

UCUENCA

Universidad de Cuenca

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera de Administración de Empresas

Diseño de un modelo de negocios para el Instituto Universitario de Idiomas de la Universidad de Cuenca

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas

Autor:

Jennifer Alicia Samaniego Galindo

Director:

Diego Mauricio Loyola Ochoa

ORCID:  0000-0002-9093-9534

Cuenca, Ecuador

2024-05-08

Resumen

El aprendizaje del inglés es algo esencial para el mundo actual, facilitando la comunicación intercultural y mejorando las oportunidades laborales. Este estudio se centra en diseñar un nuevo modelo de negocio para el “Instituto Universitario de Idiomas” de la Universidad de Cuenca, priorizando el idioma inglés y el programa PASLE debido a la insatisfacción del modelo actual. Se efectuó un estudio de mercado y un análisis de su situación externa e interna, empleando herramientas como el FODA y PESTEL, para identificar los principales problemas que enfrenta el instituto. Posteriormente, se aplicó el modelo Canvas y se formularon propuestas concretas, que incluyen la integración del idioma en las mallas curriculares de cada carrera en colaboración con las facultades, el refuerzo de los convenios estratégicos con otras universidades y empresas, la inclusión de asignaturas técnicas y de formación general en inglés y la puesta en marcha de campañas de marketing digital para mejorar la eficiencia operativa, permitiendo así elevar la calidad académica. Por ello, se desarrolló un plan de acción con objetivos, estrategias, actividades e indicadores que miden su éxito. De igual forma, se realizaron análisis financieros para establecer el plan de inversión idóneo para el modelo, sus proyecciones de rentabilidad para los próximos cinco años, el cálculo de la viabilidad y la evaluación de riesgos con sus respectivas mitigaciones. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones del modelo, buscando la mejora continua y gestión eficiente del inglés convirtiendo a la “Universidad de Cuenca” en una institución bilingüe.

Palabras clave del autor: planificación estratégica, sostenibilidad, internalización, propuesta de valor



El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Cuenca ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por la propiedad intelectual y los derechos de autor.

Repositorio Institucional: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/>

Abstract

Learning English is essential for today's world, facilitating intercultural communication and improving job opportunities. This study focuses on designing a new business model for the "Instituto Universitario de Idiomas" of the University of Cuenca, prioritizing the English language and the PASLE program due to the dissatisfaction of the current model. A market study and an analysis of its external and internal situation was carried out, using tools such as SWOT and PESTEL, to identify the main problems faced by the institute. Subsequently, the Canvas model was applied and concrete proposals were formulated, including the integration of the language in the curricula of each career in collaboration with the faculties, the strengthening of strategic agreements with other universities and companies, the inclusion of technical subjects and general training in English and the implementation of digital marketing campaigns to improve operational efficiency, thus allowing to raise academic quality. Therefore, an action plan was developed with objectives, strategies, activities and indicators to measure its success. Likewise, financial analyses were carried out to establish the ideal investment plan for the model, its profitability projections for the next five years, the calculation of viability and the evaluation of risks with their respective mitigations. Finally, conclusions and recommendations are presented seeking continuous improvement and efficient management of English, making the "University of Cuenca" a bilingual institution.

Author Keywords: strategic planning, sustainability, internalization, value proposal



The content of this work corresponds to the right of expression of the authors and does not compromise the institutional thinking of the University of Cuenca, nor does it release its responsibility before third parties. The authors assume responsibility for the intellectual property and copyrights.

Institutional Repository: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/>

Índice de contenido

Introducción	17
1. Generalidades del Sector.....	19
1.1 Antecedentes.....	19
1.1.1. Historia del Instituto Universitario de Idiomas (IUI).....	25
1.2 Justificación	26
1.3 Planteamiento del problema	28
1.4 Objetivos.....	29
1.4.1 Objetivo General.....	29
1.4.2 Objetivos Específicos.....	29
2. Marco Teórico.....	31
2.1. Modelo de negocio.....	31
2.2. Importancia del modelo de negocios.....	33
2.3. Modelo Canvas.....	33
2.3.1. Segmento de mercado.....	35
2.3.2. Propuesta de Valor	35
2.3.3. Canales de distribución.....	36
2.3.4. Relación con los clientes	37
2.3.5. Recursos clave	38
2.3.6. Actividades clave	38
2.3.7. Asociaciones Clave.....	39
2.3.8. Fuentes de ingreso	39
2.3.9. Estructura de Costes	40
2.4. Importancia del idioma inglés en las Universidades y en el ámbito laboral	40
3. Análisis de la situación actual del instituto	42
3.1. Descripción del Instituto	42
3.1.1. Ubicación.....	42

3.1.2.	Cartera de Servicios Actual.....	43
3.1.3.	Misión	45
3.1.4.	Visión.....	45
3.1.5.	Objetivos del Instituto.....	45
3.1.6.	Marca	46
3.1.7.	Estructura Organizacional.....	47
3.2.	FODA.....	48
3.3.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	51
3.4.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	52
3.5.	Matriz IE	54
3.6.	Modelo PESTEL	54
3.7.	Cinco Fuerzas de Porter	59
3.8.	Matriz de Perfil Competitivo	61
3.9.	Análisis de los niveles de inglés de la competencia	62
3.10.	Análisis de precios de la competencia	62
3.11.	Cuadro estratégico.....	64
3.11.1.	Cuadro de ponderación de variables	66
3.11.2.	Curva de valor	66
3.12.	Promoción	68
3.12.1.	Página web.....	68
3.12.2.	Redes sociales	69
3.12.2.1.	Facebook.....	69
3.13.	Análisis de la situación interna de estudiantes dentro del programa PASLE	70
4.	Metodología.....	73
4.1.	Tipo de investigación	73
4.2.	Enfoque de investigación	73
4.3.	Hipótesis.....	73

4.4.	Variables.....	74
4.5.	Recolección de Datos	75
4.5.1.	Población.....	75
4.5.2.	Tamaño de la Muestra	75
4.6.	Aplicación	76
4.7.	Análisis de resultados	76
4.7.1.	Resultados de Encuesta	77
4.8.	Datos relevantes de la encuesta.....	107
5.	Formulación del modelo de negocios.....	108
5.1.	Modelo de negocios basado en Canvas	108
5.1.1.	Aplicación de la herramienta Canvas.....	109
5.1.1.1.	Segmento de Mercado.....	109
5.1.1.2.	Propuesta de valor.....	109
5.1.1.3.	Canales	110
5.1.1.4.	Relación con los clientes	110
5.1.1.5.	Flujo de ingreso	111
5.1.1.6.	Recursos clave	111
5.1.1.7.	Actividades clave	112
5.1.1.8.	Asociaciones claves.....	112
5.1.1.9.	Estructura de costos	113
5.2.	Propuesta de Plan Estratégico.....	114
5.2.1.	Misión Propuesta	114
5.2.2.	Visión Propuesta.....	114
5.2.3.	Objetivos Propuestos.....	114
5.3.	Plan en Acción.....	115
5.4.	Plan de Operaciones	121
5.5.	Plan de Medios	137

5.5.1. Medición de Resultados del Plan	138
5.6. Análisis Financiero.....	138
5.6.1. Mano de Obra.....	139
5.6.1.1. Mano de Obra Directa.....	139
5.6.1.2. Mano de Obra Indirecta	140
5.6.2. Servicios Básicos.....	141
5.6.3. Activos Fijos	141
5.6.4. Otros gastos	143
5.6.5. Depreciaciones.....	143
5.6.6. Materia Prima Directa	145
5.6.6.1. PASLE.....	145
5.6.6.2. Cursos Intensivos	145
5.6.6.3. Exámenes de Suficiencia.....	146
5.6.7. Costos Directos	146
5.6.8. Costos Indirectos	147
5.6.9. Ventas	149
5.6.10. Inflación anual.....	149
5.6.11. Plan de Inversión para el modelo.....	150
5.6.12. Estado de resultados 2023	151
5.6.13. Estado de Resultados proyectado	152
5.6.14. Estado de pérdidas y ganancias proyectado.....	153
5.6.15. Estado de flujo de efectivo proyectado	154
5.7. Viabilidad del modelo.....	155
5.7.1. Viabilidad Económica.....	155
5.7.2. Viabilidad Operativa.....	155
5.8. Análisis de riesgos del modelo.....	155
Conclusiones	160

Recomendaciones	162
Referencias.....	163
Anexos.....	171

Índice de figuras

Figura 1. Ranking de países de Latinoamérica en EF EPI (2022)	22
Figura 2. Tendencias del EP EPI en Ecuador, 2011 - 2023.....	23
Figura 3. Puntuaciones EF EPI geográficas por provincias de Ecuador (2023).....	24
Figura 4. Modelo de negocio tradicional.....	31
Figura 5. Modelo de negocio actual.....	32
Figura 6. Plantilla para el lienzo del modelo de negocio	34
Figura 7. Combinaciones de tipos y funciones de los Canales	37
Figura 8. Fachada principal del instituto	42
Figura 9. Ubicación	43
Figura 10. Logotipo del “Instituto Universitario de Idiomas”	47
Figura 11. Organigrama Actual	48
Figura 12. Matriz Interna Externa	54
Figura 13. Curva de valor del cuadro estratégico	67
Figura 14. Página Web del Instituto Universitario de Idiomas.....	68
Figura 15. Página de Facebook del Instituto Universitario de Idiomas.....	69
Figura 16. Página de Instagram del Instituto Universitario de Idiomas	69
Figura 17. Género	77
Figura 18. Edad.....	78
Figura 19. Tipo de programa perteneciente.....	79
Figura 20. Facultad a la que pertenece	80
Figura 21. Carrera.....	81
Figura 22. Nivel de la carrera en la que se encuentra	82
Figura 23. Pregunta 1_ ¿Qué idioma escogió o escogería para acreditar el requisito de segunda lengua de su carrera?.....	83
Figura 24. Pregunta 2_ ¿Cómo considera usted que se debería determinar la calidad de formación que oferta el Instituto Universitario de Idiomas?	84

Figura 25. Pregunta 3_ ¿Cómo percibe el nivel de importancia que su carrera da al segundo idioma?	86
Figura 26. Pregunta 4_ Considera qué, con la formación de un segundo idioma ¿se puede aplicar a programas internacionales?.....	87
Figura 27. Pregunta 5_ Nivel del segundo idioma máximo requerido en su carrera	88
Figura 28. Pregunta 6_ Medio por el que se informa de las novedades del Instituto Universitario de Idiomas.....	89
Figura 29. Pregunta 7_ Con respecto al requisito para acreditación de la segunda lengua, usted:.....	90
Figura 30. Pregunta 8_ Si su respuesta a la pregunta anterior fue a), Indique cómo lo aprobó.	91
Figura 31. Pregunta 9_ Si su respuesta a la pregunta 7 fue b), Indique el nivel que se encuentre cursando en el periodo académico actual.....	92
Figura 32. Pregunta 10_ Si su respuesta a la pregunta 7 fue c), Indique las razones por las que no ha tomado ningún nivel.	93
Figura 33. Pregunta 11_ Indique la modalidad que preferiría cursar el segundo idioma.....	94
Figura 34. Pregunta 12_ Indique la modalidad que preferiría cursar el segundo idioma.....	95
Figura 35. Pregunta 13_ Al terminar los niveles del programa PASLE requeridos en su malla curricular, usted pretende:	96
Figura 36. Pregunta 14_ En su colegio, ¿Tomó clases de inglés?	97
Figura 37. Pregunta 15_ El colegio donde estudió la secundaria fue:	98
Figura 38. Pregunta 16_ El nivel de inglés que maneja su colegio es:	99
Figura 39. Pregunta 17_ Indique el nivel de dominio que tiene en las 4 destrezas de inglés	100
Figura 40. Pregunta 18_ Según su opinión, la enseñanza de los diferentes niveles de inglés impartida por los Docentes del Instituto considera que es:.....	101
Figura 41. Pregunta 19_ En el ambiente universitario, el nivel de inglés que se maneja dentro de la universidad es:	102
Figura 42. Pregunta 20_ Según su percepción, indique la importancia que tiene el manejo de las siguientes destrezas de inglés:.....	103

Figura 43. Pregunta 21_ ¿Ha tenido problemas al momento de matricularse en los cursos de inglés?	104
Figura 44. Pregunta 22_Si su respuesta de la pregunta 21 fue SI, indique la razón:.....	105
Figura 45. Pregunta 23_Señale 2 razones por las que usted considera que las universidades deban incluir asignaturas propias de cada carrera en inglés dentro de las mallas curriculares.	106
Figura 46. Criterios de Decisión Flujo de Efectivo	155
Figura 47. Niveles de probabilidad e impacto en un mapa de riesgos	157

Índice de tablas

Tabla 1. Clasificación de niveles por competencias EP EPI	21
Tabla 2. Cartera de Servicios	44
Tabla 3. Matriz FODA	49
Tabla 4. Matriz EFE	51
Tabla 5. Matriz EFI	52
Tabla 6. Matriz Interna Externa.....	54
Tabla 7. Análisis PESTEL.....	56
Tabla 8. Cinco fuerzas de Porter	60
Tabla 9. Matriz de Perfil Competitivo	61
Tabla 10. Niveles de inglés en universidades de Cuenca	62
Tabla 11. Precios de servicios en institutos de idiomas de las universidades en Cuenca	63
Tabla 12. Cuadro estratégico.....	65
Tabla 13. Ponderación de variables de Cuadro estratégico	66
Tabla 14. Matriz de la situación actual de estudiantes de pregrado en el avance del programa PASLE/ noviembre 2023.....	70
Tabla 15. Género.....	77
Tabla 16. Edad.....	78
Tabla 17. Tipo de programa perteneciente	79
Tabla 18. Facultad a la que pertenece.....	80
Tabla 19. Carrera	81
Tabla 20. Nivel de la carrera en la que se encuentra.....	82
Tabla 21. Pregunta 1_ ¿Qué idioma escogió o escogería para acreditar el requisito de segunda lengua de su carrera?.....	83
Tabla 22. Pregunta 2_ ¿Cómo considera usted que se debería determinar la calidad de formación que oferta el Instituto Universitario de Idiomas?	84
Tabla 23. Pregunta 3_ ¿Cómo percibe el nivel de importancia que su carrera da al segundo idioma?	85

Tabla 24. Pregunta 4_Considera qué, con la formación de un segundo idioma ¿se puede aplicar a programas internacionales?.....	86
Tabla 25. Pregunta 5_Nivel del segundo idioma máximo requerido en su carrera.....	87
Tabla 26. Pregunta 6_Medio por el que se informa de las novedades del Instituto Universitario de Idiomas.....	88
Tabla 27. Pregunta 7_Con respecto al requisito para acreditación de la segunda lengua, usted:.....	89
Tabla 28. Pregunta 8_Si su respuesta a la pregunta anterior fue a), Indique cómo lo aprobó.	90
Tabla 29. Pregunta 9_Si su respuesta a la pregunta 7 fue b), Indique el nivel que se encuentre cursando en el periodo académico actual.....	91
Tabla 30. Pregunta 10_Si su respuesta a la pregunta 7 fue c), Indique las razones	92
Tabla 31. Pregunta 11_Indique la modalidad que preferiría cursar el segundo idioma	94
Tabla 32. Pregunta 12_Indique la jornada que preferiría cursar el segundo idioma.....	95
Tabla 33. Pregunta 13_Al terminar los niveles del programa PASLE requeridos en su malla curricular, usted pretende:	96
Tabla 34. Pregunta 14_En su colegio, ¿Tomó clases de inglés?.....	97
Tabla 35. Pregunta 15_El colegio donde estudió la secundaria fue:.....	98
Tabla 36. Pregunta 16_El nivel de inglés que maneja su colegio es:.....	99
Tabla 37. Pregunta 17_Indique el nivel de dominio que tiene en las 4 destrezas de inglés	100
Tabla 38. Pregunta 18_Según su opinión, la enseñanza de los diferentes niveles de inglés impartida por los Docentes del Instituto considera que es:.....	101
Tabla 39. Pregunta 19_En el ambiente universitario, el nivel de inglés que se maneja dentro de la universidad es:	102
Tabla 40. Pregunta 20_Según su percepción, indique la importancia que tiene el manejo de las siguientes destrezas de inglés:.....	103
Tabla 41. Pregunta 21_ ¿Ha tenido problemas al momento de matricularse en los cursos de inglés?	104
Tabla 42. Pregunta 22_Si su respuesta de la pregunta 21 fue SI, indique la razón:	105

Tabla 43. Pregunta 23_ Señale 2 razones por las que usted considera que las universidades deban incluir asignaturas propias de cada carrera en inglés dentro de las mallas curriculares.106

Tabla 44. Aplicación de la herramienta CANVAS 108

Tabla 45. Plan de Acción..... 115

Tabla 46. Plan de Operaciones 121

Tabla 47. Plan de Medios 137

Tabla 48. Mano de Obra Directa / Sueldo de Docentes para Cursos de oferta regular y oferta especial..... 139

Tabla 49. Distribución de sueldos para servicios del IUI 139

Tabla 50. Mano de Obra Indirecta 140

Tabla 51. Servicios básicos 141

Tabla 52. Activos Fijos..... 142

Tabla 53. Gastos obtenidos del POA 2023 del IUI 143

Tabla 54. Depreciaciones 144

Tabla 55. PASLE 2023 145

Tabla 56. Cursos Intensivos de idiomas 2023 145

Tabla 57. Examen de Suficiencia 2023..... 146

Tabla 58. Costos Directos correspondiente al 2023..... 147

Tabla 59. Costos Indirectos del IUI 148

Tabla 60. Venta IUI 2023..... 149

Tabla 61. Plan de Inversión 150

Tabla 62 Estado de resultados año 2023..... 151

Tabla 63. Estado de resultados proyectado..... 152

Tabla 64. Estado de pérdidas y ganancias proyectado..... 153

Tabla 65. Estado de flujo de efectivo proyectado..... 154

Tabla 66. Matriz de calificación de riesgos 157

Tabla 67. Mapa de Riesgos..... 158

Agradecimientos

A Dios y a la Virgencita de Guadalupe por guiarme al buen camino rodeada de mucho amor y sabiduría.

A mis padres, por formarme con principios y valores, apoyándome incondicionalmente en cada paso que doy, siendo mi soporte en los momentos difíciles y felices que he pasado con su creencia inquebrantable en mi capacidad para alcanzar todo lo que me propuesto. A pesar de lo difícil que ha sido criar a 4 hijos, siempre han priorizado nuestro bienestar y educación antes que los suyos.

A mis hermanos y sobrino, por alentarme a seguir adelante enseñándome que cualquier meta se puede cumplir, siendo mi ejemplo a seguir desde siempre.

A mi abuelita Charo, porque desde que he sido niña ha sido mi compañera y mi amiga, enseñándome que, a pesar de las adversidades de la vida, se puede vivir feliz y con dignidad.

A mi tutor de tesis, Ing. Diego Loyola por el asesoramiento y empeño que ha puesto en todo el proceso de este trabajo de titulación.

A los miembros del Instituto Universitario de Idiomas, por el incansable apoyo y apertura en todo lo requerido para la culminación exitosa del proyecto.

A todos aquellos que, de una forma u otra, han contribuido a mi formación y desarrollo.

Por último, pero no menos importante, a mi querida Universidad de Cuenca, por formarme profesionalmente con el aprendizaje necesario y con una excelente planta de docentes en mi carrera.

Dedicatoria

A mi familia: abuelita, padres, hermanos y sobrino Dieguito, porque sin ellos no estuviera en este momento tan importante y decisivo de mi vida. Ellos han sido mi motor de fortaleza, respeto y perseverancia, apoyándome en cada salto que he dado, en cada decisión buena o mala que he tomado y nunca me han dejado sola. Se merecen todos los logros que he tenido y los futuros por recorrer que tendré a lo largo de mi camino, porque es tanto de ustedes como mío.

A mi querida danza, por acompañarme durante 10 años, enseñándome que la constancia es un pilar clave en todos los proyectos que he realizado, a poner mi esencia de cada cosa que realice con mucho amor, pasión y solidaridad. Por ayudarme a no rendirme cuando he me caído dándome la fuerza para seguir con la cabeza en alto, a expresarme sacando todos mis miedos y negatividades convirtiéndome en una mejor persona mejor y más creativa. Y, sobre todo, a entender que las críticas de las personas no significan nada si sabemos nuestro valor como personas y todo lo que hemos aportado sin esperar recibir nada a cambio.

Introducción

Hoy en día, con la innovación constante, el aprendizaje de un segundo idioma se ha convertido en una parte esencial en la formación de los estudiantes, tanto en las universidades como en el ámbito laboral, proporcionando un mejor acceso a información científica y académica, movilidad internacional y más oportunidades laborales (Kavadias et al., 2016). Como lo menciona Middlebury Language Schools (2020), aprender un segundo idioma puede cambiar por completo una carrera profesional, de modo que en un mundo interconectado, cada vez se anuncian más puestos de trabajo en empresas donde el conocimiento de un segundo idioma, como el inglés, es esencial.

A pesar de existir distintos idiomas en todo el mundo, el inglés es considerado como el idioma universal, contando con aproximadamente trescientos sesenta millones de hablantes propios. Este idioma ya es usado internacionalmente no sólo por la cantidad de nativos que lo hablan, sino por la gran demanda de personas que aprenden este idioma como segunda lengua. Hay alrededor de 1.5 billones de personas, es decir, un cuarto de la población mundial, que son capaces de hablar inglés con fluidez.

El alcance del inglés no se limita solo a ser un medio de comunicación cotidiano, sino que es de gran utilidad en campos científicos y tecnológicos, lo cuales mueven el avance económico de las naciones en el mundo. Dos tercios de las investigaciones dentro de la ciencia se encuentran escritas en este idioma y un gran porcentaje de empresas tecnológicas más exitosas lo manejan totalmente (Peña, 2019).

La educación superior, por su parte, tiene desafíos grandes en cuanto al aprendizaje constante de este idioma, tomando en cuenta que para los estudiantes, tener un dominio del inglés les dará mayores oportunidades de insertarse en el mercado laboral. Según López Segrera (2023) en *Revista Educación Superior y Sociedad* de la UNESCO, es importante que las universidades desarrollen su internacionalización con programas de intercambios estudiantiles e impartan maestrías y licenciaturas con al menos el 50% de sus asignaturas en inglés para convertirlas en institutos bilingües. Es por esto, que el autor recomienda seguir el ejemplo de las instituciones de EEUU, Reino Unido, China, Japón, Finlandia y la Unión Europea, donde desde los estudios de grado hay un predominio significativo en la enseñanza y aprendizaje bilingüe, combinando en sus mallas curriculares el dominio de un segundo idioma, en su mayoría inglés o español, transformándolas en entes con el manejo de al menos un idioma extranjero.

En la Universidad de Cuenca, más del 98% de los estudiantes, suelen escoger como segunda lengua para su titulación el idioma inglés, el cual se imparte mediante el “Programa Académico de Suficiencia en Segunda Lengua (PASLE)”. Los restantes, toman francés, italiano o alemán. El Instituto Universitario de Idiomas brinda distintos servicios, pero este es el más demandado y, por ende, el que más carencias y necesidades posee.

El presente trabajo de titulación, se enfocará principalmente en el idioma inglés y sobre todo el que se encuentra dentro del programa PASLE, pretendiendo mejorar el funcionamiento y eficiencia de sus procesos internos mediante el diseño de un modelo de negocio adecuado que trate de reducir las limitaciones y problemas que afectan negativamente la manera de brindar una educación de calidad y eficaz. La correcta integración del idioma dentro de las mallas curriculares de las distintas carreras de la “Universidad de Cuenca”, es una parte fundamental para alcanzar su dominio en toda la comunidad universitaria y de esa manera, ser entes de excelencia en la ciudad y en el país. Para esto, se desea proponer estrategias sólidas que vayan alineadas a la resolución de los problemas que enfrenta este servicio, además de obtener una estrecha colaboración con las facultades, así como abordar la falta de priorización y compromiso con el programa, y centrarse en reducir la incertidumbre de la demanda de los cupos de inglés ofertados cada periodo académico.

El primer capítulo se enfoca en las generalidades del sector, donde se mencionan los antecedentes del presente trabajo, la justificación, el planteamiento del problema y los objetivos. El segundo capítulo se orienta a la fundamentación teórica relacionada con modelo de negocios y otras definiciones necesarias que se suscitan en el desarrollo del presente. El tercer capítulo analiza la situación actual del instituto con diferentes mecanismos de análisis para obtener una información más certera. El cuarto capítulo examina la metodología utilizada en el levantamiento de la información mediante la realización de encuestas a estudiantes de la “Universidad de Cuenca”. En el último capítulo, se desarrolla el diseño del modelo mediante los resultados que se obtuvieron en el análisis situacional, la propuesta del plan estratégico adecuado para el instituto, un plan de acción idóneo, el análisis de riesgos y viabilidad del modelo.

Por lo tanto, se espera que este enfoque integral impulse una transformación significativa en la oferta de PASLE y mejore la calidad académica, preparándolos como futuros profesionales para un mundo interconectado y en constante cambio.

CAPÍTULO I

1. Generalidades del Sector

1.1 Antecedentes

Con el paso del tiempo, la importancia de adquirir conocimientos en un nuevo idioma, especialmente el inglés, ha ido en aumento. Sin embargo, hablarlo con fluidez y desenvoltura resulta más desafiante de lo que podría pensarse debido a diversos factores, como la falta de práctica continua, sobre todo para personas que en su país de origen no lo hablan constantemente (Ramírez et al., 2017).

En América Latina, aumenta el interés por el estudio de este idioma. Por lo tanto, la región ha dedicado considerables esfuerzos para mejorar la enseñanza del inglés a través de programas y cambio en estatutos de educación, lo que ha ampliado el acceso a esta lengua para un número cada vez mayor de personas. Sin embargo, los datos obtenidos en las pruebas demuestran que el manejo de este idioma es extremadamente bajo. En pocas palabras, el sistema educativo no está generando alumnos con las competencias adecuadas en inglés.

La enseñanza y el aprendizaje de al menos un idioma distinto al español sigue siendo un desafío en la formación profesional en América Latina, ya que la incorporación de la enseñanza de idiomas en los planes de estudio de programas académicos ha tenido muchos retrasos e impedimentos para garantizar que los graduados adquieran el conocimiento y la capacidad para manejar al menos una lengua extranjera (Hernandez, 2008, citado en Álvarez y Hernández, 2019).

Muchas unidades educativas secundarias y universitarias carecen de los recursos necesarios para dictar clases de inglés adecuados, y aquellas que lo hacen ofrecen una enseñanza de calidad deficiente. A pesar de que hay más posibilidades de aprender fuera del ámbito educativo, estas no son suficientes para corregir las carencias. Es necesario mejorar los programas y los estatutos en los reglamentos educativos para aumentar la competencia del inglés. Asimismo, es fundamental aplicarlos con estándares internacionales para vencer los obstáculos presentes existentes en la zona (Cronquist & Fiszbein, 2017).

Las horas impartidas en los planteles educativos son mínimas, siendo otra desventaja, tomando en cuenta que las escuelas públicas no suelen tener más de 3 horas de clases de inglés por semana, mientras que las escuelas privadas tienen 10 horas, creando brechas

sociales y educativas, existiendo una enorme diferencia en el dominio del inglés de los graduados de tercer año de bachillerato entre las instituciones públicas y privadas. En consecuencia, no tienen las mismas oportunidades de crecer. Además, en algunos casos, todavía se utilizan métodos obsoletos en la enseñanza de idiomas (Sempértegui, 2022).

Las instituciones de educación superior, llamadas también IES, promueven programas de intercambio de profesores y estudiantes con países en los que se hable la lengua objeto del estudio, ya que ello contribuirá a mejorar sus competencias lingüísticas (Álvarez y Hernández, 2019). Por consiguiente, las empresas a nivel mundial reconocen cada vez más la creciente importancia de tener un dominio sólido del idioma inglés para facilitar las alianzas internacionales y promover el avance económico, mientras que numerosas organizaciones multinacionales lo exigen como idioma oficial, subrayando su papel crucial como lenguaje empresarial (Neeley, 2012, citado en Cronquist y Fiszbein, 2017, p. 11).

Muchos jóvenes no están intrínsecamente interesados en aprender inglés. Algunos lo estudian por obligación, únicamente para aprobar los exámenes y las asignaturas que les exige su universidad. Sin embargo, algunos estudiantes se automotivan y mejoran sus conocimientos de inglés mediante actividades extraescolares como la lectura de libros, la visualización de vídeos educativos en YouTube, la realización de cursos masivos abiertos en línea y la interacción en plataformas virtuales. Es importante señalar que estas actividades deben complementar la enseñanza formal de idiomas y no sustituirla. Por ello, es recomendable crear grupos especiales en las redes sociales, tutorizados por profesores, donde los alumnos puedan exponerse al idioma y practicarlo libremente (Román et al., 2015, citado en Sirlopú et al., 2023).

El nivel de inglés que posee cada país se mide por medio de evaluaciones estandarizadas a nivel internacional, lo cual permite observar las falencias y la capacidad de conocimiento de las personas. Tenemos, por ejemplo, el “Test of English as a Foreign Language (TOEFL)”, uno de los exámenes más usados en el mundo para medir la competencia en inglés evaluando a estudiantes extranjeros que desean ingresar a escuelas o universidades en el mundo o simplemente para certificar su nivel de dominio. Considera cuatro habilidades académicas del inglés (lectura, comprensión auditiva, expresión oral y escritura) tal y como se usan en el aula, dando la seguridad de desenvolverse exitosamente en las universidades, respaldado por más de 300 informes de investigación revisados por pares, libros, artículos de revistas y capítulos de libros relacionados con el diseño y la validez del examen. Múltiples pruebas piloto puntúan al Ecuador con 85 / 120 puntos, lo que es a nivel

más profesional para acceder en un futuro a estudios universitarios en otros países del mundo y oportunidades laborales en el extranjero (ETS TOELF, 2023).

Por otro lado, existe el “Índice de Nivel del Inglés” o más conocido como “English Proficiency Index (EF EPI)”, un ranking de clasificación mundial creada por Education First (EF) que mide el nivel de dominio del inglés de los países que no lo hablan como lengua materna, recopilando datos mediante el test de 1.3 millones de adultos de 88 países y los clasifica de acuerdo a sus habilidades en el idioma inglés, actualmente está integrado por 113 países alrededor del mundo, con escalas de evaluación que van desde "Muy alto", "Alto", "Medio", "Bajo" hasta "Muy bajo". Estas evaluaciones se ponen a disposición del público en general a través de su sitio web (Education First, 2023).

Tabla 1. Clasificación de niveles por competencias EP EPI

Nivel	Rango de Puntuación	Habilidades
Muy alto	600	<ul style="list-style-type: none"> · Usar un lenguaje matizado y apropiado en situaciones sociales. · Leer textos avanzados con facilidad. · Negociar un contrato con un nivel nativo de inglés.
Alto	550 – 599	<ul style="list-style-type: none"> · Hacer una presentación en el trabajo. · Comprender programas de TV. · Leer un periódico.
Medio	500 – 549	<ul style="list-style-type: none"> · Participar en reuniones de su propia área de experiencia. · Comprender la letra de una canción. · Escribir emails profesionales sobre temas conocidos.
Bajo	450 – 499	<ul style="list-style-type: none"> · Entenderse en una ciudad de habla inglesa como turista. · Participar en pláticas rutinarias con colegas. · Comprender emails simples de los colegas.
Muy bajo	< 450	<ul style="list-style-type: none"> · Presentarse a sí mismo de manera simple (nombre, edad, ciudad de origen). · Comprender signos simples. · Proporcionar direcciones básicas a un visitante foráneo.

Fuente: Education First (2023).

Elaborado por: Autora.

La gran mayoría de los evaluados de EF EPI son adultos que trabajan o jóvenes que están a punto de terminar sus estudios. Es importante señalar que el 35% de los candidatos realizaron la prueba en un dispositivo móvil tomando en cuenta que la página web del Test de dominio de inglés (EF SET) es totalmente adaptable. Sin embargo, las personas que no tienen acceso a Internet están automáticamente excluidos (Education First, 2023).

En Ecuador, según el último Informe EF EPI del 2023, este se ha posicionado en el número 80 entre 113 países, con una puntuación promedio de 466/700, lo que indica un nivel bajo de competencia de inglés al nivel mundial. Esto significa que el nivel general de conocimiento de los ecuatorianos no supera el promedio de muchos países de la región y del mundo en general, según lo demuestra el informe presentado en el cuarto trimestre del 2023 por la organización.

Figura 1. Ranking de países de Latinoamérica en EF EPI (2022)

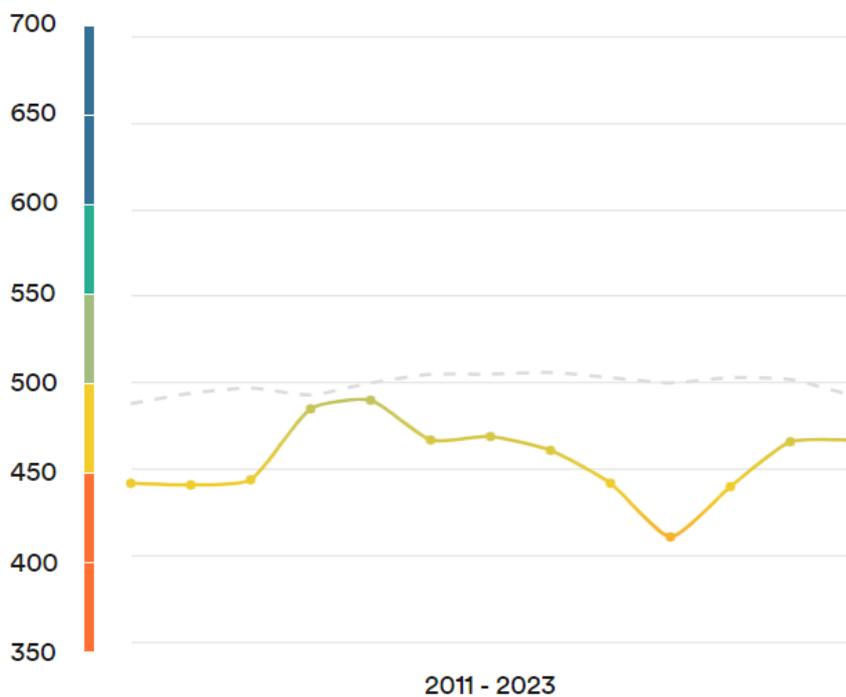


Fuente: Education First (2023).

En la misma línea, según el informe presentado por el Diario La Hora (2023) de Ecuador, una de las principales razones del bajo nivel de inglés en el país es escasez de oportunidades para ejercer el idioma. Aunque la enseñanza en este idioma se ofrece en la mayoría de las escuelas secundarias y universidades, no tiene la misma prioridad que la enseñanza en español. La falta de profesores cualificados y de recursos suficientes también es un problema que el Estado debe enfocarse.

Figura 2. Tendencias del EP EPI en Ecuador, 2011 - 2023

Tendencias del EF EPI



Fuente: Education First (2023)

Es evidente que a lo largo de los años, ha habido un progreso positivo en el nivel de inglés en el Ecuador. No obstante, es crucial implementar políticas internas más estrictas a través del Ministerio de Educación, como la formación continua de los profesores de inglés y el aumento del número de lecciones del idioma en los planes de estudio de las instituciones educativas públicas. Estas medidas tienen como fin reducir la brecha educativa del idioma y mejorar sus habilidades regionales (Sempértegui, 2022).

Como lo menciona Peña (2022), a pesar del esfuerzo del Gobierno Nacional en mejorar el sistema de enseñanza de este idioma como lengua extranjera mediante la actualización de

la Reforma Curricular con el proyecto “Es hora de enseñar inglés” en el 2011, se consideró la metodología y las competencias de los docentes, no se han logrado grandes avances en cuanto a su aprendizaje. Por medio de proyecto antes mencionado, se evaluaron a 5022 profesores de inglés a nivel nacional mediante el TOELF, de los cuales el 74% obtuvo un nivel básico o bajo. Teniendo en cuenta que para ingresar al Ministerio de Educación se debe obtener como mínimo C1, esto ha ocasionado falencias en el aprendizaje del idioma en los estudiantes.

Figura 3. Puntuaciones EF EPI geográficas por provincias de Ecuador (2023)



Fuente: Education First (2023)

Internamente, Azuay ocupa el segundo lugar en provincias de Ecuador con mejor nivel de inglés, pero sin pasar desapercibido que el nivel de este es bajo, según lo señala la EP EPI. De la misma forma, la ciudad de Cuenca ocupa el tercer lugar con 462 / 700 puntos a nivel de Ecuador, dato que al parecer puede ser bueno, en realidad es preocupante, ya que dificultaría la comunicación de manera fluida teniendo en cuenta que el puntaje ubicaría a la ciudad a un nivel promedio de dominio de inglés de A1, un nivel básico (La Hora, 2023).

En las IES, los alumnos que ingresan al primer ciclo enfrentan desafíos significativos en relación con sus habilidades lingüísticas requeridas para graduarse, dado que su formación previa en sus colegios dentro del Bachillerato General Unificado (BGU), no les proporcionó el nivel de competencia necesario. Es importante resaltar que el inglés debe ser

considerado una herramienta primordial en el aula, lo que requiere una revisión de los enfoques empleados hasta el momento y rediseñarlos. No obstante, la realidad actual genera preocupación entre los docentes de inglés. Al analizar el rendimiento de los estudiantes en las clases observadas, se evidencia una carencia de entusiasmo y motivación hacia el aprendizaje del idioma, lo que resulta en logros académicos poco satisfactorios.

Por otro lado, el Bachillerato Internacional (BI), que es una propuesta pedagógica que busca preparar a los estudiantes de escuelas secundarias para triunfar en sus estudios, crecer personalmente y fomentar en ellos el deseo de aprender durante toda la vida impartidos en inglés. Con dos años de duración este programa proporciona a los estudiantes una base sólida en inglés y habilidades de pensamiento crítico mediante la implementación de asignaturas de tronco común en 6 áreas de estudios, los cuales han sido esenciales para tener éxito en la universidad y en la vida profesional, tomando en cuenta que nos encontramos en un mundo cada vez más interconectado y multicultural.

Su modelo de enseñanza es un gran ejemplo de cómo sus estudiantes están capacitados para enfrentar los desafíos académicos de la universidad, ya que han desarrollado habilidades lingüísticas y cognitivas avanzadas que les permiten participar activamente en clases, realizar investigaciones y comunicarse de manera efectiva con profesores y compañeros de diferentes partes del mundo. Las universidades del país deberían replicar este modelo de enseñanza para formar profesionales con un dominio de inglés, que sean capaces de comunicarse fácilmente con nativos y triunfar a nivel internacional con sus conocimientos (Tigse, 2018).

Concluyendo así, que la causa principal de los desafíos en la enseñanza del inglés, reside en la necesidad de ajustar las estrategias, los resultados y los enfoques, así como en su integración en los planes de estudio. Es esencial revisar estos aspectos en relación con los enfoques utilizados. Además, el establecimiento de más Escuelas de Idiomas (EI) que se adhieran a estándares internacionales para evaluar el dominio del idioma y su adopción por parte de los estudiantes de Instituciones de Educación Superior (IES) ofrece la oportunidad de cumplir con los objetivos de la universidad en términos de formación de profesionales competentes (Castro et al., 2016).

1.1.1. Historia del Instituto Universitario de Idiomas (IUI)

El “Instituto de Universitario de Idiomas” con sus siglas IUI, nació en la facultad de Filosofía de la “Universidad de Cuenca”, ha sido un ente formador de estudiantes y profesionales con

conocimientos de una segunda lengua o más, por medio de una variedad de idiomas que esta ofrece, facilitando una mayor interacción de los estudiantes con una variedad de culturas extranjeras.

Ofrece cursos de idiomas en inglés, italiano, portugués, francés, español para extranjeros y alemán, con la meta de asistir a los estudiantes a dominar un idioma, permitiéndoles cumplir eficazmente las responsabilidades en su vida profesional. Al pertenecer a la “Universidad de Cuenca”, el instituto tiene un plus que le brinda reconocimiento y prestigio. Sus planes de estudios están diseñados para cumplir con los altos estándares establecidos por los organismos reguladores. En cuanto a los cursos intensivos, los estudiantes pueden obtener, mejorar y ampliar sus conocimientos, siendo así que tras completar 8 niveles, logran alcanzar el dominio de cualquiera de estos idiomas.

