

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Postgrados

Sistemas amigables de enseñanza de idiomas on-line

Milton Alfredo Dávila Harjula

Plan de Tesis presentado como requisito para la obtención del título de Maestría en
Administración de Empresas

Quito, septiembre del 2009

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Postgrados

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Sistemas amigables de enseñanza de idiomas on-line

Milton Alfredo Dávila Harjula

Fabrizio Noboa, Ph.D.
Director de la Maestría en Administración
de Empresas y Director de la Tesis

Néstor Jaramillo, Dr.
Miembro del Comité de Tesis

Guiseppe Marzano, Ph.D.
Decano del Colegio de Administración para
el Desarrollo

Víctor Viteri Breedy, Ph.D.
Decano del Colegio de Postgrados

Quito, septiembre del 2009

Resumen Ejecutivo

Este es un proyecto de e-learning o educación a distancia por medio del internet. El idioma que se va a enseñar es el inglés.

El análisis de las fuerzas competitivas de Porter, muestra que es un sector de difícil ingreso y que el poder de negociación de los consumidores y proveedores es bajo. Es necesario diferenciarse de la competencia, en este caso a través de la calidad de contenido.

Es favorable ser eficientes para competir en el mercado. Se puede aprovechar la mayor penetración del internet en el Ecuador, la preferencia de contenido relevante y tendencias macroeconómicas, las cuales son favorables para la ejecución del proyecto.

El proyecto plantea como objetivo llegar a tener 1.221 inscripciones en el primer año de funcionamiento. El tiempo de evaluación del proyecto es de tres años y genera una TIR de 55%.

Tabla de Contenidos

Capítulo 1: Oportunidad de Negocio	5
1.1 Diseño de la Investigación de Mercado	5
1.2 Realización de la investigación de mercado.....	6
1.3 Resultados de la investigación de mercado	6
1.4 Observaciones adicionales	9
Capítulo 2: Análisis Externo	10
2.1 Tendencias	10
Tendencias Sociales.....	10
Tendencias Tecnológicas.....	11
Tendencias Macroeconómicas.....	13
2.2 Análisis de Porter.....	16
2.3 Análisis de la competencia	17
Capítulo 3: Plan Estratégico.....	19
3.1 Estrategias sectoriales.....	19
3.2 Estrategia genérica.....	19
3.3 Visión, Misión y Objetivos Iniciales	20
Visión	20
Misión.....	20
Objetivos Estratégicos y Financieros.....	20
3.4 Organigrama.....	21
Capítulo 4: Plan Comercial.....	22
4.1 Precio.....	22
4.2 Producto.....	23
4.3 Plaza	25
4.4 Promoción	25
4.5 Mercado Relevante	27
Estrategias para estimular la Demanda Primaria	28
Estrategias para estimular la Demanda Selectiva	28
Capítulo 5: Plan Financiero	29
5.1 Supuestos Generales.....	29

5.2 Estructura de Capital y Financiamiento	29
5.3 Estados Financieros Proyectados	31
5.4 Flujo de Efectivo Proyectado.....	32
5.5 Punto de Equilibrio	33
5.6 El TIR y el VAN	34
5.7 Análisis de Sensibilidad	34
Capítulo 6: Conclusiones y Comentarios	37
6.1 Conclusiones.....	37
6.2 Comentarios	37
Anexos	38
Anexo 1 - Índice de penetración Internet Mundial.....	38
Anexo 2 - Resumen Grupo focal – E-learning Idiomas.....	39
Anexo 3 – Guía de Preguntas del Grupo Focal.....	40
Anexo 4 - Encuesta	41
Anexo 5 – Cálculo de la Muestra.....	42
Anexo 6 – Análisis Sectorial de Porter.....	43
Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores	43
Rivalidad entre Competidores.....	44
Poder de Negociación de los Proveedores.....	45
Poder de Negociación de los Compradores	45
Productos Sustitutos	46
Anexo 7 – Descripción de cargos.....	47
Tabla de Ilustraciones.....	48
Listado de Tablas	49
Bibliografía.....	50

Capítulo 1: Oportunidad de Negocio

1.1 Diseño de la Investigación de Mercado

La investigación de mercados combinó métodos de investigación cualitativos y cuantitativos con el fin de, en primer lugar, estructurar mejor el problema de investigación, y luego comprobar estadísticamente las percepciones recogidas. La investigación cualitativa empleó la herramienta del grupo focal, ya que por medio de él se puede llegar a plantear nuevas hipótesis y entender de manera más profunda las necesidades de los consumidores (Burns & Bush, 2006).

Para la parte cuantitativa, se procedió a aplicar encuestas, tanto telefónicas, como por correo electrónico y personales, cuyo objetivo era identificar si a las personas del mercado objetivo: a) les gustaría estudiar idiomas por internet; b) qué idioma les gustaría estudiar; c) cuál sería la intención de compra del producto ofrecido por el modelo de negocios diseñado.

Esta investigación se encuentra dirigida a una población objetivo definida como *personas con edades a partir de 13 años con acceso a Internet*, debido a que el programa a ofertarse no está diseñado para aprendizaje de niños.

El marco muestral fue establecido a partir de bases de datos sobre direcciones de correo particulares de los investigadores, así como la colaboración de grupos como USFQ Facebook, con el fin de minimizar el sesgo de información y de asegurar un mejor control sobre la fiabilidad de la información provista. Siendo una muestra por conveniencia, es necesario tener en mente que sus respuestas pueden no representar a la totalidad de la población objetivo.

El grupo focal estuvo dirigido a personas con características similares a las de la población objetivo y pretendía comparar las ventajas y desventajas de los programas de educación tradicional con la enseñanza a través de programas de e-learning.

1.2 Realización de la investigación de mercado

El grupo focal se realizó el 11 de marzo del 2009, con la participación voluntaria de ocho personas del mercado objetivo; su duración fue de dos horas y media y fue realizada en la oficina del investigador, para asegurar un entorno neutral al tema en estudio. El moderador que dirigió los grupos focales, es un profesional que trabaja en el área de enseñanza de idiomas con conocimientos de informática su nombre es Milton Dávila. El resumen del desarrollo y diseño del grupo focal se encuentra en el [Anexo 2](#), mientras la guía de preguntas se encuentra en el [Anexo 3](#).

Las encuestas se realizaron a través de Internet, asegurando captar las preferencias de personas con acceso a este recurso, atributo central del negocio en estudio. Las encuestas se enviaron en marzo del 2009. Antes, se hizo un pre-test a fin de identificar posibles errores en la estructura del cuestionario. Una vez concluido este proceso, fueron enviadas las definitivas (ver [Anexo 4](#)) a través de correo electrónico. Se enviaron 2000 formularios de los cuales fueron respondidos 434, lo que implica una tasa de respuesta del 21%, misma que no puede considerarse baja debido a la posibilidad de que la encuesta haya sido filtrada en ciertos destinatarios; al mismo tiempo, las 434 encuestas recibidas cumplen con las exigencias del tamaño muestral cuyo cálculo se presenta en el Anexo 5.

1.3 Resultados de la investigación de mercado

La investigación muestra que el 74% de los encuestados les gustaría estudiar un idioma por el internet.

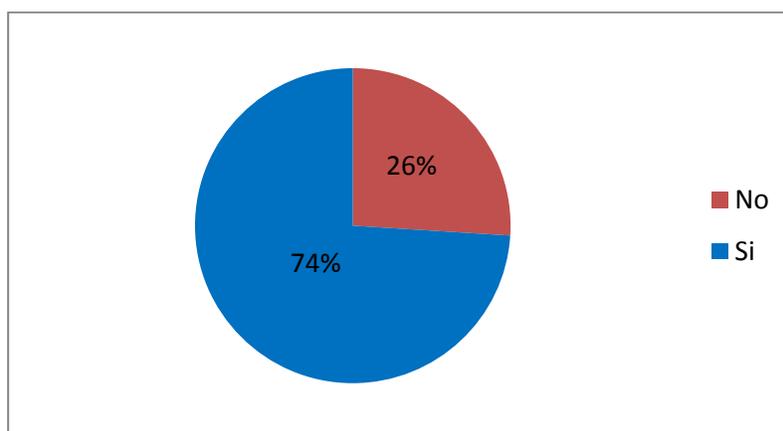


Ilustración 1 - ¿Les gustaría estudiar idiomas por el internet?

Entre los idiomas de mayor preferencia para ser estudiados están el chino mandarín 34% y el francés 28%; sin embargo esta es una preferencia en general. No se especifica el medio de estudio.

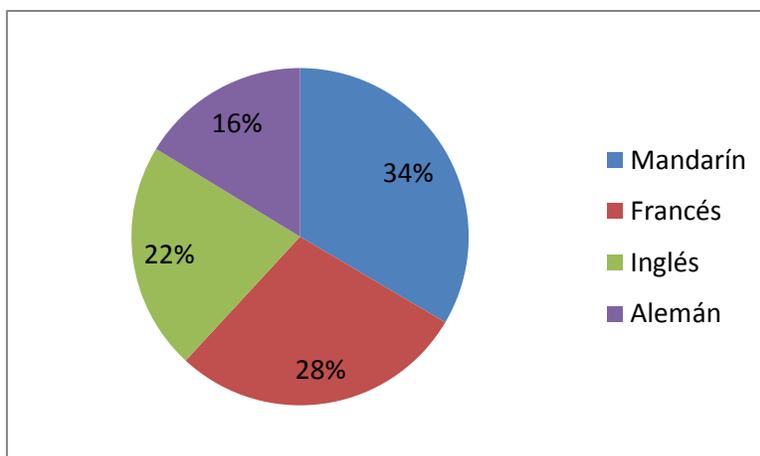


Ilustración 2 - ¿Qué idioma te gustaría estudiar?

Al realizar un cruce de variables de las encuestas a fin de identificar el idioma que tiene mayor porcentaje de aceptación para ser estudiado por internet, se encuentra en primer lugar el inglés 85.10% y el chino mandarín pierde la preferencia de estudio por este medio, quedando con una aceptación del 65.30%.

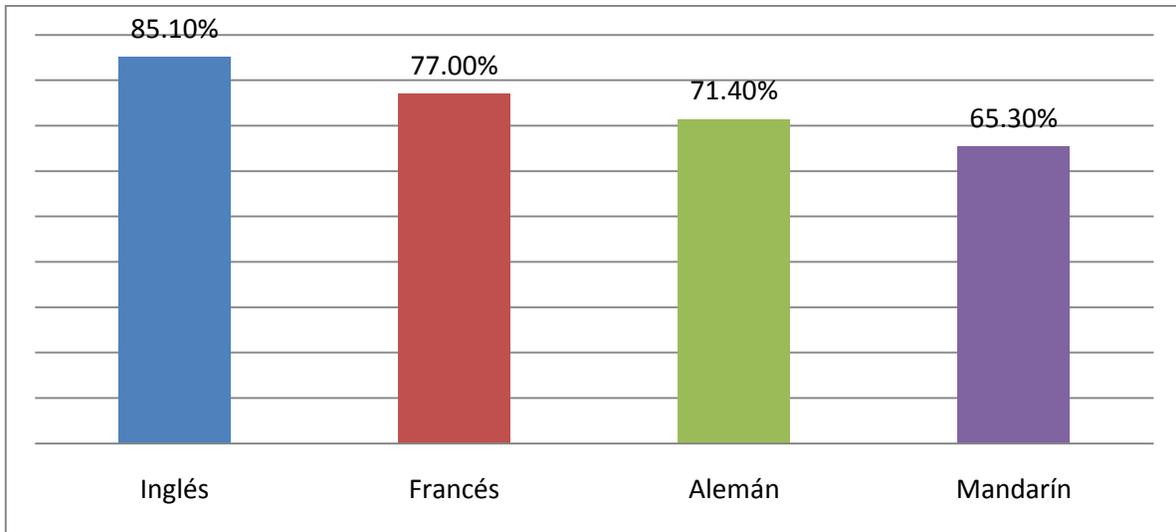


Ilustración 3 - Cruce de Variables - ¿Qué idioma tiene mayor porcentaje de aceptación para ser estudiado por internet?

Se pudo comprobar la intención de compra, al ver que las personas desean empezar a tomar un curso de inglés por el internet hasta en 6 meses.

