740	656.630	751.933
+ Depreciaciones	12.800	12.800	12.800	12.800	12.800
+ Amortizaciones	12.060	12.060	12.060	12.060	12.060
Flujo de Caja Operativo	237.665	450.176	565.600	681.490	776.793
- Inversión en Activos Fijos	(81.000)				
- Inversión en Activos Diferidos	(60.300)				
- Inversión en Capital de Trabajo	(153.187)				
+ Crédito Financiero	150.000				
- Amortización crédito	(22.688)	(25.871)	(29.500)	(33.639)	(38.358)
Flujo de Caja Inversionista	82.657	424.305	536.100	647.851	738.435

Fuente: Autor

▪ Escenario Pesimista

En caso de la entrada de un nuevo competidor, con ubicación cercana a la definida como sede de la institución y con características similares o mejores en tamaño, instalaciones y/o líneas de servicio, la cantidad de estudiantes por programa podría reducirse en un 50% con relación a la cantidad de estudiantes definida en el escenario más probable, lo que genera una reducción en los Ingresos, flujo de caja y VPN.

Tabla 47: Estimación de Ventas Primeros Cinco Años – Escenario Pesimista

ESTIMACION DE VENTAS PRIMEROS 5 AÑOS - ESCENARIO PESIMISTA					
Programa	Ventas (En Miles \$)				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Programa Idiomas por Módulos - Niveles Básico	102.375	105.000	110.250	115.850	121.625
Programa Idiomas por Módulos - Niveles Intermedio	54.000	60.000	63.000	66.200	69.600
Programa Idiomas por Módulos - Niveles Avanzado	28.750	37.500	39.500	41.500	43.500
Programa Idiomas Con Énfasis en Administración y Negocios	18.000	67.500	81.000	97.200	116.775
Programa Idiomas para Colegios	120.000	240.000	300.000	360.000	400.000
TOTAL VENTAS	\$ 323.125	\$ 510.000	\$ 593.750	\$ 680.750	\$ 751.500

Fuente: Autor

Este escenario en las condiciones planteadas no sería viable desde el punto de vista de inversión, como se observa en la Tabla 53, hasta el año 5 se podría percibir una pequeña utilidad es decir hasta entonces se alcanzaría el punto de equilibrio. En este caso es preciso revisar otras variables como las líneas de negocio que generen mayor margen de contribución a la utilidad y menor contribución a los costos fijos o replantear los precios de venta.

Tabla 48: Estimación del Flujo de Caja Primeros Cinco Años – Escenario Pesimista

FLUJO DE CAJA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por Ventas	323.125	510.000	593.750	680.750	751.500
- Costo de Ventas	(98.728)	(162.833)	(191.766)	(221.704)	(245.512)
- Gastos de Administración	(370.967)	(383.951)	(397.389)	(411.297)	(425.693)
- Gastos de Ventas	(9.194)	(17.422)	(16.938)	(19.194)	(20.556)
- Gastos Financieros (Pago de Intereses)	(18.544)	(15.361)	(11.732)	(7.593)	(2.874)
- Depreciaciones	(12.800)	(12.800)	(12.800)	(12.800)	(12.800)
- Amortizaciones	(12.060)	(12.060)	(12.060)	(12.060)	(12.060)
Utilidad Antes de Impuestos	(199.167)	(94.427)	(48.934)	(3.899)	32.005
- Impuestos (Renta del 25%)	49.792	23.607	12.233	975	(8.001)
Utilidad Neta	(149.375)	(70.820)	(36.700)	(2.924)	24.004
+ Depreciaciones	12.800	12.800	12.800	12.800	12.800
+ Amortizaciones	12.060	12.060	12.060	12.060	12.060
Flujo de Caja Operativo	(124.515)	(45.960)	(11.840)	21.936	48.864
- Inversión en Activos Fijos	(81.000)				
- Inversión en Activos Diferidos	(60.300)				
- Inversión en Capital de Trabajo	(109.970)				
+ Crédito Financiero	150.000				
- Amortización crédito	(22.688)	(25.871)	(29.500)	(33.639)	(38.358)
Flujo de Caja Inversionista	(255.258)	(71.831)	(41.341)	(11.703)	10.506

Fuente: Autor

▪ Escenario Más Probable

El escenario más probable fue el que se planteó a partir de los análisis previos y con el cual se definieron las proyecciones de los valores económicos del proyecto.