Mediante diferentes resoluciones a lo largo de estos últimos años, la “Universidad de Cuenca” ha dado un grado de autonomía al instituto, desde la resolución sesión 25 de noviembre de 2014 código: UC-CU-RSO-499-2014, emitida por el Consejo Universitario, “considera la resolución del Consejo Directivo de la Facultad de Filosofía con la cual se aprueba la separación del “Departamento de Idiomas de la Facultad de Filosofía”. Tal como refiere la resolución con base a lo expuesto en el Art. 74 del Estatuto universitario y en uso de sus atribuciones contempladas en el literal d) del Art. 17 del mismo cuerpo legal” resuelve autorizar la separación del Departamento de Idiomas de la Facultad de Filosofía y por siguiente, nombrarlo “Instituto Universitario de Lenguas”.

Por último, en sesión ordinaria del 11 de enero de 2022, mediante Resolución No. UC-CU-RES-003-202 el Consejo Universitario resolvió derogar la creación del “Instituto Universitario de Lenguas” y crear el “Instituto Universitario de Idiomas de la Universidad de Cuenca” (Secretaría del Consejo Universitario, 2023).

1.2 Justificación

El presente trabajo de titulación pretende abordar y solucionar los problemas que afectan de manera directa al “Instituto Universitario de Idiomas de la Universidad de Cuenca” enfocado principalmente en el idioma inglés y sobre todo en el que se encuentra dentro del programa PASLE. La importancia de este estudio se enfoca en encontrar formas efectivas de maximizar la operatividad y el impacto educativo en los estudiantes en la parte académica y profesional dentro del programa PASLE.

El objetivo del instituto es brindar a los estudiantes una educación de alta calidad y dotarles de las competencias necesarias para prosperar en un mundo globalizado. Sin embargo, el actual modelo de negocio ha dado lugar a una serie de limitaciones, entre ellas una desalineación con los objetivos estratégicos de la universidad y dificultades para integrar el inglés en las mallas curriculares de las diferentes carreras.

De esta manera, se busca diseñar un modelo de negocios moderno que reestructure la actual oferta educativa en función de las necesidades y expectativas de los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”. Esto incluye mejorar la formación lingüística, contribuir en el desarrollo integral de los estudiantes y prepararlos para los retos de un mundo global en el idioma inglés. La reestructuración del modelo de negocios actual permitirá optimizar los recursos, asegurando la sostenibilidad financiera y operativa a largo plazo, garantizando la continuidad de su labor educativa y su capacidad para adaptarse a las necesidades cambiantes de sus estudiantes.

El servicio principal ofrecido por el instituto es el programa PASLE, abarcando la elección de distintos idiomas como segunda lengua, con una carga de 128 horas académicas. Los estudiantes pueden cursar el idioma escogido desde A1 o rendir un examen opcional de ubicación para determinar el nivel más adecuado según su conocimiento (UCuenca, 2024). Por medio de la información proporcionada por el instituto, se entiende que más del 98% de los estudiantes terminan estudiando inglés, mientras que el 1,5% optan por el francés y el 0,5% italiano o alemán. Otras formas de acreditarlo incluyen la presentación de certificados de aprobación de inglés otorgados por centros de enseñanza autorizados y de bachillerato internacional, así como la realización de exámenes de acreditaciones internacionales y de suficiencia en niveles B1 o B2.

Esta formación es esencial para asegurar la educación bilingüe de la universidad y para enfrentar diferentes retos dentro del entorno laboral, dotando a los estudiantes de una formación lingüística sólida y firme que les será de gran valor en sus futuras carreras profesionales. La inclusión efectiva de este idioma en las mallas curriculares de las distintas carreras de la “Universidad de Cuenca” es crucial para proporcionar herramientas prácticas y aplicables a la futura vida profesional. Este trabajo se justifica por su enfoque de integración curricular y su contribución a una educación más pertinente.

Otro de los puntos importantes a tratar es la implementación de una normativa que establezca el nivel B2 en inglés para requisito de graduación, además de la realización de un examen de suficiencia del mismo y actividades extracurriculares que ayude a los

estudiantes a practicar de manera constante el idioma. Actualmente, muchas carreras tienen como prerrequisito la aprobación de un nivel B1, excepto Medicina y Odontología, que son las únicas que alcanzan un nivel B2. Sin embargo, en ocasiones, al momento de titularse, la gran mayoría de estudiantes tienen dificultades en desenvolverse en el idioma y les cuesta mucho postular a ofertas laborales que tengan como requisito el poseer un nivel avanzados de inglés. Al ser obligatorio, a los estudiantes solo les interesa aprobar, además, no hay actividades extracurriculares que los motive, ni un seguimiento constante después de acabar el último nivel requerido, ni una forma de acreditar si el estudiante se está graduando con un nivel avanzado.

Es importante destacar que, según el Consejo de Educación Superior (2016), a través del Reglamento de Educación Superior, establece que los estudiantes universitarios deben obtener un nivel B2 en la lengua extranjera para fin de titularse, de acuerdo al “Marco Común Europeo de Referencia para las lenguas (MCER)” el cual es un estándar internacional que define la competencia lingüística de un idioma. Adicional a esto, deben rendir una evaluación de la suficiencia del idioma cuando se haya matriculado en el último nivel de carrera (Peña, 2019).

1.3 Planteamiento del problema

El problema que presenta el “Instituto Universitario de Idiomas” es que su actual modelo de gestión está generando limitaciones y dificultades en su funcionamiento, lo que afecta negativamente al desarrollo educativo, considerándolo como no apto. Existe una falta de priorización del inglés por parte de la comunidad universitaria, lo cual es crucial para mejorar la calidad educativa de la “Universidad de Cuenca”. Además, el programa PASLE, que se centra principalmente en el inglés y es altamente demandado, presenta una estructura inadecuada que causa problemas operativos y desajustes ocasionando descoordinación con facultades, la ausencia de compromiso y enfoque en las mallas curriculares, la carencia de un método para evaluar el nivel de inglés de los estudiantes que se están graduando, y la ausencia de una normativa que promueva el uso del inglés en la universidad.

Esto, a su vez, ha dado lugar a subproblemas internos, entre ellos:

- La falta de priorización y compromiso con el “programa PASLE” en las mallas curriculares de las carreras, ha provocado lagunas en la preparación lingüística del inglés a los estudiantes, limitando así sus oportunidades de desarrollo académico y profesional.

- La insuficiente comprensión de la importancia del inglés en la comunidad universitaria ha generado una ausencia de vínculos claros entre el idioma y las competencias específicas requeridas en cada carrera.
- La inadecuada comunicación y coordinación entre las facultades y el instituto ha llevado a una planificación limitada para los cursos de inglés ofertados. Además, los retrasos en los procesos internos del instituto, los conflictos recurrentes en procesos de matriculación, horarios que no se acoplan a la disponibilidad del estudiante que terminan en anulaciones del curso, así como la incertidumbre sobre la demanda han dado lugar a una oferta insuficiente o excesiva en cada periodo académico.
- La aprobación de una segunda lengua, al ser un requisito obligatorio estipulado en la ley de Educación Superior, ha llevado a la universidad a incorporarla en sus carreras, viéndola como algo que se debe cumplir por estatutos internos pero no considerando necesario este requisito. Como resultado de esta percepción, existe una falta de participación de los estudiantes hacia el aprendizaje efectivo de un segundo idioma, lo que podía comprometer la misión principal de instituto. Además, al no ser el inglés un objetivo institucional de acreditación en la “Universidad de Cuenca”, su enseñanza se limita únicamente a cumplir con lo establecido que es su aprobación, lo que a menudo resulta en que los estudiantes no alcancen el nivel esperado.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de negocios para fortalecer y mejorar el idioma inglés en la universidad, dando un enfoque primordial al idioma inglés a nivel general, pudiendo promover la excelencia educativa y el crecimiento sostenible de sus estudiantes dotándoles de un buen manejo del idioma a la vez de acreditarlos en un nivel B2 y brindar la oportunidad de comunicarse con mayor facilidad y conseguir que en el futuro puedan desenvolverse con rapidez.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual del Instituto mediante una metodología de investigación adecuada.
- Formular un modelo de negocios para el desarrollo futuro del instituto.

- Desarrollar propuestas concretas y viables para la integración curricular del inglés por medio del Programa PASLE en las mallas de las diferentes facultades de manera continua.
- Proponer la implementación de una normativa en la que especifique la acreditación de inglés como requisito de titulación dentro de los objetivos institucionales de la “Universidad de Cuenca”.

CAPÍTULO II

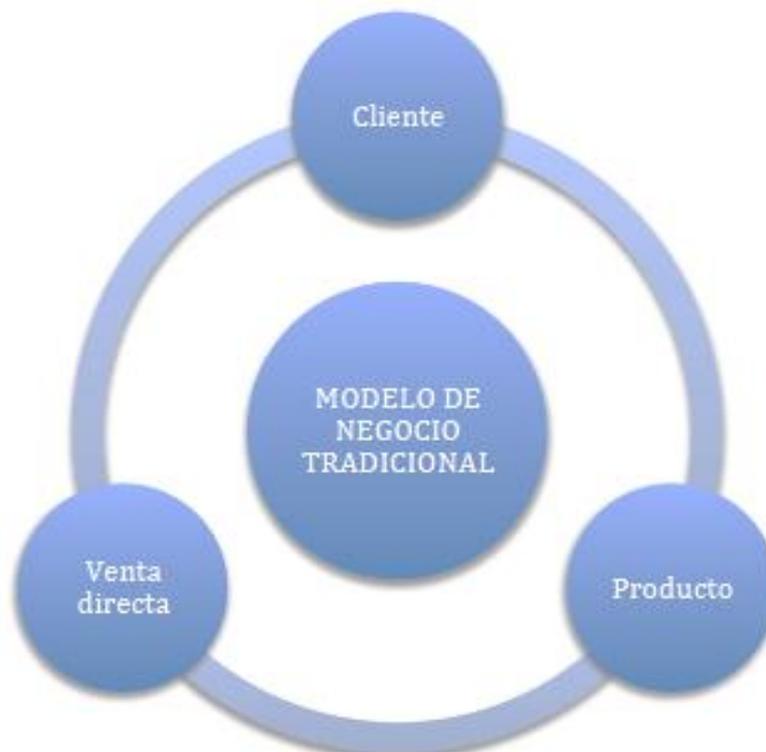
2. Marco Teórico

2.1. Modelo de negocio

La conceptualización del modelo de negocio ha evolucionado a lo largo del tiempo, influenciada por los avances tecnológicos y la gestión de las empresas. Según Osterwalder et al. (2005), un modelo de negocio se define como un elemento conceptual que representa la lógica empresarial de una compañía específica a través de un conjunto de elementos y sus relaciones. Describe cómo una empresa proporciona valor a uno o más segmentos de clientes, así como la estructura de su red empresarial y sus asociaciones para crear, comercializar y entregar ese valor, así como el capital asociado para generar flujos de ingresos rentables y un crecimiento sostenible.

Antiguamente, los modelos de negocio tradicionales consideraban tres factores como importantes, los clientes, las ventas directas y el producto.

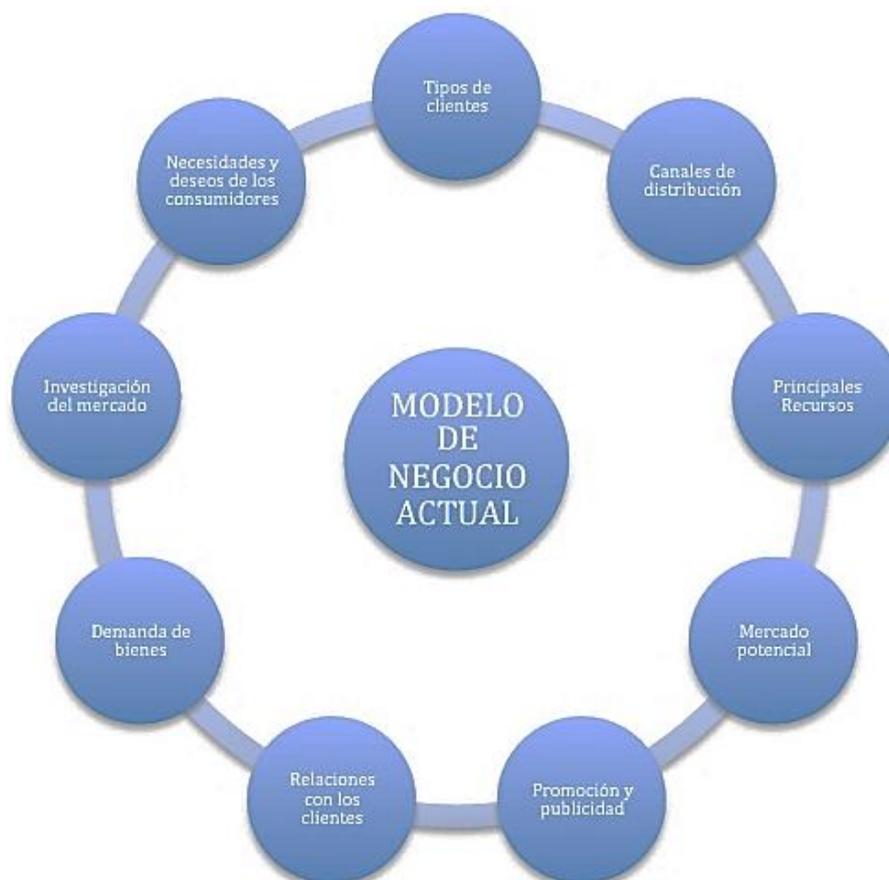
Figura 4. *Modelo de negocio tradicional*



Fuente: Martínez (2014).

En la actualidad, los modelos de negocios se enfrentan al reto de lograr competitividad en el mercado y obtener precios razonables aprovechando las oportunidades que ofrecen la producción a gran escala y los bajos costes de explotación por volumen.

Figura 5. Modelo de negocio actual



Fuente: Martínez (2014).

El modelo de negocios sirve como un marco que ayuda a las empresas a entender cómo operar de manera rentable y sostenible. Según Chesbrough y Rosenbloom (2002), "un modelo de negocios representa la forma en que una empresa crea y captura valor" (p. 532).

La mayoría de las compañías dedican la mayoría de su tiempo a definir los mercados y usuarios a los que dirigirán su producto, así como la propuesta de valor. Sin embargo, pocas empresas dedican el tiempo necesario a diseñar un modelo de negocio adecuado. Este descuido es un error significativo, dado que el modelo es el que determinará la estrategia junto con la dirección que tomará para conseguir alcanzar a los clientes, en el mercado elegido, con el producto elegido.

Es crucial estudiar detenidamente el modelo de negocio que adoptará la empresa, ya que un mismo producto dirigido al mismo mercado puede tener un desempeño excelente en un modelo de negocio, pero resultar desastroso en otro. Por lo tanto, es fundamental dedicar el tiempo necesario para determinar cuál es el modelo ideal para la empresa (Pérez, 2019).

2.2. Importancia del modelo de negocios

Los modelos de negocio son de gran importancia porque aportan una conexión natural entre la formulación y la implantación de la estrategia es por eso que las empresas cada vez buscan constantemente aplicar modelos de negocios. Esta separación entre el pensar y el hacer desaparece cuando se utiliza el modelo de negocio como reflejo y proyección de la estrategia (Ricart, 2009).

En toda empresa, la función primordial gerencialmente es establecer estrategias que ayudarán a obtener mayores ingresos y prestigio. Para una planificación y gestión financieras eficaces, es esencial definir las fuentes de ingresos, los precios, los costos y los márgenes de ganancia. Además, el modelo permite validar una idea empresarial, identificando su sostenibilidad y escalabilidad, así como la disposición del mercado a pagar por los productos o servicios ofrecidos.

Es recomendable someter el modelo de negocio a una evaluación constante para garantizar su adecuación al entorno operativo de la empresa. Si se considera necesario, cada bloque del lienzo debe actualizarse para reflejar con precisión el estado actual del entorno empresarial. A la hora de implantar el modelo basado en el lienzo del modelo de negocio, es importante considerar estos factores (García Puga, 2022).

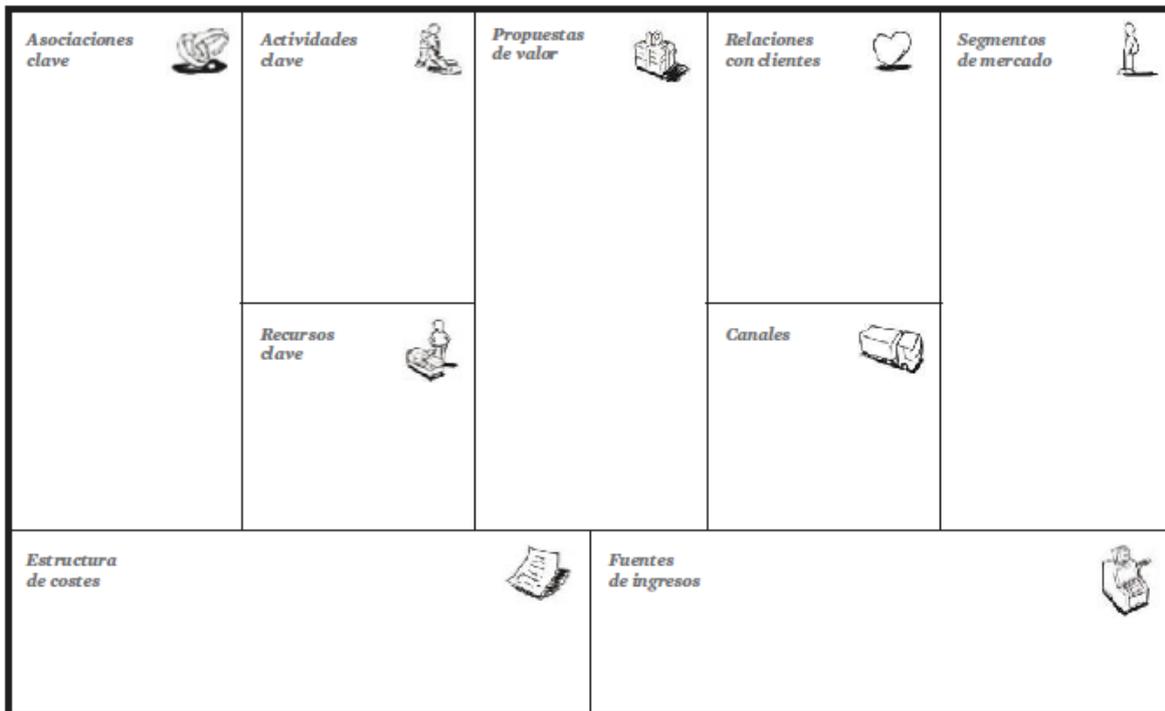
Según Martínez (2014), un modelo de negocio difícil de imitar será aquel que elabore procesos complejos y estructuras organizativas que dificulten la puesta en marcha de otros modelos de negocio por parte de los competidores.

2.3. Modelo Canvas

El modelo Canvas que significa Lienzo del modelo de negocio, también llamado Business Canvas Model (BMC), es un instrumento muy popular en el mundo de las empresas. Ayuda a crear o mejorar una empresa haciendo viable una idea revolucionaria con un fuerte valor añadido. Este modelo es especialmente importante para los altos directivos, ya que puede aportar cambios significativos a la empresa o incluso conquistar nuevos segmentos de mercado. La clave del éxito es el sueño de toda empresa, y cuanto más sencillo sea, mejor.

Como afirma Marbaise (2017), “El BMC se inscribe en la tendencia *visual & design thinking*, es decir, permite crear un sistema visual accesible, legible y comprensible para todos gracias a su procedimiento no lineal” (p. 6).

Figura 6. Plantilla para el lienzo del modelo de negocio



Fuente: Osterwalder & Pigneur (2011)

El lienzo de Osterwalder se utiliza con frecuencia para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio. Consta de nueve módulos fundamentales que se agrupan en cuatro áreas: oferta, viabilidad financiera, infraestructura y clientes. Se sabe que el lienzo ayuda a los directivos y altos cargos a clarificar su visión del negocio y a identificar estrategias para mejorarlo (Martínez, 2014).

En 2004, Alexander Osterwalder terminó su tesis relacionada a la innovación de los modelos de negocio y compartió en su blog dedicado a este tema. Su enfoque se difundió internacionalmente y, junto con su director de tesis, Yves Pigneur, elaboraron un libro con la colaboración de 470 expertos que lo publicaron en 2010 y fue ampliamente aceptado por empresas de todo el mundo (Vásquez, 2016).

El modelo CANVAS consta de nueve pasos o factores fundamentales para toda empresa, estos son:

- Segmentos de mercado
- Propuesta de valor
- Canales
- Relaciones con clientes
- Fuentes de ingreso
- Recursos clave
- Actividades clave
- Asociaciones clave
- Estructura de costes

2.3.1. Segmento de mercado

En este apartado están los clientes los cuales son una parte clave en las empresas, con los que podemos encontrar uno o varios segmentos del mercado para conocer el nicho en el que se ubican, los gustos y preferencias que poseen para generar nuevas oportunidades del negocio (Ferreira, 2016).

Actualmente, para tener éxito en la puesta en marcha de un negocio online, es importante diferenciarse de los grandes competidores e introducir ideas innovadoras. Es recomendable prestar servicios a un público objetivo concreto y crear un nicho de mercado donde los clientes tengan necesidades y gustos homogéneos, realizar estudios de mercado para identificar los diferentes segmentos de mercado y fidelizar a los clientes que encajen en nuestro modelo es muy recomendable.

El mapeo de empatía es una herramienta que puede ayudarnos a identificar las necesidades de nuestros clientes y la mejor manera de atenderlos a la hora de crear un producto o servicio no sólo nuestra propia percepción como creadores. (Martínez, 2014). Se han excluido las evaluaciones subjetivas y el lenguaje se ha hecho claro, conciso y objetivo.

2.3.2. Propuesta de Valor

La propuesta señalada por Osterwalder y Pigneur (2011), se refiere al “conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico”, entendiéndose como la razón de existir de una organización, donde el segmento de mercado elige un producto o servicio de una empresa en particular para resolver un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Además, estas propuestas pueden ser

innovadoras o similares a las existentes, pero deben incluir características o atributos diferentes, como el precio, el servicio, diseño y la experiencia.

La propuesta de valor se centra en satisfacer las necesidades y deseos específicos de los clientes, ofreciendo soluciones únicas y diferenciadas. Al colocarse en la parte central del lienzo, refleja su importancia central en la estrategia empresarial. Como lo menciona Chesbrough y Rosenbloom (2002), la propuesta de valor "describe cómo un producto o servicio satisface las necesidades del cliente" (p. 534).

2.3.3. Canales de distribución

Son medios de distribución, comunicación y venta a través de los cuales la propuesta llega al cliente. Pueden ser digitales y físicos, como aplicaciones móviles, páginas web o tiendas físicas. Los servicios provistos, la ubicación del comprador, la entrega del producto son elementos claves. Según Chesbrough y Rosenbloom (2002), los canales de distribución son "las formas en que se entregan los productos y servicios a los clientes finales, incluyendo intermediarios, almacenes, tiendas y otros" (p. 535).

Estos canales cuentan con 5 fases:

- Información
- Evaluación
- Compra
- Entrega
- Posventa

También se clasifican en canales directos e indirectos, tomando en cuenta que, al no limitarse debe existir un equilibrio con el fin de lograr una integración correcta sin afectar los costos para aumentar los ingresos (Crespo, 2022). Es importante que los canales de distribución sean seleccionados cuidadosamente para garantizar que la propuesta de valor llegue de manera efectiva al mercado objetivo.

Figura 7. Combinaciones de tipos y funciones de los Canales

Funciones de los Canales

Tipos de canales		1. Concientización	2. Evaluación	3. Venta	4. Entrega	5. Post-venta
Propio	Directos	¿Cómo posicionamos nuestra empresa y los productos y servicios que ofrecemos?	¿Cómo ayudamos a nuestros clientes a evaluar nuestra empresa y nuestras Propuestas de Valor?	¿Cómo permitimos que nuestros clientes compren nuestros productos o servicios?	¿De qué forma entregamos nuestros productos o servicios a los clientes?	¿Cómo atendemos a nuestros clientes más allá del momento de la compra?
	Fuerza de venta					
Asociado	Indirectos					
	Tiendas de socios					
	Mayoristas					

Fuente: (Carreto et al., 2015).

Martínez (2014), menciona algunas opciones de canales de distribución:

- ✓ Las plataformas online, por ejemplo AliExpress, la cual ofrece servicios logísticos eficaces para vender productos y garantizar la satisfacción del usuario.
- ✓ Las empresas de transporte especializadas, como DHL y otras empresas de mensajería, ofrecen servicios de comercio electrónico para que las empresas online envíen sus paquetes. A través de este tipo de empresas, el vendedor paga el embalaje del producto, mientras que la recogida, entrega y otros costes asociados corren a cargo del comprador.
- ✓ Se puede recurrir a proveedores de logística integral, como muchas empresas que ofrecen estos servicios. Este servicio incluye la recepción, el control de existencias, la documentación, el embalaje, el envío, el seguimiento, la entrega y la notificación del pedido.

2.3.4. Relación con los clientes

La relación con los clientes, es esencial para conocer las sugerencias y necesidades específicas, lo que ayuda a anticipar sus deseos y crear relaciones prósperas y estables. Esta relación puede ser personal, automatizada, colectiva o a través de terceros, y se puede desarrollar mediante las redes sociales, que son un medio importante para la captación de nuevos clientes, la fidelización y la estimulación de las ventas (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Hay que tomar en cuenta que, muchas veces observar que una experiencia de compra en línea insatisfactoria puede disuadir a los clientes de realizar futuras compras. Lo ideal es

ofrecer a los clientes una serie de ventajas y servicios que mejoren su experiencia. En consecuencia, el factor determinante del éxito en el comercio electrónico es el nivel de servicio que se ofrece al usuario (Martínez, 2014, p. 28).

2.3.5. Recursos clave

Son los recursos que posee la empresa de la cual se apoya y tener un desarrollo en su cadena de valor es por eso que es muy importante identificar cuales recursos prioritarios con los que cuenta y cuales deben disponer para subsistir. Los recursos clave pueden incluir activos físicos como equipos, maquinaria, infraestructura, inventario y ubicaciones físicas. Estos recursos son necesarios para la producción, distribución y entrega de productos o servicios. Por ejemplo, una fábrica de automóviles necesita maquinaria especializada y una cadena de suministro eficiente para fabricar y entregar sus vehículos. Estos pueden ser recursos propios, arrendados o por medio de sus socios (Osterwalder y Pigneur, 2011). Así también otros tipos de recursos como:

- Físicos: activos, entre ellos están los carros, maquinarias, terrenos, puntos de venta.
- Financieros: fuentes de ingresos, garantías económicas.
- Intelectuales: el conocimiento que serán claves para tener una mayor competitividad como la marca, patentes, bases de datos.
- Humanos: valor humano que contribuye al funcionamiento de la empresa (Crespo, 2022).

2.3.6. Actividades clave

las actividades clave son las acciones específicas que una empresa realiza para ofrecer su propuesta de valor, mantener sus operaciones y generar ingresos. Estas actividades son fundamentales para el funcionamiento diario del negocio y contribuyen directamente al éxito de la empresa. Según la perspectiva de Osterwalder y Pigneur (2011), algunas actividades clave pueden incluir la producción, la distribución, la atención al cliente, la investigación y desarrollo, el marketing y la administración de recursos humanos.

Son aquellas permiten ofrecer la propuesta de valor al mercado, relacionarse con el cliente y generar ingresos (Marbaise, 2018). Estas actividades servirán para la solución de problemas relacionados al producto o servicio, así como mantener la calidad en las redes sociales. Cuando una organización sabe cuál es el valor que ofrece al cliente puede desarrollar una mejor relación con los clientes existentes, lo cual será útil en la captación de

nuevos clientes y tener una ventaja competitiva con otras organizaciones (Clavijo, 2023). Es imprescindible concentrarse en las competencias esenciales y buscar aliados para las demás (Itaú.).

2.3.7. Asociaciones Clave

Las asociaciones clave en el modelo Canvas se refieren a las colaboraciones estratégicas que una empresa establece con otras organizaciones o individuos para fortalecer su propuesta de valor y alcanzar sus objetivos comerciales. Bajo el esquema de Osterwalder y Pigneur (2011), estas asociaciones pueden incluir alianzas con proveedores, socios tecnológicos, distribuidores, cocreadores o empresas complementarias. Por ejemplo, una empresa de software puede asociarse con un proveedor de servicios en la nube para mejorar la entrega de su producto.

En las empresas, tener alianzas con socios es de gran importancia para construir relaciones valiosas que ayuden a su crecimiento de la empresa, refuerzan su posición en el mercado y contribuyen al cumplimiento de sus metas. Estas asociaciones, como los proveedores y socios, son fundamentales para facilitar el desarrollo de la empresa en todos los ámbitos para la realización del modelo de negocio para reducir riesgos y adquirir recursos. Existen 4 tipos de asociaciones: Alianzas estratégicas entre empresas que no son competencia, asociaciones entre empresas que son competencia, las Joint Ventures o empresas conjuntas y las relaciones cliente-proveedor para garantizar la confianza en sus suministros (Crespo, 2022).

2.3.8. Fuentes de ingreso

Son los medios por el cual la empresa genera dinero, gracias a una o varias fuentes de ingreso en cada segmento de mercado estructurando los flujos de ingreso y costos para tener una visión real de los ingresos que obtiene. Estos pueden ser: venta de productos o servicios, negociaciones, ingresos por arrendamiento, costos de publicidad, entre otros (Andrade, 2023).

Como lo menciona Osterwalder y Pigneur (2011), son "la forma en que una empresa gana dinero a través de una variedad de flujos de ingresos" (p. 40). En otras palabras, son los mecanismos mediante los cuales la empresa monetiza su propuesta de valor y convierte el valor entregado a los clientes en ingresos tangibles. Esto puede incluir la venta directa de productos o servicios, tarifas de suscripción, licencias, comisiones, publicidad, entre otros.

Por lo tanto, son vitales para la estabilidad financiera de la empresa y deben ser identificadas y gestionada estratégicamente para asegurar su éxito a largo plazo. Es esencial que una empresa identifique y diversifique sus fuentes de ingreso para garantizar su sostenibilidad financiera y reducir su dependencia de una sola fuente de ingresos.

2.3.9. Estructura de Costes

Describe todos los costes que intervienen directamente en la empresa para desarrollar un modelo de negocio. Involucra tanto la creación y entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos. La estructura de costes pueden ser costes fijos, variables, directos e indirectos aunque en algunas empresas pueda implicar más costes que otras. Se pueden obtener una vez que se haya definido los recursos, actividades y asociaciones claves (Osterwalder y Pigneur, 2011). En todos los negocios, es fundamental minimizar los costos en general. Sin embargo, las estructuras pueden variar en función de diferentes enfoques:

Desde la perspectiva de los costos, se busca reducir gastos en todas las áreas posibles. En este caso, la estructura de costos se mantiene lo más ajustada posible, ofreciendo propuestas de valor con precios bajos y haciendo uso máximo de sistemas automáticos o externos para optimizar la eficiencia operativa.

Por otro lado, el enfoque se centra en la generación de valor para el cliente. Esto implica ofrecer servicios quizás premium y personalizados, diseñados en base al valor percibido por el cliente, lo que puede justificar precios más altos en comparación con otras opciones en el mercado. (Crespo, 2022).

2.4. Importancia del idioma inglés en las Universidades y en el ámbito laboral

El idioma inglés es la lengua que está experimentando un rápido crecimiento en todo el mundo siendo reconocida en ámbitos como las relaciones internaciones, la parte económica, la ciencia, la diplomacia, entre otros. Se estima que es hablado por más de 400 millones de personas en todo el planeta de forma nativa, y utilizado por más de 500 millones como una segunda lengua, considerándose como una lengua franca mundial (Chan, 2016).

Es esencial en el mundo actual por su papel como lengua global, su relevancia en lo profesional y académico, y su influencia cultural y en el entretenimiento. Dominarlo brinda numerosas oportunidades para el crecimiento personal y profesional, y facilita la conexión

en un mundo interconectado y diverso. Invertir en aprender inglés es una decisión inteligente para asegurar un futuro próspero en el panorama global (Berlitz, 2023).

El inglés ha sido de gran importancia para los estudiantes universitarios, permitiéndoles obtener un mayor acceso de información bibliográfica como documentos, libros y artículos de web de diferentes países alrededor del mundo, brindándoles más conocimientos dentro de sus carreras y jugando un papel muy importante en la enseñanza y aprendizaje (Chávez-Zambrano et al., 2017).

La incorporación de este idioma en las universidades ha reestructurado el nivel de educación de los estudiantes mediante el acceso a herramientas de aprendizaje efectivas, como el cambio de estructuras dentro de las mallas curriculares de las carreras mediante la inserción de asignaturas obligatorias y la aprobación de convenios y becas en el extranjero que posibiliten su aprendizaje (Montero et al., 2020; Chávez-Zambrano et al., 2017).

Para muchos estudiantes, graduarse de la universidad con la capacidad de mantener conversaciones significativas con hablantes nativos de inglés equivale a conseguir un primer empleo con mejor remuneración. Este idioma para los jóvenes se convierte en una forma provechosa para invertir en una mejor formación universitaria y abrir oportunidades laborales en campos como la atención al cliente, las ventas o el turismo. Sin embargo, sólo cuando se combina con una carrera de dimensión internacional abre el acceso a puestos directivos y ejecutivos en empresas internacionales (Pearson Latam, 2023).

Según Chávez-Zambrano et al. (2017), “la enseñanza superior en varios países organiza una estrategia que puede comprender diversas asignaturas obligatorias de inglés, así como un examen de estricta aprobación para obtener el título”.

La introducción de este idioma en las instituciones universitarias ha transformado el nivel educativo de los estudiantes al ofrecerles acceso a herramientas de aprendizaje efectivas. Esto se logra mediante modificaciones en las estructuras de los planes de estudio de las carreras, que incluyen la inclusión de asignaturas obligatorias, así como la aprobación de convenios y becas en el extranjero que facilitan el aprendizaje del idioma (Montero et al., 2020; Chávez-Zambrano et al., 2017).

CAPÍTULO III

3. Análisis de la situación actual del instituto**3.1. Descripción del Instituto**

En este apartado, se detallará los servicios que brinda el “Instituto Universitario de Idiomas”, dentro de la “Universidad de Cuenca” y del mercado cuencano.

Figura 8. *Fachada principal del instituto*



Elaborado por: Autora.

3.1.1. Ubicación

El “Instituto Universitario de Idiomas” está ubicada ciudad de Cuenca, Provincia del Azuay, Ecuador, dentro del Campus Central de la “Universidad de Cuenca” situada en la Av. 12 de abril y Av. Loja.

Figura 9. Ubicación

Elaborado por: Autora.

3.1.2. Cartera de Servicios Actual

El “Instituto Universitario de Idioma” es una unidad autónoma que ofrece una variedad de servicios a estudiantes pregrado y posgrado, docentes, personal administrativo del mismo y público en general.

- El Programa PASLE que va dirigido a estudiantes de pregrado de la “Universidad de Cuenca” dictados principalmente en inglés.
- Programa de Español para extranjeros.

Además, ofrece cursos intensivos 8 semanas para universitarios y público en general, mayores de 18 años, en los siguientes idiomas:

- Inglés
- Francés
- Italiano
- Alemán
- Portugués

Además, el instituto ofrece:

- Exámenes de ubicación para el nivel de conocimiento del idioma del estudiante.
- Exámenes de suficiencia en inglés.
- Traducciones de documentos en español o inglés, técnicas como generales.
 - Traducción general: como títulos, actas de grado o documentos que contengan solo texto.
 - Traducción técnica: como registro de notas, documentos que contengan cuadros o números.
- Cursos de preparación para el TOEFL (UCuenca, 2024).

En el siguiente cuadro, se detallará los precios establecidos para los diferentes servicios:

Tabla 2. Cartera de Servicios

Servicios	Dirigido a	Precio
Cursos intensivos de inglés, francés, italiano, alemán y portugués	Estudiantes extrauniversitarios (comunidad en general)	\$ 105,00
	Estudiantes universitarios	\$ 85,00
	Estudiantes con carnet de discapacidad.	\$ 55,00
Programa PASLE	Estudiantes de Pregrado de la “Universidad de Cuenca”	Gratuito dentro de la malla curricular del estudiante
Examen de Ubicación para cursos de idiomas	Estudiantes de Pregrado de la “Universidad de Cuenca”	\$ 40,00

Examen de suficiencia para cursos de idiomas	Estudiantes de Posgrado de la “Universidad de Cuenca”	\$	45,00
	Comunidad en general	\$	70,00
Traducción de documentación	Traducción general	\$10 + IVA por plana	
	Traducción técnica	\$15 + IVA por plana	
Curso de preparación TOELF	Comunidad en general	\$	145,00

Fuente: UCuenca (2024)

Elaborado por: Autora.

3.1.3. Misión

“La Misión del Instituto Universitario de Idiomas de la Universidad de Cuenca es ofrecer a la comunidad universitaria y a la comunidad en general, la oportunidad de aprender diferentes idiomas a través de metodologías interactivas acordes con estándares internacionales con el propósito de contribuir a la formación de investigadores y profesionales comprometidos con una sociedad justa, diversa y sostenible, dispuestos a ser agentes de transformación” (UCuenca, 2024).

3.1.4. Visión

Desde la posición de UCuenca (2024), “Al 2025 el Instituto Universitario de Idiomas es una unidad académica innovadora y sólida integrada a la Universidad de Cuenca a través de la enseñanza-aprendizaje de diferentes idiomas mediante metodologías fundamentadas en parámetros de calidad y pertinencia”

3.1.5. Objetivos del Instituto

Los siguientes objetivos son mencionados en UCuenca (2024);

- Promover la enseñanza-aprendizaje de lenguas vivas a estudiantes universitarios y extrauniversitarios de acuerdo a sus necesidades e intereses;

- Impulsar el aprendizaje socio-cultural de la lengua meta a través del aprendizaje lingüístico;
- Enmarcar el proceso enseñanza-aprendizaje de las diferentes lenguas con un enfoque comunicativo y práctico en su uso a través de la utilización de diferentes recursos y técnicas que propicien un aprendizaje efectivo;
- Motivar la práctica constante de las cuatro destrezas de la lengua que llevarán al estudiante a obtener un comando de la lengua meta a un nivel intermedio alto luego de haber cumplido las horas necesarias para un nivel B2+;
- Ofertar cursos presenciales, semipresenciales y en línea que se adapten a las diferentes necesidades y estilos de aprendizaje de los usuarios del Instituto Universitario de Lenguas;
- Impulsar el uso de la plataforma virtual para propiciar un mejor autoaprendizaje en los estudiantes y monitorear su avance;
- Coordinar y organizar cursos y talleres constantes de actualización pedagógica para sus profesores;
- Motivar y apoyar proyectos de investigación en lingüística aplicada o temas relacionados con las diferentes lenguas que se imparten desde el Instituto;
- Impulsar la escritura de artículos y/o ensayos relacionados con el proceso de enseñanza-aprendizaje de lenguas. Estimular la creación de nuevos proyectos para el Instituto;
- Promocionar y apoyar el crecimiento del programa de español para extranjeros;
- Promocionar proyectos existentes y nuevos relacionados con vinculación con la colectividad;
- Promover e implementar cursos específicos que respondan a las necesidades concretas de sus usuarios.

3.1.6. Marca

El instituto Universitario de Idiomas posee una marca institucional por lo que, la “Universidad de Cuenca” estipula a cada uno de los departamentos, facultades e institutos a su mando. Se toma como referencia el rojo y azul como colores referenciales de la universidad siendo así que, la mayoría de las marcas poseen estos colores en sus logotipos.