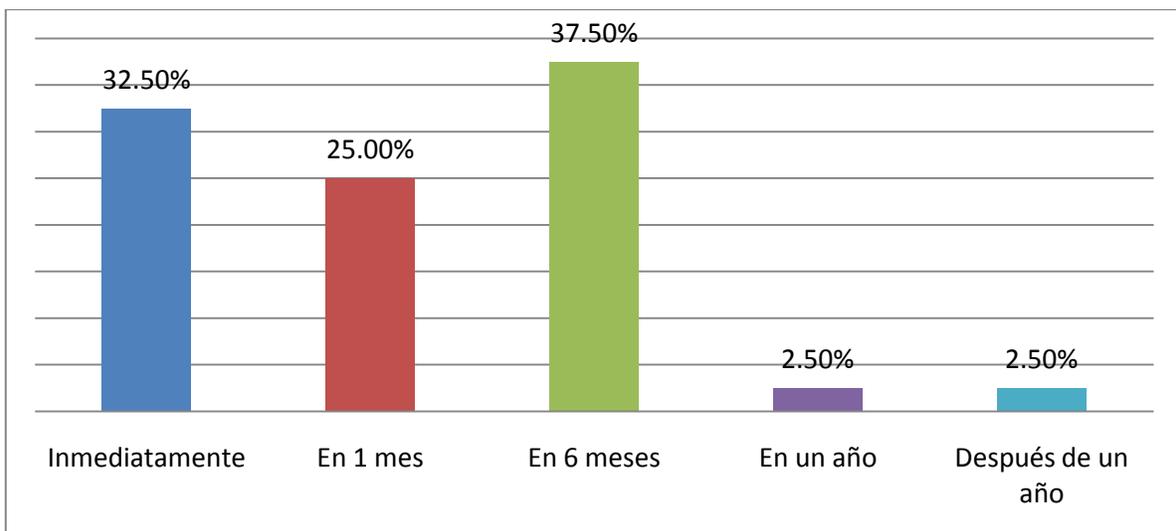


Ilustración 4 - Cruce de variables - ¿Cuál es la intención de compra de las personas que desean estudiar inglés por internet?

Finalmente se comparan los dos idiomas inglés y chino mandarín, a fin de identificar la importancia percibida de saber ambos idiomas. Resultando el inglés como ganador.

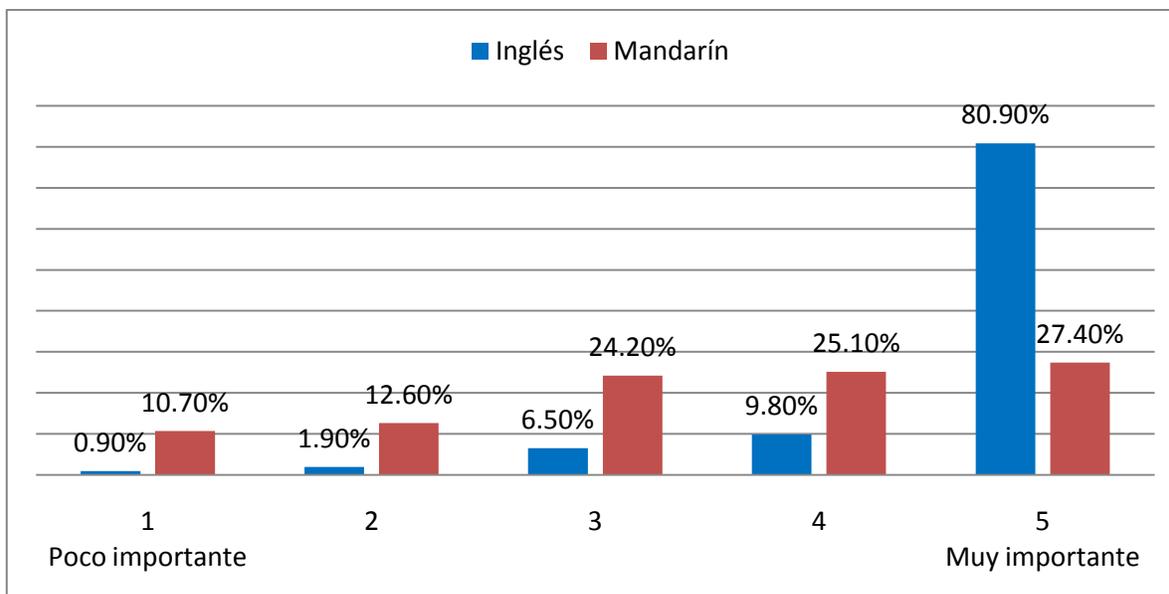


Ilustración 5 - Importancia percibida – Inglés vs. Chino Mandarín

Con estos resultados, puede afirmarse que el mercado objetivo manifiesta interés en estudiar inglés en línea. El mercado potencial bordea 19 millones de dólares mensuales según el siguiente razonamiento:

- La población dentro del grupo de interés (mayores a 13 años) es de 9'699.781 personas según la Proyección de Población del 2009 (INEC).
- La penetración del internet en el Ecuador es del 8% (Internet World Stats), generando un mercado mínimo de 775.982 posibles alumnos.
- De ellos, según se desprende de la investigación de mercado, el 85.1%, o 659.584, personas consideran importante aprender inglés y está dispuesto a aprenderlo por internet.
- Un curso de este estilo se vende en el mercado por \$30 USD mensuales, generando un mercado potencial de \$ 19'787.520 USD mensuales.

1.4 Observaciones adicionales

El investigador pudo identificar interés por contenidos relevantes, por medio de observación a un grupo de quince alumnos en un lapso de seis meses. Al utilizar contenidos relevantes para clases de inglés, se pudo notar un aprendizaje acelerado.

Capítulo 2: Análisis Externo

2.1 Tendencias

Tendencias Sociales

Empresas ecuatorianas como es el caso de Pronaca han decidido implementar la “Responsabilidad Social Corporativa o RSC”, a fin de ser más competitivas en el mercado. Esta empresa debe ser auditada para cumplir con los requisitos del “Global Reporting Initiative o GRI”, quien es el ente que controla estas iniciativas. Entre los puntos auditados, Pronaca se compromete a buscar la sustentabilidad que supone buscar un equilibrio entre la atención de las necesidades humanas y la protección de los recursos naturales para las generaciones futuras (Pronaca).

Pronaca además se compromete a capacitar a su personal en diversas áreas. Parte de la capacitación puede ser hecha a distancia. Es evidente que ambos factores favorecen al proyecto, ya que soluciones de e-learning contribuyen al cuidado del medio ambiente evitando la tala de bosques necesarios para crear papel. El material de e-learning es virtual. Estos cursos pueden ser tomados a distancia de acuerdo al tiempo libre del alumno.

Por otro lado, es posible analizar cuáles son las palabras claves que los usuarios de internet del Ecuador buscan por medio de Google. Al hacer una búsqueda de tendencia de palabras claves “educación a distancia”, se puede observar que Ecuador tiene el mayor interés regional.

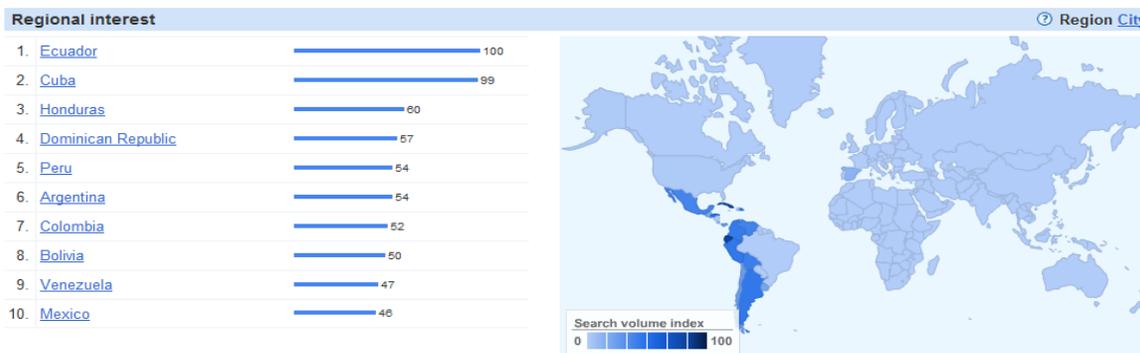


Ilustración 6 - Tendencia de búsqueda del keyword “educación a distancia” en Google – Fuente: Google Insights 21/Ago/2009

Esto muestra una clara tendencia favorable para la educación online en el Ecuador.

Tendencias Tecnológicas

La penetración del internet en el Ecuador se encuentra en aumento, actualmente alcanza el 8% de la población con 1'109.967 usuarios de internet (Internet World Stats).

YEAR	Population	Internet Users	% Pen.	GNI p.c.	Usage Source
2000	12,090,804	180,000	1.5 %	\$ 1,280	ITU
2005	12,090,804	713,277	5.9 %	\$ 2,180	Supertel
2006	12,090,804	968,000	8.0 %	\$ 2,630	Supertel
2008	13,927,650	1,109,967	8.0 %	\$ 3,080(07)	Supertel

Note: GNI is Gross National Income per capita, and corresponds to World Bank data for the years 2000 - 2008 in US dollars.

Ilustración 7 - Crecimiento del Internet y Estadísticas de la Población – Fuente: Internet World Stats

La mayoría de las cuentas de internet se encuentran localizadas en Pichincha con un 41.8%, seguido por Guayas con un 23.82%, como se describe a continuación:

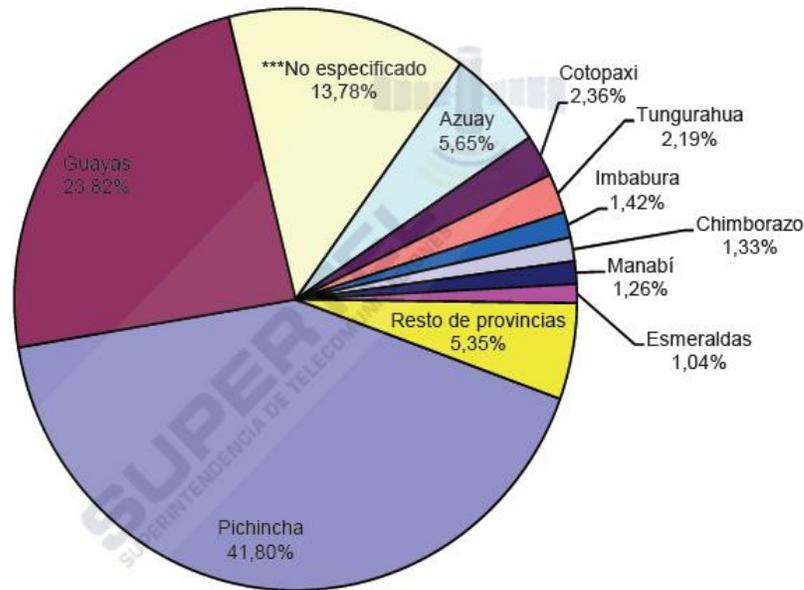


Ilustración 8 - Cuentas de internet por provincia en porcentaje - Marzo 2009 - Fuente: Supertel

Entre las empresas con mayor participación de mercado se encuentra Suratel o TVCable con un 28.55%. Esta empresa comercializa paquetes denominados TriplePacks¹, que incluyen: internet, telefonía y tvcable por \$30.95 USD mensuales. Suratel aprovecha su red ya instalada de usuarios de televisión para venderles conexiones de internet.

Otro proveedor es la CNT o Ex-Andinatel que tiene el 28.82% de participación, esta empresa tiene gran cobertura en el Ecuador debido a que usa las líneas telefónicas como medio de transmisión del internet. La CNT tiene un enlace de banda ancha llamado FastBoy² que se vende por \$18 USD mensuales.