▪ VPN de los Tres Escenarios

El valor presente Neto VPN en los tres escenarios sería:

ESCENARIO	VPN
Optimista	825.008
Más Probable	157.698
Pesimista	(523.966)

En el escenario Pesimista se genera un VPN altamente negativo, lo que confirma la inviabilidad de realizar el proyecto en las condiciones ya definidas; sin embargo analizando la utilidad operacional por línea de negocio, se puede encontrar una alternativa de viabilidad con el Programa de Idiomas para Colegios, que podría analizarse descartando las demás líneas de negocio.

Tabla49: Utilidad Operacional Años 1 a 5 Escenario Pesimista

UTILIDAD OPRACIONAL DURANTE PRIMEROS 5 AÑOS ESCENARIO PESIMISTA					
PROGRAMA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Programa Idiomas por Módulos - Niveles Básicos	(191)	1.958	5.578	9.500	13.550
Programa Idiomas por Módulos - Niveles Intermedios	(33.009)	(28.668)	(26.434)	(24.137)	(21.696)
Programa Idiomas por Módulos - Niveles Avanzados	(51.221)	(45.007)	(43.404)	(41.970)	(40.535)
Programa Idiomas Con Énfasis en Administración y Negocios	(59.980)	(28.609)	(18.847)	(8.279)	4.487
Programa Idiomas para Colegios	1.182	71.649	109.732	146.316	171.204
TOTAL COSTOS VARIABLES	(143.219)	(28.677)	26.625	81.430	127.010

Fuente: Autor

8. Responsabilidad Social Empresarial

8.2. Introducción

Consciente de la necesidad y beneficio que representa ejercer actividades económicas dentro del marco de la responsabilidad social, me di a la tarea de averiguar diferentes enfoques relacionados con el tema, a fin de definir el modelo de Responsabilidad Social que se adoptará en “GLOBAL LANGUAGE CENTER” dentro del desarrollo de su objeto social.

El Programa de Responsabilidad Social de “GLOBAL LANGUAGE CENTER” incluye tres elementos clave: comportamiento ético y transparencia en el desempeño organizacional y las relaciones con todos los grupos de interés (colaboradores, clientes, proveedores y la comunidad), preservación del medio ambiente, mediante la mejora permanente de los procesos que reduzcan el impacto negativo sobre el ecosistema y finalmente la contribución a la comunidad mediante la asignación de becas para los programa de idiomas de la institución, entre otros.

8.2. Descripción del Programa

8.2.1. Comportamiento ético y Transparencia.

El comportamiento ético y la transparencia serán parte de los valores institucionales y estarán presentes en las diferentes actividades y relaciones que se lleven a cabo por parte de cualquier miembro de la institución, haciendo parte del proceso de inducción y evaluación de desempeño del personal.

Así mismo estos valores serán difundidos a la comunidad estudiantil, rechazando cualquier comportamiento de los estudiantes que salga de estos parámetros.

La norma ISO 2600 en referencia al Comportamiento Ético establece: “Para tener un impacto verdaderamente positivo en el desarrollo sostenible, la organización deberá regirse por criterios de honestidad, equidad e integridad” (Antonio Argandoña, Ricardo Isea Silva, Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, N° 11 Junio de 2011), http://www.iese.edu/es/multimedia/catedralacaixa_vol11_Final_tcm5-72287.pdf

Los procesos de gestión en las diferentes áreas de la empresa estarán enmarcados dentro de los principios de honestidad, equidad e integridad, atendiendo a los intereses y requerimientos legítimos de las partes interesadas.

Respecto al principio de Transparencia la norma ISO 26000 “Aconseja a las organizaciones ser transparentes en aquellas actividades que desarrolla y afectan a la sociedad y al medio ambiente”, (Antonio Argandoña, Ricardo Isea Silva, Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, N° 11 Junio de 2011), http://www.iese.edu/es/multimedia/catedralacaixa_vol11_Final_tcm5-72287.pdf

“GLOBAL LANGUAGE CENTER” aplicará este principio en el cumplimiento de los compromisos adquiridos con colaboradores, estudiantes, proveedores, entidades gubernamentales y la comunidad en general.