Figura 10. Logotipo del “Instituto Universitario de Idiomas”



Fuente: Facebook (2024)

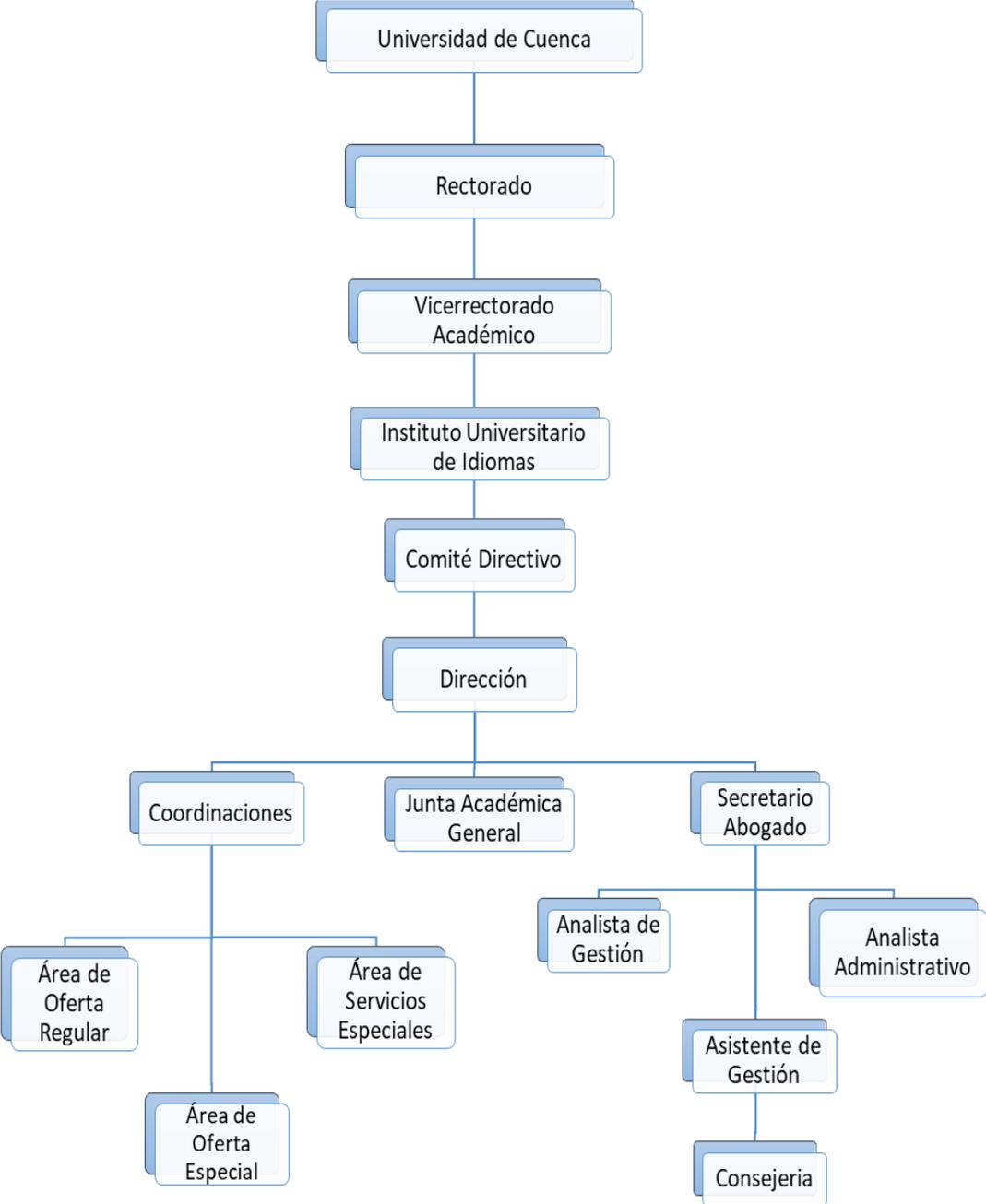
Elaborado por: Autora.

3.1.7. Estructura Organizacional

La estructura organizacional del “Instituto Universitario de Idiomas”, es un elemento fundamental para comprender cómo se organiza y opera dentro de la “Universidad de Cuenca”. En esta sección, se detallará la distribución de responsabilidades, autoridades y funciones dentro del instituto, así como la jerarquía de comunicación y toma de decisiones. Se explorará cómo se dividen los distintos departamentos, áreas o unidades que componen el instituto, así como la relación entre ellos. Además, se analizarán las políticas y procedimientos internos que guían el funcionamiento de la institución. En resumen, esta sección ofrecerá una visión detallada de la estructura organizacional del Instituto de Idiomas, proporcionando una comprensión profunda de cómo se gestiona y coordina esta importante entidad educativa dentro del contexto universitario.

Se encuentran la parte superior del organigrama siendo el máximo organismo resolutor las autoridades universitarias como el Rectorado y Vicerrectorado académico. Por consiguiente, se ubica el instituto con el Comité directivo, seguido de la Dirección. Este se subdivide en Coordinaciones, Junta académica general y secretario abogado. Por último, se encuentran el Áreas de oferta, analistas y asistente de gestión, conserjería y analista administrativo.

Figura 11. Organigrama Actual



Fuente: Secretaría del Consejo Universitario de la Universidad de Cuenca (2023)

Elaborado por: Autora.

3.2. FODA

El FODA, también conocido como DAFO, es un recurso esencial en la gestión estratégica de una empresa. Permite evaluar las condiciones reales de operación de la organización mediante 4 variables: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas externas, que enfrenta en su entorno competitivo, para proponer soluciones o estrategias (David, 2013).

Como lo indica Ramírez (2012), “las estrategias de una empresa deben surgir de un proceso de análisis y concatenación de recursos y fines, además ser explícitas, para que se constituyan en una forma viable de alcanzar sus objetivos”.

Las fortalezas y debilidades representan los factores internos de la organización, siendo estos los recursos, estructuras, procedimientos y capacidades. Mientras que, las oportunidades y amenazas son aspectos externos que afectan de manera directa a las empresas, como la competencia, regulaciones gubernamentales, cambios de rutina de las personas, entre otros.

Este análisis es de gran importancia para comprender el estado en la que se encuentra el instituto actualmente, y de esta manera, desarrollar planes de acción que aprovechen las fortalezas y las oportunidades del mercado, minimicen sus debilidades y mitiguen eficientemente las amenazas externas.

Tabla 3. Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. El pertenecer a la “Universidad de Cuenca” le brinda prestigio por la educación de calidad y trayectoria que la universidad posee.	1. Crecimiento del aprendizaje del inglés entre la población ecuatoriana.
2. Ser el único en la ciudad en ofertar una variedad de idiomas principalmente el inglés, causado la ampliación de su alcance y el interés del estudiante en aprender nuevos idiomas y culturas.	2. Mayores plazas de empleo con requerimiento de dominio en inglés.
3. Docentes altamente calificados en los diferentes programas de idiomas en específico en inglés que posee docentes tanto extranjeros como nacionales.	3. Capacidad de establecer convenios con nuevas universidades internacionales para programas de intercambio.
4. Acceso a la infraestructura física que brinda la “Universidad de Cuenca”.	4. Requisito de un segundo idioma estipulado.
5. Constante capacitación tanto al personal administrativo como a la	5. Ofertar programas de idiomas enfocados específicamente a empresas y profesionales puede ser una fuente de ingresos adicionales y un medio para satisfacer ciertas demandas.
	6. Uso de tecnologías para una atención a estudiantes más ágil y segura.
	7. Becas para los docentes en la

planta docente.

especialización de los idiomas.

6. Convenios con diferentes universidades extranjeras para programas de enseñanza dentro del instituto.
7. Innovación de nuevas tecnologías para una enseñanza más eficiente.
8. Ser un instituto de idiomas reconocido tanto en la ciudad de Cuenca como a nivel nacional por los años de experiencia dentro de la enseñanza de diversos idiomas.
9. Ofrecer precios accesibles.

DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Falta de infraestructura propia del instituto como bloques amplios específicos para impartir clases.	1. El aumento de los institutos privados que ofrecen cursos de inglés en el país.
2. Poca priorización y compromiso del programa PASLE en las mallas curriculares de las carreras ofrecidos en las facultades.	2. Mayor presupuesto en otras instituciones de idiomas que dan ventaja competitiva frente al instituto.
3. Presupuesto limitado para el funcionamiento correcto del instituto.	3. La constante incertidumbre en la demanda de personas que desean tomar cursos de inglés en la ciudad.
4. Falta de comunicación y coordinación de procesos internos que manejan las facultades de la universidad con el instituto	4. La nueva tecnología como traductores en línea e inteligencia artificial pondría en peligro los diferentes servicios que ofrece el instituto.
5. Oferta de cursos de inglés insuficiente o excesiva en cada periodo académico	5. Nuevos programas de enseñanza de inglés que ofrecen los gobiernos de diferentes países o universidades del extranjero muy reconocidos.
6. Comprensión insuficiente de la importancia del dominio del inglés en los planes de estudios que ofrecen las carreras de cada facultad.	6. Sucesos como crisis económicas o pandemias globales pueden dificultar la inscripción y pago en clases de idiomas.
7. Ausencia de vínculos claros entre el idioma inglés y las habilidades	7. Los salarios para reclutar técnicos

específicas requeridas en los diferentes campos de estudios de la “Universidad de Cuenca”.

docentes son inferiores ocasionando una desestabilización de los docentes ocasionales.

Elaborado por: Autora.

3.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Mediante esta matriz, se identifican todas las amenazas y oportunidades que puede existir en el instituto, se asigna un peso de importancia que va de 0 a 1, siendo el valor de este factor cercano a 1 lo que indica que la premisa es de mayor importancia; la suma total de todas las premisas enumeradas dará como resultado un valor de 1. En la evaluación se asigna una calificación a cada una de las premisas, donde 1 representa una importancia mínima para la organización y 4 representa una influencia significativa para la organización. Por último, pero no menos importante, el peso y la calificación se multiplican para obtener la puntuación ponderada.

Tabla 4. Matriz EFE

N°	Amenazas	Peso	Calificación	Puntuación Ponderada
1	El aumento de los institutos privados que ofrecen cursos de inglés en el país.	0,13	2	0,26
2	Mayor presupuesto en otras instituciones de idiomas que dan ventaja competitiva frente al instituto.	0,09	2	0,18
3	La constante incertidumbre en la demanda de personas que desean tomar cursos de inglés en la ciudad.	0,07	1	0,07
4	La nueva tecnología como traductores en línea e inteligencia artificial pondría en peligro los diferentes servicios que ofrece el instituto.	0,10	1	0,10
5	Nuevos programas de enseñanza de inglés que ofrecen los gobiernos de diferentes países o universidades del extranjero muy reconocidos.	0,03	2	0,06
6	Sucesos como crisis económicas o pandemias globales pueden dificultar la inscripción y pago en clases de idiomas.	0,07	2	0,14
7	Los salarios para reclutar técnicos docentes son inferiores ocasionando una desestabilización de los docentes ocasionales.	0,08	2	0,16
N°	Oportunidades	Peso	Calificación	Puntuación Ponderada

1	Crecimiento del aprendizaje del inglés entre la población ecuatoriana.	0,09	4	0,36
2	Mayores plazas empleos con requerimiento de dominio en inglés	0,08	3	0,24
3	Capacidad de establecer convenios con nuevas universidades internacionales para programas de intercambio.	0,05	4	0,20
4	Requisito de un segundo idioma estipulado	0,06	4	0,24
5	Ofertar programas de idiomas enfocados específicamente a empresas y profesionales puede ser una fuente de ingresos adicionales y un medio para satisfacer ciertas demandas.	0,06	3	0,18
6	Uso de tecnologías para una atención a estudiantes más ágil y segura.	0,04	4	0,16
7	Becas para los docentes en la especialización de los idiomas	0,05	4	0,20
Total EFE		1,00		2,55

Elaborado por: Autora.

Según el análisis de los resultados, el Instituto Universitario de Idiomas tiene una puntuación de 2,55 llegando a la conclusión de que se está aprovechando las oportunidades pero responden a las amenazas de manera mínima sin la eficacia necesaria que requiere el instituto, por lo que se deberán generar estrategias para impulsar las oportunidades de las empresas y no desaprovecharlos.

3.4. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Al realizar esta matriz, se enlistan todas las fortalezas y debilidades identificadas dentro de la empresa, realizando la misma directriz explicada en la matriz EFE; las cuales servirán para realizar la matriz FODA o DAFO.

Tabla 5. Matriz EFI

N°	Fortalezas	Peso	Calificación	Puntuación Ponderada
1	El pertenecer a la “Universidad de Cuenca” le brinda prestigio por la educación de calidad y trayectoria que la universidad posee.	0,08	3	0,24
2	Ser el único en la ciudad en ofertar una variedad de idiomas principalmente el inglés, causado la	0,10	3	0,30

	ampliación de su alcance y el interés del estudiante en aprender nuevos idiomas y culturas.			
3	Docentes altamente calificados en los diferentes programas de idiomas en específico en inglés que posee docentes tanto extranjeros como nacionales.	0,07	4	0,28
4	Acceso a la infraestructura que brinda la "Universidad de Cuenca".	0,05	4	0,20
5	Constante capacitación tanto al personal administrativo como a la planta docente.	0,02	3	0,06
6	Convenios con diferentes universidades extranjeras para programas de enseñanza dentro del instituto.	0,04	4	0,16
7	Innovación de nuevas tecnologías para una enseñanza más eficiente.	0,03	3	0,09
8	Ser un instituto reconocido tanto en la ciudad de Cuenca como a nivel nacional por los años de experiencia dentro de la enseñanza de diferentes idiomas.	0,05	3	0,15
9	Ofrecer precios accesibles.	0,03	4	0,12
N°	Debilidades	Peso	Calificación	Puntuación Ponderada
1	Falta de infraestructura propia del instituto como bloques amplios específicos para impartir clases.	0,09	2	0,18
2	Poca priorización y compromiso del programa PASLE en las mallas curriculares de las carreras ofrecidos en las facultades.	0,15	2	0,30
3	Presupuesto limitado para el funcionamiento correcto del instituto.	0,04	2	0,08
4	Falta de comunicación y coordinación de procesos internos que manejan las facultades de la universidad con el instituto.	0,07	2	0,14
5	Oferta de cursos de inglés insuficiente o excesiva en cada periodo académico.	0,05	2	0,10
6	Comprensión insuficiente de la importancia del dominio del inglés en los planes de estudios que ofrecen las carreras de cada facultad.	0,06	2	0,12
7	Ausencia de vínculos claros entre el idioma inglés y las habilidades específicas requeridas en los diferentes campos de estudios de la "Universidad de Cuenca".	0,07	2	0,14

Total EFI	1,00	2,66
------------------	-------------	-------------

Elaborado por: Autora.

Por otro lado, después de realizar el análisis respectivo, el Instituto Universitario de Idiomas tiene una puntuación de 2,66 reflejando que está en buen camino pero debe mejorar sus debilidades generando nuevas estrategias que las minimicen, teniendo en cuenta que su puntuación es de 1.06 aproximándose al 40% del total de la puntuación.

3.5. Matriz IE

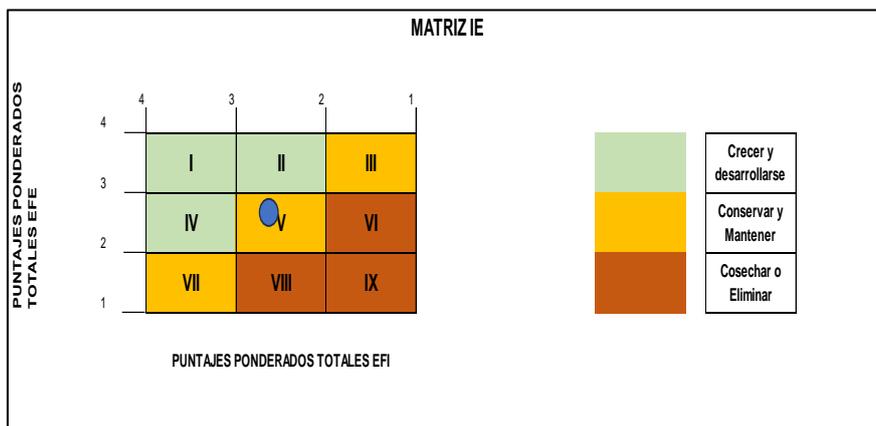
La matriz Interna Externa es una herramienta que calcula el índice total entre los resultados del análisis de los Factores Internos (EFI) y Factores Externos (EFE) explicados anteriormente. De esta manera, el resultado de este índice se puede ubicar en uno de los 9 cuadrantes, el cual nos indicará en la situación que se encuentra el instituto.

Tabla 6. Matriz Interna Externa

EFE	EFI	BURBUJA
2,55	2,66	2,63

Elaborado por: Autora.

Figura 12. Matriz Interna Externa



Elaborado por: Autora.

3.6. Modelo PESTEL

El modelo PESTEL, también conocido como análisis PESTEL, es una herramienta de análisis que examina los factores que impactan a una empresa. Facilita la comprensión del entorno operativo y permite anticipar cambios y evaluar riesgos. Aunque su implementación

requiere tiempo y estudio, ofrece ventajas como flexibilidad y apoyo en la toma de decisiones, lo que permite a las empresas posicionar su negocio en el camino correcto.

Este modelo proporciona una visión general de las influencias externas macroeconómicas que pueden afectar tanto positiva como negativa a las estrategias de una organización. Categoriza estas influencias del entorno en seis tipos de factores: político, económico, social, tecnológico, medio ambiente y legal (Johnson et al., 2010).

En este apartado se analizarán los factores positivos o negativos que pueden llegar a afectar al funcionamiento del instituto tanto directa como indirectamente, así mismo se clasifica cada factor según su grado de afectación que va desde “Muy Positivo” hasta “Muy Negativo”.

El análisis PESTEL permite a las empresas comprender mejor su entorno externo, identificar oportunidades y amenazas, anticipar cambios y adaptarse de manera proactiva a las condiciones del mercado. Esta herramienta es fundamental para la formulación de estrategias empresariales y la toma de decisiones informadas (Fern Fort University, 2017).

Tabla 7. Análisis PESTEL

Factores	Muy Positivo	Positivo	Indiferente	Negativo	Muy Negativo
FACTORES POLÍTICOS					
La Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación “SENESCYT” firmó un convenio que entró en vigor el 09 de abril de 2014 con la Universidad de Harvard (EE. UU) el cual proporciona becas estudiantiles a ecuatorianos para cursar carreras o ciclos educativos en dicha universidad, el cual eleva el nivel de educación de los becados (Senescyt, 2014).	X				
En 2015 el gobierno de Ecuador y Francia firmaron un acuerdo en el cual impulsa y refuerza la movilidad académica de la educación superior para facilitar la continuidad de los estudios académicos en el extranjero (Senescyt, 2015).	X				
El 13 de julio de 2022 Ecuador se unió al proyecto de cooperación internacional “Awana” English Learning Program” de República Dominicana que ofrece programas de inglés por inmersión a estudiantes universitarios mediante paridad de género y en sectores vulnerables en el país (MEPyD, 2022).	X				
FACTORES ECONÓMICOS					
El PIB del Ecuador en el primer trimestre del 2023 tuvo un crecimiento interanual del 0.7% comparado con el primer trimestre del 2023 (Banco Central del Ecuador, 2023).	X				
El presupuesto de educación para las universidades de Ecuador sufrió un recorte considerable de 100 millones de dólares en 2020 aunque en el 2023 incrementó 18 millones esto ha ido perjudicando drásticamente al presupuesto interno de cada universidad ya que no abastecen las necesidades de cada área claves (Ministerio de Economía y Finanzas, 2023).				X	

Factores	Muy Positivo	Positivo	Indiferente	Negativo	Muy Negativo
El presupuesto de las universidades representa el 0.20% del PIB estimado del 2023 (Ministerio de Economía y Finanzas, 2023), significando que el Ecuador invierte en otros sectores que no son primordiales como lo es la educación superior.					X
El riesgo país en el último trimestre del 2023 se disparó a 2055 puntos, considerado uno de los más altos de América del Sur por consecuencia de la crisis política que vivió mediante la muerte cruzada (Mahuad, 2023).					X
El índice de Precios al Consumidor (IPC) disminuyó de manera considerable a un 1.3% en el mes de diciembre de 2023, refiriendo que el mismo mes del año 2022 fue de 3,74% (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2024).	X				
Para diciembre de 2023, la canasta básica aumento a \$786.31 a comparación del año 2022 que estuvo en \$763,44 (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2024).					X
Disminución de la tasa de desempleo del 3,5 % y aumento del subempleo del 21,0% en el último trimestre del 2023 (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2023)	X				
FACTORES SOCIOCULTURALES					
El crecimiento de personas que desean aprender y perfeccionar el idioma inglés está surgiendo de manera exponencial, aumentando el desarrollo de estrategias y tecnología que ayuden a una mayor comprensión y desenvolvimiento del idioma (Cronquist y Fiszbein, 2017).	X				
La falta de motivación, comunicación y practica continua del idioma inglés en los estudiantes universitarios ha dificultado el dominio de este idioma (Ponce et al., 2019).					X

Factores	Muy Positivo	Positivo	Indiferente	Negativo	Muy Negativo
Existe brechas en el acceso a la educación y desigualdad social que causa una garantía escasa del aprendizaje y dominio de un segundo idioma en varios pueblos del Ecuador (El Comercio, 2016).					X
FACTORES TECNOLÓGICOS					
Aumento de institutos virtuales y sitios web que enseñan inglés con nuevas herramientas.					X
Creación de plataformas de refuerzo virtuales que ofrecen los libros de inglés como parte de la compra del mismo, siendo el caso de “ <i>Pearson</i> ”, “ <i>Express Publish</i> ” entre otros.		X			
Existen una infinidad de aplicaciones de teléfono que enseñan inglés de forma divertida y didáctica como “ <i>Duolingo</i> ”, “ <i>Babbel</i> ”, “ <i>Bussu</i> ” siendo las más conocidas					X
FACTORES LEGALES					
Las nuevas leyes pueden impactar las normativas sobre los derechos de autor de los libros y los materiales complementarios que se encuentran disponibles en línea.				X	

Elaborado por: Autora.

3.7. Cinco Fuerzas de Porter

Las Cinco fuerzas de Porter fueron diseñadas por Michael Porter. Se trata de un implemento de gestión que ayudar a identificar el atractivo de una o sector en términos de las fuerzas competitivas de una industria o sector productivo, proporcionando una valoración clave para identificar oportunidades y amenazas, dando paso a una formulación de respuestas estratégicas adecuadas (Hill y Jones, 2005).

Según Riquelme (2015),” las cinco fuerzas de Porter es una de las herramientas de marketing más utilizadas en todo el mundo y están pensadas para apoyar a los negocios y las empresas que quieran conseguir el máximo rendimiento en un buen tiempo.”

La capacidad para categorizar y aplicar Porter, posibilita la realización de una evaluación exhaustivo de la organización en múltiples aspectos, lo que facilita la identificación de posibles riesgos emergentes, elaborar estrategias y descubrir numerosas oportunidades adicionales (Riquelme, 2015).

Tabla 8. *Cinco fuerzas de Porter*

FACTORES	DETALLE
NUEVOS COMPETIDORES ENTRANTES	El "Instituto Universitario de Idiomas" opera en un sector en el que la amenaza de nuevos competidores es alta ya que cada vez más personas desean dominarlo tanto para nivel estudiantil como profesional a inglés y por ende se han ido incrementando el número de institutos en la ciudad de Cuenca, además de la inversión que estos nuevos institutos tengan puede significar una amenaza latente.
PRODUCTOS SUSTITUTOS	La amenaza de productos sustitutos es cada vez más creciente por el aumento considerable de plataformas en línea y las aplicaciones que enseñan diferentes idiomas de manera gratuita.
PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	En este caso el instituto debería invertir más en docentes que tengan un nivel de excelencia con innovadoras maneras de enseñar inglés a sus estudiantes y ofrecer una educación de calidad. Sin embargo, es posible que exista una oferta adecuada de docentes en el campo de la enseñanza de inglés, lo que reduce este poder en los docentes.
PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES	Los clientes, son los estudiantes que buscan cursos de inglés el cual pueden elegir varias opciones para aprender inglés. Por eso es importante que el instituto ofrezca programa con un estándar alto de calidad y de esa manera pueda tener una ventaja competitiva y un poder de negociación más fuerte.
RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES	La rivalidad de los competidores dentro del mercado es moderada por el poder de los consumidores y la concentración en la industria, considerando que otras instituciones de enseñanza de idiomas son locales y se concentran en una zona específica el "Instituto Universitario de Idiomas de la Universidad de Cuenca", tiene la ventaja de estar afiliado a una universidad de renombre por lo que tiene muchos estudiantes de otras ciudades que prefieren estudiar en el instituto, lo que puede motivarlos a acceder a beneficios y darle una fuerte ventaja competitiva .

Elaborado por: Autora.

3.8. Matriz de Perfil Competitivo

Esta matriz más conocida con sus siglas “MPC”, ayuda a identificar la competencia directa que posee una empresa la empresa y los compara a través de factores críticos del éxito del mercado, revelando así las fortalezas y debilidades de la empresa.

Se tomarán factores críticos de éxito para elevar el nivel de calidad del instituto frente a sus competidores directos que se han ido identificado a centros o departamento de idiomas de prestigiosas universidades de la ciudad de Cuenca de carácter privado tomando en cuenta que el instituto es el único que pertenece a una universidad pública. Se consideran que los factores más importantes para alcanzar el éxito dentro del sector educativo son la publicidad, seguido de lealtad al cliente, competitividad de precios, expansión global, entre otros que se mostraran en la siguiente tabla:

Tabla 9. Matriz de Perfil Competitivo

Factores críticos para el éxito	Ponderación	Instituto Universitario de Idiomas (Universidad de Cuenca)		Unidad de Idiomas (Universidad del Azuay)		Centro de Idiomas (Universidad Católica de Cuenca)	
		Calificación	Puntuación Ponderada	Calificación	Puntuación Ponderada	Calificación	Puntuación Ponderada
Publicidad	0,10	3	0,30	1	0,10	3	0,30
Calidad de los servicios	0,20	4	0,80	3	0,60	4	0,80
Competitividad de precios	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10
Administración	0,05	4	0,20	3	0,15	4	0,20
Capacidad Tecnológica	0,15	2	0,30	4	0,60	4	0,60
Posición financiera	0,10	1	0,10	4	0,40	4	0,40
Lealtad del cliente	0,16	4	0,64	2	0,32	1	0,16
Expansión global	0,04	3	0,12	4	0,16	4	0,16
Participación de mercado	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Total	1,00		2,96		2,73		3,02

Elaborado por: Autora.

De acuerdo con el análisis de la matriz de perfil competitivo, podemos observar que, el mayor puntaje obtenido fue del “Centro de Idiomas de la Universidad Católica de Cuenca” destacándose en brindar una mejor publicidad, calidad de los servicios, capacidad tecnológica y posición financiera; el “Instituto Universitario de Idiomas de la Universidad de Cuenca” por su parte recibe una calificación de 2.96 puntos y nos indica que tiene mejor publicidad, lealtad del cliente y participación del mercado; por último, las calificaciones de la “Unidad de Idiomas de la Universidad del Azuay” es mejor en capacidad tecnológica, posición financiera y expansión

global. También, nos indica que el “*Centro de Idiomas de la Universidad Católica de Cuenca*” es más fuerte frente al “*Instituto Universitario de Idiomas de la Universidad de Cuenca*”, tomando en cuenta que el Centro de Idiomas pertenece a una universidad privada dependiendo netamente de fondos propios a diferencia del “Instituto Universitario de Idiomas” el cual sus fondos son mixtos: propios y del estado, por pertenecer a una universidad pública.

3.9. Análisis de los niveles de inglés de la competencia

Se realizó una comparativa entre los diferentes niveles de inglés que ofrecen la competencia con nuestro instituto. Este análisis es fundamental para comprender el panorama educativo en el área de los idiomas y para desarrollar estrategias efectivas en el Instituto de Idiomas.

Tabla 10. *Niveles de inglés en universidades de Cuenca*

Instituto Universitario de Idiomas (Universidad de Cuenca)	Unidad de Idiomas (Universidad del Azuay)	Centro de Idiomas (Universidad Católica de Cuenca)
A1	Nivelación 1	A1.1
A2	Nivelación 2	A1.2
B1	Elementaly 1	A2.1
B2	Elementaly 2	A2.2
	Intermediate 1	B1.1
	Intermediate 2	B1.2
	Intermediate 3	B2.1
	Upper intermediate	B2.2

Elaborado por: Autora.

3.10. Análisis de precios de la competencia

Se analizaron dos competencias directas que se encuentran en nuestro mercado, en este caso la “Unidad de Idiomas de la Universidad del Azuay” y el “Centro de Idiomas de la Universidad Católica de Cuenca”, mostrando la mayoría de sus precios en la siguiente tabla:

Tabla 11. Precios de servicios en institutos de idiomas de las universidades en Cuenca

Servicios	Dirigido a	Instituto	Unidad de	Centro de
		Universitario de Idiomas (Universidad de Cuenca)	Idiomas (Universidad del Azuay)	Idiomas (Universidad Católica de Cuenca)
		Precio		
<i>Cursos intensivos de idiomas</i>	Estudiantes extrauniversitarios (comunidad en general)	\$105,00		\$132,00 matrículas ordinarias
	Estudiantes universitarios	\$85,00	\$400,00	\$145 matrículas
	Estudiantes con carnet de discapacidad.	\$55,00		extraordinarias
<i>Cursos regulares</i>	Estudiantes de Pregrado de la universidad	Gratuito dentro de la malla curricular del estudiante	Se fija el precio según la ficha socioeconómica del estudiante o categoría	\$132
<i>Examen de Ubicación para cursos intensivos de idiomas</i>	Estudiantes de Pregrado de la universidad	\$40,00	\$25,00	\$50,00
<i>Examen de suficiencia para cursos de idiomas</i>	Estudiantes de la universidad	\$45,00	\$45,00	\$35,00
	Comunidad en general	\$70, incluye certificado	\$45,00	\$50, no incluye certificado
<i>Traducción de documentación</i>	Traducción general	\$10 + IVA por plana	\$10 por plana y \$0,50 la hoja de papel universitario	\$20 por hoja

	Traducciones y revisiones de artículos académicos	\$15 + IVA por plana	\$20 por plana y \$0,50 la hoja de papel universitario	\$0,07 por palabra
	Resumen de Tesis	Están dentro de las traducciones generales	No tiene costo para estudiantes de la universidad	Están dentro de las traducciones generales
	Traducciones de palabras de texto no académicos		Están dentro de las traducciones generales	\$0,05 por palabra
	Traducción express	No ofrecen este servicio	No ofrecen este servicio	\$10 extra a la categoría que pertenece
<i>Curso de preparación TOELF</i>	Comunidad en general	\$145,00	\$250,00	\$200,00

Elaborado por: Autora.

3.11. Cuadro estratégico

El cuadro estratégico es tanto un instrumento de evaluación como un marco práctico para diseñar una estrategia sólida de océanos azules, los cuales capturan áreas en el mercado que no han sido atendidos. Tiene dos objetivos principales, el primero consiste en representar el panorama presente de la competitividad en el mercado existente para ofrecer una visión detallada de las inversiones realizadas por los diferentes actores, de las variables en torno a las cuales compite la industria en términos de productos, servicios y entrega, y de lo que los clientes reciben al adquirir lo que los competidores ofrecen actualmente en el mercado. Este cuadro permite capturar a través de variables que lo describen, el escenario competitivo actual en un mercado conocido. La clave es identificar "esas variables" para hacer un diagnóstico realista. En el eje horizontal se muestra la variedad de variables en las que invierte la industria y que constituyen el centro de la competencia (Mauborgne y Chan Kim, 2015).

Tabla 12. Cuadro estratégico

Variables	Instituto Universitario de Idiomas (Universidad de Cuenca)	Unidad de Idiomas (Universidad del Azuay)	Centro de Idiomas (Universidad Católica de Cuenca)
<i>Mercado</i>	Cuenca	Cuenca	Cuenca y Azogues
<i>Horario de clases</i>	· Lunes a viernes de 07H00 a 21H00	· Lunes a viernes de 07H00 a 21H00	· Lunes a viernes de 07H00 a 21H00 · Sábados de 07H00 a 13H00
<i>Precios por nivel</i>	105	400	132
<i>Canales de comunicación</i>	· Redes sociales: Facebook, Instagram · Correo Electrónico · Radio · Página Web	· Redes sociales: Facebook · Radio · Página Web	· Redes sociales: Facebook, Instagram · TV · Radio · Página Web
<i>N° de niveles que ofertan</i>	4	8	8
<i>N° de plataformas de aprendizaje que utilizan</i>	0	0	4
<i>N° de idiomas que ofertan</i>	6	1	2
<i>Duración del programa</i>	512 horas	640 horas	640 horas
<i>Modalidades</i>	Presencial	Presencial	Presencial y Virtual
<i>Certificación</i>	De Institución superior según el Marco Común Europeo	De Institución superior según el Marco Común Europeo	De Institución superior según el Marco Común Europeo

Elaborado por: Autora.

3.11.1. Cuadro de ponderación de variables

Se designa una ponderación a cada una de las variables de los diferentes institutos, el cual van desde 1 como menos significativo hasta 10 como máximo.

Tabla 13. Ponderación de variables de Cuadro estratégico

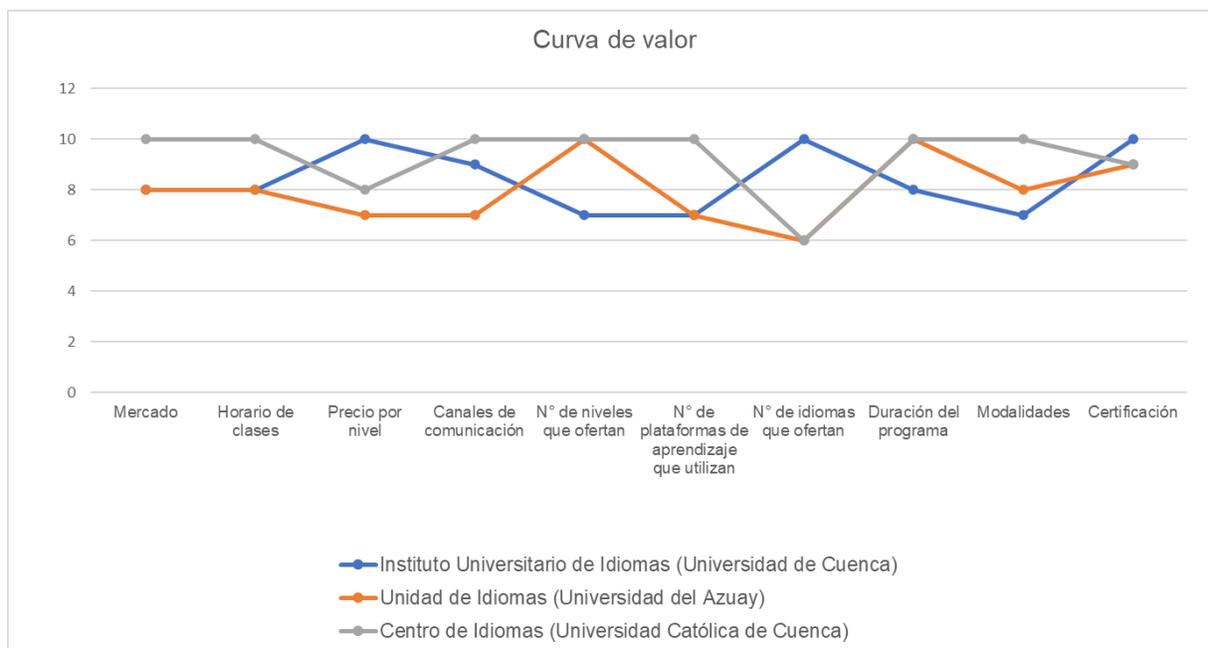
Variables	Instituto Universitario de Idiomas (Universidad de Cuenca)	Unidad de Idiomas (Universidad del Azuay)	Centro de Idiomas (Universidad Católica de Cuenca)
Mercado	8	8	10
Horario de clases	8	8	10
Precio por nivel	10	7	8
Canales de comunicación	9	7	10
N° de niveles que ofertan	7	10	10
N° de plataformas de aprendizaje que utilizan	7	7	10
N° de idiomas que ofertan	10	6	6
Duración del programa	8	10	10
Modalidades	7	8	10
Certificación	10	9	9

Elaborado por: Autora.

3.11.2. Curva de valor

Se seleccionaron dos de los institutos universitarios más prominentes de la ciudad para compararlas con el Instituto Universitario de Idiomas. Estos son: la “Unidad de Idiomas de la Universidad del Azuay” y el “Centro de Idiomas de la Universidad Católica de Cuenca”, los cuales son los más representativos y que abarcan una gran cantidad de estudiantes.

Figura 13. Curva de valor del cuadro estratégico



Elaborado por: Autora.

Como se puede observar, el “Instituto Universitario de Idiomas” se diferencia de su competencia, principalmente por su bajo costo con respecto a la duración del programa. Al tener el prestigio de la “Universidad de Cuenca”, el cual proporciona una educación de calidad por medio de sus bien formados docentes es una ventaja muy importante tomando en cuenta que, los certificados que proporciona el Instituto tienen valor y están reconocidos por universidades nacionales e internacionales, lo que los convierte en un valioso activo para cursar másteres.

En cuanto a los horarios que oferta el instituto a comparación de la competencia son inferiores ya que no ofrecen horarios los fines de semana que ayudaría a la accesibilidad de los estudiantes sobre todo para personas que trabajan o sus horarios normales de clases no les da la facilidad para poder tomarlas entre semana.

La “Unidad de Idiomas de la Universidad del Azuay” por su parte es un instituto que ofrece más niveles de inglés al igual que el “Centro de Idiomas de la Universidad Católica de Cuenca” teniendo un total de 640 horas a lo largo de los programas de idiomas. Por tanto, el Instituto de Idiomas debe reforzarlo modelando un nuevo plan de estudios con más niveles de inglés que tengan la excelencia que las caracteriza.

El “Centro de Idiomas de la Universidad Católica de Cuenca” se diferencia por el mercado donde se encuentra, ya que tiene sedes en Cuenca y Azogues, logrando dar más facilidad a estudiantes que se encuentran fuera de la provincia, tiene más canales de comunicación, ofrece modalidades tanto presenciales como virtuales siendo más apetecible para los estudiantes.

3.12. Promoción

El Instituto Universitario de Idiomas utiliza distintos medios de comunicación para brindar la información de sus servicios, siendo el medio principal, el sitio web de la universidad “<https://www2.ucuenca.edu.ec/idiomas>”. El sitio web contiene información sobre la misión, la visión y los servicios del Instituto, así como los diferentes servicios e idiomas que ofrece la universidad sección de noticias en la que se publican regularmente ofertas. Por otra parte, utiliza con regularidad las redes sociales del instituto tanto en Facebook como en Instagram siendo un acceso más cómodo y rápido para entregar la información necesaria de cursos, noticias y horarios a sus usuarios. El correo electrónico es un medio de comunicación específico y directo igual de importante. Las redes sociales como Facebook e Instagram, por su parte, desempeñan un papel clave para la difusión de noticias, promociones y eventos.

3.12.1. Página web

Figura 14. *Página Web del Instituto Universitario de Idiomas*



Fuente: UCuenca (2024)

Elaborado por: Autora.

3.12.2. Redes sociales

3.12.2.1. Facebook

Figura 15. Página de Facebook del Instituto Universitario de Idiomas

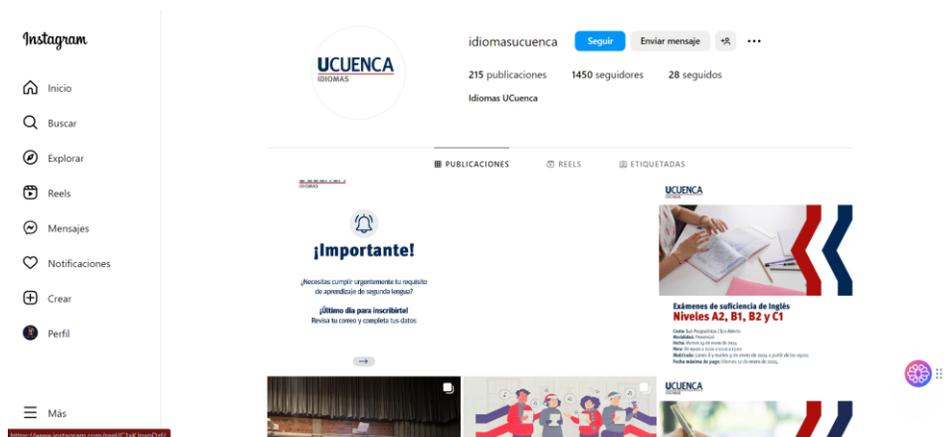


Fuente: Facebook (2024).