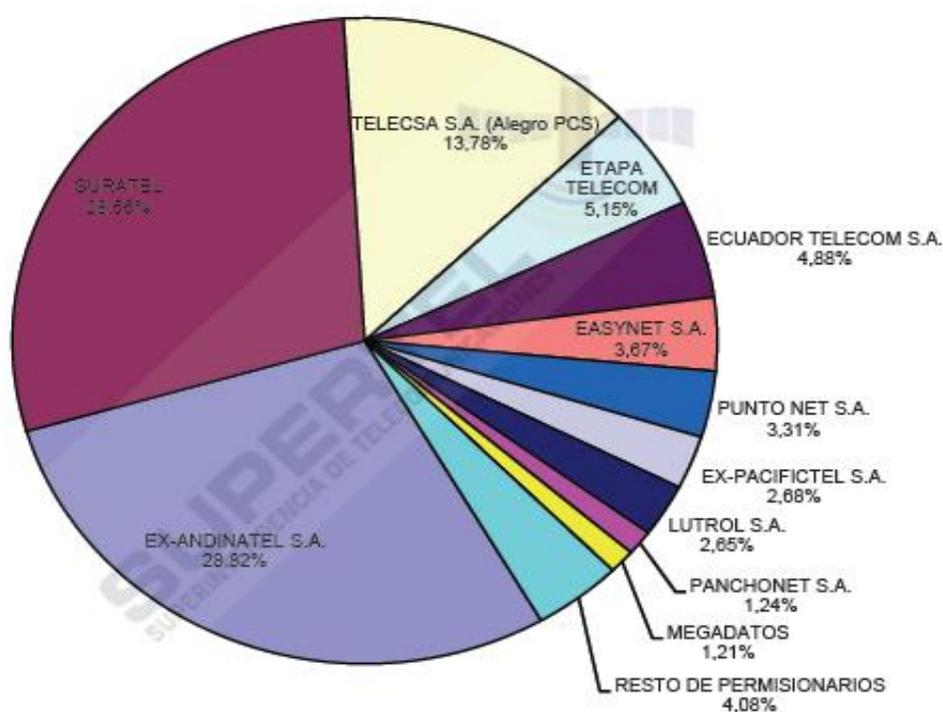


Ilustración 9 - Cuentas de internet por permisionario en porcentaje - Marzo 2009 - Fuente: Supertel

¹ Grupo TVCable – Producto TriplePack - <http://www.grupotvcable.com/grupo/triplepack>

² CNT – Producto FastBoy - <http://www.cnt.com.ec/>

Al existir precios más bajos para conectarse al internet por medio de banda ancha o enlaces dedicados (conexión ilimitada mensual a un precio fijo) ha ayudado a la penetración del internet en el Ecuador. El precio de acceso a internet ha tenido una tendencia a disminuir con el tiempo, por lo que se espera que esto siga ocurriendo. Ahora existen más usuarios que pueden conectarse al internet desde su casa. Esto es un factor favorable para el proyecto ya que el alumno podrá tener más privacidad al usar el sistema de enseñanza.

Tendencias Macroeconómicas

El Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador se ha estado en constante crecimiento en los últimos años llegando al año 2009 con 23.998,33 millones de dólares (INEC), como se puede notar en la siguiente ilustración:

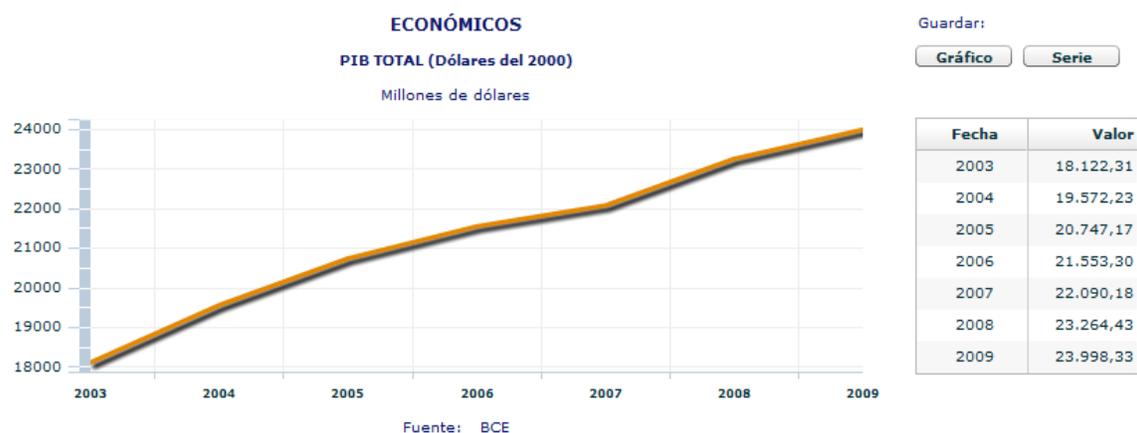


Ilustración 10 - PIB total del Ecuador - Fuente: INEC y BCE

El Fondo Monetario Internacional estima que el PIB del Ecuador permanecerá en crecimiento. Se proyecta que llegué a 25.293 millones de dólares en el año 2014 (IMF).

Años	2010	2011	2012	2013	2014
Millones de dólares	23.027	23.373	23.84	24.556	25.293
Porcentaje de cambio anual	1	1.5	2.001	3.002	3.001

Tabla 1 - Proyección del PIB del Ecuador al 2014 - Fuente: FMI

El INEC muestra que la inflación está tendiendo a disminuir, en agosto del 2009 este indicador se encuentra en el 6.52%. A continuación se presenta la inflación anual del Ecuador:

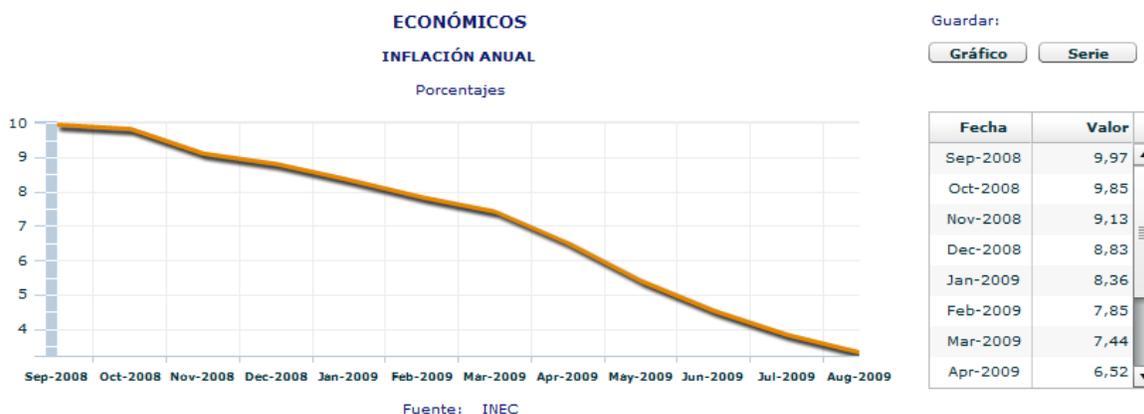


Ilustración 11- Inflación anual del Ecuador hasta agosto 2009 - Fuente: INEC

El Fondo Monetario Internacional pronostica que hasta el año 2014 la inflación en el Ecuador estará por debajo del 3%.

Años	2010	2011	2012	2013	2014
Porcentaje de cambio anual	3	2.7	2.6	2.5	2.5

Tabla 2 - Proyección de la Inflación en el Ecuador al año 2014 - Fuente: FMI

La tasa de desempleo nacional urbano en el año 2007 llegó al 6.06%, mientras que en el año 2008 fue del 7.3% (INEC).



Ilustración 12- Tasa de desempleo anual al año 2008 - Fuente: INEC

El subempleo en el Ecuador en el año 2007 fue del 50% y en el 2008 fue del 48.78%. Es decir hubo un decremento en este indicador (INEC).



Ilustración 13 - Tasa de subempleo bruta anual al año 2008 - Fuente: INEC

La tasa de ocupación plena anual en el año 2007 fue del 42.64% y el año siguiente fue del 43.59% (INEC).



Ilustración 14 - Tasa de ocupación plena anual al año 2008 - Fuente: INEC

Al analizar estos datos se puede esperar que la situación económica del Ecuador mejore en los siguientes años, los pronósticos del Fondo Monetario Internacional muestran un incremento del 1% del PIB en el 2010 y continúa en aumento los años futuros. La inflación del país se estabiliza en valores inferiores al 3%. Se puede esperar que la tasa de desempleo anual empiece a disminuir debido al crecimiento esperado del

PIB. El subempleo ya muestra una baja desde el año 2007, junto con un aumento en la tasa de ocupación plena anual.

Estos son factores favorables para la ejecución del proyecto ya que se puede esperar crecimiento económico y más empleo con tasas reducidas de inflación. Empresas y personas particulares, pueden invertir en programas de educación más fácilmente con estas expectativas macroeconómicas.

2.2 Análisis de Porter

Para realizar el análisis sectorial, se empleará el modelo de las cinco fuerzas de Porter, cuyo objetivo es valorar la rentabilidad potencial en el largo plazo de una industria analizando sus características estructurales básicas (Porter, 1980). El negocio sugerido en el presente documento competirá en el sector de la enseñanza de idiomas. Como muestra la ilustración siguiente, existen cuatro fuerzas que son favorables a la rentabilidad, mientras una es neutra.

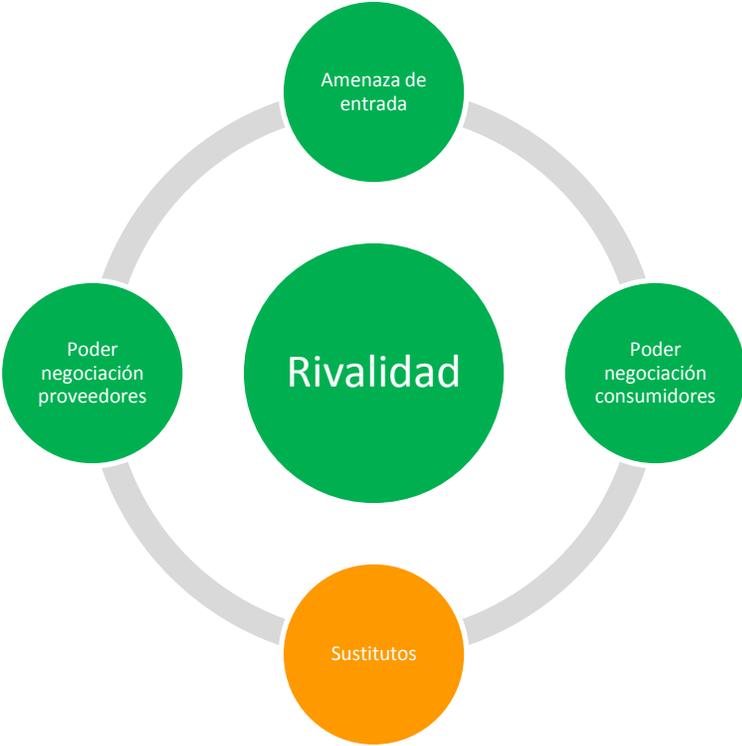


Ilustración 15 - Análisis de fuerzas sectoriales de Porter – Fuente: Anexo 6

En resumen, el análisis sectorial muestra que la rentabilidad esperada en esta industria a largo plazo tenderá a ser mayor al costo de oportunidad del capital. Esto quiere decir que es importante diseñar estrategias específicas que saquen provecho a la estructura básica del sector, tomando beneficio de las fuerzas favorables y contrarrestando la fuerza neutral.