8.2.2. Preservación del Medio Ambiente

En “GLOBAL LANGUAGE CENTER” se impulsarán prácticas de responsabilidad y respecto con el medio ambiente, implementando y mejorando permanentemente los procesos internos en pro de reducir el impacto negativo sobre el entorno.

8.2.3. Aporte a la Comunidad

Con el desarrollo del proyecto, la empresa le generará valor agregado a la comunidad en tres importantes frentes:

- **Generación de Empleo.**

“GLOBAL LANGUAGE CENTER” generará durante su primer año de operaciones alrededor de 20 empleos directos.

- **Formación**

Dentro del desarrollo del objeto social, la empresa capacitará a miembros de la comunidad en el dominio del idioma que requieran, lo que les permitirá ampliar sus expectativas laborales, culturales y de negocios; en consecuencia generar opciones que redunden en mejorar su calidad de vida.

- **Patrocinio a jóvenes de bajos recursos para dominio de una segunda lengua**

La empresa gestionará la asignación de becas para los programas de idiomas a desarrollar, dirigidas a bachilleres de bajo recursos de la localidad de Fontibón, que se hayan destacado en sus resultados académicos.

El número de becas estará alrededor del 10% del total de estudiantes matriculados en el semestre anterior y el programa iniciará a partir del segundo semestre de operación.

También podrán acceder a las becas parciales del 50%, estudiantes “GLOBAL LANGUAGE CENTER” que tengan dificultades para pagar una matrícula.

El presupuesto asignado para becas será del 10% de los ingresos y estará sujeta al rendimiento que muestre el estudiante.

9. Conclusiones y Recomendaciones

9.1. Conclusiones

1. El presente Plan de Negocio incluye los elementos necesarios para llevar a cabo el desarrollo del proyecto para creación, implementación y operación de una empresa dedicada a la enseñanza de idiomas, este documento permitirá gestionar los recursos humanos, físicos, tecnológicos y económicos requeridos para la prestación del servicio de enseñanza de idiomas, así mismo será la guía inicial para planificar la estrategia comercial de los servicios planteados.
2. El trabajo de investigación y análisis presentado en este documento está fundamentado principalmente en el interés de llevarlo a cabo, lo que facilitó la visualización en detalle de los diferentes elementos que requiere la puesta en marcha de este proyecto.
3. En concordancia con el resultado del estudio de mercado realizado, las encuestas aplicadas a los grupos de interés de las tres líneas de negocio, el presente plan de negocio es favorable, por la gran aceptación manifestada a los programas presentados.
4. Los valores de venta estimados están soportados en el estudio de población, el análisis de competencia y en el interés que manifestaron las personas que respondieron las encuestas, así como en la creciente necesidad de manejo del bilingüismo que se observa en los diferentes escenarios socio-económicos del país.

5. La viabilidad del proyecto desde el punto de vista técnico y operativo, está soportado en la definición de una metodología de enseñanza-aprendizaje combinando herramientas tecnológicas con clases presenciales interactivas, con lo cual se ofrecerán programas de enseñanza de idiomas con un alto grado de calidad y compromiso, estimulando la motivación de los estudiantes a involucrarse con el idioma y hacerlo parte de su vida cotidiana. Los docentes deberán garantizar las calidades y cualidades necesarias para lograr estos objetivos, el coordinador de cada programa realizará seguimiento constante al progreso de los estudiantes y la efectividad del proceso de acuerdo con los objetivos del curso a fin de acordar mejoras que garanticen los resultados esperados.
6. La evaluación financiera del proyecto es ampliamente favorable como puede verse en el estado de pérdidas y ganancias, generando utilidades a partir del tercer mes de operación y hasta el final del horizonte de estudio
7. En el segundo año de operación se recupera totalmente la inversión inicial y se podrá decir sí se cancela el crédito adquirido para bajar costos financieros, se distribuyen dividendos o se realizan otras inversiones para ampliación de la capacidad instalada.
8. La línea de servicio que generaría mayor utilidad operacional es el programa de idiomas para colegios, siempre que se alcance la cantidad de estudiantes estimada, la cual se observa factible de acuerdo con la respuesta de 15 rectores de colegio de los 49 encuestados, quienes manifestaron interés por esta opción.