Elaborado por: Autora.

3.12.2.2. Instagram

Figura 16. Página de Instagram del Instituto Universitario de Idiomas



Fuente: Instagram (2024)

Elaborado por: Autora.

3.13. Análisis de la situación interna de estudiantes dentro del programa PASLE

Mediante esta matriz, se puede identificar la situación de los estudiantes de pregrado con respecto al programa PASLE. Este indica los estudiantes que tienen aprobado (A) cada uno de los niveles desde A1 hasta B1, y en caso de Medicina y Odontología hasta B2. No se contemplan las carreras de la facultad de Hospitalidad ya que tienen normativas internas las cuales implementan el idioma inglés en toda la formación de sus estudiantes. Además, sin aprobar (F) de estudiantes que faltan por cursar cada nivel.

Tabla 14. Matriz de la situación actual de estudiantes de pregrado en el avance del programa PASLE/ noviembre 2023.

Universidad de Cuenca	Total estudiantes	A - A1	A - A2	A- B1	A - B2	F – A1	F – A2	F – B1	F – B2	Promedio de porcentaje de avance de malla
Central	6269	3559	2607	1572	2	2710	952	1035	0	38,16
Arquitectura y Urbanismo	736	479	354	186	0	257	125	168	0	42,50
Arquitectura	736	479	354	186	0	257	125	168	0	39,46
Ciencias Económicas y Administrativas	2188	1278	959	592	2	910	319	367	0	33,23
Administración de Empresas	447	265	194	130	0	182	71	64	0	31,95
Administración de Empresas DUAL	156	101	81	17	0	55	20	64	0	38,35
Contabilidad y Auditoría	616	398	322	232	0	218	76	90	0	40,14
Economía	411	222	160	87	0	189	62	73	0	23,24
Mercadotecnia	287	164	113	73	2	123	51	40	0	24,98
Sociología	271	128	89	53	0	143	39	36	0	33,72
Filosofía y Letras	1645	821	563	323	0	824	258	240	0	39,09
Cine	106	53	31	17	0	53	22	14	0	33,27
Comunicación	130	65	44	30	0	65	21	14	0	36,84
Educación Básica	259	137	96	49	0	122	41	47	0	29,97
Educación Inicial	121	76	56	43	0	45	20	13	0	32,55
Pedagogía de la Actividad Física y Deporte	287	126	83	37	0	161	43	46	0	33,23
Pedagogía de la Historia y Ciencias	143	72	50	25	0	71	22	25	0	31,95
Sociales										
Pedagogía de la Lengua y Literatura	124	67	40	27	0	57	27	13	0	38,35
Pedagogía de las Artes Humanas	121	54	38	22	0	67	16	16	0	40,14
Pedagogía de las Ciencias Experimentales	243	123	93	58	0	120	30	35	0	23,24
Periodismo	111	48	32	15	0	63	16	17	0	24,98

Universidad de Cuenca	Total estudiant es	A - A1	A - A2	A- B1	A - B2	F - A1	F - A2	F - B1	F - B2	Promedio de porcentaje de avance de malla
Jurisprudencia y Ciencias Políticas y Sociales	970	553	422	283	0	417	131	139	0	38,14
Derecho	434	264	218	151	0	170	46	67	0	37,41
Género y Desarrollo	165	88	57	31	0	77	31	26	0	37,64
Orientación Familiar	187	100	70	50	0	87	30	20	0	38,70
Trabajo Social	184	101	77	51	0	83	24	26	0	39,76
Psicología	730	428	309	188	0	302	119	121	0	37,83
Psicología	730	428	309	188	0	302	119	121	0	37,83
Unidad Académica de Formación Técnica y Tecnológica Salvador Allende	107	16	1	0	0	91	15	38	0	10,37
Administración De Infraestructura y Plataformas Tecnológicas	54	16	1	0	0	38	15	38	0	20,55
Automatización e Instrumentación	26	0	0	0	0	26	0	0	0	0,00
Instalación de Redes Eléctricas	27	0	0	0	0	27	0	0	0	0,00
Yanuncay	2011	1110	723	430	0	901	387	293	0	37,56
Artes	852	413	287	181	0	439	126	106	0	39,46
Artes Escénicas	88	46	24	17	0	42	22	7	0	41,33
Artes Musicales	165	74	52	26	0	91	22	26	0	43,11
Artes Visuales	210	93	66	45	0	117	27	21	0	42,25
Diseño de Interiores	172	81	56	28	0	91	25	28	0	30,57
Diseño Gráfico	217	119	89	65	0	98	30	24	0	40,28
Ciencias Agropecuarias	1159	697	436	249	0	462	261	187	0	35,66
Agronomía	384	183	115	71	0	201	68	44	0	28,73
Medicina Veterinaria	775	514	321	178	0	261	193	143	0	39,09
Paraíso	2644	1599	1217	771	257	1045	382	435	225	33,22
Ciencias Médicas	2175	1251	952	571	129	924	299	370	153	32,81
Enfermería	418	212	162	90	0	206	50	72	0	37,76
Estimulación Temprana en Salud	101	28	11	0	0	73	17	0	0	20,21
Fisioterapia	165	105	83	44	0	60	22	39	0	40,81
Fonoaudiología	185	116	89	61	5	69	27	28	0	42,48
Imagenología y Radiología	156	98	69	42	0	58	29	27	0	36,23

Universidad de Cuenca	Total estudiantes	A - A1	A - A2	A- B1	A - B2	F - A1	F - A2	F - B1	F - B2	Promedio de porcentaje de avance de malla
Laboratorio Clínico	163	103	64	34	0	60	39	30	0	40,49
Medicina	869	527	427	276	123	342	100	151	15	26,12
Nutrición y Dietética	118	62	47	24	1	56	15	23	0	33,76
Odontología	469	348	265	200	128	121	83	65	72	33,64
Odontología	469	348	265	200	128	121	83	65	72	33,64
Balzay	2602	1581	1187	750	5	1021	394	437	0	33,76
Ciencias Químicas	1273	744	538	367	4	529	206	171	0	35,01
Bioquímica y Farmacia	357	237	179	125	0	120	58	54	0	39,31
Ingeniería Ambiental	286	152	103	69	3	134	49	34	0	36,19
Ingeniería Industrial	307	164	107	69	1	143	57	38	0	28,57
Ingeniería Química	323	191	149	104	0	132	42	45	0	35,32
Ingeniería	1329	837	649	383	1	492	188	266	0	32,52
Computación	308	206	151	73	0	102	55	78	0	29,83
Electricidad	277	150	117	61	0	127	33	56	0	29,90
Ingeniería Civil	408	284	222	156	0	124	62	66	0	38,09
Telecomunicaciones	336	197	159	93	1	139	38	66	0	30,38
Centro Histórico	268	7	2	1	0	261	5	1	0	36,84
Ciencias de la Hospitalidad	268	7	2	1	0	261	5	1	0	36,84
Gastronomía	268	7	2	1	0	261	5	1	0	36,84
Total Estudiantes	13901	7872	5737	3524	264	6029	2135	2239	225	33,14

Elaborado por: Autora.

Se puede evidenciar, que de los 13901 estudiantes, 6029 no han aprobado el nivel A1 y solo 3524 han aprobado el nivel máximo B1, tomando en cuenta que existe un promedio de 33,14 % de avance de malla curricular en todas las carreras. Esto ocasiona un gran problema para la “Universidad de Cuenca” y el instituto porque los estudiantes no consideran esencial tomar de manera regular los niveles y muchas veces es un impedimento para titularse.

CAPÍTULO IV

4. Metodología

La metodología utilizada en la presente investigación, es de tipo concluyente y descriptiva de corte transversal, con herramientas estadísticas de enfoque cuantitativo.

4.1. Tipo de investigación

Se utilizó dos métodos de investigación como lo es la descriptiva y la exploratoria, permitiendo tener un amplio conocimiento de la estructura y funcionamiento del instituto.

En la investigación descriptiva, se identificaron las características básicas de la investigación y de la población a estudiar acorde al problema central a resolver.

Por otro lado, la investigación exploratoria nos ayudó a recopilar toda la información primordial del instituto con el objetivo de conocer a profundidad todas las operaciones que realiza esta. Se dispuso de información primaria, que se obtuvo directamente del “Instituto Universitario de Idiomas” y de las facultades de la “Universidad de Cuenca”. También se adquirió información secundaria en diferentes medios como: libros físicos y digitales, sitios web, artículos, papers, revistas, etc.

Esta metodología es clave para el desarrollo del modelo de negocios CANVAS el mismo que servirá para la creación de nuevas estrategias que llevarán al Instituto de Idiomas a un crecimiento necesario.

4.2. Enfoque de investigación

Se tomó un enfoque mixto de investigación, utilizando métodos cuantitativos y cualitativos que al análisis e interpretación de los datos derivados de las encuestas, permitiendo tener una visión clara de las decisiones que se deberán tomar para resolver el problema identificado.

4.3. Hipótesis

La reestructuración del actual modelo de negocios del “Instituto Universitario de Idiomas” para la correcta integración del inglés en las mallas curriculares de las distintas facultades de la

“Universidad de Cuenca”, incrementará la comprensión lingüística de inglés, la participación continua de los estudiantes de pregrado y mejorará los procesos de oferta y matrícula del programa PASLE.

Ho: Mantener la estructura actual está ayudando a incrementar la comprensión lingüística de inglés en los estudiantes, su la participación continua y mejorar los procesos de oferta y matrícula del “programa PASLE” de estudiantes de pregrado.

H1: Diseñar un nuevo modelo negocios minimizará de manera notable los problemas que presenta la estructura del instituto, mejorando la oferta y demandas de cupos del programa PASLE, incrementando el nivel de inglés al mencionado en los objetivos estratégicos del instituto B2+, dándole importancia necesaria y elevando la calidad de la “Universidad de Cuenca” y priorizar al instituto frente a las facultades brindándole la autonomía que necesita.

4.4. Variables

Variable Independiente:

- Reestructuración del Modelo: "Modelo Actual" vs. "Nuevo Modelo Integrado".

Variables Dependientes:

- Participación Estudiantil en el programa “PASLE”: medida por la asistencia a los diferentes niveles de inglés, participación en actividades relacionadas y niveles de interacción con el contenido.
- Desarrollo de Habilidades Lingüísticas: medida por la mejora en la competencia en lectura, escritura, escucha y expresión oral en el segundo idioma.
- Calidad de la enseñanza del idioma inglés: evaluaciones continuas a estudiantes, evaluación del impacto general de la reestructuración en el desempeño académico de los estudiantes.
- Integración curricular: medida por la inclusión efectiva del idioma inglés en las mallas curriculares de las diferentes carreras para obtener la acreditación en el nivel máximo.
- Nivel de Apoyo Institucional: evaluar el nivel de apoyo proporcionado por la universidad y las facultades durante la reestructuración.

4.5. Recolección de Datos

Para la recolección de datos que nos ayudaron dentro de esta investigación se utilizó el método cualitativo por medio de encuestas.

La aplicación de las encuestas permitió la obtención de la información sobre una población o muestra determinada de manera sistemática y ordenado, pudiendo así definir creencias, opiniones de los estudiantes, sugerencias, problemas presentados en el instituto, entre otros.

4.5.1. Población

Dentro del área de estudio de este proyecto se realizó un análisis de la población a estudiantes de pregrado de la “Universidad de Cuenca” el cual está estipulado en el Informe de Rendición de Cuentas en 2022, siendo de 15308 estudiantes para el periodo septiembre 2022 – febrero 2023 (Universidad de Cuenca, 2023).

4.5.2. Tamaño de la Muestra

Para la aplicación de las encuestas, se utilizará el cálculo de la muestra finita, con un grado de confianza del 97%, con un margen de error del 3%, y una probabilidad de fracaso y de éxito de 0,50.

Fórmula para el cálculo de la muestra:

$$n = \frac{\sigma^2 N \cdot p \cdot q}{e^2(N - 1) + \sigma^2 p \cdot q}$$

σ = Nivel de confianza

N = Tamaño de la Población

p = Probabilidad a favor

q = Probabilidad en contra

e = error de estimación

n= tamaño de la muestra

Desarrollo:

$$\sigma = 2,08$$

$$N = 15313$$

$$p = 50\%$$

$$q = 50\%$$

$$e = 3\%$$

$$n = \frac{(2.08)^2(15308) * 0,50 * 0,50}{0,03^2(15308 - 1) + (2.08)^2 * 0,50 * 0,50} = \mathbf{1114,39}$$

n= 1114 estudiantes

4.6. Aplicación

Se aplicó un formulario digital mediante la plataforma “Google Forms”, el cual contó con 23 preguntas que fueron respondidas por 1317 estudiantes de pregrado de las diferentes facultades de la “Universidad de Cuenca”.

Estas preguntas fueron cerradas para de obtener respuestas concretas y precisas, con el propósito de organizar la información recogida y facilitar una tabulación más rápida en la que se identificaran factores relevantes como los problemas que afectan a los estudiantes, la percepción del funcionamiento del instituto, etc.

4.7. Análisis de resultados

Para el análisis de los resultados se utilizó “Power BI” programa de análisis de datos de Business Intelligence creado por Microsoft, que faculta una toma de decisiones informadas de manera rápida utilizado dentro de análisis empresarial. A continuación, se detalla la estructura de los resultados mediante:

- Tabla de resultados y porcentajes por ítem.
- Gráfico de los resultados correspondientes.
- Interpretación de resultados por ítem.

4.7.1. Resultados de Encuesta

- **Género**

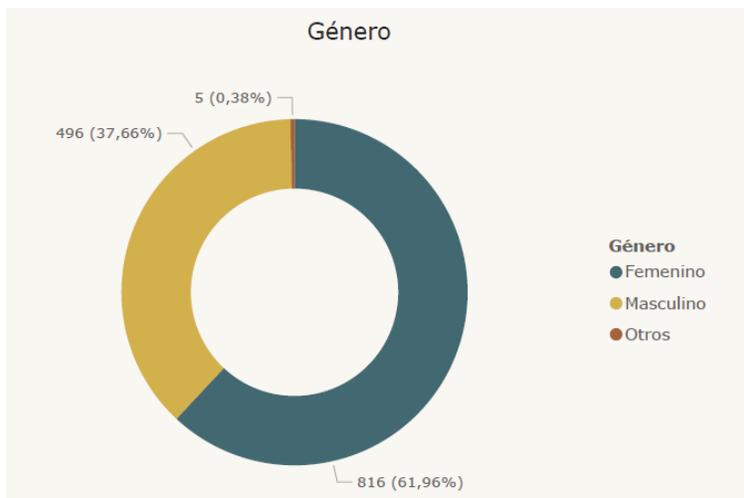
Tabla 15. Género

Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	816	61,96%
Masculino	496	37,66%
Otros	5	0,38%
Total	1317	100,00%

Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, septiembre, 2023.

Elaborado por: Autora.

Figura 17. Género



Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, septiembre, 2023.

Elaborado por: Autora.

Se pudo determinar, conforme a los datos que se obtuvo de la encuesta, existe una mayor participación de estudiantes femenino con el 61.96% del total de encuestados, a comparación con el 37.66% de sexo masculino.

- Edad

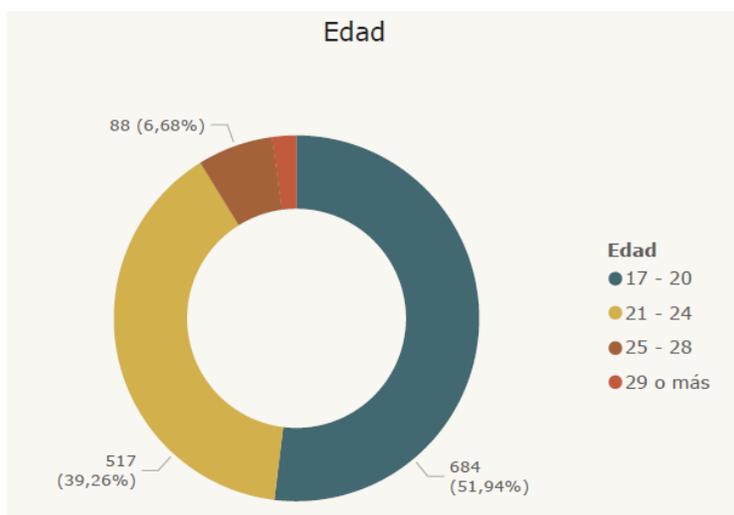
Tabla 16. Edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje
17 - 20	684	51,94%
21 - 24	517	39,26%
25 - 28	88	6,68%
29 o más	28	2,13%
Total	1317	100,00%

Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, septiembre, 2023.

Elaborado por: Autora.

Figura 18. Edad



Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, septiembre, 2023.

Elaborado por: Autora.

Según la figura 20, el mercado objetivo abarca estudiantes entre el rango de 17 a 20 años que son los que están comenzando su vida universitaria, seguido de 21 a 24 años. Mientras que, los de menor participación son los que tienen 29 años o más.

- Tipo de programa perteneciente

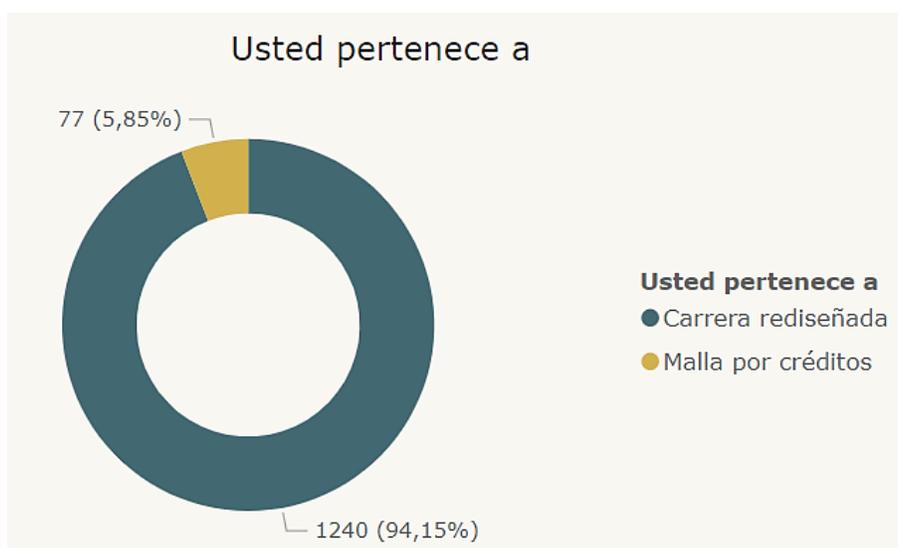
Tabla 17. Tipo de programa perteneciente

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Carrera rediseñada	1240	94,15%
Malla por créditos	77	5,85%
Total	1317	100,00%

Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, septiembre, 2023.

Elaborado por: Autora.

Figura 19. Tipo de programa perteneciente



Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, septiembre, 2023.

Elaborado por: Autora.

Como indica la figura 21, el 94.15% de los encuestados están en carreras rediseñadas que están vigentes comprendiendo la malla 2019 siendo la actual en la mayoría de las carreras lo que permite obtener nuevas estrategias para este segmento.

- **Facultad**

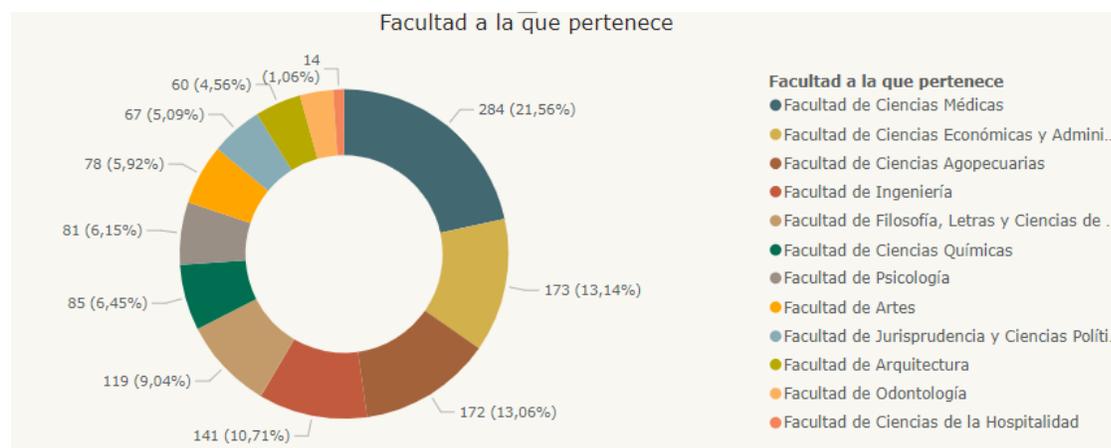
Tabla 18. *Facultad a la que pertenece*

Facultad	Frecuencia	Porcentaje
Ciencias Médicas	284	21,56%
Ciencias Económicas y Administrativas	173	13,14%
Ciencias Agropecuarias	172	13,06%
Ingeniería	141	10,71%
Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación	119	9,04%
Ciencias Químicas	85	6,45%
Psicología	81	6,15%
Artes	78	5,92%
Jurisprudencia y Ciencias Políticas	67	5,09%
Arquitectura	60	4,56%
Odontología	43	3,26%
Ciencias de la Hospitalidad	14	1,06%
Total	1317	100,00%

Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, septiembre, 2023.

Elaborado por: Autora.

Figura 20. *Facultad a la que pertenece*



Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, septiembre, 2023.

Elaborado por: Autora.

Como indica la figura 22, el 21,56% de los encuestados están en la facultad de ciencias médicas y por siguiente la facultad de ciencias económicas representa el 13,14% del total de los encuestados.

- Carrera

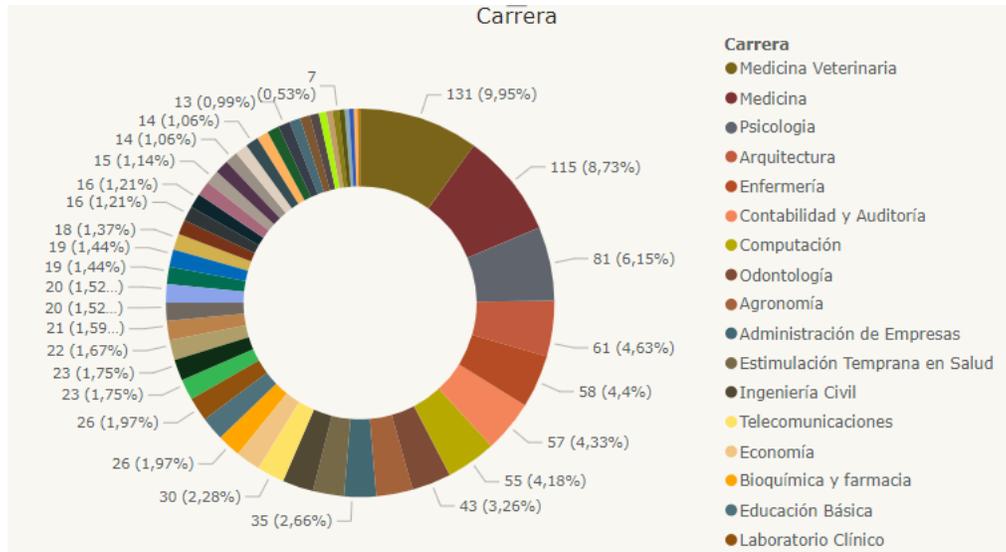
Tabla 19. Carrera

Carreras	Frecuencia	Porcentaje
Medicina Veterinaria	131	9,95%
Medicina	115	8,73%
Psicología	81	6,15%
Arquitectura	61	4,63%
Enfermería	58	4,40%
Contabilidad y Auditoría	57	4,33%
Computación	55	4,18%
Odontología	43	3,26%
Agronomía	40	3,04%
Administración de Empresas	35	2,66%
Otros	641	48,67%
Total	1317	100,00%

Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, septiembre, 2023.

Elaborado por: Autora.

Figura 21. Carrera



Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, septiembre, 2023.

Elaborado por: Autora.

Como indica la figura 23, el 9.95% de los encuestados están en la carrera de Medicina Veterinaria y por siguiente, la carrera de Medicina representa el 8,73% del total de los encuestados, tomando en cuenta que, en la Universidad de Cuenca existen actualmente 51 carreras siendo más disperso el número de encuestados en cada carrera.

- **Nivel de la carrera**

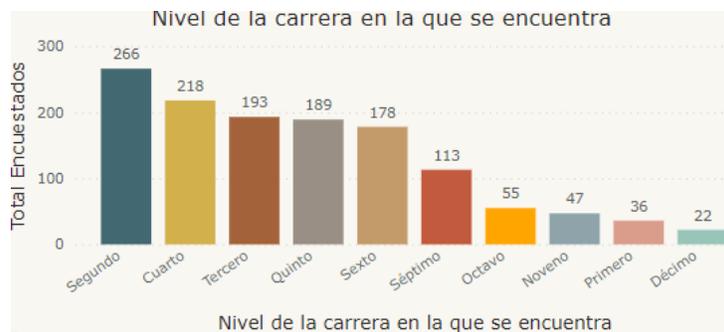
Tabla 20. Nivel de la carrera en la que se encuentra

Nivel de carrera	Frecuencia	Porcentaje
Segundo	266	20,20%
Cuarto	218	16,55%
Tercero	193	14,65%
Quinto	189	14,35%
Sexto	178	13,52%
Séptimo	113	8,58%
Octavo	55	4,18%
Noveno	47	3,57%
Primero	36	2,73%
Décimo	22	1,67%
Total	1317	100,00%

Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, septiembre, 2023.

Elaborado por: Autora.

Figura 22. Nivel de la carrera en la que se encuentra



Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, septiembre, 2023.

Elaborado por: Autora.

Mediante la figura 24, se puede observar, que el 20,20% de los encuestados pertenecen a segundo ciclo de sus carreras, siendo así que, ellos recién están comenzando en el ámbito

universitario por ende no están en niveles avanzados de PASLE. Por otra parte, le sigue el cuarto ciclo con el 16,55% de los encuestados. No constan los estudiantes de primer ciclo debido que, el periodo en el que se realizó la encuesta no ingresaba nuevos estudiantes a la universidad.

1. ¿Qué idioma escogió o escogería para acreditar el requisito de segunda lengua de su carrera?

Tabla 21. *Pregunta 1_ ¿Qué idioma escogió o escogería para acreditar el requisito de segunda lengua de su carrera?*

¿Qué idioma escogió o escogería para acreditar el requisito de segunda lengua de su carrera?	Frecuencia	Porcentaje
Inglés	1189	90,28%
Francés	65	4,94%
Italiano	24	1,82%
Alemán	20	1,52%
Portugués	19	1,44%
Total	1317	100,00%

Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, agosto, 2023.

Elaborado por: Autora.

Figura 23. *Pregunta 1_ ¿Qué idioma escogió o escogería para acreditar el requisito de segunda lengua de su carrera?*



Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, agosto, 2023.

Elaborado por: Autora.

El 90.30% de los encuestados escogió el Idioma Inglés para segunda lengua en su carrera. Por lo tanto, deberíamos enfocarnos en una mejora continua de la calidad de este programa para obtener la excelencia que la universidad espera en sus estudiantes.

2. ¿Cómo considera usted que se debería determinar la calidad de formación que oferta el Instituto Universitario de Idiomas?

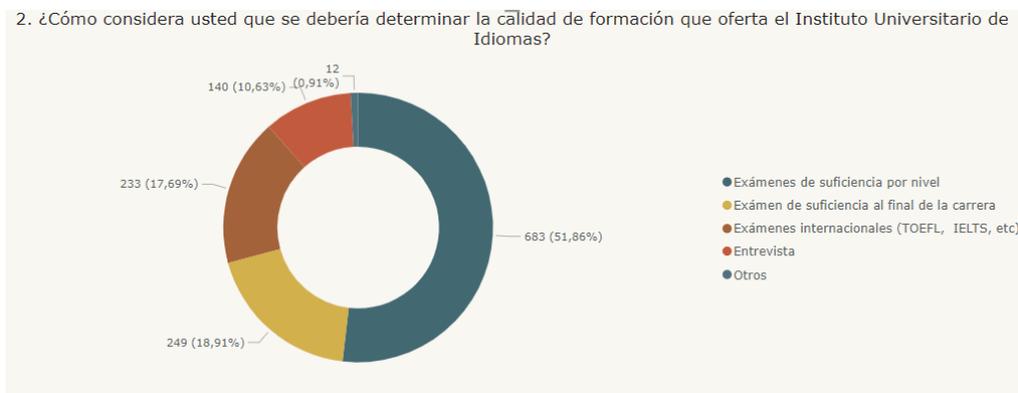
Tabla 22. *Pregunta 2_ ¿Cómo considera usted que se debería determinar la calidad de formación que oferta el Instituto Universitario de Idiomas?*

¿Cómo considera usted que se debería determinar la calidad de formación que oferta el Instituto Universitario de Idiomas?	Frecuencia	Porcentaje
Examen de suficiencia al final de la carrera	683	51,86%
Entrevista	249	18,91%
Examen de suficiencia por nivel	233	17,69%
Exámenes internacionales (TOEFL, IELTS, etc.)	140	10,63%
Otros	12	0,91%
Total	1317	100,00%

Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, agosto, 2023.

Elaborado por: Autora.

Figura 24. *Pregunta 2_ ¿Cómo considera usted que se debería determinar la calidad de formación que oferta el Instituto Universitario de Idiomas?*



Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, agosto, 2023.

Elaborado por: Autora.

El 51,86% de los encuestados considera que se debería determinar la calidad de formación que oferta el Instituto Universitario de Idiomas mediante un examen de suficiencia por nivel, mientras que el 18,91% sugiere que se tomen exámenes de suficiencia al final de la carrera.

3. ¿Cómo percibe el nivel de importancia que su carrera da al segundo idioma?

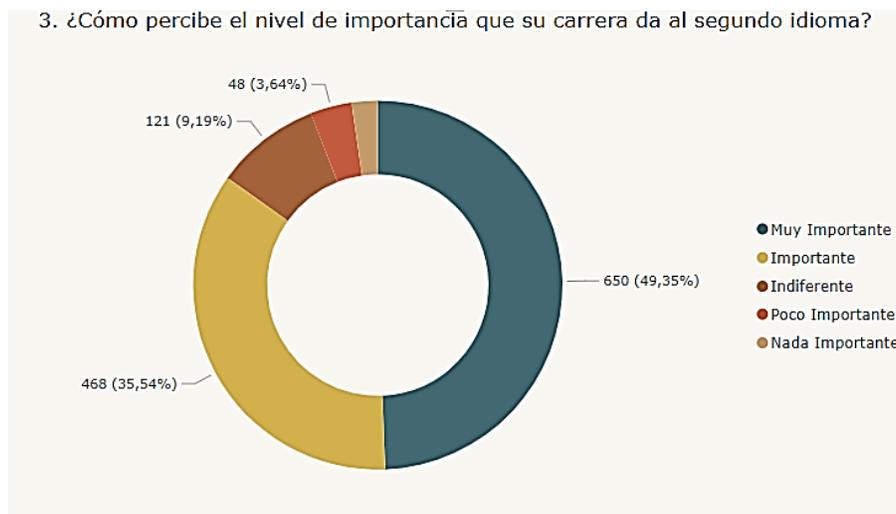
Tabla 23. *Pregunta 3_ ¿Cómo percibe el nivel de importancia que su carrera da al segundo idioma?*

¿Cómo percibe el nivel de importancia que su carrera da al segundo idioma?	Frecuencia	Porcentaje
Muy Importante	650	49,35%
Importante	468	35,54%
Indiferente	121	9,19%
Poco Importante	48	3,64%
Nada Importante	30	2,28%
Total	1317	100,00%

Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, agosto, 2023.

Elaborado por: Autora.

Figura 25. *Pregunta 3_ ¿Cómo percibe el nivel de importancia que su carrera da al segundo idioma?*



Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, agosto, 2023.

Elaborado por: Autora.

El 49,65% de los estudiantes considera que el nivel de importancia que sus carreras les dan al idioma inglés es muy alto, estando en un momento crucial para el proceso de elaboración de estrategias claves para el funcionamiento eficiente del proyecto.

4. Considera qué, con la formación de un segundo idioma ¿se puede aplicar a programas internacionales?

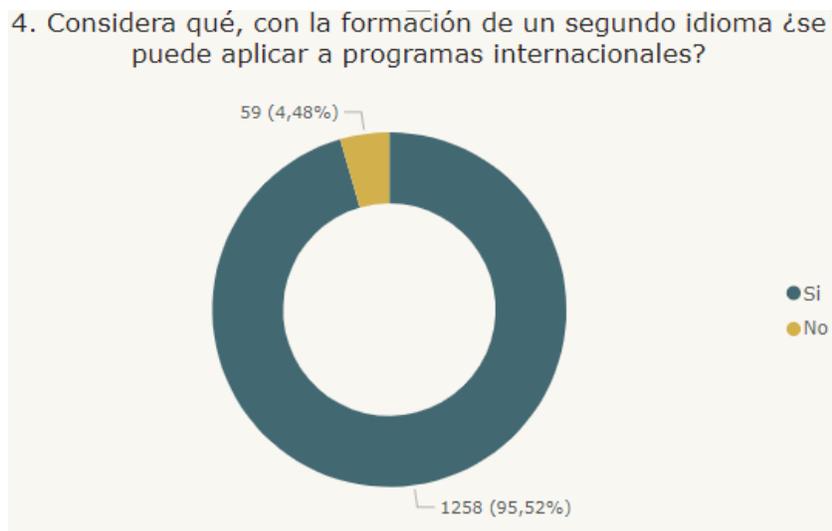
Tabla 24. *Pregunta 4_ Considera qué, con la formación de un segundo idioma ¿se puede aplicar a programas internacionales?*

Considera qué, con la formación de un segundo idioma ¿se puede aplicar a programas internacionales?	Frecuencia	Porcentaje
Si	1258	95,52%
No	59	4,48%
Total	1317	100,00%

Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, agosto, 2023.

Elaborado por: Autora.

Figura 26. *Pregunta 4_ Considera qué, con la formación de un segundo idioma ¿se puede aplicar a programas internacionales?*



Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, agosto, 2023.

Elaborado por: Autora.

Como se visualiza en la figura 28, el 95,52% de los estudiantes afirman que con el dominio o manejo de un segundo idioma tienen mayores posibilidades de acceder a programas de intercambios estudiantiles.

5. Nivel del segundo idioma máximo requerido en su carrera

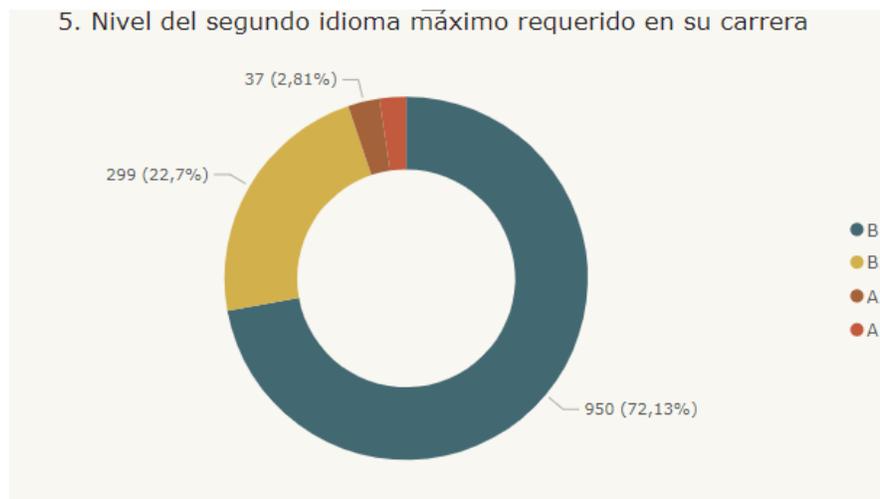
Tabla 25. *Pregunta 5_Nivel del segundo idioma máximo requerido en su carrera*

Nivel del segundo idioma máximo requerido en su carrera	Frecuencia	Porcentaje
B1	950	72,13%
B2	299	22,70%
A2	37	2,81%
A1	31	2,35%
Total	1317	100,00%

Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, agosto, 2023.

Elaborado por: Autora.

Figura 27. *Pregunta 5_Nivel del segundo idioma máximo requerido en su carrera*



Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, agosto, 2023.

Elaborado por: Autora.

El 72,13% de los estudiantes tienen un nivel máximo del segundo idioma de B1. Esto se considera ya que, solo dos carreras de la universidad poseen un máximo de B2, siendo un punto negativo debido a que todas las carreras deberían de obtener el mismo nivel de inglés.

6. Medio por el que se informa de las novedades del Instituto Universitario de Idiomas

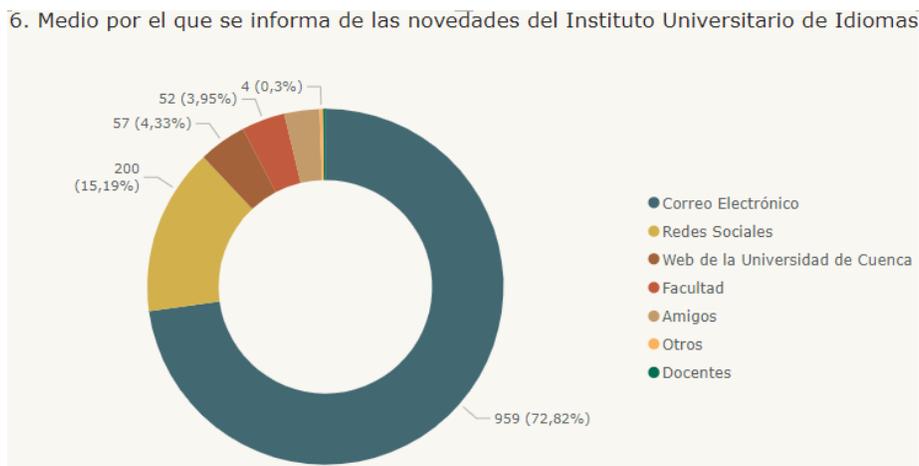
Tabla 26. *Pregunta 6_Medio por el que se informa de las novedades del Instituto Universitario de Idiomas*

Medios	Frecuencia	Porcentaje
Correo Electrónico	959	72,82%
Redes Sociales	200	15,19%
Web de la Universidad de Cuenca	57	4,33%
Facultad	52	3,95%
Amigos	42	3,19%
Docentes	3	0,23%
Otros	4	0,30%
Total	1317	100,00%

Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, agosto, 2023.

Elaborado por: Autora.

Figura 28. *Pregunta 6_Medio por el que se informa de las novedades del Instituto Universitario de Idiomas de Idiomas*



Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, agosto, 2023.

Elaborado por: Autora.

Como se muestra en la figura 30, el 72.82% de los estudiantes se informan de todas las novedades o requerimientos del instituto mediante el correo electrónico institucional de la universidad y solo un 15,19% mediante las redes sociales del instituto, es por eso que se debe reforzar ese punto para tener más alcance no solo en los estudiantes sino también en el público en general.