2.3 Análisis de la competencia

Al analizar la competencia, las variables relevantes para comprender el mercado son precio por servicio mensual y cobertura. En base a ello se pudo generar el siguiente Mapa Estratégico:

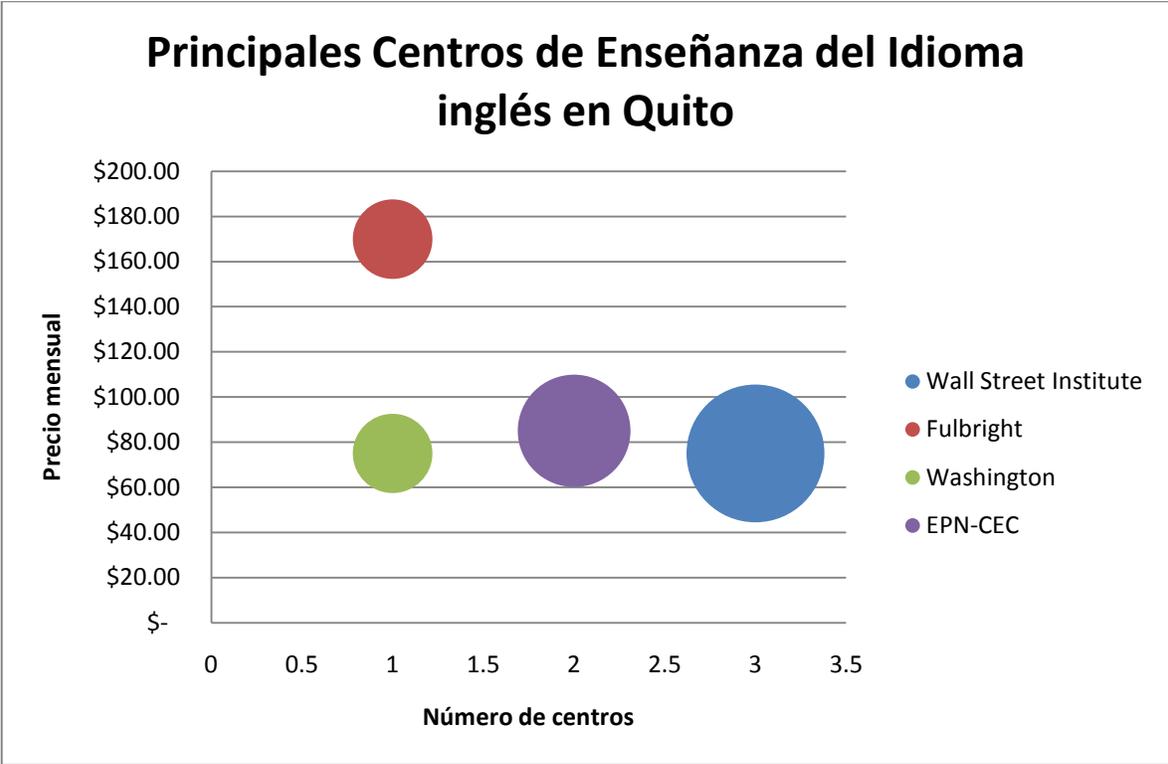


Ilustración 16 - Mapa Estratégico - Principales Centros de Enseñanza del Idioma inglés en Quito - Fuente: Base de datos del investigador

Wall Street Institute es el instituto con los más centros en Quito, esto es una ventaja para esta empresa ya que el alumno puede disponer del servicio en la localidad que le sea más conveniente. Sin embargo Fulbright, a pesar de tener un solo centro tiene

el precio más alto mensual de los cuatro institutos. La eficiencia de este último es superior puesto que el profesor tiene un grupo de alumnos fijo y fechas fijas de contratos, no es posible otorgar extensiones de tiempo en caso que el alumno se haya retrasado, mientras que WSI y Washington, suelen extender contratos y sus profesores no siempre se encuentran ocupados en clase debido a la inasistencia de algunos alumnos, quienes podrán recuperar estas clases pérdidas en el futuro sin tener que pagar valores adicionales por extensiones.

Se sugiere crear productos que puedan ser accesados por el alumno desde un gran número de localidades, el medio recomendado es el internet puesto que se encuentra ampliamente difundido. Los precios pueden ser inferiores a su competencia, siempre y cuando la nueva empresa sea eficiente.

Capítulo 3: Plan Estratégico

3.1 Estrategias sectoriales

A fin de mejorar la posición competitiva del negocio propuesto en el presente documento, se proponen las siguientes estrategias sectoriales:

Para disminuir aún más el potencial ingreso de nuevos competidores en el mercado, es necesario elevar las barreras de entrada mediante una proactiva estrategia de inversión en investigación y desarrollo. Esto puede ahuyentar a la competencia debido a las grandes inversiones que deberían hacer para ingresar en el mercado. Por otro lado, en el caso del poder de negociación de los consumidores, es posible disminuirlo más aún al expandir los servicios ofrecidos o bien enfocar los esfuerzos en la creación de contenido relevante. El cliente tendrá mayor lealtad con el producto ya que está desarrollado en base a sus necesidades reales y no impuestas.

Se puede limitar el impacto de los productos sustitutos al ofrecer mayor valor al alumno a través de mayor accesibilidad y no limitarse solamente a tomar el curso en un centro, sino buscar un lugar más cómodo para él/ella, como puede ser su hogar. Para neutralizar el poder de negociación de los proveedores en el caso de profesor, es posible crear sistemas de capacitación de personal, los cuales podrán ayudar a mantener una elevada oferta de profesionales, mientras que en el caso de proveedores de franquicias es importante mantenerse informado de las condiciones y beneficios que ofrece cada una o bien generar contenido propio.

3.2 Estrategia genérica

La estrategia genérica que se sugiere para el negocio es el liderazgo de costos mediante un proceso de aprendizaje más eficiente, tanto para el estudiante como para el proveedor del servicio; esto se consigue permitiendo que el alumno pueda aprender un idioma en menos tiempo del estándar, lo que se consigue diseñando un sistema de contenido relevante, pues el contenido relevante (atractivo e interesante para el estudiante), facilita el proceso de aprendizaje. Esta eficiencia se puede trasladar a los precios.

Para entender el concepto de contenido relevante se puede tomar como ejemplo los cursos de idiomas de Rosetta Stone. Estos cursos tienen una tabla de contenido fijo y

cualquier alumno que tome el curso debe seguir la misma estructura sin tomar en cuenta un contexto relevante.

Este proyecto propone que el alumno pueda tomar el curso con una tabla de contenido fijo y que sus lecciones tengan un vocabulario e historia relevante a sus intereses. Por ejemplo: el capítulo tiene como objetivo enseñar la estructura gramatical denominada Presente Simple. Para hacer el aprendizaje más amigable, el alumno puede elegir el contexto que más le guste. En el caso de elegir un contexto relevante con temas de gastronomía, se podrá encontrar una historia que use temas relacionados y la gramática requerida.

3.3 Visión, Misión y Objetivos Iniciales

Visión

Deseamos ser un estándar ecuatoriano, de plataformas para la enseñanza online de idiomas en diez años.

Misión

Somos la mejor escuela de enseñanza del idioma inglés del Ecuador, a través de una sólida plataforma tecnológica de contenido relevante y variado.

Objetivos Estratégicos y Financieros

Se han planteado unos objetivos estratégicos y financieros asequibles para el modelo de negocio inicial, que pueden resumirse en los siguientes puntos:

- Tener 1.221 alumnos en el primer año de funcionamiento.
- Mantener niveles de satisfacción de los alumnos en base a la calidad del curso sobre un 80%.
- Mantener niveles de renovación de alumnos antiguos sobre un 30% mensual.

3.4 Organigrama

La estructura del organigrama es plana ya que se busca eficiencia en todos los puestos, los colaboradores no tendrán una sola tarea o responsabilidad serán multifuncionales. Para una descripción de los cargos ver [Anexo 7](#).

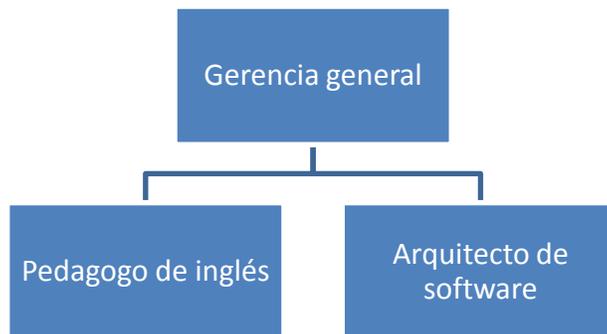


Ilustración 17 - Organigrama - Fuente: Anexo 7

Capítulo 4: Plan Comercial

4.1 Precio

Para analizar el precio, se ha buscado productos similares que provee la competencia, así como productos sustitutos, en base a ello se ha podido identificar esta tabla de precios por servicio mensual:

Empresa – Producto	Precio mensual	Observaciones
Rosetta Stone – TOTALE	\$ 83.25 USD	Este es un precio promocional. Precio normal \$ 1199 USD anual. Solamente es posible hacer pagos anuales y no mensuales.
Wall Street Institute Ecuador – English Online	\$ 75 USD	El precio por nivel es \$ 150 USD. El nivel dura aproximadamente dos meses. Este precio existe en contratos de seis niveles.
Comisión Fulbright – Curso de enseñanza normal de inglés	\$ 170 USD	El precio por nivel es \$ 340 USD. El nivel dura aproximadamente dos meses.

Tabla 3 - Precios mensuales de la competencia y sustitutos. Fuente: Páginas web de las mismas empresas y base de datos del investigador

Las empresas que se dedican a la enseñanza del idioma inglés, tienen distintas maneras de competir en el mercado. Algunas empresas deciden competir bajando sus precios, mientras que otras como Rosetta Stone con su nuevo producto TOTALE³ han buscado diferenciarse agregando valor a un producto y con ello incrementando sus precios mensuales. En marzo del 2009 Rosetta Stone vendía un producto similar en \$ 35 USD mensual.

Los valores expresados en la tabla previa, son calculados en base al valor total del programa dividido para la duración del contrato. En el caso de Rosetta Stone la empresa cobra \$999 USD en un solo pago y luego otorga el servicio por un año. Generalmente no existen muchas facilidades de pagos directamente con las empresas. En Wall Street Institute un curso de seis niveles se comercializa en \$900 USD, no existen pagos mensuales directos con la empresa, sino se los hacen con el banco por medio de una tarjeta de crédito.

³ TOTALE de Rosetta Stone - <http://www.rosettastone.com/learn-english/totale>

Es posible pensar en pagos mensuales a modo de suscripción o pagos recurrentes por medio de Paypal⁴, con esta opción el alumno tendrá mayor libertad en cuanto al pago del curso y disminuirá su aversión al riesgo, tomando en cuenta que Speak Out es un producto nuevo en el mercado.

Se va a utilizar una estrategia de penetración de precios (\$30 USD mensuales), ya que existen posibles sustitutos así como competencia preexistente. La demanda del mercado en este tipo de productos generalmente es elástica, es decir un incremento en el precio puede disminuir la demanda. Algunos competidores actualmente no pueden igualar nuestro precio debido a sus desventajas de costos. Y finalmente existen extensas economías de escala en soluciones virtuales de enseñanza (Guiltinan, Gordon, & Madden, 1998).

4.2 Producto

El nombre del producto es Speak Out. Es una solución de enseñanza del idioma inglés por medio del internet. Este es un producto nuevo en el mercado que ha sido creado por el investigador, actualmente no se emplea en otras partes del mundo. Su principal ventaja es la aceleración en el tiempo de aprendizaje, puesto que utiliza una estructura de contenido relevante. Esto permite al alumno aprender el inglés más rápido y su eficiencia se puede trasladar a los precios.

Este producto tiene lecciones multimedia. Cuentan con ayudas visuales y auditivas en un contexto relevante para el alumno. La estructura de contenido tiene diferentes enfoques en base a las industrias más grandes en el mercado como muestra la siguiente tabla. Se ha decidido utilizar estos contenidos ya que el alumno sentirá mayor interés por aprender vocabulario, así como situaciones que puede presentarse en posibles empleos que tengan en el futuro. El alumno podrá tener una mejor experiencia de aprendizaje al cambiar la manera tradicional de enseñanza del inglés basado solamente en gramática, sin contexto relevante.

⁴ Pagos recurrentes de Paypal - <https://www.paypal.com/us/cgi-bin/?cmd=p/xcl/rec/subscr-intro-outside>

Industrias para creación de contenidos
Cuidado de la Salud
Diseñadores de Software
Administración
Telecomunicaciones
Farmacéuticas

Tabla 4 - Listado de algunas de las Industrias de mayor tamaño en Estados Unidos 2009 - Fuente: Fortune 500

Existen algunos alumnos que necesitan ayuda adicional en sus lecciones para ello se utilizarán a profesores, los mismos que serán preseleccionados y entrenados para la correcta utilización de Speak Out. Estos profesionales se encontraran listados en la sección “Profesores Certificados – Speak Out”. Los profesores son **apoyos opcionales** para el alumno, quien podrá elegirlos en base a:

- Ubicación geográfica: El alumno podrá elegir profesores de un determinado país o ciudad.
- Modalidad de lección: El alumno podrá decidir si desea tomar clases por medio de video conferencia o presencial.
- Precio por hora: El pago por lección es directamente entre el profesor y el alumno, quien podrá utilizar Paypal para pagar profesores internacionales.
- Calificación del alumno: Una vez que el alumno tome una clase con un profesor recibirá una encuesta de satisfacción con una escala de cinco niveles de Likert. Esta herramienta podrá ayudar al alumno a tomar la decisión de que profesor elegir para clases privadas.
- Horarios de disponibilidad: El alumno podrá reservar su clase en base a la disponibilidad real de tiempo del profesor, quien podrá fijar sus horarios.