9. La proyección de las inversiones y los gastos se estimaron con buen nivel de detalle, con el objetivo de ofrecer a estudiantes y docentes un centro de enseñanza con la dotación adecuada que incluye además de las aulas de clase, acceso a internet, sala virtual y acceso a la herramienta e-learning.
10. Finalmente se puede concluir que el proyecto es viable porque existe interés en las líneas de servicio que se desean ofrecer, de acuerdo con los resultados de las encuestas, es atractivo como inversión con un VPN positivo y una Tasa Interna de Retorno superior al 40% con una oferta de precios competitivos para la población objetivo de la localidad de Fontibón.

9.2. Recomendaciones

1. De acuerdo con las encuestas realizadas, el inglés es el idioma que mayor interés de dominio genera en la población con un 55,23% de favorabilidad, la oferta de enseñanza debe darle prioridad a esta preferencia para asegurar un volumen suficiente de estudiantes que garantice la compensación de los costos variables y genere el margen de contribución adecuado para la absorción de los costos fijos.
2. Se han planteado precios de venta competitivos que permitan el acceso a la población de estratos dos, tres y cuatro predominante en la localidad de Fontibón. Sin embargo es necesario hacer seguimiento a la respuesta efectiva a través de la matrícula de los estudiantes en los diferentes programas.

3. La empresa ofrecerá un ambiente grato para estudiantes y colaboradores, manteniendo una comunicación abierta y honesta, cumpliendo con exactitud los compromisos adquiridos, motivando el trabajo en equipo y la buena disposición.
4. A pesar del interés manifestado por los programas presentados, se requiere desarrollar una estrategia comercial contundente que garantice la vinculación de los estudiantes a los diferentes programas que se van a ofrecer.

Bibliografía y Fuentes

- Rafael Alcaraz Rodríguez, (2011- IV Edición). El Emprendedor de Éxito, Editorial Mcgraw Hill.
- Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, (2010, V Edición). Generación de Modelos de Negocio, Deusto centro de libros PAPF.
- Elena Abascal Fernández, Idelfonso Grande, Fundamentos y técnicas de investigación comercial. Ed. Esic. Madrid 2009

Páginas Web

- El bilingüismo en los bachilleres colombianos Andrés Sánchez Jabba Centro de Estudios Económicos Regionales -Banco de la República.
http://www.ambientefontibon.8m.com/nota_0001_01_informacion_ambiental_diag_lb.htm
- Página de Secretaría Distrital de Gobierno <http://www.fontibon.gov.co/observatorio/>
- Historia de la metodología de enseñanza de lenguas extranjeras.
- History of Foreign Language Teaching Methodology. Miguel A. Martín Sánchez. Departamento de Ciencias de la Educación. Facultad de Formación del Profesorado. Universidad de Extremadura.
<http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/regional/documentos/DTSER-159.pdf>
<http://coningles.com/>
<http://www.colombobogota.edu.co/>
<http://www.centroelectronicodeidiomas.edu.co/>

<http://www.institutomeyer.com/>

<http://www.britishcouncil.org/es/colombia.htm>

<http://www.elearningreports.com/index.php>

http://www.elearningamericalatina.com/edicion/enero1_2005/it_6.php

<http://www.tonybates.ca/>

<http://www.colombobogota.edu.co/index.asp>

http://www.aulaintercultural.org/article.php3?id_article=1308

http://www.mind.com.co/paginaprincipal/pagina_principal.htm

www.regus.com

<http://camara.ccb.org.co>

<http://www.movistar.com.co/sitio/index.php?tipoDoc=8&idProducto=174&idPlan=>

984

http://www.javeriana.edu.co/decisiones/libro_on_line/capitulo6flujos.pdf

<http://www.gerencie.com/>

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/castilla_g_g/capitulo3.pdf

http://www.iese.edu/es/multimedia/catedralacaixa_vol11_Final_tcm5-72287.pdf