7. Con respecto al requisito para acreditación de la segunda lengua, usted:

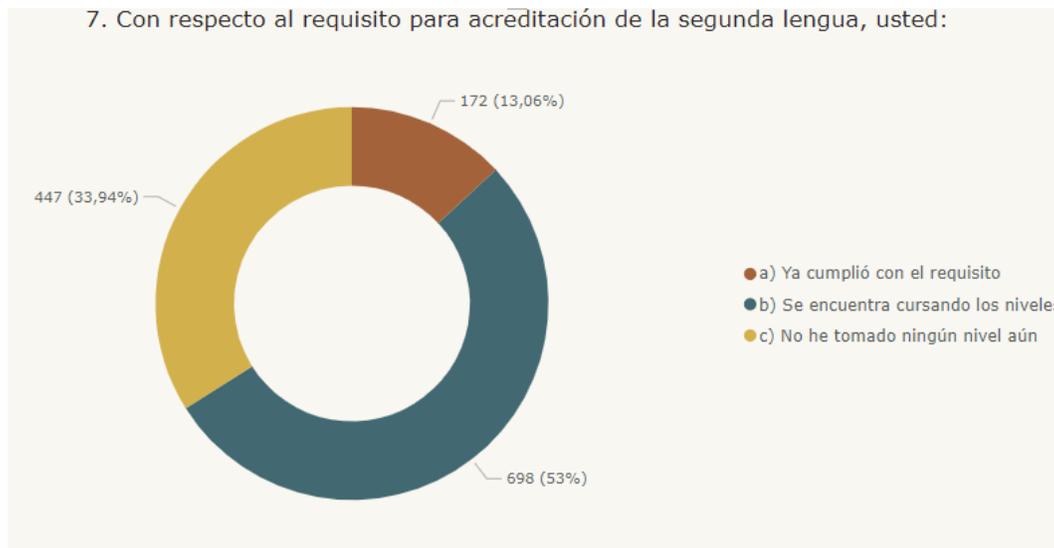
Tabla 27. *Pregunta 7_Con respecto al requisito para acreditación de la segunda lengua, usted:*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Se encuentra cursando los niveles	698	53,00%
No he tomado ningún nivel aún	447	33,94%
Ya cumplió con el requisito	172	13,06%
Total	1317	100,00%

Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, agosto, 2023.

Elaborado por: Autora.

Figura 29. *Pregunta 7_ Con respecto al requisito para acreditación de la segunda lengua, usted:*



Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, agosto, 2023.

Elaborado por: Autora.

El 53% de los encuestados se encuentran actualmente cursando los diferentes niveles del programa PASLE. Un punto preocupante, es que el 33.94% de los estudiantes no han tomado ningún nivel de inglés de los requeridos en sus carreras lo que conlleva a que los estudiantes se retrasen y en muchos casos no puedan terminar su malla curricular por retrasos en las aprobaciones de los niveles.

8. Si su respuesta a la pregunta anterior fue a), Indique cómo lo aprobó

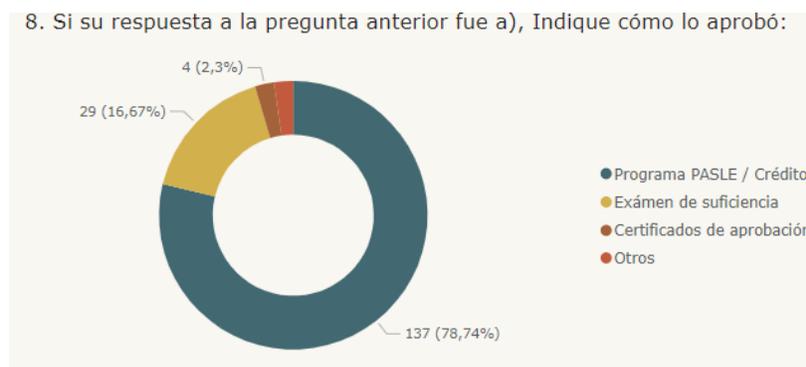
Tabla 28. *Pregunta 8_ Si su respuesta a la pregunta anterior fue a), Indique cómo lo aprobó.*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Programa PASLE/ créditos	137	79,65%
Examen de Suficiencia	29	16,86%
Certificados de Aprobación	3	1,74%
Otros	3	1,74%
Total	172	100%

Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, agosto, 2023.

Elaborado por: Autora.

Figura 30. *Pregunta 8_Si su respuesta a la pregunta anterior fue a), Indique cómo lo aprobó.*



Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, agosto, 2023.

Elaborado por: Autora.

El 78,74% de estudiantes que cumplieron con el requisito de aprobación de una segunda lengua lo realizaron mediante los cursos regulares del instituto como los programas PASLE o por créditos y el 16,67% lo hicieron por examen de suficiencia de conocimientos.

9. Si su respuesta a la pregunta 7 fue b), Indique el nivel que se encuentre cursando en el periodo académico actual.

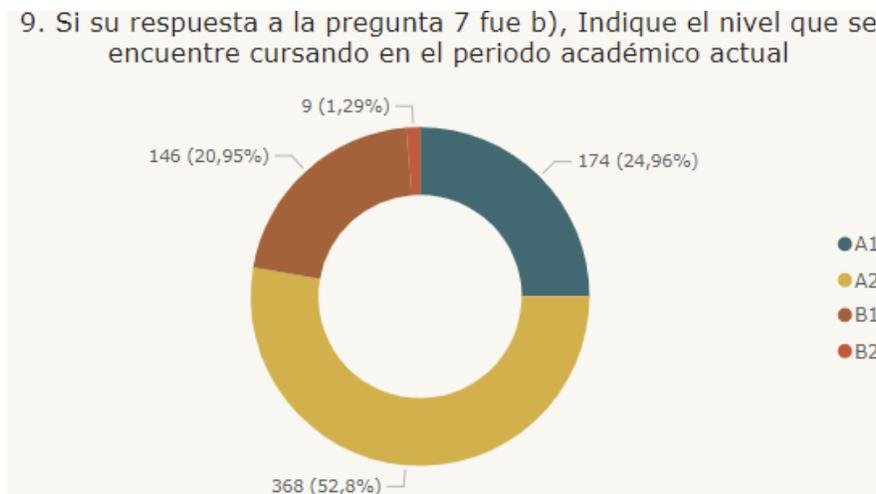
Tabla 29. *Pregunta 9_Si su respuesta a la pregunta 7 fue b), Indique el nivel que se encuentre cursando en el periodo académico actual*

Nivel del idioma	Frecuencia	Porcentaje
A2	368	52,80%
A1	174	24,96%
B1	146	20,95%
B2	9	1,29%
Total	697	100%

Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, agosto, 2023.

Elaborado por: Autora.

Figura 31. *Pregunta 9_ Si su respuesta a la pregunta 7 fue b), Indique el nivel que se encuentre cursando en el periodo académico actual.*



Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, agosto, 2023.

Elaborado por: Autora.

Los estudiantes que están cursando el nivel A2 en el presente periodo académico son los más demandados con un 52,80% de todos los encuestados, le sigue el nivel A1 con el 24,96% de estudiantes, esto se referencia a que como se mostró en la figura 22, el mayor número de encuestados se encontraban en los comienzos de su camino universitario en este caso, segundo ciclo.

10. Si su respuesta a la pregunta 7 fue c), Indique las razones

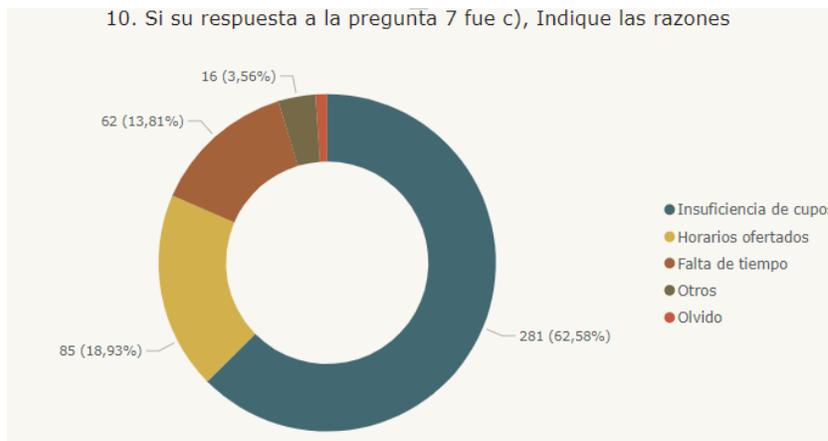
Tabla 30. *Pregunta 10_ Si su respuesta a la pregunta 7 fue c), Indique las razones*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Insuficiencia de cupos	281	62,58%
Horarios ofertados	85	18,93%
Falta de tiempo	62	13,81%
Otros	16	3,56%
Olvido	5	1,11%
Total	449	100%

Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, agosto, 2023.

Elaborado por: Autora.

Figura 32. *Pregunta 10_ Si su respuesta a la pregunta 7 fue c), Indique las razones por las que no ha tomado ningún nivel.*



Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, agosto, 2023.

Elaborado por: Autora.

Los estudiantes que aún no han tomado sus respectivos niveles de inglés han respondido sus diferentes razones por las que no lo han hecho. Una de ellas es, la insuficiencia de cupos que existe en cada periodo académico siendo el 62,58% que lo afirman, mientras que la segunda razón es la disponibilidad de los horarios ofertados ya que el 18,93% de los estudiantes se les cruza con otras asignaturas propias de sus carreras, dando prioridad a estas y optando por no tomar en el periodo ofertado.

11. Indique la modalidad que preferiría cursar el segundo idioma

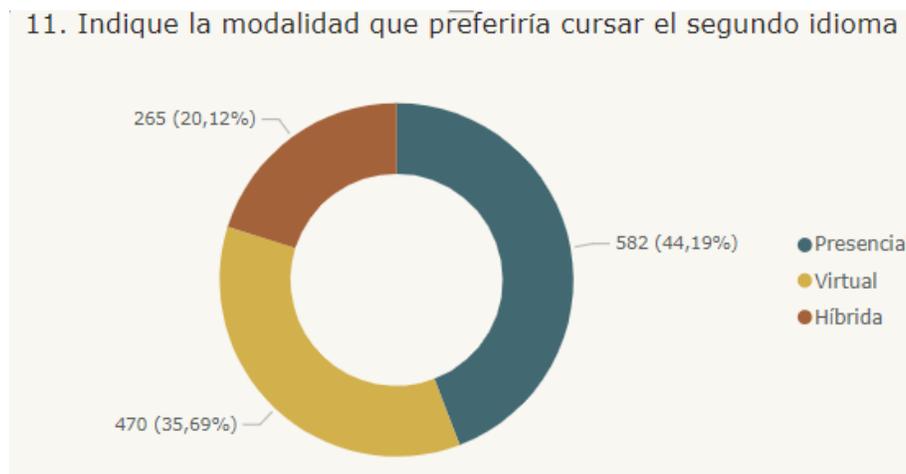
Tabla 31. *Pregunta 11_Indique la modalidad que preferiría cursar el segundo idioma*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Presencial	582	44,19%
Virtual	470	35,69%
Híbrida	265	20,12%
Total	1317	100,00%

Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, agosto, 2023.

Elaborado por: Autora.

Figura 33. *Pregunta 11_Indique la modalidad que preferiría cursar el segundo idioma*



Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, agosto, 2023.

Elaborado por: Autora.

El 44,19% de los encuestados prefieren cursar el segundo idioma de manera presencial debido a que el aprendizaje es más efectivo. Un 35,69% opinaron que lo harían virtualmente esto se deriva de la facilidad de tomar los cursos y abriría paso a un mayor número de demanda de estudiantes.

12. Indique la jornada que preferiría cursar el segundo idioma.

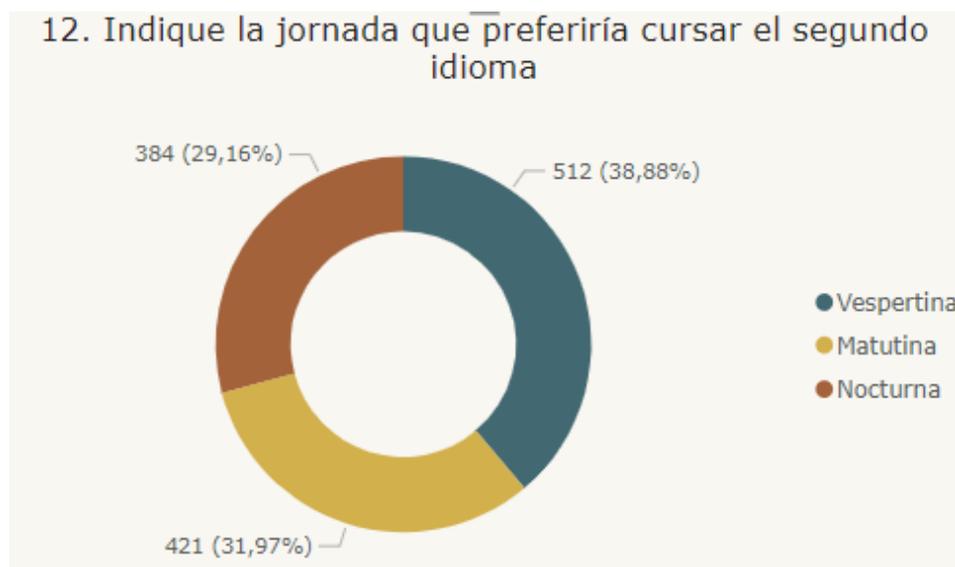
Tabla 32. *Pregunta 12_Indique la jornada que preferiría cursar el segundo idioma*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Vespertina	512	38,88%
Matutina	421	31,97%
Nocturna	384	29,16%
Total	1317	100,00%

Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, agosto, 2023.

Elaborado por: Autora.

Figura 34. *Pregunta 12_Indique la modalidad que preferiría cursar el segundo idioma*



Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, agosto, 2023.

Elaborado por: Autora.

En este caso, el 38,88% de los estudiantes opinan que las clases vespertinas son su mejor opción para tomar los cursos de PASLE para mayor comodidad y así, evitar la anulación de la materia por choques de horario.

13. Al terminar los niveles del programa PASLE requeridos en su malla curricular, usted pretende:

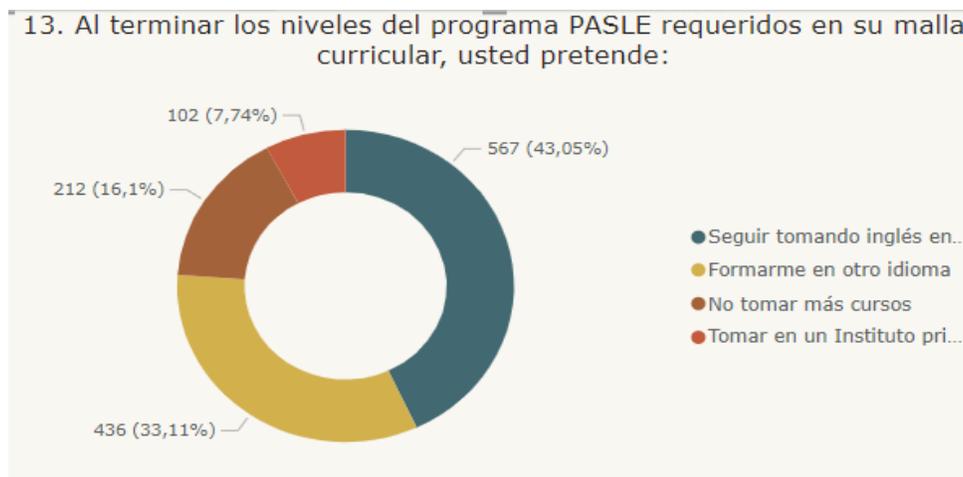
Tabla 33. *Pregunta 13_Al terminar los niveles del programa PASLE requeridos en su malla curricular, usted pretende:*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Seguir tomando inglés en el Programa de cursos intensivos hasta el nivel máximo ofertado	567	43,05%
Formarme en otro idioma	436	33,11%
No tomar más cursos	212	16,10%
Tomar en un instituto privado	102	7,74%
Total	1317	100%

Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, agosto, 2023.

Elaborado por: Autora.

Figura 35. *Pregunta 13_Al terminar los niveles del programa PASLE requeridos en su malla curricular, usted pretende:*



Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, agosto, 2023.

Elaborado por: Autora.

El 43,05% de los encuestados manifiesta que al terminar los niveles del programa PASLE requeridos en su carrera desearían seguir tomando el idioma en los cursos intensivos del instituto hasta el nivel máximo para alcanzar su dominio en el idioma y obtener mayores oportunidades que se les presenten en un futuro. El 33,11% les gustaría formarse en otro idioma para su mayor formación académica.

14. En su colegio, ¿Tomó clases de inglés?

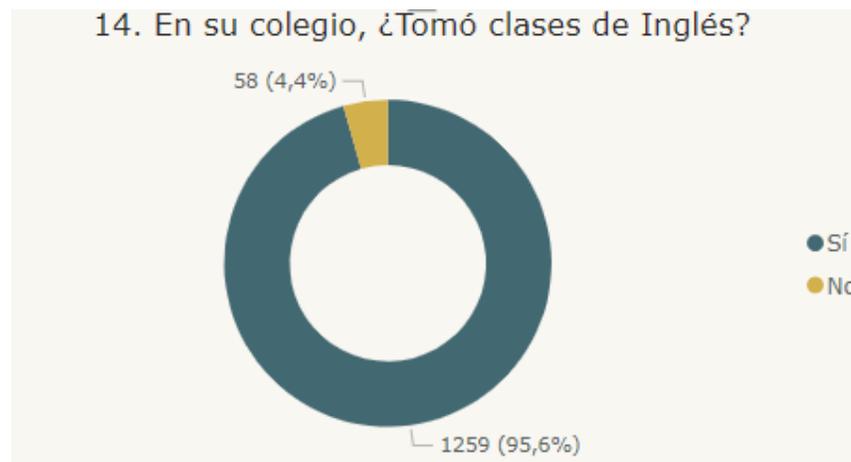
Tabla 34. *Pregunta 14_En su colegio, ¿Tomó clases de inglés?*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	1259	95,60%
No	58	4,40%
Total	1317	100,00%

Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, agosto, 2023.

Elaborado por: Autora.

Figura 36. *Pregunta 14_En su colegio, ¿Tomó clases de inglés?*



Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, agosto, 2023.

Elaborado por: Autora.

El 95,60% de los estudiantes han visto inglés en su formación secundaria. Esto nos ayudará a conocer si a pesar de tener conocimientos sienten que es o no suficiente para ellos.

15. El colegio donde estudió la secundaria fue:

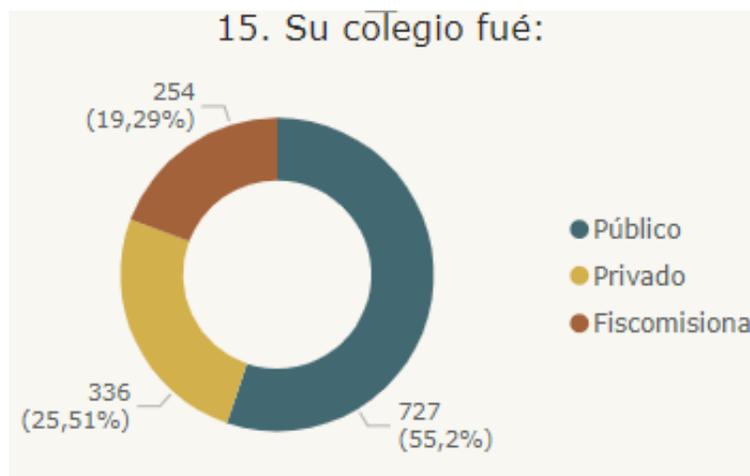
Tabla 35. *Pregunta 15_El colegio donde estudió la secundaria fue:*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Público	727	55,20%
Privado	336	25,51%
Fiscomisional	254	19,29%
Total	1317	100,00%

Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, agosto, 2023.

Elaborado por: Autora.

Figura 37. *Pregunta 15_El colegio donde estudió la secundaria fue:*



Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, agosto, 2023.

Elaborado por: Autora.

Como se visualiza en la figura 37, el 55,20% de los estudiantes han estudiado en una institución secundaria pública y el 25,51 en privadas.

16. El nivel de inglés que maneja su colegio es:

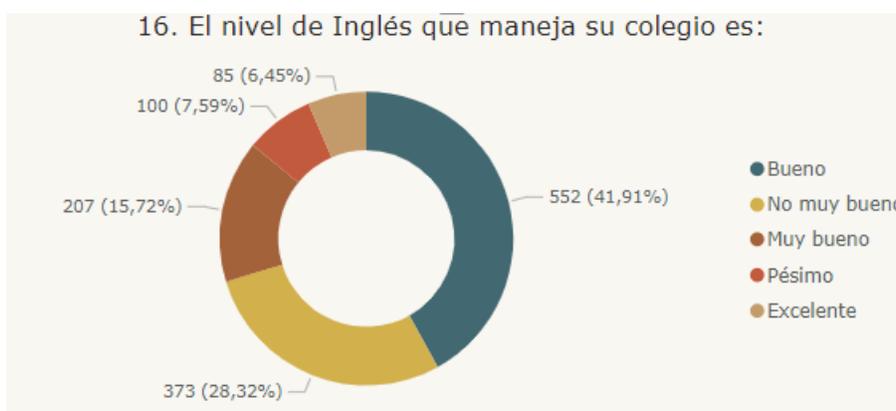
Tabla 36. Pregunta 16_El nivel de inglés que maneja su colegio es:

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	552	41,91%
No muy bueno	373	28,32%
Muy bueno	207	15,72%
Pésimo	100	7,59%
Excelente	85	6,45%
Total	1317	100%

Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, agosto, 2023.

Elaborado por: Autora.

Figura 38. Pregunta 16_El nivel de inglés que maneja su colegio es:



Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, agosto, 2023.

Elaborado por: Autora.

Con el 41,91% de los encuestados, se puede evidenciar, que el nivel de enseñanza de inglés en las instituciones secundarias ha sido de “Bueno” a “No muy bueno” con un 70,32. Esto significa que los estudiantes no vienen con un buen conocimiento del idioma a la universidad y a la mayoría le toca volver a aprender o reforzar lo aprendido en la universidad en este caso en el programa PASLE. Es muy importante que se refuercen las metodologías de estas instituciones secundarias por parte del Ministerio de Educación para disminuir esta condición y de esta manera lleguen a la universidad con buenas bases establecidas, tomando en cuenta que el 55,02% de los encuestados estuvieron en públicas.

17. Indique el nivel de dominio que tiene en las 4 destrezas de inglés

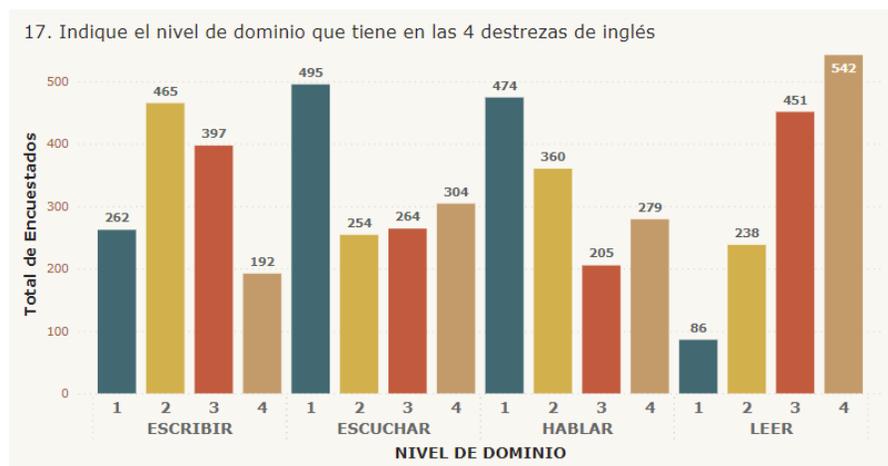
Tabla 37. Pregunta 17_Indique el nivel de dominio que tiene en las 4 destrezas de inglés

Detalle	Nivel de dominio								Total	%
	1	%	2	%	3	%	4	%		
Escribir	262	19,89%	465	35,31%	397	30,14%	193	14,65%	1317	100%
Escuchar	495	37,59%	254	19,29%	264	20,05%	304	23,08%	1317	100%
Hablar	474	35,99%	360	27,33%	205	15,57%	278	21,11%	1317	100%
Leer	86	6,53%	238	18,07%	451	34,24%	542	41,15%	1317	100%
Total	1317	100%	1317	100%	1317	100%	1317	100%		

Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, agosto, 2023.

Elaborado por: Autora.

Figura 39. Pregunta 17_Indique el nivel de dominio que tiene en las 4 destrezas de inglés



Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, agosto, 2023.

Elaborado por: Autora.

La tabla 36 muestra, que al 37,59% de los estudiantes tienen un dominio regular al momento de escuchar en inglés, el 35,99% en hablar el idioma. En cambio, el 41,15% tiene un alto dominio en la lectura. Es importante reforzar y aplicar mejores metodologías en las destrezas que tienen poco dominio en el idioma para garantizar la calidad de los cursos.

18. Según su opinión, la enseñanza de los diferentes niveles de inglés impartida por los Docentes del Instituto considera que es:

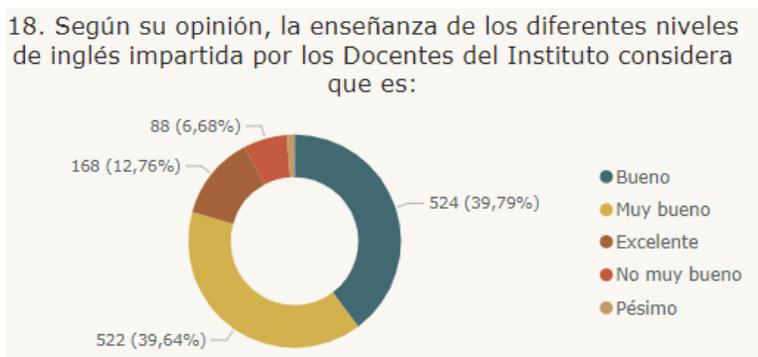
Tabla 38. *Pregunta 18_Según su opinión, la enseñanza de los diferentes niveles de inglés impartida por los Docentes del Instituto considera que es:*

Detalle	Frecuencia	Porcent
Bueno	524	39,79%
Muy bueno	522	39,64%
Excelente	168	12,76%
No muy bueno	88	6,68%
Pésimo	15	1,14%
Total	1317	100%

Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, agosto, 2023.

Elaborado por: Autora.

Figura 40. *Pregunta 18_Según su opinión, la enseñanza de los diferentes niveles de inglés impartida por los Docentes del Instituto considera que es:*



Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, agosto, 2023.

Elaborado por: Autora.

Según la opinión de los encuestados, el 39,79% y el 39,64% opinan que es una enseñanza “buena” y “muy buena”. Esto nos indica, que los docentes son buenos pero deben mejorar sus metodologías educativas, siendo más didácticas y de fácil comprensión.

19. En el ambiente universitario, el nivel de inglés que se maneja dentro de la universidad es:

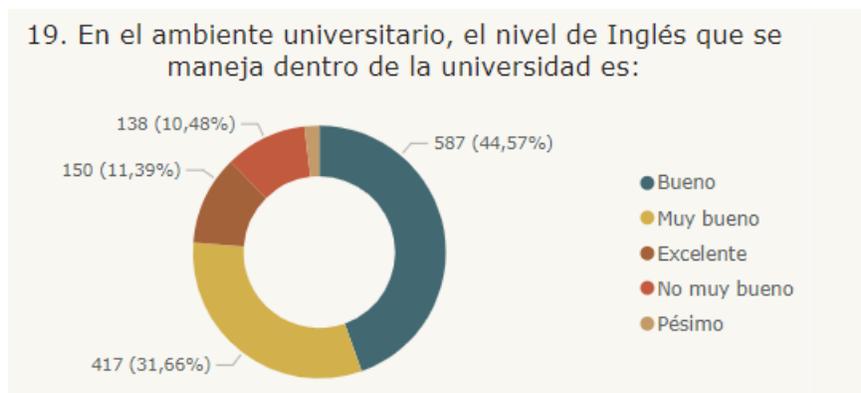
Tabla 39. *Pregunta 19_En el ambiente universitario, el nivel de inglés que se maneja dentro de la universidad es:*

Detalle	Frecuencia	Porcent
Bueno	587	44,57%
Muy bueno	417	31,66%
Excelente	150	11,39%
No muy bueno	138	10,48%
Pésimo	25	1,90%
Total	1317	100%

Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, agosto, 2023.

Elaborado por: Autora.

Figura 41. *Pregunta 19_En el ambiente universitario, el nivel de inglés que se maneja dentro de la universidad es:*



Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, agosto, 2023.

Elaborado por: Autora.

En la comunidad universitaria dentro de las instalaciones, el 44,57% opinan que se maneja un nivel bueno de inglés. Se debe considerar en impulsar nuevas estrategias que ayuden a aumentar el dominio del idioma en los espacios de la universidad.

20. Según su percepción, indique la importancia que tiene el manejo de las siguientes destrezas de inglés:

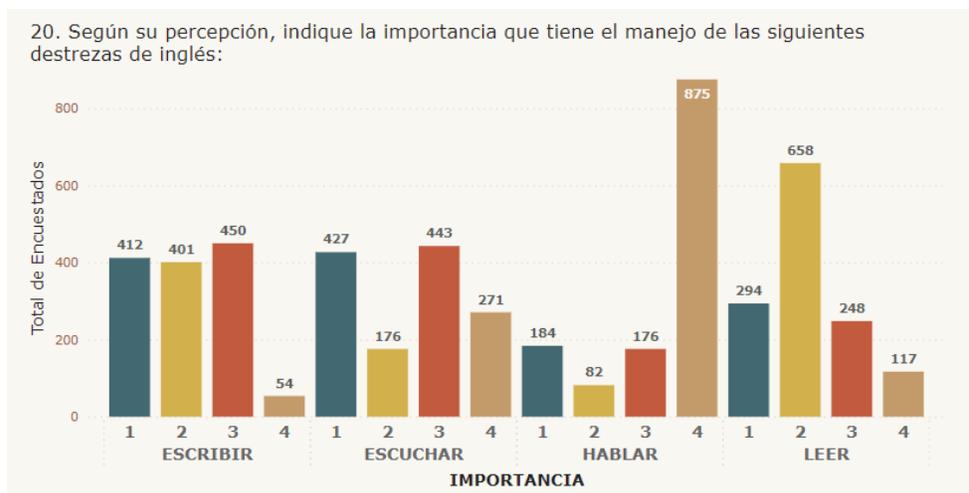
Tabla 40. *Pregunta 20_Según su percepción, indique la importancia que tiene el manejo de las siguientes destrezas de inglés:*

Detalle	Nivel de Importancia								Total	%
	1	%	2	%	3	%	4	%		
Escribir	412	31,28%	401	30,45%	450	34,17%	54	4,10%	1317	100%
Escuchar	443	33,64%	176	13,36%	427	32,42%	271	20,58%	1317	100%
Hablar	184	13,97%	82	6,23%	176	13,36%	875	66,44%	1317	100%
Leer	294	22,32%	658	49,96%	248	18,83%	117	8,88%	1317	100%
Total	1317	100%	1317	100%	1317	100%	1317	100%		

Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, agosto, 2023.

Elaborado por: Autora.

Figura 42. *Pregunta 20_Según su percepción, indique la importancia que tiene el manejo de las siguientes destrezas de inglés:*



Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, agosto, 2023.

Elaborado por: Autora.

Se puede observar en la tabla 39, que el 66,44% de los estudiantes creen que, hablar es una destreza clave para el dominio de inglés, asimismo, con la escritura. Mientras que, el 32,42% consideran de menor importancia escuchar a la hora de aprender el idioma.

21. ¿Ha tenido problemas al momento de matricularse en los cursos de inglés?

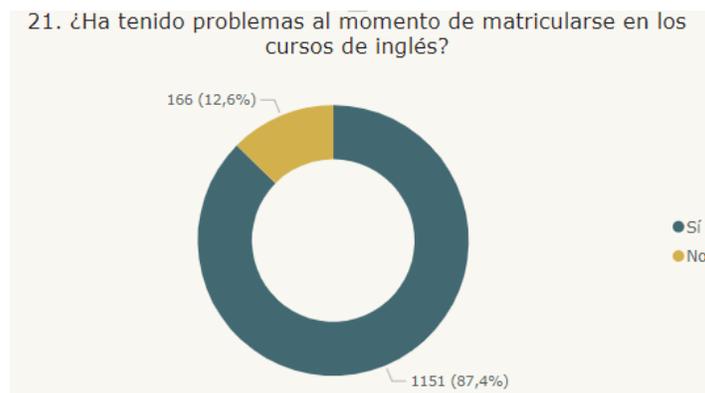
Tabla 41. *Pregunta 21_ ¿Ha tenido problemas al momento de matricularse en los cursos de inglés?*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	1151	87,40%
No	166	12,60%
Total	1317	100%

Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, agosto, 2023.

Elaborado por: Autora.

Figura 43. *Pregunta 21_ ¿Ha tenido problemas al momento de matricularse en los cursos de inglés?*



Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, agosto, 2023.

Elaborado por: Autora.

El 87,40% de los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, han tenido problemas para matricularse en los cursos PASLE y esa cifra es alarmante, ya que en cada periodo académico, hay deficiencias informáticas o cupos insuficientes derivando en otros problemas internos del

instituto como también en impedimentos para avanzar sus niveles correctamente en el caso de los estudiantes.

22. Si su respuesta de la pregunta anterior fue SI, indique la razón:

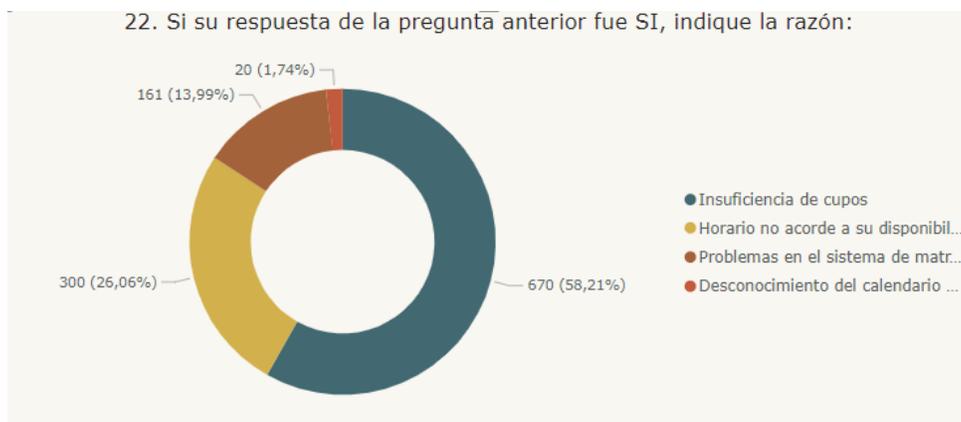
Tabla 42. *Pregunta 22_ Si su respuesta de la pregunta 21 fue SI, indique la razón:*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Insuficiencia de cupos	670	58,21%
Horario no acorde a su disponibilidad	300	26,06%
Problemas en el sistema de matrículas	161	13,99%
Desconocimiento del calendario de matrículas del instituto	20	1,74%
Total	1151	100%

Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, agosto, 2023.

Elaborado por: Autora.

Figura 44. *Pregunta 22_ Si su respuesta de la pregunta 21 fue SI, indique la razón:*



Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, agosto, 2023.

Elaborado por: Autora.

La razón principal para que el 87,40% tenga problemas de matriculación como se indica en la figura 43, es porque existe insuficiencia de cupos y horarios no acordes a la disponibilidad de los estudiantes. Se debe mejorar y tomar decisiones en este tema para disminuir esta brecha.

23. Señale 2 razones por las que usted considera que las universidades deban incluir asignaturas propias de cada carrera en inglés dentro de las mallas curriculares.

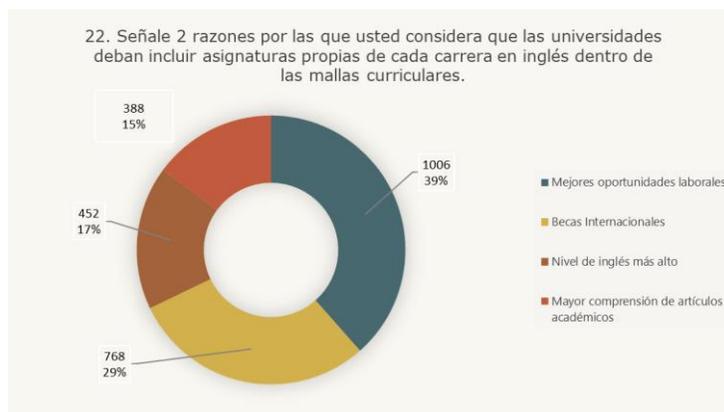
Tabla 43. *Pregunta 23_ Señale 2 razones por las que usted considera que las universidades deban incluir asignaturas propias de cada carrera en inglés dentro de las mallas curriculares.*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Mejores oportunidades laborales	1006	38,49%
Becas Internacionales	768	29,38%
Nivel de inglés más alto	452	17,29%
Mayor comprensión de artículos académicos	388	14,84%
Total	2614	100%

Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, agosto, 2023.

Elaborado por: Autora.

Figura 45. *Pregunta 23_ Señale 2 razones por las que usted considera que las universidades deban incluir asignaturas propias de cada carrera en inglés dentro de las mallas curriculares.*



Fuente: Base de datos en Power B.I. construida a partir de la encuesta formulada para esta investigación. Aplicada los estudiantes de la “Universidad de Cuenca”, agosto, 2023.

Elaborado por: Autora.

El 38,49% de los encuestados, consideran que las universidades deban incluir asignaturas propias de cada carrera en inglés dentro de las mallas curriculares porque se obtienen mejores oportunidades laborales y el 29,38% porque se puede acceder más rápido a becas internacionales.

4.8. Datos relevantes de la encuesta

Después del análisis de información obtenido en las encuestas se determinaron los siguientes resultados relevantes:

- ✓ La encuesta fue respondida por 61.96% de mujeres y el 37,66 % de hombres, comprendidos en un rango de edad de 17 a 20 años, siendo el 94,15% de las carreras rediseñadas de segundo y cuarto ciclo académico.
- ✓ La facultad que obtuvo mayor participación en esta investigación fue Ciencias Médicas con el 21,56%.
- ✓ En cuanto al idioma que ha sido de mayor elección por los estudiantes a la hora de escoger una segunda lengua obligatoria en su malla curricular, es el inglés. Además, se consideró de gran importancia, el aprendizaje y la aplicación a programas internaciones de intercambio estudiantil.
- ✓ El 52.80% de los estudiantes se encuentran cursando actualmente el nivel A2 y el 24.96% en el A1, tomando en cuenta que se debe reforzar más cupos en el próximo periodo académico en esos niveles.
- ✓ Los problemas principales para los estudiantes a la hora de matricularse en los diferentes niveles son: la insuficiencia de cupos y los horarios ofertados prefiriendo cursarlos en sus facultades de manera vespertina como opción más admitida.
- ✓ El cuanto al nivel de inglés dentro de su formación secundaria, el 55,20% de los asistentes pertenecieron a instituciones educativas públicas, siendo una enseñanza que en su mayoría poseen insuficientes bases prácticas y deficiencia de herramientas adecuadas.
- ✓ Los estudiantes discurren que tienen un nivel de dominio alto de inglés en la lectura de aprobación pero se les dificulta escuchar y hablar, sumando que el nivel de enseñanza por parte de los docentes del instituto está entre “Buen” y “Muy buena” concluyendo que se debe mejorar e innovar la metodología de los mismos para elevar la calidad de los cursos impartidos. A su vez, se incurre que “Hablar” es de una destreza de gran importancia a la hora de aprender inglés.
- ✓ Por último, los estudiantes consideran que se deben incluir asignaturas propias de sus carreras en inglés dentro de su malla curricular para obtener mejores oportunidades laborales y becas internaciones necesario en su respectivo manejo del idioma en otros países del mundo.

CAPÍTULO V

5. Formulación del modelo de negocios

5.1. Modelo de negocios basado en Canvas

Mediante la herramienta Canvas, se explica cada uno de los nueve módulos incluidos en el modelo de negocios. Estos fueron desarrollados por medio de una recopilación de información rigurosa conjuntamente con el apoyo consecutivo de instituto.