Estas son variables que ayudarán al alumno a elegir el profesor que mayor se acerque a sus expectativas. Se propone este manejo de profesores ya que beneficia al proyecto:

- Evitando costos fijos por profesores que son apoyos opcionales para el alumno.
- Crea mayor variedad y cantidad de profesores quienes podrán trabajar desde una conexión de internet en cualquier parte del mundo.
- Evita reportes falsos de horas reales de clases enseñadas entre el profesor y alumno.

- Favorece la personalización del servicio. El alumno puede decidir: como, cuando y con quien tomar el curso.

El principal producto es la página web de Speak Out, los profesores son complementos opcionales para el alumno.

4.3 Plaza

El producto se comercializará por el internet como canal directo. El hospedaje del portal web será adquirido a Yahoo⁵, debido a su disponibilidad o uptime superior a 99%; además de sus planes de transferencia de datos y espacio de disco duro ilimitado, por una tarifa fija mensual.

Es muy importante elegir un proveedor de hospedaje con dichos atributos ya que son factores críticos para el éxito de este tipo de empresas, ya que es importante que el alumno pueda encontrar el servicio disponible cuando él/ella quiera estudiar a fin de mantener su motivación y dedicación.

4.4 Promoción

La promoción de Speak Out será por medio de soluciones de publicidad pagadas en línea, ya que el costo es menor a las soluciones tradicionales, las cuales pueden llegar a alcanzar algunos miles de dólares al día en el caso de la televisión. Además se puede tener mayor certeza de conseguir al mercado objetivo. Primero es necesario identificar cuáles son las páginas web que son más visitadas por habitantes del Ecuador, esto nos dará una idea de las preferencias de navegación de las personas:

Posición	Sitio web
1	Google Ecuador
2	Windows Live
3	Hi5
4	YouTube
5	Facebook

Tabla 5 - Sitios web más visitados en Ecuador - Fuente: Alexa.com

⁵ Yahoo Small Business - <http://smallbusiness.yahoo.com/>

En base a la tabla anterior se puede afirmar que Google es el motor de búsqueda con mayor aceptación y uso en el Ecuador. Google tiene una solución de publicidad por medio del internet que se denomina Google Adwords. Entre sus ventajas se destacan:

- Presupuesto diario fijo: El anunciante puede fijar la cantidad de dinero diario que desea invertir en sus campañas.
- Palabras claves: El anuncio será visible solamente si el usuario de Google escribe determinadas palabras, por ejemplo: “curso de inglés” o “curso de inglés a distancia”. Esto ayuda a optimizar el presupuesto de publicidad.
- Segmentación geográfica: Se puede pedir que los anuncios sean visible únicamente en el Ecuador.
- Precio máximo a pagar por click: El anunciante solamente paga cuando el usuario de Google da un click sobre el anuncio. Es posible fijar el precio máximo que el anunciante está dispuesto a pagar por ese click.

La frecuencia de los anuncios por este medio está limitada por el presupuesto diario que se desee invertir en publicidad, así como la existencia de la demanda de dichas palabras claves. Esto puede ser monitoreado por el anunciante entrando a los paneles de administración de Google Adwords. A continuación se presenta un presupuesto estimado para este servicio:

Publicidad 	
Presupuesto Mensual	\$ 300.00
Clicks	6,000
Inscripciones (5%)	300
Mínimo requerido (1.3%)	80

Tabla 6 – Presupuesto Publicidad Google Adwords

*El mínimo requerido se refiere al punto de equilibrio del proyecto.

Otra solución de publicidad pagada por medio del internet es Facebook, quien también se encuentra en la lista anterior. Facebook es una red social que presenta las mismas características de Google Adwords, pero que además permite hacer una segmentación demográfica y psicográfica. La frecuencia y costos son similares a la solución previa.

No se toma en cuenta a Windows Live quien tiene productos como Hotmail y Microsoft Messenger, debido a la falta de interés que muestra esta empresa con el

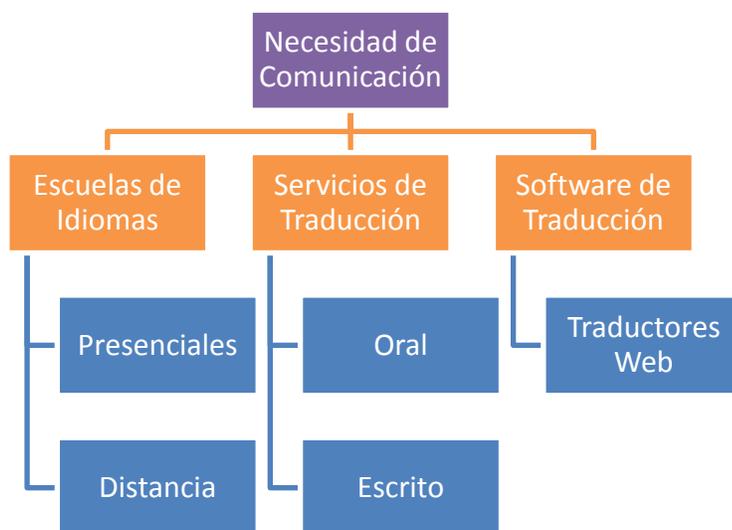
mercado ecuatoriano. El investigador intentó hacer campañas previas con Windows Live, pero nunca tuvo ninguna respuesta por parte de esta empresa.

Finalmente se colocarán links o hiper enlaces en páginas web relacionadas a educación, idiomas y afines en el internet. Esto ayudará a que Speak Out tenga mayores visitas y a la vez mejore su posicionamiento gratuito en los motores de búsqueda del internet.

Para monitorear el desarrollo de las campañas publicitarias y las visitas que tengan el sitio web, se utilizarán Google Analytics (herramienta gratuita de Google) y Yahoo Web Metrics (software que se encuentra incluido en el hospedaje).

Se sugiere invertir por lo menos \$300 USD mensuales en publicidad, este valor puede ser dividido en partes iguales entre Google Adwords y Facebook. Para conseguir la eficiencia de este presupuesto es necesario usar las herramientas de análisis de vistas mencionadas anteriormente, puesto que ayudarán a identificar el medio que genera más inscripciones. Luego se podrá destinar un mayor porcentaje a la aplicación de publicidad en línea que sea más eficiente.

4.5 Mercado Relevante



El mercado relevante se relaciona con la necesidad de comunicación. La demanda primaria y secundaria se subdivide en: Escuelas de Idiomas, que pueden ser presenciales o a distancia. Servicios de Traducción, que pueden ser para fines escritos como reportes o traducción simultánea oral y Software de Traducción que se encuentra en la web.

Estrategias para estimular la Demanda Primaria

Objetivo	Estrategia	Tácticas	Implicación - Ps
Aumentar la disposición de compra	Desarrollo de contenidos personalizados	Desarrollar contenidos relevantes al alumno	Producto / Promoción
Aumentar la capacidad de compra	Producto de precio asequible	Mantener precios competitivos con el mercado	Precio
*Ampliar las ocasiones de compra	Acceso móvil	Desarrollar versiones compatibles con teléfonos celulares	Producto / Plaza
*Aumentar la tasa de reemplazo	Contenido dinámico	Seguimiento del avance del curso	Producto

Estrategias para estimular la Demanda Selectiva

Objetivo	Estrategia	Tácticas	Implicación - Ps
Ampliar el mercado servido	Ampliar la distribución	Desarrollo de campañas Google Adsense	Promoción
Captar clientes de la competencia	Diferenciación	Contenido relevante	Producto / Procesos
Conservación / expansión dentro de la base de clientes actuales	Mantener la satisfacción	Programas de fidelización	Personas
Conservación de clientes	Recordación	Logo y diseño estándar	Evidencia física

Capítulo 5: Plan Financiero

5.1 Supuestos Generales

Los supuestos generales están listados en la siguiente tabla. Estos son supuestos financieros, los cuales son triviales comparados con los supuestos críticos que incluyen:

1. Continuo crecimiento del uso del internet. Los pronósticos muestran un incremento de 7% anual (Internet World Stats).
2. No existen escenarios de desastre en sitios de enseñanza en línea. No existen problemas con autorizaciones de tarjetas de crédito.
3. Continuo apoyo de los mercados financieros, lo cual significa permanente apreciación de compañías de internet, y también compañías en el internet que tengan pérdidas financieras. El incremento en la valoración es crítico para la estrategia financiera.
4. La moneda usada en el proyecto es el dólar americano.

<i>Supuestos Generales</i>	2010	2011	2012
Tasa de interés corriente	17.00%	17.00%	17.00%
Tasa de interés de largo plazo	16.00%	16.00%	16.00%
Tasa de impuestos	35.00%	35.00%	35.00%

Tabla 7 - Supuestos Generales

5.2 Estructura de Capital y Financiamiento

El proyecto requiere una inversión baja debido a las condiciones favorables que presenta Ecuador con respecto a salarios de profesionales universitarios con estudios en Ingeniería de Sistemas y Diseño Gráfico. Actualmente es posible encontrar en el mercado profesionales que tengan conocimientos de ambas áreas (Conesup).

El proyecto será financiado por medio de fondos privados propios, la inversión planificada es de \$14.500 USD, valor que cubrirá el desarrollo del proyecto por seis meses, al séptimo mes se espera que el proyecto empiece a generar sus propios ingresos y con ello recuperar la inversión que fue hecha.

<i>Inversión Inicial</i>	
Requerimientos	
Gastos iniciales	
Legal	\$50
Software	\$1,500
Renta	\$900
Otros	\$200
Total gastos iniciales	\$2,650
Activos Iniciales	
Otros activos corrientes	\$1,500
Activos de largo plazo	\$0
Total activos	\$1,500
Total Requerimientos	\$4,150

<i>Financiamiento Inicial</i>	
Gastos iniciales a financiar	\$2,650
Activos iniciales a financiar	\$1,500
Total financiación requerida	\$4,150
Activos	
Activos no efectivos iniciales	\$1,500
Efectivo inicial requerido	\$0
Efectivo adicional encontrado	\$10,350
Balance de efectivo al arranque	\$10,350
Total Activos	\$11,850
Pasivos y Capital	
Pasivos	
Préstamos actuales	\$0
Pasivos a largo plazo	\$0
Cuentas por pagar	\$0
Otros pasivos corrientes	\$0
Total Pasivos	\$0
Capital	
Inversión Planificada	
Inversión adicional requerida	\$0
Total Inversión Planificada	\$14,500
Pérdida al arranque (Gasto inicial)	(\$2,650)
Total Capital	\$11,850
Total Capital and Pasivos	\$11,850
Total Financiamiento	\$14,500

Tabla 8 – Inversión y Financiamiento Inicial

5.3 Estados Financieros Proyectados

Para la creación de los Estados Financieros Proyectados, se inicia con un pronóstico de ventas acumuladas por año, y se realiza la proyección en un escenario conservador a tres años.

Se asume que precio unitario por curso mensual se mantiene a lo largo del tiempo proyectado. El costo de unidad directa es mínimo ya que se cuenta con un hospedaje que brinda bondades específicas como: espacio de disco duro y transferencia de datos ilimitado, este valor no incluye el personal ya que ellos no se dedican exclusivamente al desarrollo del software, sino también tienen funciones administrativas.