Tabla 44. Aplicación de la herramienta CANVAS

ASOCIACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	SEGMENTO DE MERCADO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Facultades de la Universidad de Cuenca ✓ Convenios con empresas y cámaras de comercio ✓ Alianzas estratégicas con diferentes universidades extranjeras como: * Worcester Polytechnic Institute * English Learning Center by University of Victoria * The Pennsylvania State University * Institución EcuaeExplora 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crear un plan más detallado que describa los pasos necesarios para proponer la incorporación de la acreditación B2 del inglés como requisito de titulación. ✓ Agilizar los procesos de matrícula de los cursos PASLE. ✓ Crear material didáctico innovador e implementar plataformas en línea ✓ Evaluación continua a los estudiantes en relación a su nivel de inglés. ✓ Facilitar programas de intercambio y movilidad estudiantil con universidades asociadas ✓ Realizar actividades de promoción, campañas de marketing y ferias educativas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Integración de los cursos de inglés en las mallas curriculares de manera consecutiva y obligatoria ✓ Sugerir la implementación de una normativa que establezca la acreditación del idioma inglés. ✓ Implementación de asignaturas en inglés elevando el nivel de la universidad ✓ Priorización al momento de fijar los horarios adecuados del programa PASLE para que a su vez las facultades se organicen con los horarios internos de las asignaturas de cada carrera en cada ciclo ✓ Diseñar cursos de inglés en cada campus. ✓ Ser entes autorizados para emitir Certificaciones internacionales ✓ Reestructurar el programa PASLE 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación continua con los estudiantes mediante correo electrónico ✓ Captación de posibles estudiantes ✓ Fidelización de los estudiantes ofreciendo servicios innovadores y de gran calidad. <p style="text-align: center;">CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canales directos ✓ Universidad de Cuenca ✓ Facultades • Canales Indirectos ✓ Página web de la Universidad de Cuenca ✓ Correo electrónico ✓ Redes Sociales: Facebook e Instagram ✓ Flyers 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personas mayores de 18 años. ✓ Estudiantes de pregrado y posgrado de la Universidad de Cuenca ✓ Estudiantes universitarios de la Ciudad de Cuenca ✓ Profesionales y público en general ✓ Empresas de la ciudad
ESTRUCTURA DE COSTES			FLUJO DE INGRESO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Costos Fijos: sueldo de docentes, personal administrativo, servicios básicos, gastos administrativos ✓ Costos Variables: publicidad, gastos de eventos y actividades extracurriculares 			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Venta de servicios ✓ Formas de pago: efectivo, transferencias, tarjetas de crédito y débito, depósitos bancarios 	

Elaborado por: Autora.

5.1.1. Aplicación de la herramienta Canvas

5.1.1.1. Segmento de Mercado

La parte esencial de este modelo, es definir el segmento al que se dirige el “Instituto Universitario de Idiomas”. Se crea valor de manera primordial para estudiantes y profesionales mayores de 18 años, que buscan mejorar sus habilidades lingüísticas en diferentes idiomas especialmente de inglés y acceder a oportunidades laborales y educativas tanto a nivel local, nacional e internacional.

Los clientes más importantes en este segmento son:

- Estudiantes universitarios de pregrado y posgrado que pertenezcan a la “Universidad de Cuenca”.
- Estudiantes de otras universidades.
- Empresas de la ciudad de Cuenca.
- Profesionales y público en general.

5.1.1.2. Propuesta de valor

El planteamiento de las propuestas para el instituto mediante la reestructuración del modelo de negocio, permitirá alcanzar una ventaja competitiva en relación a la competencia, así como el desarrollo interno del idioma inglés en la comunidad universidad. Estas son:

- Sugerir la implementación de una normativa universitaria que establezca la acreditación del idioma inglés como requisito de titulación, convirtiéndolo en un objetivo institucional de la “Universidad de Cuenca”.
- Integración de inglés en las mallas curriculares de manera consecutiva y obligatoria asegurará que los estudiantes adquieran las habilidades lingüísticas básicas necesarias para el crecimiento profesional y académico.
- Implementación de asignaturas en inglés elevando el nivel del idioma en la universidad.
- Priorización al momento de fijar los horarios adecuados del programa “PASLE”, siendo las facultades las encargadas de organizarse con los horarios internos de las asignaturas de cada carrera en cada periodo académico y dejar un horario específico para inglés. Esto servirá para tener una demanda de estudiantes más concisa ya que, algunos

estudiantes anulan los cursos de inglés por cruces de horario con otras asignaturas de su carrera.

- Diseñar cursos de inglés en cada campus.
- Ser entes autorizados para emitir Certificaciones internacionales.
- Reestructurar el programa “PASLE”.

5.1.1.3. Canales

En base a los resultados de la encuesta presentada de manera detallada en el capítulo anterior, se determinaron que los canales de comunicación con mayor alcance preferidos por los estudiantes son:

- *Correo electrónico*: este medio es el más importante para la comunicación continua con nuestro segmento de mercado primordial que son los estudiantes de la universidad. Se puede aprovechar los enlaces de formularios para que los estudiantes proporcionen retroalimentación y sugerencias relacionadas con la calidad del programa y del inglés.
- *Redes sociales*: Instagram y Facebook son plataformas con un gran alcance para todo nuestro segmento de mercado. Por lo tanto, se debe aumentar las publicaciones tanto informativas como promocionales para ampliar nuestro nicho de mercado.
- *Página web de la universidad*: es crucial mantener su contenido actualizado constantemente, incluyendo fotos, videos cortos de las actividades que realiza el instituto, resumen de eventos relevantes, información sobre convenios importantes, logros, entre otros.
- *Folleto*: los flyers son un medio de comunicación ágil para que la información llegue de manera rápida a nuestro público objetivo. Es esencial que el contenido sea detallado para tener mayor alcance.

Es importante desarrollar estrategias de difusión y promoción del instituto para atraer nuevos estudiantes.

5.1.1.4. Relación con los clientes

La relación con los clientes que es necesario conversar es, a través de:

- Comunicación continua con los estudiantes mediante correo electrónico.

- Captación de nuevos clientes.
- Fidelización de los estudiantes ofreciendo servicios innovadores y de gran calidad.

5.1.1.5. Flujo de ingreso

Dentro del “programa PASLE”, el valor de curso para los estudiantes de pregrado de la universidad es gratuito, pero al instituto se lo distribuye por medio del presupuesto anual que fija este que es aprobada y desembolsada por la Administración Central de la “Universidad de Cuenca”.

Mientras que, en las otras áreas o servicios del instituto, si generan fuentes de ingreso directo como el cobro de cursos intensivos en varios idiomas, exámenes de ubicación y suficiencia, traducciones.

Actualmente, los segmentos de mercado pagan en diferentes formas efectivo, transferencias, depósitos bancarios, pagos con tarjetas de crédito y débito. Estos valores llegan de manera directa a la tesorería central de la “Universidad de Cuenca”, la misma que distribuye esos valores al instituto.

Es recomendable, explorar otras opciones de financiamiento para el desarrollo e innovación del instituto y de esa manera pueda cumplir con los objetivos que están propuestos. Estas pueden ser:

- Becas.
- Acuerdos con empresas de la ciudad de Cuenca y del país para diseño de cursos especializados.
- Servicios de capacitación empresarial en inglés para empresas e instituciones.
- Programas de intercambio y estudios en el extranjero mediante convenios con universidades internacionales.

5.1.1.6. Recursos clave

El instituto requiere recursos claves como:

- Docentes altamente capacitados y experimentados en la enseñanza de idiomas, con habilidades para adaptarse a diferentes estilos de aprendizaje y culturas.
- Personal administrativo para la gestión de matrículas, servicios al estudiante, apoyo logístico para eventos académicos y servicios de orientación académica y profesional.
- Tecnología educativa con material de apoyo en línea y herramientas interactivas que apoyan el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Material didáctico actualizado con bases en estándares internacionales, recursos audiovisuales y herramientas de apoyo referente al idioma inglés.

5.1.1.7. Actividades clave

Las actividades claves que requiere el instituto son las siguientes:

- Crear un plan más detallado que describa los pasos necesarios para proponer la incorporación de la acreditación B2 del inglés como requisito de titulación.
- Agilizar los procesos de matrícula de los cursos PASLE.
- Creación de material didáctico innovador, como contenido multimedia interactivo, plataformas en línea y recursos educativos digitales basadas en estándares internacionales.
- Evaluación continua a los estudiantes en relación a su nivel de inglés para monitorear su progreso académico y ajustar los programas según los resultados mediante exámenes de suficiencia y exámenes de ubicación.
- Facilitar programas de intercambio y movilidad estudiantil con universidades asociadas para fomentar la inmersión lingüística y cultural.
- Realizar actividades de promoción, campañas de marketing y ferias educativas para aumentar la visibilidad de los programas de idiomas ofrecidos por el instituto.

5.1.1.8. Asociaciones claves

El instituto posee grandes convenios con diferentes universidades alrededor del mundo como lo son:

- The Pennsylvania State University
- Institución EcuExplora.
- English Learning Center by University of Victoria.

- Worcester Polytechnic Institute de Massachussetts.

Celebrar convenios de cooperación con universidades extranjeras en materia de programas de intercambio de estudiantes, programas conjuntos de investigación y de doble titulación.

Además, ha establecido alianzas con las facultades de la universidad pero estas deben fortalecerse ya que sus objetivos no están completamente alineados.

Por último, el instituto debe generar alianzas con empresas de la zona, del país e internacionales y cámaras de comercios es muy importante para brindar a sus colaboradores capacitaciones de inglés u otros idiomas para satisfacer las diferentes necesidades del mercado laboral. 9

Cooperar con instituciones gubernamentales y organizaciones internacionales para obtener financiación mediante becas, acceso a fondos, o programas de apoyo financiero para estudiantes.

5.1.1.9. Estructura de costos

Los costos para el instituto se establecen en directos e indirectos. La mano de obra directa es el costo principal ya que en estos se maneja específicamente los sueldos de los docentes. Además, se deben considerar otros costos como: costos indirectos (CIF) y materia prima.

- **Costos directos:** se maneja la mano de obra se incluye el sueldo de los docentes.
- **Costos indirectos:** se toma en cuenta los sueldos del personal administrativo, los servicios básicos como la luz, agua, internet, los gastos de publicidad, gastos de eventos y actividades extracurriculares; y los gastos administrativos.

Por último, tenemos la materia prima indirecta, en este caso constituye únicamente las hojas de papel que se les brinda a los estudiantes para los exámenes, ya que los demás materiales lo costean ellos.

5.2. Propuesta de Plan Estratégico

5.2.1. Misión Propuesta

Proporcionar a la comunidad universitaria y a la sociedad en general una educación de calidad en diversos idiomas, a través de metodologías dinámicas, docentes altamente calificados e innovación tecnológica que cumplan con estándares internacionales con el fin de promover el desarrollo de habilidades lingüísticas, interculturales y comunicativas que permitan a nuestros estudiantes destacarse en un mundo cada vez más interconectado, dispuestos a convertirnos en agentes de cambio y brindar experiencias internacionales enriquecedoras.

5.2.2. Visión Propuesta

Convertir al Instituto Universitario de Idiomas, en un referente regional y nacional en la enseñanza de idiomas, fomentando la excelencia académica, la pedagogía innovadora y el intercambio multicultural. Nuestra meta es ser un centro de aprendizaje dinámico y colaborativo, donde el entusiasmo por dominar diferentes idiomas y el compromiso con la excelencia inspiren a nuestra comunidad a alcanzar su máximo potencial y a ser agentes de cambio en sus comunidades y en el mundo, aspirando a formar profesionales altamente calificados y conectados a nivel global.

5.2.3. Objetivos Propuestos

- Proporcionar una educación de idiomas de alta calidad que cumpla con los estándares internacionales y promueva el aprendizaje continuo y la excelencia académica.
- Preparar a los estudiantes para enfrentar los desafíos globales del mundo laboral, fortaleciendo sus habilidades lingüísticas, comunicativas y su capacidad para trabajar en entornos multiculturales.
- Establecer alianzas estratégicas con instituciones académicas, gubernamentales y empresariales para facilitar programas de intercambio, financiación y desarrollo curricular.
- Fomentar la diversidad cultural y la internacionalización a través de programas de intercambio, cooperación con universidades extranjeras y experiencias multiculturales.
- Promover la innovación en la enseñanza de idiomas combinando las últimas tecnologías educativas y métodos de enseñanza modernos para mejorar el proceso de aprendizaje.
- Evaluar continuamente el desempeño y resultados de los programas.

5.3. Plan en Acción

Tabla 45. Plan de Acción

Objetivo	Estrategias	Responsable	Indicadores de medición
Garantizar la permanencia física del IUI en el campus donde se encuentre la Administración central de la universidad y fortalecer su presencia en la comunidad universitaria	1. Establecer una relación de cooperación con las autoridades universitarias para asegurar el respaldo institucional y la permanencia junto a la administración central para facilitar la comunicación constante con diferentes facultades y campus ubicándose actualmente en un punto céntrico entre todos los campus, de lo contrario el instituto tendría una decadencia considerable.	<ul style="list-style-type: none"> • Rectorado • Vicerrectorado académico • Dirección de IUI 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Satisfacción de las Autoridades Universitarias
	2. Participar de manera activa en sesiones de consejo universitario y en la toma de decisiones dentro de la universidad para asegurar la presencia, voto y el interés del instituto en asuntos relacionados con la planificación y desarrollo de actividades universitarias.	<ul style="list-style-type: none"> • Rectorado • Vicerrectorado académico • Dirección de IUI 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de participación del instituto en sesiones, eventos y actividades universitarias en comparación con otras direcciones académicas.
	3. Priorización de espacios físicos de la universidad al instituto para los diferentes cursos que ofrece y así como el designar infraestructura propia para dictar sus clases.	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectorado académico • Dirección de IUI • Decanato y vicedecanato de 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de ocupación de espacios físicos asignados al instituto. • Numero de aulas necesarias para el

	facultad	instituto.	
Proponer la implementación de una normativa universitaria que establezca la acreditación del idioma inglés como requisito de titulación, junto con la obtención de una certificación internacional de suficiencia.	1. Sugerir que dentro de los objetivos institucionales de la “Universidad de Cuenca”, se incluya la acreditación del idioma inglés como requisito de titulación para mejorar la calidad de la educación y aumentar oportunidades de los estudiantes en el ámbito laboral y académico.	<ul style="list-style-type: none"> • Rectorado • Vicerrectorado académico • Dirección de IUI • Decanato y vicedecanato de facultad <ul style="list-style-type: none"> • Puntaje medio de satisfacción del estudiante. • Índice de empleabilidad de ex alumnos. • Porcentaje de aceptación de la normativa. 	
	2. Establecer un posible plan de implementación gradual de la normativa, brindando un período de transición para los estudiantes actuales y comenzando con las nuevas cohortes de estudiantes, con el fin de minimizar el impacto en su progreso académico, definiendo el nivel B2 como requisito de acreditación del idioma inglés.	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectorado académico • Dirección de IUI • Decanato y vicedecanato de facultad 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de cursos PASLE ofrecidos por periodo académico. • Porcentaje de estudiantes matriculados en PASLE por periodo académico.
	3. Tomar un examen de ubicación de PASLE para estudiantes de nuevo ingreso.	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectorado académico • Dirección de IUI • Decanato y vicedecanato de facultad 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de estudiantes que ingresan a la universidad. • Porcentajes de estudiantes ubicados en los distintos niveles de acuerdo a los resultados obtenidos.

<p>4. Desarrollar un examen de suficiencia para certificar el cumplimiento del requisito de acreditación del idioma inglés, pudiendo realizarlo desde la aprobación del nivel máximo requerido en PASLE hasta la culminación de la carrera.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectorado académico • Dirección de IUI • Decanato y vicedecanato de facultad 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de estudiantes que aprobaron el nivel máximo requerido en PASLE. • Porcentaje de estudiantes que aprobaron el examen de suficiencia en inglés.
<p>5. Fomentar el uso del inglés en el ambiente académico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectorado académico • Dirección de IUI 	<ul style="list-style-type: none"> • Puntuación media de satisfacción de los estudiantes.
<p>6. Identificar las áreas claves en las que el inglés es esencial para tener éxito, tanto académico como profesional por carrera.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectorado académico • Dirección de IUI • Decanato y vicedecanato de facultad 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de empleabilidad en graduados en áreas donde se requiera el dominio de inglés como idioma de trabajo.
<p>7. Las facultades implementen una asignatura de formación general dictadas en su totalidad en inglés, seleccionando algunas carreras para iniciar pruebas piloto con la ayuda del instituto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectorado académico • Dirección de IUI • Decanato y vicedecanato de facultad 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de estudiantes dentro del plan piloto. • Numero de carreras seleccionadas • Número de horas estudiadas en inglés.

Reforzar e innovar el programa PASLE para cumplir con los estándares globales y disminuir la deserción de estudiantes actuales	<p>1. Implementar metodología referenciada en exámenes de acreditación de inglés como TOELF, IELTS, Cambridge.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de IUI 	<ul style="list-style-type: none"> • Puntuación media de satisfacción de los estudiantes. • Porcentaje de mejora en las puntuaciones de los estudiantes que aplican a exámenes de acreditación internacional.
	<p>2. Establecer horarios dentro de las carreras que estén especialmente diseñados para el instituto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Decanato y vicedecanato de facultad • Dirección de IUI 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de estudiantes matriculados por periodo académico. • Puntuación promedio de satisfacción de los estudiantes. • Porcentaje de anulaciones de matrícula por periodo académico.
	<p>3. Evaluación continua en los diferentes niveles de inglés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de IUI 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de estudiantes por nivel de inglés. • Puntuación promedio de estudiantes en evaluaciones.

Aumentar la matrícula para nuevos estudiantes y la retención de los actuales en los diferentes cursos que ofrece el instituto

<p>1. Realizar campañas publicitarias por medio de redes sociales como Facebook, Instagram, Tik Tok y LinkedIn</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de comunicación • Dirección de IUI • Dirección de carrera de Marketing • Dirección de Vinculación con la sociedad 	<ul style="list-style-type: none"> • Retorno de la inversión obtenido como resultado de las campañas. • Porcentaje de nuevos estudiantes o clientes.
<p>2. Mejorar la experiencia estudiantil y tener un continuo apoyo académico mediante programas de tutorías y actividades extracurriculares.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de IUI 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de participación estudiantil. • Puntaje medio de satisfacción de los estudiantes en estos programas.
<p>3. Mejorar los programas de idiomas, basándose en las necesidades del mercado y en estándares internacionales educativos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de IUI 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de áreas con mayor incidencia académica y laboral.
<p>4. Proporcionar capacitación continua a los docentes del instituto en nuevas metodologías y tecnología educativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de IUI 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de satisfacción de los docentes. • Numero de capacitaciones por año.
<p>5. Adquirir recursos educativos innovadores,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de IUI 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de recursos necesarios por aulas de

	incluyendo materiales digitales y multimedia interactivos.		clases. <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de aceptación de plataforma online.
Adaptar los sílabos de inglés a las disciplinas específicas de carreras para garantizar su eficiencia y aplicabilidad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar sílabos específicos en inglés para carreras que se enfoque en el vocabulario pertinente y las situaciones prácticas dentro del campo de estudio del estudiante después de haber aprobado la materia de formación general dictada en inglés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Decanato y vicedecanato de facultad • Dirección de IUI 	<ul style="list-style-type: none"> • Puntuación media de satisfacción de los estudiantes en la aplicación de estos sílabos. • Número de horas estudiadas.
Potenciar la colaboración con las facultades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar la priorización eficiente y la toma de decisiones del instituto en las facultades, para garantizar el cumplimiento correcto de sus procesos internos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Decanato y vicedecanato de facultad • Dirección de IUI 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de contestación en procesos.
Establecer nuevas asociaciones con empresas y universidades, y reforzar las instituciones académicas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear convenios con empresas locales para fortalecer el dominio de un idioma de sus colaboradores. 2. Desarrollar programas conjuntos de investigación y proyectos académicos con universidades internacionales en inglés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de IUI • Unidad de vinculación con la sociedad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de convenios con empresas. • Número de estudiantes que participan en las investigaciones.

actuales.

	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de cooperación nacional e internacionales • Vicerrectorado académico • Decanato y vicedecanato de facultad • Dirección de IUI 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de proyectos conjuntos. • Tasa de proyectos por institución asociadas. • Nivel de satisfacción.
<p>3. Promover e impulsar la colaboración académica a través de programas de movilidad de la comunidad universidad o estudiantil con universidades asociadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectorado académico • Decanato y vicedecanato de facultad • Dirección de cooperación nacional e internacionales • Dirección de IUI 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de estudiantes que participan en programas donde el inglés es el idioma principal. • Tasa de participación estudiantil por periodo académico.

Elaborado por: Autora.

5.4. Plan de Operaciones

Tabla 46. Plan de Operaciones

Objetivo	1. Garantizar la permanencia física del IUI en el campus donde se encuentre la Administración central de la universidad y fortalecer su presencia en la comunidad universitaria.									
Estrategia	1.1. Establecer una relación de cooperación con las autoridades universitarias para asegurar el respaldo institucional y la permanencia junto a la administración central para facilitar la comunicación constante con diferentes facultades y campus ubicándose actualmente en un punto céntrico entre todos los campus, de lo contrario el instituto tendría una decadencia considerable.									
Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Recursos Humanos Financieros		Verificación	Resultado Esperado	
Presentar propuestas a las autoridades donde se explique los beneficios de permanecer en el campus donde reside la administración central y las desventajas de separar al instituto del mismo.	Enero – Diciembre					<ul style="list-style-type: none"> • Rectorado • Vicerrectorado académico • Dirección de IUI 	Presupuesto	Índice de satisfacción de las autoridades universitarias con el instituto	La permanencia del instituto en el campus actual	
Estrategia										
Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Recursos Humanos Financieros		Verificación	Resultado Esperado	

Asistir a sesiones y comités pertinentes donde se discuta la planificación y el desarrollo universitario, para expresar su opinión en diferentes temas.	Enero – Diciembre					<ul style="list-style-type: none"> • Rectorado • Vicerrectorado académico • Dirección de IUI 	Presupuesto	Tasa de participación en sesiones y eventos	Conocer las resoluciones de manera directa y en tiempo real
Estrategia	1.3. Priorización de espacios físicos de la universidad al instituto para los diferentes cursos que ofrece y así como el designar infraestructura propia para dictar sus clases.								
Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Recursos		Verificación	Resultado Esperado
Hacer un estudio de los espacios físicos que el instituto necesita para su correcto funcionamiento	Enero – Diciembre					<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectorado académico • Dirección de IUI • Decanato y vicedecanato de facultad 	Presupuesto	Numero de aulas necesarias para el instituto.	Mayor disponibilidad de aulas de clase para estudiantes
Objetivo	2. Proponer la implementación de una normativa universitaria que establezca la acreditación del idioma inglés como requisito de titulación, junto con la obtención de una certificación internacional de suficiencia.								
Estrategia	2.1. Sugerir que dentro de los objetivos institucionales de la “Universidad de Cuenca”, se incluya la acreditación del idioma inglés como requisito de titulación para mejorar la calidad de la educación y aumentar oportunidades de los estudiantes en el ámbito laboral y académico.								

Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Recursos		Verificación	Resultado Esperado
						Humanos	Financieros		
Crear un plan más detallado que describa los pasos necesarios para incorporar la acreditación B2 del inglés como requisito de titulación, incluyendo cronogramas, recursos necesarios y responsabilidades.	Enero – Diciembre					<ul style="list-style-type: none"> • Rectorado • Vicerrectorado académico • Dirección de IUI • Decanato y vicedecanato de facultad 	Presupuesto	Tasa de aceptación de la normativa.	Mejorar la calidad del idioma en la universidad
Estrategia			2.2.	Establecer un posible plan de implementación gradual de la normativa, brindando un período de transición para los estudiantes actuales y comenzando con las nuevas cohortes de estudiantes, con el fin de minimizar el impacto en su progreso académico, definiendo el nivel B2 como requisito de acreditación del idioma inglés.					
Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Recursos		Verificación	Resultado Esperado
						Humanos	Financieros		
Organizar charlas de información y orientación para estudiantes actuales y futuros sobre los requisitos y beneficios de la normativa del idioma	Enero – Diciembre					<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectorado académico • Dirección de IUI • Decanato y vicedecanato 	Presupuesto	Monitoreo continuo a estudiantes	Mantener a la comunidad universitaria informada sobre la normativa

inglés.		de facultad
---------	--	-------------

Estrategia	2.3. Tomar un examen de ubicación PASLE obligatorio para estudiantes de nuevo ingreso.
-------------------	--

Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Recursos		Verificación	Resultado Esperado
						Humanos	Financieros		

Implementar un examen que evalúe comprensión lectora, auditiva, expresión oral y escrita de manera integral alineado con los estándares internacionales para ubicar a estudiantes en cada nivel, que sea gratuita solo la primera matrícula.	Septiembre					<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectorado académico • Dirección de IUI • Decanato y vicedecanato de facultad 	Presupuesto	Tasa de estudiantes de nuevo ingreso a la universidad	Ubicar al estudiante en el nivel correcto de PASLE
--	------------	--	--	--	--	---	-------------	---	--

Estrategia	2.4. Desarrollar un examen de suficiencia para el cumplimiento del requisito de acreditación del idioma inglés, pudiendo realizarlo desde la aprobación del nivel máximo requerido en PASLE hasta la culminación de la carrera.
-------------------	---

Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Recursos	Verificación	Resultado
-----------	-------	-------	-------	-------	-------	----------	--------------	-----------

						Humanos	Financieros	Esperado
Formular un examen que evalúe comprensión lectora, auditiva, expresión oral y escrita de manera integral alineado con los estándares internacionales y adaptado al nivel máximo aprobado por el estudiante durante la permanencia de en su carrera, siendo gratuita solo la primera matrícula.				Febrero y Agosto		<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectorado académico • Dirección de IUI • Decanato y vicedecanato de facultad 	Presupuesto	Tasa de estudiantes que aprobaron el examen de suficiencia en inglés Acreditación del estudiante con un nivel B2 en inglés
Establecer los criterios de evaluación que se ajusten a las calificaciones establecidas en normativa por el instituto.	Marzo – Mayo					<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectorado académico • Dirección de IUI • Decanato y vicedecanato de facultad 	Presupuesto	Tasa de estudiantes que aprobaron el examen de suficiencia en inglés Tener un mejor sistema de evaluación
Estrategia	2.5. Fomentar el uso del inglés en el ambiente académico.							
Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Recursos	Verificación	Resultado

						Humanos	Financieros	Esperado		
Creación de clubs de inglés dentro de la comunidad universitaria donde puedan practicar relajadamente.		Enero – Diciembre				<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectorado académico • Dirección de IUI 	Presupuesto	Puntuación media de satisfacción de los estudiantes.	Mayor comunicación en inglés en la comunidad	
Estrategia	2.6. Identificar las áreas claves en las que el inglés es esencial para tener éxito, tanto académico como profesional									
Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Recursos		Verificación	Resultado Esperado	
						Humanos	Financieros			
Realizar una investigación de mercado para determinar los factores relevantes	Mayo-Julio					<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectorado académico • Dirección de IUI • Decanato y vicedecanato de facultad 	Presupuesto	Factores con mayor impacto	Aplicarlo dentro de los cursos de inglés	
Estrategia	2.7. Proponer a las facultades que se implemente una asignatura de formación general dictadas en su totalidad en inglés, seleccionando algunas carreras para iniciar pruebas piloto.									
Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Recursos		Verificación	Resultado Esperado	
						Humanos	Financieros			
Modificación de idioma de una asignatura de formación general que se			Marzo – Agosto				<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectorado académico • Dirección de 	Presupuesto	Numero de carreras seleccionadas	Aplicarlo dentro de los cursos

dicte totalmente en inglés, para una mejorar la calidad de enseñanza del idioma.						IUI			de inglés
						• Decanato y vicedecanato de facultad			
Realizar un plan piloto para ir con la implementación de manera progresiva		Marzo – Agosto				• Vicerrectorado académico • Dirección de IUI • Decanato y vicedecanato de facultad	Presupuesto	Número de estudiantes dentro del plan piloto	Aplicarlo dentro de los cursos de idiomas
Objetivo	3. Reforzar e innovar el programa PASLE para cumplir con los estándares globales y detener deserción de estudiantes actuales								
Estrategia	3.1. Implementar metodología basados en los exámenes de acreditación de inglés como TOELF, IELTS Cambridge.								
Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Recursos		Verificación	Resultado Esperado
						Humanos	Financieros		
Incluir materiales visuales y escritos con las metodologías basadas en los exámenes de acreditación de inglés		Abril- Noviembre				• Dirección de IUI	Presupuesto	Niveles de satisfacción	Estudiantes con capacidad de tomar exámenes de acreditación sin

problemas.

Estrategia	3.2. Establecer horarios específicos dentro de las carreras que estén especialmente diseñados para el instituto.									
-------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Recursos		Verificación	Resultado Esperado	
						Humanos	Financieros			
Analizar y definir que horario es el óptimo para impartir clases de inglés en todas las carreras	Marzo - Agosto						<ul style="list-style-type: none"> Dirección de IUI Decanato y vicedecanato de facultad 	Presupuesto	Número de estudiantes PASLE matriculados	Disminuir las anulaciones de los cursos por choques de horario

Estrategia	3.3. Evaluación continua en los diferentes niveles de inglés.									
-------------------	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Recursos		Verificación	Resultado Esperado	
						Humanos	Financieros			
Hacer un muestreo a estudiantes de los diferentes mediante un cálculo del tamaño de la muestra y de esa manera seleccionar al azar estudiantes que serán evaluados por periodo	Enero						<ul style="list-style-type: none"> Dirección de IUI 	Presupuesto	Tamaño de la muestra	Tener transparencia en los procesos

académico									
Planificar pruebas de evaluación periódicas para medir el progreso de los estudiantes en cada nivel de inglés.	Enero					• Dirección de IUI	Presupuesto	Puntuación promedio de estudiantes en evaluaciones	Conocer el avance de los estudiantes en cada nivel

Objetivo	4. Aumentar la matrícula para nuevos estudiantes y la retención de los actuales en los diferentes cursos que ofrece el instituto.								
-----------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Estrategia	4.1. Realizar campañas publicitarias por medio de redes sociales como Facebook, Instagram, Tik Tok y LinkedIn.								
-------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Recursos		Verificación	Resultado Esperado
						Humanos	Financieros		
Creación de publicaciones informativas sobre cursos ofertados de diferentes idiomas, cronograma de matriculas	Enero – Diciembre					• Dirección de comunicación		Número de estudiantes nuevos	Incremento de matrículas en cursos
						• Dirección de IUI			
						• Dirección de carrera de Marketing	Presupuesto		
						• Dirección de Vinculación con la			

						sociedad			
Publicación de contenido con mayor frecuencia en redes sociales	Enero – Diciembre					<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de comunicación • Dirección de IUI • Dirección de carrera de Marketing 	Presupuesto	Número de visitantes	El público este más informado
Estrategia	4.2. Mejorar la experiencia estudiantil y tener un continuo apoyo académico mediante programas de tutorías y actividades extracurriculares.								
Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Recursos		Verificación	Resultado Esperado
						Humanos	Financieros		
Ofrecer programas de tutoría académica y orientación personalizada para estudiantes nuevos y actuales	Enero – Diciembre					<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de IUI 	Presupuesto	Porcentaje de participación estudiantil.	Mayor enseñanza del idioma
Desarrollar actividades extracurriculares y eventos sociales para fomentar la integración y el sentido de pertenencia de los estudiantes.	Enero – Diciembre					<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de IUI 	Presupuesto	Puntaje medio de satisfacción estudiantil	Mayor enseñanza del idioma

Estrategia		4.3. Mejorar los programas de idiomas, basándose en las necesidades del mercado y en estándares internacionales educativos.							
Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Recursos		Verificación	Resultado Esperado
						Humanos	Financieros		
Identificar áreas de fortaleza y de mejora para cada estudiante ofreciendo orientación personalizada para su desarrollo mediante estudio de mercado.	Marzo – Septiembre					• Dirección de IUI	Presupuesto	Tasa de áreas con mayor incidencia académica y laboral	Mayor calidad de servicios
Estrategia		4.4. Proporcionar capacitación continua a los docentes del instituto en nuevas metodologías y tecnología educativa.							
Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Recursos		Verificación	Resultado Esperado
						Humanos	Financieros		
Realizar charlas con exponentes invitados expertos en innovación educativa para reforzar las habilidades, actualizar con las últimas tendencias educativas, etc.	Enero y Julio					• Dirección de IUI	Presupuesto	Numero de capacitaciones por año.	Mejorar la calidad de los docentes del IUI

Estrategia		4.5. Adquirir recursos educativos innovadores, incluyendo materiales digitales y multimedia interactivos.								
Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Recursos		Verificación	Resultado Esperado	
						Humanos	Financieros			
Compra de una plataforma en línea educativa más idónea.	Marzo – Agosto					• Dirección de IUI	Presupuesto	Tasa de aceptación de plataforma online	Mejorar la metodología de enseñanza	
Desarrollar MOOCs que se adapten a las necesidades y al nivel del estudiante. Se puede utilizar previo al examen de ubicación.			Enero – Diciembre			• Dirección de IUI	Presupuesto	Tasa de aceptación de MOOCs		
Objetivo	5. Adaptar los sílabos de inglés a las disciplinas específicas de carreras para garantizar su eficiencia y aplicabilidad.									

Estrategia

5.1. Desarrollar sílabos específicos para carreras que se enfoque en el vocabulario pertinente y las situaciones prácticas dentro del campo de estudio del estudiante después de haber aprobado la materia de formación general dictada en inglés.

Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Recursos		Verificación	Resultado Esperado
						Humanos	Financieros		
Colaborar con docentes y expertos en cada disciplina para identificar las necesidades específicas de inglés en el ámbito laboral y académico de cada carrera.	Noviembre - Diciembre	Enero - Abril				<ul style="list-style-type: none"> Dirección de IUI Decanato y vicedecanato de facultad 	Presupuesto	Puntuación media de satisfacción de los estudiantes en la aplicación de estos sílabos.	Introducir inglés en asignaturas técnicas de cada carrera

Objetivo

6. Potenciar la colaboración con las facultades.

Estrategia

6.1. Coordinar la priorización eficiente y la toma de decisiones del instituto en las facultades para garantizar el cumplimiento correcto de sus procesos internos.

Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Recursos		Verificación	Resultado Esperado
						Humanos	Financieros		
Facilitar reuniones de planificación estratégica con representantes de cada facultad para						<ul style="list-style-type: none"> Dirección de IUI Decanato y vicedecana 	Presupuesto	Tiempo de contestación en procesos.	Eficiencia en el cumplimiento conjunto de

objetivos eficientes.						to de facultad	procesos internos		
Objetivo	7. Establecer nuevas asociaciones con empresas y universidades, y reforzar las instituciones académicas actuales.								
Estrategia	7.1. Crear convenios con empresas locales para fortalecer el dominio de un idioma de sus colaboradores.								
Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Recursos		Verificación	Resultado Esperado
						Humanos	Financieros		
Realizar investigación de mercado para obtener información directamente de las empresas sobre las habilidades de inglés que consideran esenciales.		Enero – Diciembre				• Dirección de IUI	Presupuesto	Número de empleados con cada nivel de inglés de conocimiento	Obtener futuros estudiantes de las empresas vinculadas
Estrategia	7.2. Desarrollar programas conjuntos de investigación y proyectos académicos con universidades internacionales								
Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Recursos		Verificación	Resultado Esperado
						Humanos	Financieros		
Involucrar al estudiante en proyectos de vinculación con instituciones internacionales, haciendo hincapié en la necesidad de utilizar el inglés como						• Unidad de vinculación con la sociedad. • Dirección de cooperación	Presupuesto	Tasa de investigaciones	Mayor oportunidad de realizar programas de intercambio

<p>lengua común para la comunicación o alternar los idiomas, trabajando con estudiantes que se encuentren en niveles avanzados del idioma.</p>						<p>nacional e internacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vicerrectorado académico • Decanato y vicedecanato de facultad • Dirección de IUI 			
<p>Estrategia</p>	<p>7.3. Promover e impulsar la colaboración académica a través de programas de intercambio estudiantil con universidades asociadas.</p>								
<p>Actividad</p>	<p>Año 1</p>	<p>Año 2</p>	<p>Año 3</p>	<p>Año 4</p>	<p>Año 5</p>	<p>Recursos</p>		<p>Verificación</p>	<p>Resultado Esperado</p>
<p>Desarrollo de programas de intercambio y prácticas en el extranjero entre universidades asociadas de habla inglesa para estudiantes y docentes.</p>	<p>Enero – Diciembre</p>					<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de cooperación nacional e internacional • Vicerrectorado académico • Decanato y vicedecanato de facultad • Dirección de IUI 	<p>Presupuesto</p>	<p>Número de estudiantes y docentes inscritos en programas por periodo lectivo</p>	<p>Aumento de estudiantes que viajen a otros países.</p>

Elaborado por: Autora.

5.5. Plan de Medios

Para diseñar un plan de medios eficaz para el “Instituto Universitario de Idiomas de la Universidad de Cuenca”, debemos desarrollar estrategias que comuniquen sus programas, atraigan a nuevos alumnos y mantengan informada a la comunidad educativa.

Se ha tomado en cuenta una de las estrategias establecidas en el Plan de Acción que se mostró en la Tabla 15, la cual establece que se debe realizar campañas publicitarias por medio de redes sociales como Facebook, Instagram y LinkedIn, para poder realizar el siguiente plan:

Tabla 47. *Plan de Medios*

Objetivo	Estrategias	Responsable
<p>Aumentar la presencia del instituto en los medios de comunicación para promocionar sus programas disponibles y los diversos servicios que ofrece</p>	<p>Mantener las redes sociales activas tanto de Facebook, Instagram para compartir noticias, eventos y sus reconocimientos.</p> <hr/> <p>Crear y distribuir material pertinente e interesante en la página web y las redes sociales, como blogs, artículos y vídeos instructivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de comunicación
<p>Atraer a nuevos estudiantes de Cuenca y de otras ciudades para aumentar la demanda</p>	<p>Llegar a un público más amplio y específico con campañas publicitarias pagadas en las redes sociales y en Google Ads.</p> <hr/> <p>Participar en ferias y eventos educativos para mostrar los servicios que ofrece el instituto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de IUI <p>Dirección de carrera de Marketing</p>
<p>Comunicación constante sobre programas académicos, eventos culturales y otras</p>	<p>Enviar periódicamente boletines informativos por correo electrónico a los alumnos y antiguos alumnos para destacar las noticias,</p>	

actividades que realice el
acontecimientos y logros

Instituto

Tener convenios con medios de comunicación de la ciudad, como periódicos y radios para conseguir que se cubran acontecimientos y noticias relevantes

Elaborado por: Autora.

5.5.1. Medición de Resultados del Plan

- Alcance de la marca del instituto en redes sociales.
- Número de visitas y tiempo de permanencia en la página web.
- Participación en las publicaciones en redes sociales.
- Evaluación de la eficacia de las campañas publicitarias por medio de conversiones e indicadores de participación como menciones de cuentas.
- Gustos e intereses de los visitantes.
- Seguimiento del crecimiento de los seguidores.
- Número de nuevos estudiantes.
- Cantidad de asistentes en los eventos.
- Experiencia de los asistentes en los eventos.
- Opinión y comentarios en los eventos.
- Seguimiento en las variaciones de las matrículas de cursos antes y después de la implementación del plan.

5.6. Análisis Financiero

Para evaluar la sostenibilidad a largo plazo del “Instituto Universitario de Idiomas” se realizará análisis financiero. Este análisis proporcionará una visión completa de los ingresos, costos, gastos y flujos de efectivo del instituto. Se evaluará la rentabilidad, su capacidad para generar ingresos y gestionar recursos de manera efectiva. De este modo, la información proporcionada será de gran utilidad para la toma de decisiones estratégicas y la planificación financiera a futuro. El año analizado corresponde al 2023.

5.6.1. Mano de Obra

5.6.1.1. Mano de Obra Directa

Se refiere al personal directamente involucrado en la prestación de servicios y actividades relacionadas con la enseñanza de idiomas. Esto incluye el cuerpo docente que posee el Instituto siendo técnicos docentes, con sentencia judicial y titulares los cuales están dedicados a la impartición de clases, elaboración de materiales didácticos, evaluación de estudiantes y gestión de programas educativos dentro del instituto.

Tabla 48. *Mano de Obra Directa / Sueldo de Docentes para Cursos de oferta regular y oferta especial*

Modalidad	# de empleados	Remuneración Anual
Docentes titulares	14	\$ 510.972,69
Docentes con sentencia judicial	4	\$ 59.390,40
Técnicos docentes contratados	40	\$ 397.426,97
Total Docentes IUI	58	\$ 967.790,06

Fuente: Recolección de datos del Analista Administrativo de IUI.