Proyección de Ventas			
	2010	2011	2012
Venta de Unidades			
Curso - Principiante	407	500	650
Curso - Intermedio	407	500	650
Curso - Avanzado	407	500	650
Total Unidades Vendidas	1,221	1,500	1,950
Precios Unitarios	2010	2011	2012
Curso - Principiante	\$30.00	\$30.00	\$30.00
Curso - Intermedio	\$30.00	\$30.00	\$30.00
Curso - Avanzado	\$30.00	\$30.00	\$30.00
Ventas			
Curso - Principiante	\$12,213	\$15,000	\$19,500
Curso - Intermedio	\$12,213	\$15,000	\$19,500
Curso - Avanzado	\$12,213	\$15,000	\$19,500
Total Ventas	\$36,639	\$45,000	\$58,500
Costo de Unidad Directa	2010	2011	2012
Curso - Principiante	\$0.88	\$0.70	\$0.68
Curso - Intermedio	\$0.88	\$0.71	\$0.69
Curso - Avanzado	\$0.88	\$0.28	\$0.26
Costo Directo de Ventas			
Curso - Principiante	\$359	\$350	\$442
Curso - Intermedio	\$359	\$355	\$449
Curso - Avanzado	\$359	\$140	\$169
Subtotal de Costos Directos de Ventas	\$1,076	\$845	\$1,060

Tabla 9 - Proyección de Ventas

El promedio de venta de cursos mensuales es de 102 unidades durante el primer año; este dato es conservador tomando en cuenta que la inversión en publicidad

anteriormente mencionada puede generar 300 inscripciones nuevas mensuales, a este valor hay que agregar los alumnos preexistentes que renuevan su capacitación mensual.

En el Estado de Resultados, podemos observar que el proyecto concluye con un balance positivo al concluir el primer año de funcionamiento, la inversión inicial se recupera al tercer año y genera una utilidad sobre el capital invertido.

Estado de Resultados			
	2010	2011	2012
Ventas	\$36,639	\$45,000	\$58,500
Costo Directo de Ventas	\$1,076	\$845	\$1,060
	-----	-----	-----
Total Costo de Ventas	\$1,076	\$845	\$1,060
Margen Grueso	\$35,564	\$44,155	\$57,441
Margen Grueso %	97.06%	98.12%	98.19%
Gastos			
Rol de Pagos	\$16,800	\$16,800	\$16,800
Marketing y Publicidad	\$2,100	\$2,200	\$2,200
Depreciación	\$504	\$504	\$504
Internet	\$480	\$480	\$480
Hospedaje	\$192	\$192	\$192
Servicios públicos	\$1,200	\$1,200	\$1,200
Arriendo	\$3,600	\$3,600	\$3,600
IESS	\$2,016	\$2,016	\$2,016
Paypal	\$1,035	\$1,281	\$1,666
	-----	-----	-----
Total Gastos Operativos	\$27,927	\$28,273	\$28,658
Utilidad antes de Impuestos e Interés	\$7,637	\$15,882	\$28,782
EBITDA	\$8,141	\$16,386	\$29,286
Gasto Intereses	\$0	\$0	\$0
Impuesto Generado	\$2,673	\$5,559	\$10,074
Utilidad Neta	\$4,964	\$10,323	\$18,709
Utilidad Neta / Ventas	13.55%	22.94%	31.98%

Tabla 10 - Estado de Resultados

5.4 Flujo de Efectivo Proyectado

La inversión inicial ayuda al desarrollo del proyecto que tarda seis meses en concluir su programación, luego el sitio web empieza a generar sus propios ingresos por medio de cursos vendidos.

Durante el primer año empieza a recuperarse la inversión inicial generando un flujo de caja neto de \$8.249 USD. El balance de efectivo del primer año de funcionamiento

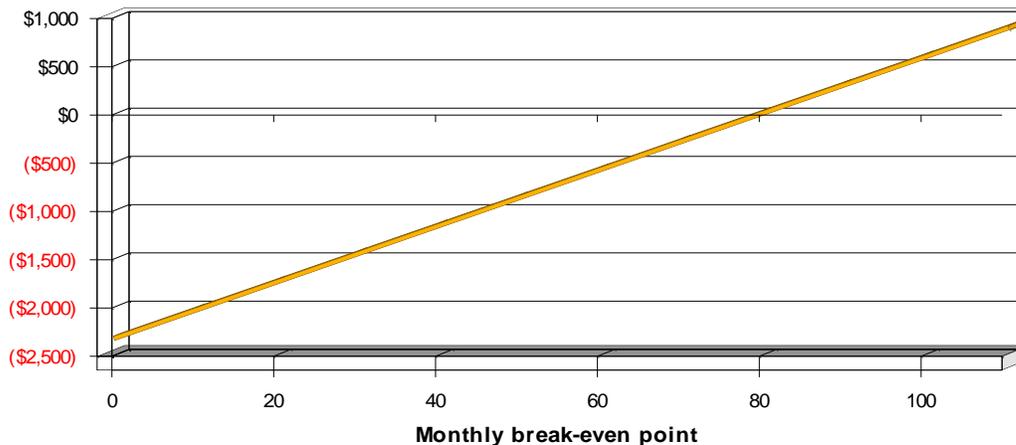
es \$18.599 valor que incluye la liquidez necesaria para cubrir el desarrollo en los meses iniciales.

Flujo de Caja			
	2010	2011	2012
Efectivo Recibido			
Efectivo de Operaciones			
Ventas Efectivo	\$36,639	\$45,000	\$58,500
Subtotal Efectivo de Operaciones	\$36,639	\$45,000	\$58,500
Gastos	2010	2011	2012
Gastos de Operaciones			
Efectivo Gastado	\$16,800	\$16,800	\$16,800
Pago Cuentas	\$11,590	\$18,726	\$22,067
Subtotal Gastado en Operaciones	\$28,390	\$35,526	\$38,867
Flujo de Caja Neto	\$8,249	\$9,474	\$19,633
Balance de Efectivo	\$18,599	\$28,073	\$47,706

Tabla 11 - Flujo de Caja

5.5 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio del proyecto se alcanza al vender 80 cursos mensuales, a fin de cubrir los costos fijos y variables. Esta cantidad de cursos se puede sobrepasar gracias a las estrategias mencionadas en el Plan Comercial que pueden generar 300 nuevas inscripciones mensuales, más las renovaciones de alumnos preexistentes.



Break-even point = where line intersects with 0

Análisis del Punto de Equilibrio	
Punto de Equilibrio Unidades Mensuales	80
Punto de Equilibrio Ingresos Mensuales	\$2,398
Supuestos:	
Precio Promedio Unidad Vendida	\$30.01
Costo Variable Promedio de Unidad	\$0.88
Costo Fijo Estimado Mensual	\$2,327

Tabla 12 - Análisis del Punto de Equilibrio

5.6 El TIR y el VAN

Este proyecto es una opción interesante para inversionistas que deseen recuperar su inversión en un período corto de tiempo. El análisis del proyecto está hecho para un lapso de tres años. Institutos existentes que se dedican a la enseñanza del idioma inglés tienen tasas de rendimiento aproximados del 19%. La tasa de descuento utilizada en este proyecto es el 30% ya que ofrece una recompensa por el riesgo a invertir.

La inversión inicial planificada es de \$14.500 USD con los flujos esperados genera una tasa interna de retorno del 55%. Si se espera un retorno de por lo menos el 30% este proyecto tiene un valor presente neto de \$6,387.58 al ser un valor positivo, se recomienda la ejecución del proyecto (Sapag, 2007).

Valor Presente Neto

0	1	2	3
\$ (14,500.00)	\$ 8,249.00	\$ 9,474.00	\$ 19,633.00

VPN	\$6,387.58
TIR	55%
Tasa	30%

Tabla 13 - Valor Presente Neto y TIR

5.7 Análisis de Sensibilidad

Los resultados que se obtienen al aplicar los criterios de evaluación no miden exactamente la rentabilidad del proyecto, sino sólo la de uno de los tantos escenarios

futuros posibles (Sapag, 2007). Con ello en mente se puede utilizar software como Crystal Ball⁶ para la creación de modelos predictivos.

Las variables utilizadas para la simulación son:

- Cursos vendidos con una variación de más menos 15%.
- Precios de cursos unitarios con una variación de más menos 10%.
- Costos variables mínimos del 2.5%, probables de 3% y máximo de 13%.
- Costos operativos mínimos del 60%, probables de 65% y máximo de 78%.
- Número de simulaciones 10.000

La simulación muestra que hay un 76.70% de certeza que el Valor Presente Neto sea positivo; es decir que se recomendaría la ejecución del proyecto. El mismo porcentaje de certeza es compartido por la Tasa Interna de Retorno con una tasa de descuento del 30%.

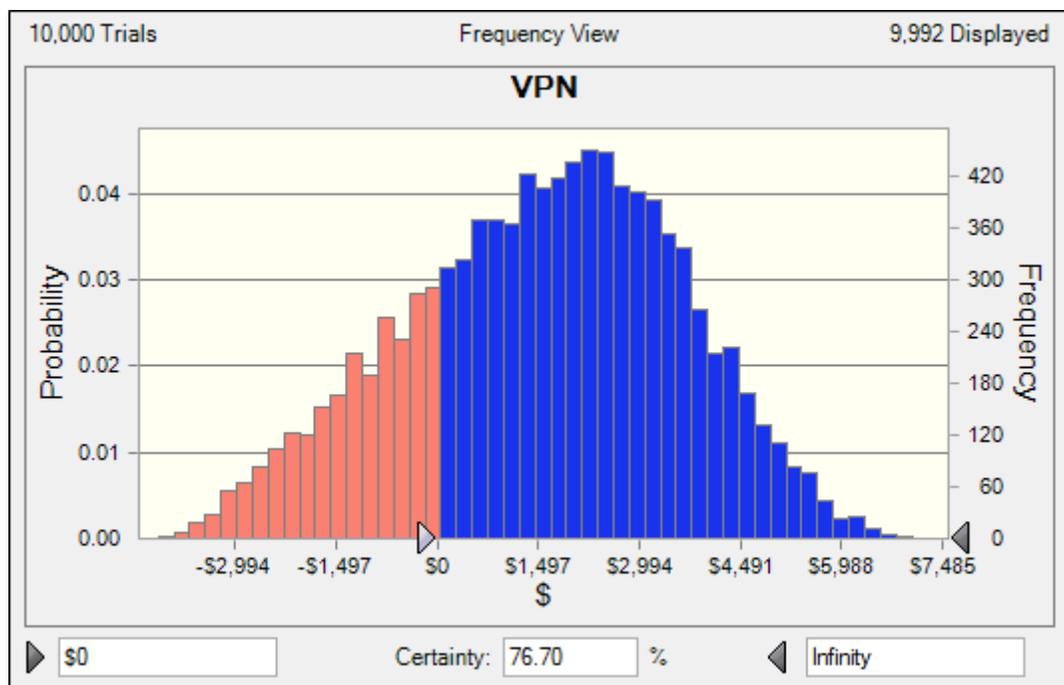


Ilustración 18 - Análisis de Sensibilidad - VPN

⁶ Crystal Ball - <http://www.oracle.com/crystalball/index.html>

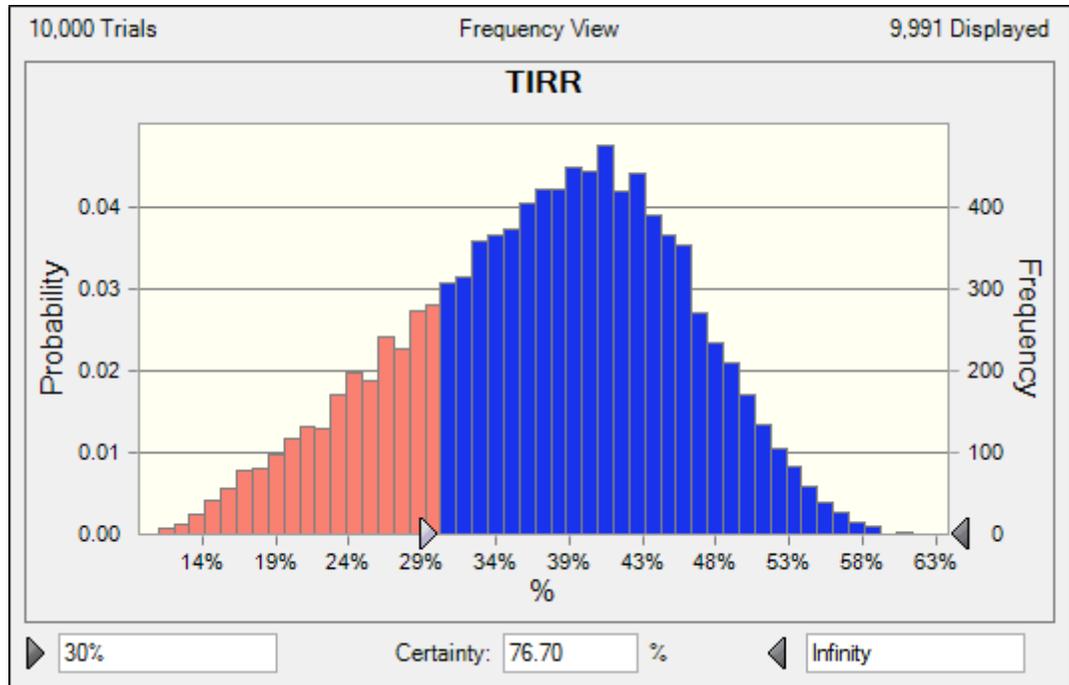


Ilustración 19 - Análisis de Sensibilidad - TIR

El Flujo Neto muestra un incremento sostenido en los años 2011 y 2012, con rangos variables de hasta el 90% comprendidos entre \$8.500 hasta \$14.200 USD.