Elaborado por: Autora.

Los docentes titulares y con sentencia judicial, al ser pertenecientes a la franja de docentes de la “Universidad de Cuenca” y poseen todos los beneficios sociales. En caso de los técnicos docentes, su sueldo corresponde a honorarios por contratos civiles de servicios, los cuales se ejecutan mediante factura.

A continuación, se presenta la distribución de los sueldos anuales de los docentes según las áreas o servicios que brinda el instituto.

Tabla 49. *Distribución de sueldos para servicios del IUI*

Servicios	# Estudiantes	Porcentaje de asignación	Total de Asignación sueldos
PASLE	7193	79,62%	\$ 770.586,09
Otros Servicios	3445	20,38%	\$ 197.203,97
Total Costo directos	10638	100,00%	\$ 967.790,06

Fuente: Recolección de datos del Analista Administrativo de IUI.

Elaborado por: Autora.

5.6.1.2. Mano de Obra Indirecta

El personal dentro de este apartado no está directamente relacionado con la enseñanza de los idiomas, pero si desempeñan roles fundamentales para el funcionamiento general del instituto. Esto incluye personal en áreas administrativa, de gestión, de apoyo técnico y consejería.

Tabla 50. Mano de Obra Indirecta

N°	Cargo	Remuneración Mensual	Total ingresos	Descuentos Legales		Liquido a recibir	Beneficios Sociales						Costo Total Mensual	Costo Total Anual
				Aporte Personal			Aporte Patronal	XIII sueldo	XIV Sueldo	Fondo de reserva	Vacaciones	Total Beneficios Mensual		
1	Directora del Instituto	\$ 3.250,00	\$ 3.250,00	\$ 307,13	\$ 2.942,88	\$ 32,91	\$ 270,83	\$ 37,50	\$ 270,83	\$ 135,42	\$ 747,49	\$ 8.969,88	\$ 3.690,36	\$ 44.284,38
2	Secretaria Abogada	\$ 1.760,00	\$ 1.760,00	\$ 166,32	\$ 1.593,68	\$ 17,82	\$ 146,67	\$ 37,50	\$ 146,67	\$ 73,33	\$ 404,17	\$ 4.850,00	\$ 1.997,85	\$ 23.974,16
3	Analista De Gestión De Facultad	\$ 1.212,00	\$ 1.212,00	\$ 114,53	\$ 1.097,47	\$ 12,27	\$ 101,00	\$ 37,50	\$ 101,00	\$ 50,50	\$ 290,00	\$ 3.480,00	\$ 1.387,47	\$ 16.649,59
4	Asistente De Gestión De Facultad	\$ 986,00	\$ 986,00	\$ 93,18	\$ 892,82	\$ 9,98	\$ 82,17	\$ 37,50	\$ 82,17	\$ 41,08	\$ 242,92	\$ 2.915,00	\$ 1.135,74	\$ 13.628,88
5	Asistente De Gestión De Facultad	\$ 986,00	\$ 986,00	\$ 93,18	\$ 892,82	\$ 9,98	\$ 82,17	\$ 37,50	\$ 82,17	\$ 41,08	\$ 242,92	\$ 2.915,00	\$ 1.135,74	\$ 13.628,88
6	Analista Administrativo De Facultad	\$ 1.212,00	\$ 1.212,00	\$ 114,53	\$ 1.097,47	\$ 12,27	\$ 101,00	\$ 37,50	\$ 101,00	\$ 50,50	\$ 290,00	\$ 3.480,00	\$ 1.387,47	\$ 16.649,59
7	Conserje	\$ 566,00	\$ 566,00	\$ 53,49	\$ 512,51	\$ 5,73	\$ 47,17	\$ 37,50	\$ 47,17	\$ 23,58	\$ 155,42	\$ 1.865,00	\$ 667,93	\$ 8.015,16
8	Conserje	\$ 781,91	\$ 781,91	\$ 73,89	\$ 708,02	\$ 7,92	\$ 65,16	\$ 37,50	\$ 65,16	\$ 32,58	\$ 200,40	\$ 2.404,78	\$ 908,42	\$ 10.901,01
Total		\$ 10.753,91	\$ 10.753,91	\$ 1.016,24	\$ 9.737,67	\$ 108,88	\$ 896,16	\$ 300,00	\$ 896,16	\$ 448,08	\$ 2.573,30	\$ 30.879,65	\$ 12.310,97	\$ 147.731,64

Fuente: Recolección de datos del Analista Administrativo de IUI.

Elaborado por: Autora.

5.6.2. Servicios Básicos

Al estar dentro de la Universidad de Cuenca, todos los servicios básicos se manejan directamente desde la Dirección Financiera de Administración Central. Para calcular del Instituto se realizó una tasa de asignación presupuestaria la cual se indicará a continuación:

$$\text{Tasa de asignación} = \frac{\text{Instituto de Idiomas } 213.550,00}{\text{Presupuesto Universitario } 91.828.874,51} = 0,23\%$$

Tabla 51. *Servicios básicos*

Gastos	2020	2021	2022	Promedio	Asignación Instituto de Idiomas Anual	Costo Mensual
Agua Potable	\$ 164.976,21	\$ 86.454,52	\$ 98.978,06	\$ 116.802,93	\$ 271,63	\$ 22,64
Energía eléctrica	\$ 233.861,33	\$ 158.675,59	\$ 224.723,79	\$ 205.753,57	\$ 478,48	\$ 39,87
Telecomunicaciones	\$ 494.047,40	\$ 527.135,18	\$ 560.483,52	\$ 527.222,03	\$ 1.226,07	\$ 102,17
Total					\$ 1.976,18	\$ 164,68

Fuente: Recolección de datos del Analista Administrativo de IUI.

Elaborado por: Autora.

El IUI tiene costos por servicios básicos de \$1587,85 mensualmente y \$19.054,18 anualmente. Estos valores son pagados por la administración central de la “Universidad de Cuenca”.

5.6.3. Activos Fijos

En este apartado, se encuentra los equipos electrónicos, de oficina, seguridad y prensa, además de muebles de oficina, posee en el instituto y han sido adquiridas para el mismo, pero es importante considerar que la titularidad de estos activos pertenece a la “Universidad de Cuenca”. Esto implica que cualquier adquisición inversión, mantenimiento o modificación de estos activos debe ser coordinada y autorizada por las instancias correspondientes de la universidad.

Tabla 52. Activos Fijos

Bien	Cantidad	Precio de Compra Unitario	Precio de Compra Total
Equipos de computación y electrónicos		\$ 14.147,19	\$ 72.319,09
Equipo electrónico/computadora portátil	8	\$ 842,03	\$ 6.736,24
Equipo electrónico/computadora portátil	5	\$ 1.023,68	\$ 5.118,40
Equipo electrónico/CPU	35	\$ 996,80	\$ 34.888,00
Equipo electrónico/discos informáticos/disco duro externo	2	\$ 100,79	\$ 201,58
Equipo electrónico/impresoras/impresora	1	\$ 551,04	\$ 551,04
Equipo electrónico/impresoras/impresora multifunciones	1	\$ 612,64	\$ 612,64
Equipo electrónico/monitor	35	\$ 109,76	\$ 3.841,60
Equipo electrónico/scanner	1	\$ 459,20	\$ 459,20
Equipo industrial para alimentos y bebidas/cafetera/cafetera	1	\$ 199,52	\$ 199,52
Equipos de oficina y administración/aire acondicionado/aire acondicionado	1	\$ 2.046,73	\$ 2.046,73
Equipos de oficina y administración/pantalla para proyector	8	\$ 100,00	\$ 800,00
Equipos de oficina y administración/pantalla para proyector	1	\$ 409,00	\$ 409,00
Equipos de oficina y administración/proyector	4	\$ 838,88	\$ 3.355,52
Equipos de oficina y administración/proyector	2	\$ 596,96	\$ 1.193,92
Equipos de oficina y administración/proyector	6	\$ 568,00	\$ 3.408,00
Equipos de oficina y administración/teléfonos/teléfono fijo	1	\$ 259,84	\$ 259,84
Equipos de prensa, radio y televisión/radio base de comunicación	1	\$ 215,46	\$ 215,46
Equipos de prensa; radio y televisión/grabadora/grabadora de voz	1	\$ 101,84	\$ 101,84
Equipos de prensa; radio y televisión/parlante - altoparlante	20	\$ 143,36	\$ 2.867,20
Equipos de prensa; radio y televisión/radios/radio grabadora	4	\$ 101,02	\$ 404,08
Equipos de prensa; radio y televisión/radios/radio grabadora	2	\$ 155,92	\$ 311,84
Equipos de prensa; radio y televisión/televisor	1	\$ 740,00	\$ 740,00
Equipos de prensa; radio y televisión/tocacassett	1	\$ 1.835,68	\$ 1.835,68
Equipos de seguridad; vigilancia y control/cámara de seguridad	1	\$ 983,36	\$ 983,36
Equipos de seguridad; vigilancia y control/cámara de seguridad	5	\$ 155,68	\$ 778,40
Muebles y enseres de oficina		\$ 3.240,00	\$ 4.497,66
Muebles de biblioteca/biblioteca/mdf	1	\$ 227,68	\$ 227,68
Muebles de cafetería; comedor y sala/alacena/moda	1	\$ 205,36	\$ 205,36
Muebles de cafetería; comedor y sala/alacena/moda	1	\$ 152,50	\$ 152,50
Muebles de oficina/archivador/melánico	1	\$ 140,76	\$ 140,76
Muebles de oficina/archivador/melánico	1	\$ 470,00	\$ 470,00
Muebles de oficina/escritorio/madera	6	\$ 151,18	\$ 907,08
Muebles de oficina/escritorio/mixto	1	\$ 334,88	\$ 334,88
Muebles de oficina/mampara/madera	1	\$ 275,04	\$ 275,04
Muebles de oficina/mesa rectangular/madera	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Muebles de oficina/mesa rectangular/mixto	1	\$ 109,76	\$ 109,76
Muebles de oficina/mesón de trabajo/madera	1	\$ 118,00	\$ 118,00
Muebles de oficina/silla/giratoria	1	\$ 134,18	\$ 134,18
Muebles de oficina/sillón/giratorio	2	\$ 170,02	\$ 340,04
Muebles de uso educativo y escolar/pizarrón/de tiza líquida	1	\$ 117,60	\$ 117,60
Muebles de uso general/pantalla plegable	1	\$ 272,46	\$ 272,46
Muebles de uso industrial/banca/mixto	4	\$ 110,58	\$ 442,32
TOTAL	173	\$ 17.387,19	\$ 76.816,75

Fuente: Recolección de datos del Analista Administrativo de IUI.

Elaborado por: Autora.

5.6.4. Otros gastos

Estos gastos, son requeridos anualmente mediante el POA del IUI que realiza cada año, en este caso corresponde al 2023.

Tabla 53. Gastos obtenidos del POA 2023 del IUI

Gastos	Anual	Trimestral	Asignación CI
Maquinarias y Equipos	\$ 1.000,00	\$ 250,00	\$ 38,97
Maquinarias y Equipos (Instalación, Mantenimiento y Reparación)	\$ 3.100,00	\$ 775,00	\$ 120,79
Adquisición de materiales y suministros para impresoras / copiadoras; mantenimiento preventivo - correctivo.	\$ 950,00	\$ 237,50	\$ 37,02
Eventos Públicos Promocionales	\$ 3.000,00	\$ 750,00	\$ 116,90
Arrendamiento y Licencias de Uso de Paquetes Informáticos	\$ 4.000,00	\$ 1.000,00	\$ 155,86
Capacitación a Servidores Públicos	\$ 6.000,00	\$ 1.500,00	\$ 233,79
Viáticos y Subsistencias en el Interior	\$ 4.000,00	\$ 1.000,00	\$ 155,86
Libros y Colecciones	\$ 400,00	\$ 100,00	\$ 15,59
Difusión, Información y Publicidad	\$ 4.100,00	\$ 1.025,00	\$ 159,76
Capacitación a Servidores Públicos	\$ 5.000,00	\$ 1.250,00	\$ 194,83
Total	\$ 31.550,00	\$ 7.887,50	\$ 1.229,36

Fuente: Recolección de datos del Analista Administrativo de IUI.

Elaborado por: Autora.

5.6.5. Depreciaciones

Los equipos electrónicos y de computación, muebles y enseres de oficina, están distribuidos dentro del IUI y de la Facultad de Psicología, la gran mayoría de estos bienes han perdido su valor total de compra, debido a la antigüedad de las mismas y algunos aún no alcanzan su vida máxima de depreciación. En el apartado de anexos en el Anexo D se encuentra de forma más detallada para mayor comprensión. El siguiente cuadro es un resumen del total de bienes que posee el instituto.

Tabla 54. Depreciaciones

Bien	Cantidad	Precio de Compra	Valor Residual	Vida útil	Depreciación Anual Unitario	Depreciación Anual Total
Equipos de computación y electrónicos						\$ 11.225,50
Equipo electrónico/computadora portátil	8	\$ 842,03	\$ 84,20	5	\$ 151,57	\$ 1.212,52
Equipo electrónico/computadora portátil	5	\$ 1.023,68	\$ 102,37	5	\$ 184,26	\$ 921,31
Equipo electrónico/CPU	35	\$ 996,80	\$ 99,68	5	\$ 179,42	\$ 6.279,84
Equipo electrónico/discos informáticos/disco duro externo	2	\$ 100,79	\$ 10,08	5	\$ 18,14	\$ 36,28
Equipo electrónico/impresoras/impresora	1	\$ 551,04	\$ 55,10	5	\$ 99,19	\$ 99,19
Equipo electrónico/impresoras/impresora multifunciones	1	\$ 612,64	\$ 61,26	5	\$ 110,28	\$ 110,28
Equipo electrónico/monitor	35	\$ 109,76	\$ 10,98	5	\$ 19,76	\$ 691,49
Equipo electrónico/scanner	1	\$ 459,20	\$ 45,92	5	\$ 82,66	\$ 82,66
Equipo industrial para alimentos y bebidas/cafetera/cafetera	1	\$ 199,52	\$ 19,95	10	\$ 17,96	\$ 17,96
Equipos de oficina y administración/aire acondicionado/aire acondicionado	1	\$ 2.046,73	\$ 204,67	10	\$ 184,21	\$ 184,21
Equipos de oficina y administración/pantalla para proyector	8	\$ 100,00	\$ 10,00	10	\$ 9,00	\$ 72,00
Equipos de oficina y administración/pantalla para proyector	1	\$ 409,00	\$ 40,90	10	\$ 36,81	\$ 36,81
Equipos de oficina y administración/proyector	4	\$ 838,88	\$ 83,89	10	\$ 75,50	\$ 302,00
Equipos de oficina y administración/proyector	2	\$ 596,96	\$ 59,70	10	\$ 53,73	\$ 107,45
Equipos de oficina y administración/proyector	6	\$ 568,00	\$ 56,80	10	\$ 51,12	\$ 306,72
Equipos de oficina y administración/teléfonos/teléfono fijo	1	\$ 259,84	\$ 25,98	10	\$ 23,39	\$ 23,39
Equipos de prensa, radio y televisión/radio base de comunicación	1	\$ 215,46	\$ 21,55	10	\$ 19,39	\$ 19,39
Equipos de prensa; radio y televisión/grabadora/grabadora de voz	1	\$ 101,84	\$ 10,18	10	\$ 9,17	\$ 9,17
Equipos de prensa; radio y televisión/parlante - altoparlante	20	\$ 143,36	\$ 14,34	10	\$ 12,90	\$ 258,05
Equipos de prensa; radio y televisión/radios/radio grabadora	4	\$ 101,02	\$ 10,10	10	\$ 9,09	\$ 36,37
Equipos de prensa; radio y televisión/radios/radio grabadora	2	\$ 155,92	\$ 15,59	10	\$ 14,03	\$ 28,07
Equipos de prensa; radio y televisión/televisor	1	\$ 740,00	\$ 74,00	10	\$ 66,60	\$ 66,60
Equipos de prensa; radio y televisión/tocacassett	1	\$ 1.835,68	\$ 183,57	10	\$ 165,21	\$ 165,21
Equipos de seguridad; vigilancia y control/cámara de seguridad	1	\$ 983,36	\$ 98,34	10	\$ 88,50	\$ 88,50
Equipos de seguridad; vigilancia y control/cámara de seguridad	5	\$ 155,68	\$ 15,57	10	\$ 14,01	\$ 70,06
Muebles y enseres de oficina						\$ 404,79
Muebles de biblioteca/biblioteca/mdf	1	\$ 227,68	\$ 22,77	10	\$ 20,49	\$ 20,49
Muebles de cafetería; comedor y sala/alacena/moda	1	\$ 205,36	\$ 20,54	10	\$ 18,48	\$ 18,48
Muebles de cafetería; comedor y sala/alacena/moda	1	\$ 152,50	\$ 15,25	10	\$ 13,73	\$ 13,73
Muebles de oficina/archivador/melánico	1	\$ 140,76	\$ 14,08	10	\$ 12,67	\$ 12,67
Muebles de oficina/archivador/melánico	1	\$ 470,00	\$ 47,00	10	\$ 42,30	\$ 42,30
Muebles de oficina/escritorio/madera	6	\$ 151,18	\$ 15,12	10	\$ 13,61	\$ 81,64
Muebles de oficina/escritorio/mixto	1	\$ 334,88	\$ 33,49	10	\$ 30,14	\$ 30,14
Muebles de oficina/mampara/madera	1	\$ 275,04	\$ 27,50	10	\$ 24,75	\$ 24,75
Muebles de oficina/mesa rectangular/madera	1	\$ 250,00	\$ 25,00	10	\$ 22,50	\$ 22,50
Muebles de oficina/mesa rectangular/mixto	1	\$ 109,76	\$ 10,98	10	\$ 9,88	\$ 9,88
Muebles de oficina/mesón de trabajo/madera	1	\$ 118,00	\$ 11,80	10	\$ 10,62	\$ 10,62
Muebles de oficina/silla/giratoria	1	\$ 134,18	\$ 13,42	10	\$ 12,08	\$ 12,08
Muebles de oficina/sillón/giratorio	2	\$ 170,02	\$ 17,00	10	\$ 15,30	\$ 30,60
Muebles de uso educativo y escolar/pizarrón/de tiza líquida	1	\$ 117,60	\$ 11,76	10	\$ 10,58	\$ 10,58
Muebles de uso general/pantalla plegable	1	\$ 272,46	\$ 27,25	10	\$ 24,52	\$ 24,52
Muebles de uso industrial/banca/mixto	4	\$ 110,58	\$ 11,06	10	\$ 9,95	\$ 39,81
TOTAL	173	\$ 17.387,19	\$ 1.738,72		\$ 1.987,48	\$ 11.630,29

Fuente: Recolección de datos del Analista Administrativo de IUI.

Elaborado por: Autora.

5.6.6. Materia Prima Directa

5.6.6.1. PASLE

Tabla 55. PASLE 2023

Estudiante PASLE periodo	Marzo - Agosto 2023		Septiembre 2023 - Febrero 2024		Promedio por periodo		Total 2023	
	Numero de cursos	Numero de estudiantes	Numero de cursos	Numero de estudiantes	Numero de cursos	Numero de estudiantes	Numero de cursos	Numero de estudiantes
A1	21	620	52	1520	37	1070	74	2140
A2	53	1535	34	982	43	1259	87	2517
B1	29	854	43	1243	36	1049	72	2097
B2	7	207	8	232	9	250	15	439
Total	111	3216	137	3977	125	3627	248	7193

Fuente: Recolección de datos del Analista Administrativo de IUI.

Elaborado por: Autora.

5.6.6.2. Cursos Intensivos

Tabla 56. Cursos Intensivos de idiomas 2023

Cursos Intensivos	Número de estudiantes				Total Anual	Promedio por periodo
	Marzo - Mayo 2023	Mayo - Julio 2023	Sep - Nov 2023	Dic 2023 - feb 2024		
Inglés	454	422	500	514	1890	473
Toelf	13	11	18	14	56	14
Aleman	10	30	21	0	61	15
Frances	50	33	32	7	122	31
Italiano	30	19	17	29	95	24
Portugues	0	5	15	16	36	9
Total	557	520	603	580	2260	565

Fuente: Recolección de datos del Analista Administrativo de IUI.

Elaborado por: Autora.

Se puede observar que, el idioma inglés tiene un 89% del total de estudiantes que toman estos cursos en el 2023. Esto deduce que el idioma inglés es el que genera mayor fuente de ingreso al instituto. A esto le sigue el francés con un 5% de estudiantes intensivos.

5.6.6.3. Exámenes de Suficiencia

Tabla 57. Examen de Suficiencia 2023

Idioma	Estudiantes por periodo				Total
	Marzo - Mayo 2023	Mayo - Julio 2023	Sep - Nov 2023	Dic 2023 - feb 2024	
Examen De Suficiencia A1 Posgradistas	10	3	0	1	14
Examen De Suficiencia A2 Posgradistas	117	64	126	23	330
Examen De Suficiencia B1 Posgradistas	14	8	7	1	30
Examen De Suficiencia A2 Abiertos	21	14	14	12	61
Examen De Suficiencia B1 Abiertos	25	14	30	2	71
Examen De Suficiencia B2 Abiertos	19	17	14	8	58
Examen De Suficiencia C1 Abiertos	1	3	5	0	9
Examen De Suficiencia De Kichwa B2 Abierto	21	7	18	2	48
Total Ingresos	218	127	214	48	621

Fuente: Recolección de datos del Analista Administrativo de IUI.

Elaborado por: Autora.

Los exámenes de suficiencia A2 de inglés de posgrados tiene la mayor demanda de estudiantes con un promedio de 479 al año generando ingresos de \$23.937,50 al instituto los cuales tienen un precio individual de \$45 para estudiantes y \$70 para público en general. A esto le sigue el nivel B1 de la misma categoría con una generación anual de \$5.877,50 anual.

5.6.7. Costos Directos

Los costos directos del “Instituto de Idiomas de la Universidad de Cuenca”, son aquellos gastos que están directamente relacionados con la prestación de los servicios de enseñanza de idiomas. Estos costos incluyen el salario de los docentes que están directamente involucrados en la enseñanza de los mismos. Por consiguiente, sus sueldos se dividen dependiendo las horas impartidas y el número de estudiantes en cada servicio, lo que proporciona los costos unitarios por curso y servicio.

Tabla 58. Costos Directos correspondiente al 2023

Servicios	# Estudiantes	Costo Unitario	Total de Costos	Porcentaje de asignación
Idiomas			\$ 119.582,44	12,36%
Inglés	1926	\$ 38,44	\$ 74.035,44	
Toelf	56	\$ 123,10	\$ 6.893,60	
Alemán	61	\$ 123,10	\$ 7.509,10	
Frances	144	\$ 123,10	\$ 17.726,40	
Italiano	73	\$ 123,10	\$ 8.986,30	
Portugues	36	\$ 123,10	\$ 4.431,60	
Exámenes de Suficiencia			\$ 4.042,93	0,42%
Posgrados	374	\$ 3,75	\$ 1.402,50	
Examen De Suficiencia Abiertos	199	\$ 10,69	\$ 2.127,31	
Examen De Suficiencia De Kichwa Abierto	48	\$ 10,69	\$ 513,12	
Otros servicios			\$ 73.578,60	7,60%
Traducciones generales	208	\$ 14,60	\$ 15.184,00	
Traducciones técnicas	295	\$ 22,07	\$ 26.042,60	
Programa de español para Extranjeros	25	\$ 1.294,08	\$ 32.352,00	
Total Costo directos otros servicios	3445		\$ 197.203,97	20,38%
Programa PASLE (valor acargo de la Universidad de Cuenca)	7193	\$ 107,13	\$ 770.586,09	
Total Costo directos programa PASLE	7193		\$ 770.586,09	79,62%
Total Costo directos	10638		\$ 967.790,06	100,00%

Fuente: Padrón & Calle (2023)

Elaborado por: Autora.

5.6.8. Costos Indirectos

Los costos indirectos del instituto son aquellos gastos que no están directamente asociados con la prestación específica de los servicios de enseñanza de idiomas, pero que contribuyen al funcionamiento general del instituto. Estos costos pueden incluir gastos administrativos, como el salario del personal administrativo, el mantenimiento de las instalaciones, los servicios públicos, el equipo de oficina y otros gastos generales. Aunque no están vinculados de manera directa con la impartición de clases, estos costos son necesarios para respaldar todas las actividades del instituto y garantizar su funcionamiento adecuado.

Tabla 59. Costos Indirectos del IUI

Costos indirectos	CIF PASLE	CIF Cursos Intensivos	CIF Exámenes de suficiencia	CIF otros servicios	Total CIF
Mano de Obra Indirecta	\$ 93.041,37	\$ 14.438,51	\$ 488,15	\$ 8.883,96	\$ 116.851,99
Beneficios sociales	\$ 24.587,39	\$ 3.815,56	\$ 129,00	\$ 2.347,70	\$ 30.879,65
Agua Potable	\$ 216,28	\$ 33,56	\$ 1,13	\$ 20,65	\$ 271,63
Energía eléctrica	\$ 380,98	\$ 59,12	\$ 2,00	\$ 36,38	\$ 478,48
Telecomunicaciones	\$ 976,23	\$ 151,50	\$ 5,12	\$ 93,21	\$ 1.226,07
Seguridad y vigilancia	\$ 2.493,58	\$ 386,96	\$ 13,08	\$ 238,10	\$ 3.131,72
Servicios de Limpieza	\$ 1.304,22	\$ 202,39	\$ 6,84	\$ 124,53	\$ 1.637,99
Gastos en informática	\$ 637,52	\$ 98,93	\$ 3,34	\$ 60,87	\$ 800,67
Mantenimiento de Inmuebles	\$ 543,79	\$ 84,39	\$ 2,85	\$ 51,92	\$ 682,95
Materiales de oficina y aseo	\$ 166,01	\$ 25,76	\$ 0,87	\$ 15,85	\$ 208,49
Impuestos municipales	\$ 515,94	\$ 80,07	\$ 2,71	\$ 49,26	\$ 647,98
Maquinarias y Equipos	\$ 796,23	\$ 123,56	\$ 4,18	\$ 76,03	\$ 1.000,00
Maquinarias y Equipos (Instalación, Mantenimiento y Reparación)	\$ 2.468,32	\$ 370,69	\$ 12,95	\$ 235,69	\$ 3.087,64
Edición, Impresión, Reproducción, Publicaciones, Suscripciones, Fotocopiado, Traducción, Empastado, Enmarcación, Serigrafía, Fotografía, Carnetización, Filmación e Imágenes Satelitales.	\$ 11.226,88	\$ 1.742,23	\$ 58,90	\$ 1.071,99	\$ 14.100,00
Eventos Públicos Promocionales	\$ 2.388,70	\$ 370,69	\$ 12,53	\$ 228,08	\$ 3.000,00
Arrendamiento y Licencias de Uso de Paquetes Informáticos	\$ 3.184,93	\$ 494,25	\$ 16,71	\$ 304,11	\$ 4.000,00
Viáticos y Subsistencias en el Interior	\$ 3.184,93	\$ 494,25	\$ 16,71	\$ 304,11	\$ 4.000,00
Libros y Colecciones	\$ 318,49	\$ 49,42	\$ 1,67	\$ 30,41	\$ 400,00
Capacitación a Servidores Públicos	\$ 3.981,16	\$ 617,81	\$ 20,89	\$ 380,14	\$ 5.000,00
Depreciaciones	\$ 9.489,10	\$ 1.472,55	\$ 49,79	\$ 906,06	\$ 11.917,50
Total	\$ 161.902,07	\$ 25.112,21	\$ 849,43	\$ 15.459,05	\$ 203.322,76

Fuente: Recolección de datos del Analista Administrativo de IUI.

Elaborado por: Autora.

5.6.9. Ventas

Tabla 60. Venta IUI 2023

Servicios	# Estudiantes	Total de Ingresos	
PASLE		\$	733.110,56
Programa PASLE (valor acargo de la Universidad de Cuenca)	7193	\$	733.110,56
Total Ingresos programa PASLE	7193	\$	733.110,56
Idiomas		\$	232.834,44
Inglés	1926	\$	194.292,04
Toelf	56	\$	8.120,00
Alemán	61	\$	5.795,00
Frances	144	\$	14.025,60
Italiano	73	\$	7.081,00
Portugues	36	\$	3.520,80
Exámenes de Suficiencia		\$	27.945,00
Posgrados	374	\$	16.830,00
Examen De Suficiencia Abiertos	199	\$	8.955,00
Examen De Suficiencia De Kichwa Abierto	48	\$	2.160,00
Otros servicios		\$	33.900,00
Traducciones generales	208	\$	10.400,00
Traducciones técnicas	295	\$	14.750,00
Programa de español para Extranjeros	25	\$	8.750,00
Total Ingresos Otros servicios	3445	\$	294.679,44
Total Ingresos	10638	\$	1.027.790,00

Fuente: Recolección de datos del Analista Administrativo de IUI.

Elaborado por: Autora.

5.6.10. Inflación anual

Como se menciona en Banco Central del Ecuador (2024), la inflación acumulada de precios en Ecuador fue de 1,35% en el 2023, tomando en cuenta que este valor se fija cada diciembre del año siendo una de las más bajas de la región. Se consideró para el cálculo de las proyecciones anuales del modelo.

5.6.11. Plan de Inversión para el modelo

Tabla 61. Plan de Inversión

Rubros/Año	Inversión					Total
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Adquisiciones:	\$ 115.078,00	\$ 575.390,00				
Plataforma en línea de inglés	\$ 90.000,00	\$ 90.000,00	\$ 90.000,00	\$ 90.000,00	\$ 90.000,00	\$ 450.000,00
Actualización de material educativo	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 5.000,00
Exámenes de ubicación	\$ 5.328,00	\$ 5.328,00	\$ 5.328,00	\$ 5.328,00	\$ 5.328,00	\$ 26.640,00
Exámenes de suficiencia	\$ 18.750,00	\$ 18.750,00	\$ 18.750,00	\$ 18.750,00	\$ 18.750,00	\$ 93.750,00
Mano de Obra	\$ 42.000,00	\$ 22.000,00	\$ 22.000,00	\$ 22.000,00	\$ 22.000,00	\$ 130.000,00
Contratación de técnicos docentes	\$ 35.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 95.000,00
Capacitaciones	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 35.000,00
Publicidad	\$ 8.000,00	\$ 40.000,00				
Difusión, publicidad	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 15.000,00
Eventos públicos promocionales	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 10.000,00
Eventos de participación	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 15.000,00
Egresos Totales:	\$ 165.078,00	\$ 145.078,00	\$ 145.078,00	\$ 145.078,00	\$ 145.078,00	\$ 745.390,00
FINANCIAMIENTO:						
Ucuenca	\$ 165.078,00	\$ 145.078,00	\$ 145.078,00	\$ 145.078,00	\$ 145.078,00	\$ 745.390,00
Financiamiento Total	\$ 165.078,00	\$ 145.078,00	\$ 145.078,00	\$ 145.078,00	\$ 145.078,00	\$ 745.390,00

Fuente: Recolección de datos del Analista Administrativo de IUI.

Elaborado por: Autora.

La inversión que se realizará en el “Instituto Universitario de Idiomas” será de distintos tipos de rubos, como, la adquisición una plataforma educativa en línea con pago anual, actualización de material educativo continua, el costo de los exámenes de ubicación y de suficiencia. Además, se realizará contrataciones de técnicos docentes y capacitaciones, que suman un valor de \$130.000 por los 5 años, con una suma de \$575.390,00 durante por años proyectados del plan. Por otro lado, se llevará a cabo una mayor difusión y publicidad a través de diferentes canales de comunicación, sobre todo de las redes sociales, eventos públicos para la promoción de servicios y eventos de participación del instituto en otros programas de otros centros, con un valor de \$8.000 anual y \$40.000 por los 5 años. El total de inversión asciende a \$745.390,00., financiación que se obtendrá mediante la “Universidad de Cuenca”.

5.6.12. Estado de resultados 2023

Tabla 62 Estado de resultados año 2023

Ingreso de actividades ordinarias		\$ 1.241.340,00
Presupuesto Ucuenca para PASLE	\$ 733.110,56	
Ventas propias 2023	\$ 294.679,44	
POA 2023	\$ 213.550,00	
Costos de venta		\$ 967.790,06
Costo Ucuenca en PASLE	\$ 770.586,09	
Costo de ventas propias	\$ 197.203,97	
UTILIDAD BRUTA		\$ 273.549,94
Gastos operacionales directos		\$ 6.745,89
<u>Servicios Básicos</u>		\$ 1.976,18
Agua Potable	\$ 271,63	
Energía eléctrica	\$ 478,48	
Telecomunicaciones	\$ 1.226,07	
<u>Otros gastos</u>		\$ 4.769,71
Seguridad y vigilancia	\$ 3.131,72	
Servicios de Limpieza	\$ 1.637,99	
Gastos Administrativos		\$ 196.454,71
<u>Sueldos</u>		\$ 147.731,64
Remuneraciones	\$ 116.851,99	
Beneficios sociales	\$ 30.879,65	
<u>Mantenimiento</u>		\$ 3.782,95
Mantenimiento de Inmuebles	\$ 682,95	
Maquinarias y Equipos (Instalación, Mantenimiento y Reparación)	\$ 3.100,00	
<u>Depreciaciones</u>		\$ 11.630,29
Depreciaciones	\$ 11.630,29	
<u>Servicios generales</u>		\$ 18.708,49
Materiales de oficina y aseo	\$ 208,49	
Eventos Públicos Promocionales	\$ 3.000,00	
Edición, Impresión, Reproducción, Publicaciones, Suscripciones, Fotocopiado, Traducción, Empastado, Enmarcación, Serigrafía, Fotografía, Carnetización, Filmación e Imágenes Satelitales.	\$ 14.100,00	
Libros y Colecciones	\$ 400,00	
Maquinarias y Equipos	\$ 1.000,00	
<u>Informáticos</u>		\$ 4.800,67
Arrendamiento y Licencias de Uso de Paquetes Informáticos	\$ 4.000,00	
Gastos en informática	\$ 800,67	
<u>Consultoría, asesoría y entretenimiento</u>		\$ 5.000,00
Capacitación a Servidores Públicos	\$ 5.000,00	
<u>Gestión</u>		\$ 4.800,67
Viáticos y Subsistencias en el Interior	\$ 4.000,00	
Impuestos municipales	\$ 800,67	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		\$ 70.349,34
Impuesto de la Renta		\$ -
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO		\$ 70.349,34
UTILIDAD NETA		\$ 70.349,34

Fuente: Recolección de datos del Analista Administrativo de IUI.

Elaborado por: Autora.

5.6.13. Estado de Resultados proyectado

Se proyecta los ingresos con una variación anual del 3,20% durante los 5 años. Mientras que, para los costos y gastos se considera el valor de la inflación anual del Ecuador del 1.35%.

Tabla 63. Estado de resultados proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso de actividades ordinarias	\$ 1.241.340,00	\$ 1.281.062,88	\$ 1.322.056,89	\$ 1.364.362,71	\$ 1.408.022,32	\$ 1.453.079,03
Presupuesto Ucuenca para PASLE	\$ 733.110,56	\$ 756.570,10	\$ 780.780,34	\$ 805.765,31	\$ 831.549,80	\$ 858.159,40
Ventas propias 2023	\$ 294.679,44	\$ 304.109,18	\$ 313.840,67	\$ 323.883,58	\$ 334.247,85	\$ 344.943,78
POA 2023	\$ 213.550,00	\$ 220.383,60	\$ 227.435,88	\$ 234.713,82	\$ 242.224,67	\$ 249.975,85
Costos de venta	\$ 967.790,06	\$ 980.855,23	\$ 994.096,77	\$ 1.007.517,08	\$ 1.021.118,56	\$ 1.034.903,66
Costo Ucuenca en PASLE	\$ 770.586,09	\$ 780.989,00	\$ 791.532,35	\$ 802.218,04	\$ 813.047,98	\$ 824.024,13
Costo de ventas propias	\$ 197.203,97	\$ 199.866,22	\$ 202.564,42	\$ 205.299,04	\$ 208.070,57	\$ 210.879,53
UTILIDAD BRUTA	\$ 273.549,94	\$ 300.207,65	\$ 327.960,12	\$ 356.845,63	\$ 386.903,76	\$ 418.175,37
Gastos operacionales directos	\$ 6.745,89	\$ 6.836,96	\$ 6.929,26	\$ 7.022,80	\$ 7.117,61	\$ 7.213,70
<u>Servicios Básicos</u>	\$ 1.976,18	\$ 2.002,86	\$ 2.029,90	\$ 2.057,30	\$ 2.085,07	\$ 2.113,22
Agua Potable	\$ 271,63	\$ 275,29	\$ 279,01	\$ 282,78	\$ 286,60	\$ 290,46
Energía eléctrica	\$ 478,48	\$ 484,94	\$ 491,49	\$ 498,13	\$ 504,85	\$ 511,67
Telecomunicaciones	\$ 1.226,07	\$ 1.242,62	\$ 1.259,39	\$ 1.276,40	\$ 1.293,63	\$ 1.311,09
<u>Otros gastos</u>	\$ 4.769,71	\$ 4.834,10	\$ 4.899,36	\$ 4.965,51	\$ 5.032,54	\$ 5.100,48
Seguridad y vigilancia	\$ 3.131,72	\$ 3.174,00	\$ 3.216,85	\$ 3.260,28	\$ 3.304,29	\$ 3.348,90
Servicios de Limpieza	\$ 1.637,99	\$ 1.660,10	\$ 1.682,51	\$ 1.705,23	\$ 1.728,25	\$ 1.751,58
Gastos Administrativos	\$ 196.302,02	\$ 198.795,09	\$ 201.471,54	\$ 204.186,29	\$ 206.939,90	\$ 209.732,91
<u>Sueldos</u>	\$ 147.731,64	\$ 149.726,01	\$ 151.897,04	\$ 154.099,55	\$ 156.333,99	\$ 158.600,83
Remuneraciones	\$ 116.851,99	\$ 118.429,49	\$ 120.146,72	\$ 121.888,84	\$ 123.656,23	\$ 125.449,25
Beneficios sociales	\$ 30.879,65	\$ 31.296,53	\$ 31.750,32	\$ 32.210,70	\$ 32.677,76	\$ 33.151,59
<u>Mantenimiento</u>	\$ 3.782,95	\$ 3.834,02	\$ 3.885,78	\$ 3.938,24	\$ 3.991,40	\$ 4.045,29
Mantenimiento de Inmuebles	\$ 682,95	\$ 692,17	\$ 701,51	\$ 710,98	\$ 720,58	\$ 730,31
Maquinarias y Equipos (Instalación, Mantenimiento y Reparación)	\$ 3.100,00	\$ 3.141,85	\$ 3.184,26	\$ 3.227,25	\$ 3.270,82	\$ 3.314,98
<u>Depreciaciones</u>	\$ 11.630,29	\$ 11.630,29	\$ 11.630,29	\$ 11.630,29	\$ 11.630,29	\$ 11.630,29
Depreciaciones	\$ 11.630,29	\$ 11.630,29	\$ 11.630,29	\$ 11.630,29	\$ 11.630,29	\$ 11.630,29
<u>Servicios generales</u>	\$ 18.708,49	\$ 18.961,05	\$ 19.217,03	\$ 19.476,46	\$ 19.739,39	\$ 20.005,87
Materiales de oficina y aseo	\$ 208,49	\$ 211,30	\$ 214,16	\$ 217,05	\$ 219,98	\$ 222,95
Eventos Públicos Promocionales	\$ 3.000,00	\$ 3.040,50	\$ 3.081,55	\$ 3.123,15	\$ 3.165,31	\$ 3.208,04
Edición, Impresión, Reproducción, Publicaciones, Suscripciones, Fotocopiado, Traducción, Empastado, Enmarcación, Serigrafía, Fotografía, Carnetización, Filmación e Imágenes Satelitales.	\$ 14.100,00	\$ 14.290,35	\$ 14.483,27	\$ 14.678,79	\$ 14.876,96	\$ 15.077,80
Libros y Colecciones	\$ 400,00	\$ 405,40	\$ 410,87	\$ 416,42	\$ 422,04	\$ 427,74
Maquinarias y Equipos	\$ 1.000,00	\$ 1.013,50	\$ 1.027,18	\$ 1.041,05	\$ 1.055,10	\$ 1.069,35
<u>Informáticos</u>	\$ 4.800,67	\$ 4.865,48	\$ 4.931,17	\$ 4.997,74	\$ 5.065,21	\$ 5.133,59
Arrendamiento y Licencias de Uso de Paquetes Informáticos	\$ 4.000,00	\$ 4.054,00	\$ 4.108,73	\$ 4.164,20	\$ 4.220,41	\$ 4.277,39
Gastos en informática	\$ 800,67	\$ 811,48	\$ 822,44	\$ 833,54	\$ 844,79	\$ 856,20
<u>Consultoría, asesoría y entretenimiento</u>	\$ 5.000,00	\$ 5.067,50	\$ 5.135,91	\$ 5.205,25	\$ 5.275,52	\$ 5.346,74
Capacitación a Servidores Públicos	\$ 5.000,00	\$ 5.067,50	\$ 5.135,91	\$ 5.205,25	\$ 5.275,52	\$ 5.346,74
<u>Gestión</u>	\$ 4.647,98	\$ 4.710,73	\$ 4.774,32	\$ 4.838,78	\$ 4.904,10	\$ 4.970,31
Viáticos y Subsistencias en el Interior	\$ 4.000,00	\$ 4.054,00	\$ 4.108,73	\$ 4.164,20	\$ 4.220,41	\$ 4.277,39
Impuestos y tasas	\$ 647,98	\$ 656,73	\$ 665,59	\$ 674,58	\$ 683,69	\$ 692,92
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 70.502,03	\$ 94.575,61	\$ 119.559,32	\$ 145.636,54	\$ 172.846,25	\$ 201.228,76
Impuesto de la Renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO	\$ 70.502,03	\$ 94.575,61	\$ 119.559,32	\$ 145.636,54	\$ 172.846,25	\$ 201.228,76
UTILIDAD NETA	\$ 70.502,03	\$ 94.575,61	\$ 119.559,32	\$ 145.636,54	\$ 172.846,25	\$ 201.228,76

Fuente: Recolección de datos del Analista Administrativo de IUI.