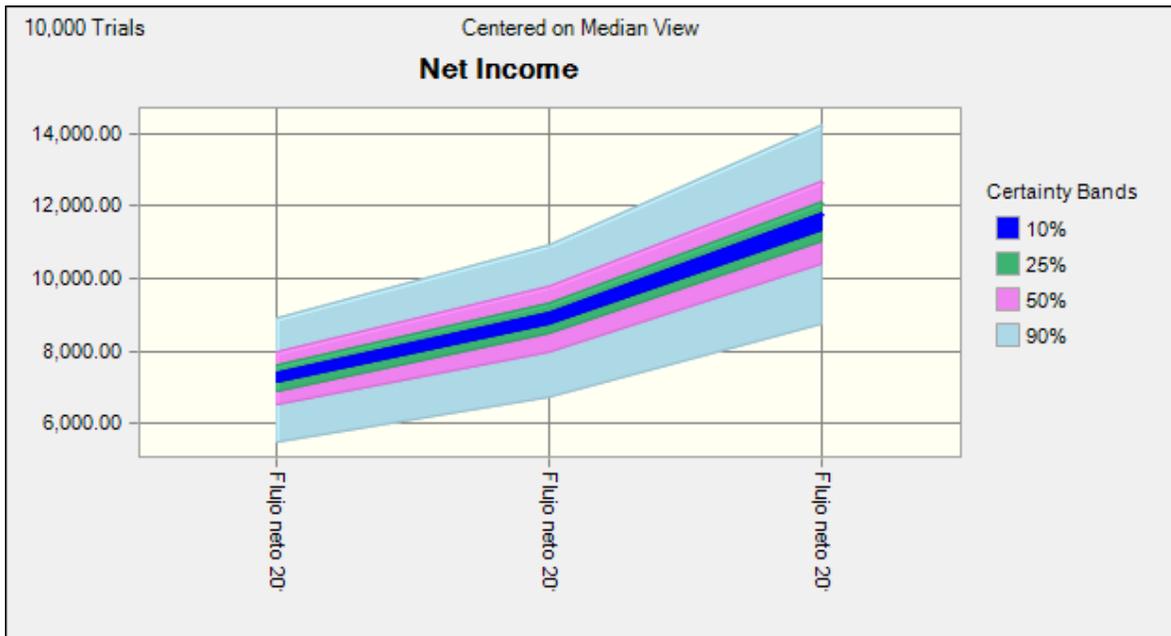


Ilustración 20 - Análisis de Sensibilidad - Flujo Neto

Capítulo 6: Conclusiones y Comentarios

6.1 Conclusiones

Los sistemas de enseñanza por medio del internet o e-learning están teniendo mayor aceptación por parte de las personas. La existencia de herramientas para el desarrollo de aplicaciones multimedia interactivo, han mejorado su facilidad de uso. Es una industria de fácil acceso, por lo que se requiere diferenciación.

En este caso la diferenciación se enfoca en desarrollar contenido que sean relevante ante el alumno; a fin de que el mismo permanezca motivado y continúe utilizando el sistema mensualmente.

Es muy importante mantenerse en contacto con el alumno, en este caso el consumidor debido a la relevancia que se busca en los contenidos.

6.2 Comentarios

La investigación para la correcta elaboración de este proyecto fue encontrado en distintas fuentes, en el caso de datos inexistentes del mercado ecuatoriano, se tomó en cuenta a los mercados más cercanos y similares que ya se encuentran utilizando estos sistemas de enseñanza.

Fue interesante descubrir lo que el alumno realmente busca en un sistema de enseñanza, es común que algunos profesores no investiguen lo que realmente les interesa a sus alumnos y con ello estén dando clases que generan poco interés.

Sugiero a los profesores tomarse el tiempo de conocer a sus alumnos un poco más en detalle, a fin de mejorar las experiencias educativas y niveles de aprendizaje.

Anexos

Anexo 1 - Índice de penetración Internet Mundial

ESTADÍSTICAS MUNDIALES DEL INTERNET (Usuarios del Internet y Poblacion por Países y Regiones)

( [English Version](#))

ESTADÍSTICAS MUNDIALES DEL INTERNET Y DE LA POBLACION						
Regiones	Poblacion (2009 Est.)	% Poblacion Mundial	Usuarios, dato más reciente	% Población (Penetración)	Crecimiento (2000-2009)	% Uso Mundial
Africa	975,330,899	14.5 %	54,171,500	5.6 %	1,100.0 %	3.4 %
Asia	3,780,819,792	56.3 %	657,170,816	17.4 %	474.9 %	41.2 %
Europa	803,903,540	12.0 %	393,373,398	48.9 %	274.3 %	24.6 %
Oriente Medio	196,767,614	2.9 %	45,861,346	23.3 %	1,296.2 %	2.9 %
Norte America	337,572,949	5.0 %	251,290,489	74.4 %	132.5 %	15.7 %
Latinoamerica / Caribe	581,249,892	8.7 %	173,619,140	29.9 %	860.9 %	10.9 %
Oceania / Australia	34,384,384	0.5 %	20,783,419	60.4 %	172.7 %	1.3 %
TOTAL MUNDIAL	6,710,029,070	100.0 %	1,596,270,108	23.8 %	342.2 %	100.0 %

NOTAS: (1) Las Estadísticas de Usuarios Mundiales del Internet fueron actualizadas a Marzo 31, 2009. (2) Para ver información detallada, de un clic sobre la región o el país correspondiente. (3) Los datos de población se basan en las cifras para 2008 del [US Census Bureau](#). (4) Los datos de usuarios provienen de información publicada por [Nielsen-Online](#), [ITU](#) y de [Internet World Stats](#). (6) Estas estadísticas son propiedad intelectual de Miniwatts Marketing Group, se pueden citar, siempre manifestando el debido credito y estableciendo un enlace activo a www.exitoeexportador.com. Copyright © 2009, Miniwatts Marketing Group. Todos los derechos reservados.

Anexo 2 - Resumen Grupo focal – E-learning Idiomas

Determinación del problema	<ul style="list-style-type: none">• Determinación de las ventajas y desventajas de los sistemas de enseñanza tradicional vs nuevas tendencias
Perfil integrantes	<ul style="list-style-type: none">• Personas mayores de 13 años, con acceso a internet y que hayan tenido algún tipo de experiencia en cuanto a aprendizaje.
Número de personas	<ul style="list-style-type: none">• 7 personas
Moderador	<ul style="list-style-type: none">• En este caso se consideró a una persona que trabaja dentro de la enseñanza de idiomas dentro de la forma presencial adicionalmente cuenta con un nivel de conocimiento en cuanto a tecnología informática que abarca los dos grandes factores del aprendizaje a través de internet
Tiempo utilizado	<ul style="list-style-type: none">• 2 horas con 31 minutos
Temas a cubrir	<ul style="list-style-type: none">• Experiencias ante un sistema de enseñanza• Identificación de ventajas y desventajas proceso de enseñanza tradicional• Demostración práctica de un sistema de enseñanza e-learning• Identificación ventajas y desventajas proceso e-learning• Conclusiones
Resultados obtenidos	<ul style="list-style-type: none">• La mayoría de los participantes ha experimentado únicamente sistemas de instrucción tradicional• La principal desventaja descrita por los participantes ante un sistema de aprendizaje tradicional es la falta de tiempo en cuanto a movilización
Ventajas de e-learning	<ul style="list-style-type: none">• Flexibilidad• Fácil adaptación• Aprovechamiento• Alto grado de personalización
Otras características	<ul style="list-style-type: none">• Precio aproximado de pago \$25 dólares
Conclusiones	<ul style="list-style-type: none">• El sistema e-learning aún es desconocido dentro del mercado de la enseñanza en el Ecuador.• La principal barrera es el alto costo de acceso a internet• Es un mercado que posee un alto potencial ya que permite multiplicar el potencial de las personas.

Anexo 3 – Guía de Preguntas del Grupo Focal

1. Opiniones de la educación tradicional.
2. ¿Cuáles son los problemas que tienen actualmente con educación tradicional?
3. ¿Cómo piensan que la educación tradicional puede ser mejorada?
4. ¿Alguna vez han tenido la oportunidad de aprender por otros medios? ¿Cuáles? ¿Opiniones?
5. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de estudiar por medio del internet?
6. ¿Qué se puede estudiar por medio del internet?
7. ¿Qué les gustaría estudiar por medio del internet? ¿Por qué?
8. ¿Te gustaría tomar algunas materias desde tu casa? ¿Por qué? ¿En qué cambiaría con métodos tradicionales?
9. ¿Cuál es la razón principal porque una persona debería aprender otro lenguaje?
10. ¿Por qué es importante “respuesta de la pregunta anterior”?

Anexo 4 - Encuesta

- Qué idioma te gustaría aprender?

Esta es una encuesta anónima, que ayudará a identificar los idiomas que desean estudiar las personas.

Una vez lleno el formulario, por favor presiona el botón "Enviar" o "Submit" que se encuentra al final.

*** Required**

Te gustaría estudiar idiomas por Internet? *

Si
 No

Qué idioma te gustaría estudiar? *

Alemán
 Francés
 Inglés
 Chino-Mandarin

Cuándo te gustaría empezar a estudiar el idioma que elegiste? *

Inmediatamente

Qué idiomas ya dominas actualmente? *

Alemán
 Francés
 Inglés
 Chino-Mandarin

Cuán importante es saber "Chino-Mandarin" para ti? *

1 2 3 4 5

Poco Mucho

Cuán importante es saber "Inglés" para ti? *

1 2 3 4 5

Poco Mucho

Qué es lo más importante que debería tener un curso por Internet?
Este campo es opcional

Cuántos años tienes? *

Cuál es tu ocupación actual? *

Solamente trabajo

Nombre y apellido
Este campo es opcional

Correo electrónico
Este campo es opcional

Anexo 5 - Cálculo de la Muestra

El cálculo de la muestra supone la mayor variabilidad de respuestas, es decir 50% de la población que esté interesada en tomar el curso y 50% que no le interese. El nivel de confianza es del 95%. Y el error aceptable de la muestra es +- 5%.

$$n = \frac{z^2(pq)}{e^2}$$

$$n = 384.16$$

$$z = 1.96$$

$$p = 50$$

$$q = 50$$

$$e = 5$$

Anexo 6 – Análisis Sectorial de Porter

Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores

El sector de enseñanza de idiomas es de difícil ingreso, sus barreras de entrada son altas, puesto que el capital necesario para partir es moderadamente elevado. En el caso de adquirir franquicias internacionales tipo Wall Street Institute, se puede esperar estos costos:

Descripción Requisito	Costo
Franquicia a nivel país	\$ 1,000,000.00
Franquicia a nivel ciudad	\$ 100,000.00
Comisión por alumno	5%

Tabla 14 - Costos para adquirir una franquicia internacional - Fuente: Base de datos del investigador

A estos costos es necesario agregar material didáctico propio de la franquicia, así como la infraestructura necesaria para ofrecer estos servicios. Hay que contratar personal y capacitarlo con los estándares de la franquicia, a veces es necesario entrenarlos fuera del país.

Otro factor importante es la identidad de marca, muchas personas buscan empresas preestablecidas en el mercado ya que sienten mayor seguridad al capacitarse en ellas.

Parte del éxito de un instituto de idiomas se debe a su localización, el cual debe ser favorable para el consumidor. En el caso de Wall Street Institute se puede encontrar tres centros dentro de Quito y dos más en los Valles. Esto fortalece al instituto puesto que el alumno puede tomar sus clases desde el centro que le sea más conveniente.

Es probable que existan represalias ante la amenaza del ingreso de nuevos competidores ya que su rentabilidad podría verse afectada. En el supuesto de mantenerse la cantidad de institutos preestablecidos en el mercado, se puede esperar que la rentabilidad del sector siga siendo alta en el largo plazo.

Rivalidad entre Competidores

Existen muchos competidores en el mercado, pero con distintos métodos de enseñanza. No es común que una empresa existente cambie totalmente o copie el contenido exacto de otro. Estas empresas defienden su manera de enseñar y alegan que son superiores en términos de calidad a otras.

La mayoría de empresas de este sector compiten en base a precios, buscan precios referenciales de institutos conocidos y respetados para luego tratar de ofrecer al consumidor un producto parecido a menor precio.

Al analizar como compiten en marketing se puede ver distintas estrategias. Institutos de Idiomas como la Comisión Fulbright se enfoca en mantener altos requerimientos académicos que son muy estrictos con el alumno. Esto genera comentarios que se transmiten de boca en boca, siendo algunas veces más efectivas que publicidad en medios tradicionales como: revistas, periódicos, etc. Sin embargo este instituto se encuentra limitado debido a su capacidad instalada, solamente tiene un centro, el cual no cubre la demanda existente.

Otros institutos como Wall Street Institute y Washington English Institute compiten en marketing entre ellos argumentando que los métodos de la competencia son inservibles, como se puede apreciar en la siguiente ilustración:



Ilustración 21 - Ataque de Washington English Institute a Wall Street Institute - Fuente: www.wei.edu.ec

Existe el espacio para la diferenciación del producto, un ejemplo es Wall Street Institute, cuando ingreso a competir en el mercado por medio de cursos multimedia interactivos. Este instituto empezó a funcionar en el Ecuador en el año 2000. Durante su existencia en el mercado ecuatoriano, ha competido ofreciendo mayor servicio al alumno, como es seguimiento de avance del curso. Esta estrategia significó un incremento en costos que puede reducir su rentabilidad en el largo plazo.

Es común que empresas en este sector se propongan como objetivo mejorar los niveles de servicio con los alumnos, pero al no considerar presupuestos específicos para su ejecución, terminan siendo eliminados.

La mayoría de estas empresas son agresivas al desear captar participación del mercado por medio de nuevos alumnos, estos institutos buscan renovaciones de contratos existentes donde el servicio prestado a lo largo del curso, es un factor importante para su logro.

El alumno podría enfrentar costos de cambio debido a la distinta fijación de niveles de cada instituto, no se manejan niveles estándares entre ellos. Las barreras de salida son medianas.

La tendencia de la rivalidad en este sector en el largo plazo es la diferenciación y enfoque en un mercado segmentado a fin de mantener las tasas de rentabilidad.

Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores es mínimo. Se puede definir como proveedores de este sector a los creadores de franquicias internacionales y a los profesores.

En el caso de creadores de franquicias internacionales, generalmente no prestan mayor atención a franquiciantes pequeños. Por ejemplo Wall Street Institute Internacional, no ha auditado o controlado de ninguna manera los métodos y estándares de enseñanza de su franquiciante en Ecuador. Esto puede deberse a temor de perder sus operaciones en el país al ser reemplazado por otra franquicia o posible conformismo con las regalías que le son pagadas. Mostrando que su poder de negociación es mínimo.

Al hablar de profesores que son los proveedores de enseñanza, su poder de negociación también es bajo. Ya que suelen ser abundantes, poco especializados y desorganizados. La tendencia del sector es obtener altas tasas de rentabilidad.

Poder de Negociación de los Compradores

Existe un gran número de consumidores, sin embargo no se encuentran concentrados. Algunos institutos ofrecen descuentos en sus servicios en el caso de contratos corporativos, los cuales no son muy comunes de encontrar.

El nivel de información del consumidor no es muy amplio, puesto que existen distintos precios en cada centro e instituto, tampoco existen mallas curriculares que muestren claramente los contenidos a tratarse.

Con respecto al perfil del producto existe la diferenciación, la cual disminuye el poder de negociación del alumno. Los consumidores no pueden integrarse hacia atrás fácilmente.

Se puede esperar que la rentabilidad del sector sea alto debido al bajo poder de negociación de los alumnos o consumidores.

Productos Sustitutos

Entre los principales productos sustitutos están los métodos de enseñanza tradicionales como son: clases presenciales con el profesor, programas de intercambio, clubes de amigos que se reúnen para practicar idiomas y redes sociales en el internet.

Si un alumno tomase clases particulares con un profesor de inglés, este debería estar dispuesto a pagar alrededor de \$15 USD por hora de clase, que mensualmente podría llegar a \$600 USD considerando dos horas diarias cinco días a la semana.

Los programas de intercambio también suelen ser costosos ya que es necesario que el alumno se vaya a otro país. Los precios de estos programas están basados en destinos y tiempo de estudio deseado. Un intercambio por medio de la empresa EF a Estados Unidos puede costar aproximadamente \$5.000 USD por tres meses.

No es muy común encontrar clubes de amigos que se reúnan a practicar idiomas, los alumnos generalmente usan sus lenguas maternas cuando están con otros amigos. El nivel de inglés no mejora debido a la ausencia de un guía con conocimientos avanzados o un profesor. Esto también sucede en las redes sociales en el internet. Con aquello en mente se puede esperar que la rentabilidad del sector pueda mantenerse elevada.

Anexo 7 – Descripción de cargos

Gerente general

Es el encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar el avance del proyecto.

Pedagogo de inglés

Es el especialista en la creación de contenidos relevantes, quien usa métodos pedagógicos adecuados para el pronto aprendizaje del idioma.

Arquitecto de software

Esta persona es especialista en el uso de herramientas de programación y diseño gráfico creativo. Crea plataformas bases que pueden ser cargados con información o contenido relevante de los otros miembros del equipo.

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1 - ¿Les gustaría estudiar idiomas por el internet?	7
Ilustración 2 - ¿Qué idioma te gustaría estudiar?	7
Ilustración 3 - Cruce de Variables - ¿Qué idioma tiene mayor porcentaje de aceptación para ser estudiado por internet?	8
Ilustración 4 - Cruce de variables - ¿Cuál es la intensidad de compra de las personas que desean estudiar inglés por internet?	8
Ilustración 5 - Importancia percibida – Inglés vs. Chino Mandarín.....	9
Ilustración 6 - Tendencia de búsqueda del keyword “educación a distancia” en Google – Fuente: Google Insights 21/Ago/2009	10
Ilustración 7 - Crecimiento del Internet y Estadísticas de la Población – Fuente: Internet World Stats.....	11
Ilustración 8 - Cuentas de internet por provincia en porcentaje - Marzo 2009 - Fuente: Supertel..	11
Ilustración 9 - Cuentas de internet por permisionario en porcentaje - Marzo 2009 - Fuente: Supertel	12
Ilustración 10 - PIB total del Ecuador - Fuente: INEC y BCE	13
Ilustración 11- Inflación anual del Ecuador hasta agosto 2009 - Fuente: INEC.....	14
Ilustración 12- Tasa de desempleo anual al año 2008 - Fuente: INEC	14
Ilustración 13 - Tasa de subempleo bruta anual al año 2008 - Fuente: INEC	15
Ilustración 14 - Tasa de ocupación plena anual al año 2008 - Fuente: INEC	15
Ilustración 15 - Análisis de fuerzas sectoriales de Porter – Fuente: Anexo 6	16
Ilustración 16 - Mapa Estratégico - Principales Centros de Enseñanza del Idioma inglés en Quito - Fuente: Base de datos del investigador	17
Ilustración 17 - Organigrama - Fuente: Anexo 7	21
Ilustración 18 - Análisis de Sensibilidad - VPN	35
Ilustración 19 - Análisis de Sensibilidad - TIR	36
Ilustración 20 - Análisis de Sensibilidad - Flujo Neto.....	36
Ilustración 21 - Ataque de Washington English Institute a Wall Street Institute - Fuente: www.wei.edu.ec.....	44

Listado de Tablas

Tabla 1 - Proyección del PIB del Ecuador al 2014 - Fuente: FMI	13
Tabla 2 - Proyección de la Inflación en el Ecuador al año 2014 - Fuente: FMI	14
Tabla 3 - Precios mensuales de la competencia y sustitutos. Fuente: Páginas web de las mismas empresas y base de datos del investigador	22
Tabla 4 - Listado de algunas de las Industrias de mayor tamaño en Estados Unidos 2009 - Fuente: Fortune 500	24
Tabla 5 - Sitios web más visitados en Ecuador - Fuente: Alexa.com.....	25
Tabla 6 – Presupuesto Publicidad Google Adwords.....	26
Tabla 7 - Supuestos Generales	29
Tabla 8 – Inversión y Financiamiento Inicial	30
Tabla 9 - Proyección de Ventas	31
Tabla 10 - Estado de Resultados	32
Tabla 11 - Flujo de Caja	33
Tabla 12 - Análisis del Punto de Equilibrio	34
Tabla 13 - Valor Presente Neto y TIR	34
Tabla 14 - Costos para adquirir una franquicia internacional - Fuente: Base de datos del investigador	43

Bibliografía

Adobe. (s.f.). *Adobe*. Recuperado el 22 de Junio de 2009, de E-Learning Solutions: <http://www.adobe.com/resources/elearning/>

Burns, A. C., & Bush, R. F. (2006). *Marketing Research*. New Jersey: Pearson.

Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review*, 65-77.

Conesup. (s.f.). *Estadísticas de Graduados*. Recuperado el 24 de Agosto de 2009, de Consejo Nacional de Educación Superior: http://www.conesup.net/descargas/estadisticas_academicas/ET_GRADUADOS_AREA_SUBAREA_NIVEL.pdf

Google. (s.f.). *Going Green at Google*. Recuperado el 06 de Mayo de 2009, de Google's Green Initiatives: <http://www.google.com/corporate/green/>

Google. (s.f.). *Google Trends*. Recuperado el 22 de Junio de 2009, de Google: <http://www.google.com/trends?q=elearning,+distance+education&ctab=0&geo=all&date=all&sort=0>

Government of Canada. (s.f.). *The Language Training Market in China*. Recuperado el 22 de Junio de 2009, de Industry Canada: http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/inlainla.nsf/en/h_qs00132e.html

Guiltinan, J. P., Gordon, P. W., & Madden, T. J. (1998). *Gerencia de Marketing - Estrategias y Programas*. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill.

IMF. (s.f.). *IMF Data and Statistics*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2009, de International Monetary Fund: <http://www.imf.org/external/data.htm>

INEC. (s.f.). *Censo Población y Vivienda*. Recuperado el 21 de Agosto de 2009, de Instituto Nacional de Estadística y Censos: http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_soc/cen_pob_viv

Internet World Stats. (s.f.). *Usage and Population Statistics*. Recuperado el 21 de Agosto de 2009, de Internet World Stats: <http://www.internetworldstats.com/sa/ec.htm>

Internet World Stats. (s.f.). *World Internet Users*. Recuperado el 22 de Junio de 2009, de Internet Usage Statistics: <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>

Pronaca. (s.f.). *Informe de Responsabilidad Corporativa 2007*. Recuperado el 21 de Agosto de 2009, de Pronaca: <http://www.pronaca.com/site/IRSP/pdf/irsp.pdf>

Rosetta Stone Inc. (15 de Abril de 2009). Common Stock.

Sapag, N. (2007). *Proyectos de inversión - Formulación y evaluación*. México: Pearson.

Social Research Methods. (s.f.). *Qualitative Methods*. Recuperado el 21 de Agosto de 2009, de Social Research Methods: <http://www.socialresearchmethods.net/kb/qual.php>

University of Wollongon. (s.f.). *Statistical Literacy*. Recuperado el 21 de Agosto de 2009, de University of Wollongon: <http://www.uow.edu.au/student/attributes/statlit/modules/module1/samptypes.html>

Wang, Y. (2006). China's Environmental and Developmental issues in Transition. *Social Research* , 277-291.

WTO. (s.f.). *World Trade Organization*. Recuperado el 22 de Junio de 2009, de <http://www.wto.org/>