Elaborado por: Autora.

5.6.14. Estado de pérdidas y ganancias proyectado

Tabla 64. Estado de pérdidas y ganancias proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso de actividades ordinarias	\$ 1.241.340,00	\$ 1.281.062,88	\$ 1.322.056,89	\$ 1.364.362,71	\$ 1.408.022,32	\$ 1.453.079,03
Costos de venta	\$ 967.790,06	\$ 980.855,23	\$ 994.096,77	\$ 1.007.517,08	\$ 1.021.118,56	\$ 1.034.903,66
UTILIDAD BRUTA	\$ 273.549,94	\$ 300.207,65	\$ 327.960,12	\$ 356.845,63	\$ 386.903,76	\$ 418.175,37
Gastos operacionales directos	\$ 6.745,89	\$ 6.836,96	\$ 6.929,26	\$ 7.022,80	\$ 7.117,61	\$ 7.213,70
Gastos Administrativos	\$ 196.302,02	\$ 198.795,09	\$ 201.471,54	\$ 204.186,29	\$ 206.939,90	\$ 209.732,91
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 70.502,03	\$ 94.575,61	\$ 119.559,32	\$ 145.636,54	\$ 172.846,25	\$ 201.228,76
Impuesto a la Renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO	\$ 70.502,03	\$ 94.575,61	\$ 119.559,32	\$ 145.636,54	\$ 172.846,25	\$ 201.228,76
UTILIDAD NETA	\$ 70.502,03	\$ 94.575,61	\$ 119.559,32	\$ 145.636,54	\$ 172.846,25	\$ 201.228,76
% de sustentabilidad sobre ingresos	5,68%	7,38%	9,04%	10,67%	12,28%	13,85%

Fuente: Recolección de datos del Analista Administrativo de IUI.

Elaborado por: Autora.

Tomando en consideración que el “Instituto Universitario de Idiomas” está dentro de una universidad pública, no genera una utilidad sino que es un relejo de su sustentabilidad. El porcentaje de este sobre los ingresos en el año 2023 fueron de 5,68%. Este valor neto no se queda dentro del instituto, ya que todo se maneja mediante la Tesorería General de la “Universidad de Cuenca” reinvertiendo en otras direcciones académicas.

5.6.15. Estado de flujo de efectivo proyectado

Tabla 65. Estado de flujo de efectivo proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ -	\$1.281.062,88	\$1.322.056,89	\$1.364.362,71	\$1.408.022,32	\$1.453.079,03
Ingreso de actividades ordinarias		\$1.281.062,88	\$1.322.056,89	\$1.364.362,71	\$1.408.022,32	\$1.453.079,03
Egresos	\$ 745.390,00	\$1.186.487,27	\$1.202.497,57	\$1.218.726,17	\$1.235.176,07	\$1.251.850,27
Inversión	\$ 745.390,00					
Mano de obra directa		\$ 980.855,23	\$ 994.096,77	\$1.007.517,08	\$1.021.118,56	\$1.034.903,66
Gastos operacionales directos		\$ 6.836,96	\$ 6.929,26	\$ 7.022,80	\$ 7.117,61	\$ 7.213,70
Gastos Administrativos		\$ 198.795,09	\$ 201.471,54	\$ 204.186,29	\$ 206.939,90	\$ 209.732,91
Flujo neto de Caja	\$-745.390,00	\$ 94.575,61	\$ 119.559,32	\$ 145.636,54	\$ 172.846,25	\$ 201.228,76

Fuente: Recolección de datos del Analista Administrativo de IUI.

Elaborado por: Autora.

El flujo neto de caja dentro del año 0, se encuentra la inversión a realizarse siendo esta de \$745.390,00. Mientras que, durante los 5 años proyectados, se puede observar un aumento desde \$94.575,61 en el año 1 hasta \$ 201.228,76 en el año 5, significativo un valor positivo para el progreso del modelo.

5.7. Viabilidad del modelo

Para determinar la viabilidad de este diseño de modelo de negocios para el “Instituto Universitario de Idiomas”, es importante utilizar ciertas herramientas tanto económicas, operacionales y técnicas.

5.7.1. Viabilidad Económica

El Valor Actual Neto (VAN), que ayuda a determinar si la inversión supondrá una ganancia o una pérdida de dinero utilizando el valor de la tasa de descuento social que, según lo mencionan Castillo y Zhangallimbay, (2021), está fijado al 12% para Ecuador y otros países de “América Latina y el Caribe”, siendo de suma importancia para evaluar proyectos públicos; la Tasa Interna de Retorno (TIR), que calcula el porcentaje de rentabilidad de la inversión.

Figura 46. *Criterios de Decisión Flujo de Efectivo*

VAN	\$-237.944,80
TIR	0%

Elaborado por: Autora.

El VAN del proyecto es de \$-237.944,80. Al ser negativo se entiende que la inversión no es conveniente, pero es importante tener en cuenta que el PASLE no genera ganancias, ya que la “Universidad de Cuenca” lo financia a través del presupuesto asignado por el Estado, siendo gratuito para sus estudiantes. De igual manera, el TIR es igual a 0%, lo cual indica que sería indiferente realizar o no el proyecto dado que ni ganamos, ni perdemos.

5.7.2. Viabilidad Operativa

De acuerdo con el análisis realizado en el microentorno y macroentorno del Capítulo III, la viabilidad operativa de este modelo puede aplicarse para resolver los problemas planteados mediante la aplicación de estrategias. Las competencias y herramientas utilizadas constituyen también un punto fuerte para la aplicación del modelo.

5.8. Análisis de riesgos del modelo

El análisis del modelo para el instituto ayudará a detectar, evaluar y manejar cualquier riesgo potencial o situaciones adversas que puedan surgir durante la ejecución de las actividades del instituto. Tales eventualidades podrían tener un impacto en la implementación, el éxito y

viabilidad del proyecto. Este análisis es fundamental para comprender y anticipar los riesgos potenciales que podrían surgir a lo largo del progreso del proyecto y para tomar medidas proactivas para mitigarlos. La identificación de los riesgos se realiza mediante el mapa de riesgos, el cual, según Rodríguez et al. (2013), ayuda a “sintetizar la información relativa a las indeterminaciones que afronta la empresa y colaborar en las estrategias destinadas a mitigar la exposición y los daños potenciales”.

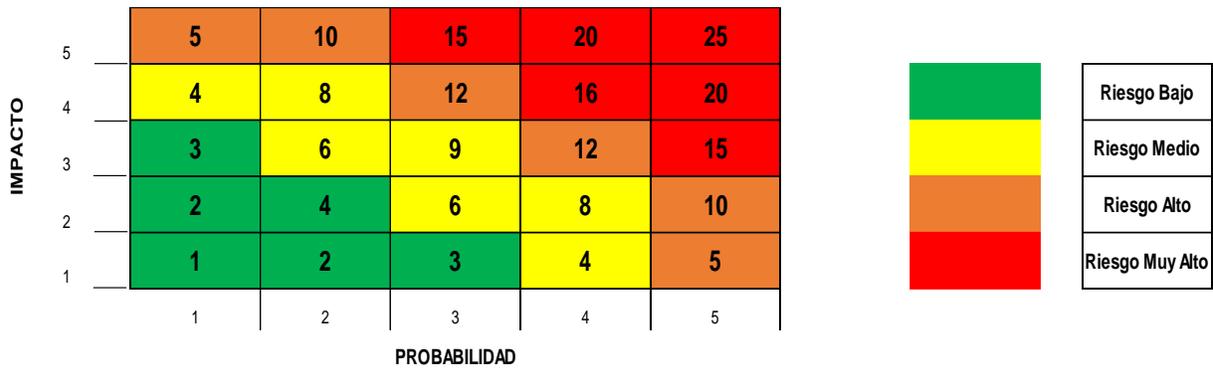
Para llevar a cabo un análisis de riesgos efectivo, se siguen varios pasos clave:

1. *Identificación de riesgos:* Este paso implica identificar y listar todos los posibles riesgos que podrían surgir durante la ejecución del proyecto. Estos riesgos pueden incluir aspectos financieros, operativos, tecnológicos, legales, ambientales, entre otros.
2. *Evaluación de riesgos:* después de identificar los posibles riesgos, se procede a analizar tanto la probabilidad de ocurrencia como el impacto que podrían tener en el proyecto en caso de materializarse. Esto facilita su priorización y la concentración de esfuerzos en aquellos que tienen mayor probabilidad e impacto.
3. *Desarrollo de estrategias de mitigación:* Basándose en la evaluación de riesgos realizada, se crean estrategias destinadas a mitigar o reducir su impacto. Estas estrategias pueden incluir medidas preventivas, acciones correctivas, transferencia de riesgos a terceros mediante seguros o contratos, o la aceptación controlada de ciertos riesgos.
4. *Monitoreo y revisión:* El análisis de riesgos, constituye es un proceso dinámico que demanda una supervisión continua y revisiones periódicas. Resulta fundamental estar alerta ante los cambios en el entorno del proyecto y actualizar periódicamente la lista de riesgos identificados. Esto permite ajustar las estrategias de mitigación según sea necesario y responder de manera oportuna a nuevos riesgos que puedan surgir.

El análisis se realiza por medio del mapa de riesgos el cual es una representación visual que identifica y clasifica los posibles riesgos que pueden afectar el éxito de un proyecto o modelo en particular. Proporciona una visión panorámica de los riesgos potenciales, permitiendo una mejor comprensión de su naturaleza y su impacto en el proyecto, facilitando la toma de decisiones informadas y la planificación de acciones para mitigar o evitar posibles problemas. A su vez, ayuda a los responsables del mismo a identificar las áreas donde podrían surgir problemas y a planificar estrategias para evitarlos o mitigarlos.

Dentro de este mapa se identifican los posibles riesgos y se les asigna ponderaciones tanto a la probabilidad del riesgo como a su impacto, que varía de 1 como mínimo a 5 con un máximo. Estas ponderaciones se multiplican para obtener el valor total del riesgo, clasificando su riesgo total en base a la siguiente matriz de calificación de riesgos:

Tabla 66. Matriz de calificación de riesgos

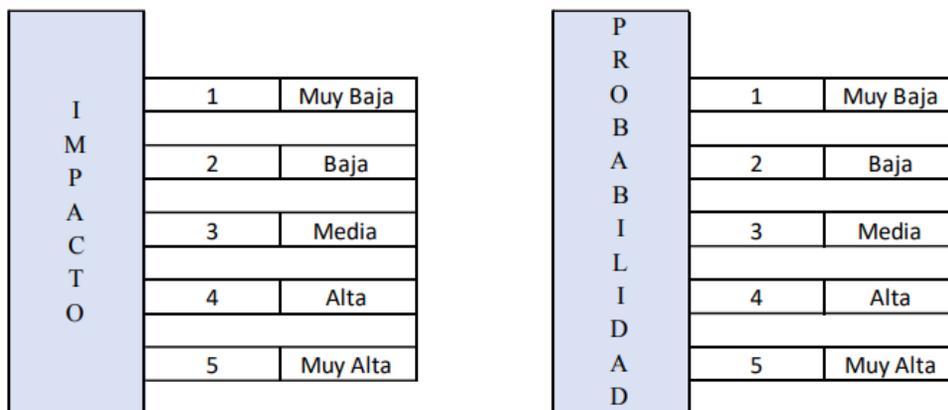


Fuente: Rodriguez et al., 2023 citada en Andrade, 2023, p. 152.

Elaborado por: Autora.

La calificación está basada en el nivel impacto y probabilidad en los que se ubican los riesgos del modelo.

Figura 47. Niveles de probabilidad e impacto en un mapa de riesgos



Fuente: Rodriguez et al., 2023 citada en Andrade, 2023, p. 151.

Elaborado por: Autora.

Como lo indican Rodriguez et al. (2013), el nivel de impacto puede clasificarse según su semaforización en:

- *Muy alta (5)*: Implica un impacto significativo en la mayoría de los procesos, con consecuencias económicas graves.
- *Alta (4)*: Puede influir en varios procesos, con una pérdida económica sustancial.
- *Media (3)*: Tiene un impacto negativo en algunos procesos, con una pérdida económica significativa.
- *Baja (2)*: Afecta a unos pocos procesos, con una pérdida económica moderada.
- *Muy baja (1)*: Tiene un efecto mínimo en un proceso, sin riesgos ni pérdida económica (Andrade, 2023).

De igual manera, Rodríguez et al. (2013) citado en Andrade (2023), consideran que el nivel de probabilidad puede clasificarse en:

- Muy Alta (5) esto se prevé que ocurra en la mayoría de las circunstancias
- Alta (4) probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias;
- Media (3) puede ocurrir en algún momento;
- Baja (2) puede suceder en algún momento; y,
- Muy Baja (1) esto sólo ocurre en circunstancias especiales (p.18).

A continuación se presentan algunos riesgos potenciales que puede presentar el modelo y sus respectivas medidas para mitigarlos, en base al Plan de acción anteriormente desarrollado:

Tabla 67. Mapa de Riesgos

Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Factor de riesgo		Valor de Riesgo	Medidas de Mitigación
		Probabilidad	Impacto		
Operativo	La demanda del programa "PASLE" no sea tan alta como se espera, ocasionando el cierre de algunas ofertas por falta de estudiantes.	3	3	9	Realizar estudios de mercado constantes para evaluar la demanda potencial de estudiantes y adaptar la oferta de "PASLE" en consecuencia.
	No se acepte el modelo de negocio propuesto.	5	5	25	

	Los horarios establecidos para los cursos "PASLE" no estén al gusto de los estudiantes.	1	2	2	
	Un incremento en el número de los estudiantes en la universidad ocasionaría un aumento en los costos del "Programa PASLE" y requeriría un mayor cuerpo docente.	5	4	20	Monitorear de cerca las tendencias demográficas y adaptar la oferta de programas para satisfacer las necesidades cambiantes de los estudiantes.
	El aumento de los costos operativos, administrativos y de ventas puede representar un riesgo si no se gestiona adecuadamente.	3	3	9	Realizar una planificación financiera meticulosa, establecer un presupuesto adecuado y diversificar las fuentes de ingresos, como la colaboración con empresas locales
Financiero	Recorte presupuestario a la "Universidad de Cuenca" por parte del Estado, dificultaría el manejo correcto del presupuesto del instituto, ocasionando también, un recorte del personal docente.	5	5	25	
Tecnológico	La obsoleta tecnología o la carencia de actualización en el ámbito tecnológico podría tener un impacto negativo en la calidad de la educación del idioma y el proceso de aprendizaje dentro del instituto.	2	3	6	Invertir en la actualización periódica de equipos y software, así como en la capacitación del personal para utilizar eficazmente las nuevas tecnologías.

Elaborado por: Autora.

Es importante que se mitiguen estos riesgos para asegurar el funcionamiento correcto del modelo dentro del instituto.

Conclusiones

A partir del análisis realizado en el presente trabajo de titulación se concluye que:

- El diseño del modelo propuesto para el Instituto Universitario de Idiomas, enfocado de manera prioritaria al idioma inglés y al programa PASLE, demuestra que es viable y que va a la par con las necesidades del mercado y de la política educativa. Su pertinencia y sostenibilidad se ven respaldadas por la creciente demanda de aprender un segundo idioma.
- El análisis situacional arrojó muchos problemas tanto del programa como de los diferentes servicios que ofrece el instituto con la falta de comunicación de las facultades, la incierta oferta de cupos cada periodo académico, deficiencias en el sistema de matriculación, precario entendimiento de la importancia del idioma inglés en las diferentes carreras, entre otros factores decisivos que debe cambiar de forma inmediata el instituto conjuntamente con la administración central de la universidad.
- Implementar la normativa que priorice el inglés como un objetivo institucional en la universidad ayudará a que los estudiantes se acrediten en un nivel B2. Además, con las estrategias de la aplicación de la metodología acorde a evaluaciones de estándares internacionales será más sencillo para ellos aplicar a exámenes de acreditación como TOELF, Cambridge, entre otros. Convirtiendo a la universidad en un ejemplo de aprendizaje bilingüe en la región y a nivel nacional, elevando su estatus y prestigio.
- El análisis de viabilidad reveló que, desde el punto de vista financiero, el modelo presenta beneficios. Como se mencionó previamente en relación con el VAN y TIR, el “PASLE” es un programa sin fines de lucro, lo que implica que es gratuito para los estudiantes y su financiación proviene del presupuesto de la universidad. Sin embargo, desde la perspectiva social, el proyecto es viable, ya que ofrece un beneficio significativo a los estudiantes de aprendizaje y dominio del idioma inglés.
- El plan de acción del modelo demuestra que para potenciar el instituto debe existir una planeación previamente definida con objetivos claros, estrategias claves y actividades determinadas de manera secuencial.
- El respaldo de la “Universidad de Cuenca” siempre va a ser fundamental para su éxito porque proporciona la infraestructura necesaria, el apoyo administrativo y financiero que son necesarios para el correcto funcionamiento y permanencia. Enfatizando que se debe mejorar la comunicación con las facultades de manera inmediata para que se cumplan correctamente los procesos internos del instituto e incluir al instituto con mayor frecuencia en la toma de decisiones académicas de toda la universidad.

- La integración de inglés en las mallas curriculares de todas las carreras, será un paso muy importante para el desarrollo del idioma en la comunidad universitaria, además de la apertura de futuras oportunidades para los estudiantes tanto en lo estudiantil como en lo profesional, mediante la implementación de asignaturas especializadas en cada carrera, junto con otras de formación general, motivando a los estudiantes a dominar el idioma de la mano del conocimiento de su área de estudio.
- El marketing es clave para entregar información inmediata a la comunidad universitaria y a posibles clientes, promocionando sus diferentes servicios y comunicando procesos de matrícula y horarios.
- La incorporación de una plataforma de inglés en los cursos que ofrece el instituto es primordial para el crecimiento de los estudiantes y la mejora continua de este idioma. Es importante considerar que la actualización constante de estas herramientas y la capacitación de los docentes son elementos fundamentales para garantizar un alto nivel de calidad en la experiencia educativa.
- La colaboración con empresas locales para realizar cursos personalizados para sus empleados, así como la actualización constante de la metodología de los programas en función del mercado, son aspectos claves que deben ser aprovecharlos al máximo. El instituto tiene un gran potencial para crecer, expandir su oferta de programas y cursos de diferentes idiomas, así como en convertirse en un referente de la enseñanza de idiomas en la región, siempre y cuando se implementen estrategias efectivas y realicen ajustes periódicos en función de las necesidades del mercado y los estudiantes.

Recomendaciones

- Convertir al idioma inglés en un objetivo institucional de la Universidad de Cuenca, llevándola a potenciarse como un referente nacional bilingüe de la educación superior.
- Implementar el plan de acción diseñado en este modelo es una de las claves más relevantes para convertir a la Universidad de Cuenca en una de las universidades con un alto nivel de inglés, referente nacional de aprendizaje bilingüe a través del Instituto Universitario de Idiomas. Esto brindará a los estudiantes mayores oportunidades académicas, sociales y laborales en el país.
- Incluir una segunda etapa del modelo de gestión que se enfoque en atender las necesidades del área de oferta especial y el de servicios especializados, las que no se profundizaron en este estudio debido a la alta cantidad de información manejada únicamente en el programa PASLE y en el idioma inglés.
- Completar el apartado del plan de medios con la realización de un “Plan de Marketing” amplio para obtener resultados más eficientes y eficaces, con una formulación profunda de estrategias de promoción y marketing que ayuden a aumentar la visibilidad del instituto y atraer a un mayor número de estudiantes potenciales, tanto a nivel local como internacional.
- Promover la mayor participación activa de los estudiantes en las diferentes actividades curriculares y extracurriculares relacionadas con el aprendizaje del inglés, en colaboración con las facultades.
- Llevar a cabo supervisiones continuas del progreso del idioma inglés a los estudiantes durante su trayectoria universitaria, así como implementar un eficaz control sobre el desempeño de los docentes, el personal administrativo y demás organismos de la universidad que trabajan conjuntamente con el instituto que permite tener un funcionamiento óptimo en base a un mejoramiento continuo.
- Fortalecer las alianzas con universidades extranjeras y crear convenios con empresas de la ciudad.
- Ofrecer cursos de diferentes idiomas en distintas modalidades, ya que en la actualidad la tecnología desempeña un papel clave para el aprendizaje y la accesibilidad. Esto permitirá abrir nuevos nichos o segmentos de mercado no solo dentro de la ciudad, sino en todo el país.

Referencias

- Álvarez, M., y Hernández, G. (2019). *Percepción de los universitarios en el aprendizaje del inglés. Aprendizaje del inglés en universitarios.*, 1, 14. Villahermosa, México: Revista SINAPSIS.
- Andrade, G. (13 de Julio de 2023). Diseño de un modelo de negocios para la empresa “Lobo Car” y sus. Cuenca, Ecuador: Universidad de Cuenca.
- Banco Central del Ecuador. (2023). *La economía ecuatoriana registró un incremento interanual de 0,7% en el primer trimestre de 2023.* Banco Central del Ecuador. Quito : Banco Central del Ecuador. <https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa-archivo/la-economia-ecuatoriana-registro-un-crecimiento-interanual-de-0-7-en-el-primer-trimestre-de-2023>
- Banco Central del Ecuador. (Enero de 2024). Boletín mensual de inflación. Resultados a diciembre de 2023. Ecuador. <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf202312.pdf>
- Berlitz. (26 de Julio de 2023). *Berlitz.* <https://www.berlitz.com/es-pr/blog/la-importancia-de-saber-ingles-en-el-mundo-actual>
- Cabana-Villa, R., Cortes, F., Vega-Toro, D., y Cornejo-Figueroa, J. (2016). Modelo de negocio: análisis en empresas del sector construcción, región Coquimbo–Chile. (3). Habana, Cuba: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360448031008>
- Carreto, M., Harispe, M., y Vaz, F. (2015). The Business Model Canvas. www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/04/BMC_2015.pdf
- Castillo, J. G., y Zhangallimbay, D. (agosto de 2021). La tasa social de descuento en la evaluación de proyectos de inversión: una aplicación para el Ecuador. (134), 78-98. Revista de la CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/91cab4af-bbd4-41c5-b263->

3e217bd549eb/content#:~:text=En%20el%20Ecuador%2C%20al%20igual,por%20lo%20general%20del%2012%25.

Castro, Y., Abreus, A., y Hernández, P. (2016). Perspectivas para la enseñanza del inglés en las Instituciones de Educación Superior (IES) en Ecuador. Guayaquil, Ecuador: Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología (ITB) .
https://www.pedagogia.edu.ec/public/docs/Comision_10/perspectivas_para_la_ensenanza_del_ingles.pdf

Censo de Ecuador. (2023). Censo 2022 de Ecuador. <https://censoecuador.ecudatanalytics.com/>

Chan, K. (Mayo de 2016). Power Language Index. Distinguished Fellow, INSEAD.
http://www.kailchan.ca/wp-content/uploads/2016/12/Kai-Chan_Power-Language-Indexfull-report_2016_v2.pdf

Chávez-Zambrano, M., Saltos-Vivas, M. A., y Saltos-Dueñas, C. (05 de agosto de 2017). La importancia del aprendizaje y conocimiento del idioma inglés en la enseñanza superior. *La importancia del aprendizaje y conocimiento del idioma inglés en la enseñanza superior*, 3, 759-771. Chone, Manabí, Ecuador: Revista Científica Dominio de las Ciencias. <https://doi.org/10.23857/dc.v3i3mon.707>

Chesbrough, H., y Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*. 3, 11, 529-555. Harvard Business School.

Clavijo, C. (21 de Febrero de 2023). *Blog de Hubspot: Marketing, ventas, servicio al cliente y sitio web*. <https://blog.hubspot.es/sales/modelo-canvas>

Consejo de Educación Superior. (25 de Enero de 2017). Reglamento de Régimen Académico Consejo de Educación Superior. (051-2023), *Edición Especial 854*. Quito: Consejo de Educación Superior. <https://www.ces.gob.ec/lotaip/2018/Enero/Anexos%20Procu/An-lit-a2-Reglamento%20de%20Régimen%20Académico.pdf>

Crespo, M. C. (06 de Abril de 2022). *RD STATION*. <https://www.rdstation.com/blog/es/modelo-canvas-que->

- García Puga, Y. (09 de Noviembre de 2022). El lienzo del modelo de negocios o modelo CANVAS: herramienta para emprendedores. *6(1)*, 2023, 1-10. Panamá: Revista FAECO sapiens. <http://portal.amelica.org/ameli/journal/221/2213811033/>
- García, L. (2019). *Aplicación del Mapa de Empatía: una Herramienta de Valor en los Modelos de Negocio*. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/35868/GarcíaDelgadoLeidyKatherine2019.pdf>
- Hernandez, A. (30 de Agosto de 2008). *El inglés en costa rica: requisito indispensable en un mundo globalizado.*, *8(2)*, 1-23. Costa Rica: Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación". <https://www.redalyc.org/pdf/447/44713044016.pdf>
- Hill, C., y Jones, G. (2005). *Administración estratégica: Un enfoque integrado* (Sexta ed.). Mexico: Mc GRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Instagram. (2024). Idiomas UCuenca (@idiomasucuenca) • Instagram photos and videos. <https://www.instagram.com/idiomasucuenca/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (Noviembre de 2023). Estadísticas Laborales – diciembre 2023. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-laborales-enemdu/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (05 de Enero de 2024). Índice de Precios al Consumidor (IPC). Ecuador. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2023/Diciembre/Boletin_tecnico_12-2023-IPC.pdf
- Itaú. (s.f.). *Programa de asesoría de negocio. Módulo III: Plan de Negocios*. Itaú.
- Johnson, G., Sholes, K., y Whittington, R. (2010). *Fundamentos de Estrategia* (Primera ed.). Prentice Hall.
- Kavadias, S., Ladas, K., y Loch, C. (Octubre de 2016). *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/10/the-transformative-business-model?registration=success>
- La Hora. (23 de Enero de 2023). El nivel de inglés de los ecuatorianos está entre los más bajos del mundo. <https://www.lahora.com.ec/pais/ecuador-ingles-bajo->
-
- Jennifer Alicia Samaniego Galindo

- Montero, K., De la Cruz, V., y Arias, J. C. (01 de Mayo de 2020). El idioma inglés en el contexto de la educación. *Formación profesional en un mundo globalizado*. XXX(71). Villahermosa, Tabasco, México: Perspectivas Docentes.
- Neeley, T. (Mayo de 2012). *Global Business Speaks English*. Estados Unidos : Harvard Business Review. <https://hbr.org/2012/05/global-business-speaks-english>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., y Tucci, C. (2005). *Clarifying Business Models: origins, Present, and Future of the Concept*. *Communications of the Association for Information Systems* (1ª Edición ed.). Wiley. <https://doi.org/15.751/775>
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Centro Libros PAPF, S. L. U.
- Padrón, M. B., y Calle, S. (2023). *Sistema de Costeo para el Instituto Universitario de Idiomas*. Cuenca, Ecuador: Universidad de Cuenca.
- Pearson. (28 de Julio de 2023). La importancia del inglés en la escuela y su ventaja a futuro. <https://blog.pearsonlatam.com/ingles-para-todos/importancia-del-ingles-en-escuela>
- Peña, V. (2019). Enseñanza del inglés como lengua extranjera y desarrollo de competencias lingüísticas. Quito , Ecuador : Universidad Andina Simón Bolívar sede Ecuador.
- Pérez, Á. (Febrero de 2019). Estudio de los análisis del entorno en el modelo de emprendimiento disciplinado. Aplicación al caso de la creación del statup Blodel. Madrid: Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales (UPM). https://oa.upm.es/54122/1/TFG_ANGEL_PEREZ_TABERNERO_POLO.pdf
- Pizarro Miranda, M. (s.f.). *Mapa de Empatía*. <https://marcelopizarro.com/>
- Ponce, S., Parrales, M., Barque, S., y Parrales, M. (05 de abril de 2019). Realidad actual de la enseñanza en inglés en la educación superior de Ecuador. *Realidad actual de la enseñanza en inglés en la educación superior de Ecuador*, V(2), Abril-junio. Jipijapa, Manabí, Ecuador: Revista Científica Dominio de las Ciencias. <https://doi.org/10.23857/dc.v5i2.918>

- Ramírez, J. L. (2012). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. México: Universidad Veracruzana. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Ramírez, L., Pérez, C., y Lara, R. (Junio de 2017). *Panorama del sistema educativo mexicano en la enseñanza del idioma inglés como segunda lengua*(12), 15-21. Estado de Hidalgo, México: Revistadecooperacion.com. <http://revistadecooperacion.com/numero12/012-02.pdf>
- Ricart, J. (16 de Julio de 2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. Barcelona, España: Universia Business Review.
- Riquelme Leiva, M. (Junio de 2015). Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa. Santiago, Chile. <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Rodriguez, M., Piñeiro, C., y Monelos, P. d. (2013). Mapa de Riesgos: Identificación y Gestión de Riesgos. 2. La Coruña, España: Revista Atlántica de Economía.
- Román, M., Vena, D., y González, O. (2015). Fundamentos teóricos de la competencia comunicativa intercultural en idioma inglés. *Humanidades Médicas*. 15(1). Camaguey: Revista Humanidades Médicas.
- Secretaría del Consejo Universitario de la Universidad de Cuenca. (18 de Abril de 2023). Reglamento orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la Universidad de Cuenca. Cuenca, Ecuador: Universidad de Cuenca.
- Sempértegui, B. (18 de Noviembre de 2022). La suficiencia en inglés, una brecha educativa de Ecuador. Ecuador. <https://conexion.puce.edu.ec/la-suficiencia-en-ingles-una-brecha-educativa-de-ecuador/>
- Senescyt. (2014). *Convenio de Becas entre la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación de la República del Ecuador y Harvard University*. Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación de la República del Ecuador.

- Senescyt. (16 de Noviembre de 2015). Ecuador y Francia firman acuerdo para promover la movilidad académica en la educación superior para facilitar la continuidad en los estudios. (328). Quito, Ecuador. <https://www.educacionsuperior.gob.ec/ecuador-y-francia-firman-acuerdo-para-promover-la-movilidad-academica-en-la-educacion-superior-para-facilitar-la-continuidad-en-los-estudios/>
- Sirlopú, E. d., Marrufo, D., y Ortega, M. (01 de Diciembre de 2023). Calidad de la competencia comunicativa del inglés en educación superior: revisión teórica. *14(2)*. Perú: Cuadernos de Investigación Educativa. <https://doi.org/https://doi.org/10.18861/cied.2023.14.2.3370>
- Tigse, C. (2018). El impacto de la implementación del bachillerato internacional (BI) con el programa del diploma (PD) en búsqueda de la calidad y excelencia de la Unidad Educativa Tumbaco en los años 2017-2018 . Quito: Universidad Andina Simón Bolívar. Sede Ecuador. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6222/1/T2653-MIE-Tigse-El%20impacto.pdf>
- UCuenca. (2024). Instituto Universitario de Idiomas | Universidad de Cuenca. Cuenca, Ecuador. <https://www2.ucuenca.edu.ec/idiomas>
- Universidad de Cuenca. (09 de Mayo de 2023). Informe de gestión 2022. Universidad de Cuenca: https://www2.ucuenca.edu.ec/images/2023/06/Informe_Gestion_2022_compressed.pdf
- Vásquez, A. d. (2016). Modelo de negocio basado en Canvas para un proyecto de implementacion de un parque de diversiones infantiles en la ciudad de Cuenca. Universidad Politécnica Salesiana. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/12805/6/UPS-CT006688.pdf>

Anexos**Anexo A. Encuesta**

La presente encuesta tiene como objetivo recolectar información para conocer la satisfacción y demanda del Instituto Universitario de Idiomas dentro de las carreras de la Universidad de Cuenca que será de vital importancia para el desarrollo de la tesis de grado "**DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIOS PARA EL INSTITUTO UNIVERSITARIO DE IDIOMAS DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA**". Le agradecemos mucho su colaboración.

Seleccionar la respuesta en la casilla correspondiente:

• Género

Femenino ()

Masculino ()

Otros ()

• Edad

17 – 20 ()

21 – 24 ()

25 – 28 ()

29 o más ()

• Usted pertenece a:

Carrera rediseñada ()

Malla por créditos ()

• Facultad a la que pertenece:

Facultad de Arquitectura ()

Facultad de Artes ()

Facultad de Ciencias Agropecuarias ()

Facultad de Ciencias de la Hospitalidad ()

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas ()

Facultad de Ciencias Médicas ()

Facultad de Ciencias Químicas ()

Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación ()

Facultad de Ingeniería ()

Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Políticas y Sociales ()

Facultad de Psicología ()

- **Carrera**

Administración de Empresas ()

Administración de Empresas DUAL ()

Administración De Infraestructura y Plataformas Tecnológicas ()

Agronomía ()

Arquitectura ()

Artes Escénicas ()

Artes Musicales ()

Artes Visuales ()

Bioquímica y Farmacia ()

Cine ()

Computación ()

Comunicación ()

Contabilidad y Auditoría ()

Derecho ()

Diseño de Interiores ()

Diseño Gráfico ()

Economía ()

Educación Básica ()

Educación Inicial ()

Electricidad ()

Enfermería ()

Estimulación Temprana en Salud ()

Fonoaudiología ()

Fisioterapia ()

Gastronomía ()

Género y Desarrollo ()

Hospitalidad y Hotelería ()

Imagenología y Radiología ()

Ingeniería Ambiental ()

Ingeniería Civil ()

Ingeniería Industrial ()

- Ingeniería Química ()
- Laboratorio Clínico ()
- Medicina ()
- Medicina Veterinaria ()
- Mercadotecnia ()
- Nutrición y Dietética ()
- Odontología ()
- Orientación Familiar ()
- Pedagogía de la Actividad Física y Deporte ()
- Pedagogía de la Historia y Ciencias Sociales ()
- Pedagogía de la Lengua y Literatura ()
- Pedagogía de las Artes Humanas ()
- Pedagogía de los Idiomas Nacionales y Extranjeros ()
- Periodismo ()
- Psicología ()
- Sociología ()
- Telecomunicaciones ()
- Trabajo Social ()
- Turismo ()

Nivel de la carrera en que se encuentra

- Primero ()
- Segundo ()
- Tercero ()
- Cuarto ()
- Quinto ()
- Sexto ()
- Séptimo ()
- Octavo ()
- Noveno ()
- Décimo ()

1. ¿Qué idioma escogió o escogería para acreditar el requisito de segunda lengua de su carrera?

- Inglés ()
- Alemán ()

Francés ()

Italiano ()

Portugués ()

2. ¿Cómo considera usted que se debería determinar la calidad de formación que oferta el Instituto Universitario de Idiomas?

Examen de suficiencia al final de la carrera ()

Entrevista ()

Examen de suficiencia por nivel ()

Exámenes internacionales (TOELF, IELTS, etc.) ()

Otros ()

3. ¿Cómo percibe el nivel de importancia que su carrera da al segundo idioma?

Muy Importante ()

Importante ()

Indiferente ()

Poco Importante ()

Nada Importante ()

4. Considera qué, con la formación de un segundo idioma ¿se puede aplicar a programas internacionales?

Si ()

No ()

5. Nivel del segundo idioma máximo requerido en su carrera

A1 ()

A2 ()

B1 ()

B2 ()

6. Medio por el que se informa de las novedades del Instituto Universitario de Idiomas

Correo Electrónico ()

Redes Sociales ()

Web de la Universidad de Cuenca ()

Facultad ()

Amigos ()

Docentes ()

Otros ()

7. Con respecto al requisito para acreditación de la segunda lengua, usted:

- a) Ya cumplió con el requisito ()
- b) Se encuentra cursando los niveles ()
- c) No he tomado ningún nivel aún ()

8. Si su respuesta a la pregunta anterior fue a), Indique cómo lo aprobó:

- Programa PASLE/ créditos ()
- Examen de Suficiencia ()
- Certificados de Aprobación ()
- Otros ()

9. Si su respuesta a la pregunta 7 fue b), Indique el nivel que se encuentre cursando en el periodo académico actual

- A1 ()
- A2 ()
- B1 ()
- B2 ()

10. Si su respuesta a la pregunta 7 fue c), Indique las razones

- Insuficiencia de cupos ()
- Horarios ofertados ()
- Falta de tiempo ()
- Olvido ()
- Otros ()

11. Indique la modalidad que preferiría cursar el segundo idioma

- Presencial ()
- Hibrido ()
- Virtual ()

12. Indique la jornada que preferiría cursar el segundo idioma

- Matutina ()
- Vespertina ()
- Nocturna ()

13. Al terminar los niveles del programa PASLE requeridos en su malla curricular, usted pretende:

Seguir tomando inglés en el Programa de cursos intensivos hasta el nivel máximo ofertado

- No tomar más cursos ()
- Tomar en un instituto privado ()
- Formarme en otro idioma ()

Sección 2_ IDIOMA INGLÉS

14. En su colegio, ¿Tomó clases de inglés?

Si ()

No ()

15. Su colegio fue:

Publico ()

Fiscomisional ()

Privado ()

16. El nivel de inglés que maneja su colegio es:

Excelente ()

Muy bueno ()

Bueno ()

No muy bueno ()

Pésimo ()

17. Indique el nivel de dominio que tiene en las 4 destrezas de inglés. Donde 1 es menor dominio y 4 mayor dominio.

	1	2	3	4
Hablar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escribir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escuchar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Según su opinión, la enseñanza de los diferentes niveles de inglés impartida por los Docentes del Instituto considera que es:

Excelente ()

Muy bueno ()

Bueno ()

No muy bueno ()

Pésimo ()

19. En el ambiente universitario, el nivel de inglés que se maneja dentro de la universidad es:

- Excelente ()
- Muy bueno ()
- Bueno ()
- No muy bueno ()
- Pésimo ()

20. Según su percepción, indique la importancia que tiene el manejo de las siguientes destrezas de inglés. Donde 1 es el menos importante y 4 el más importante.

	1	2	3	4
Hablar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escribir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escuchar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. ¿Ha tenido problemas al momento de matricularse en los cursos de inglés?

- Si ()
- No ()

22. Si su respuesta de la pregunta anterior fue SI, indique la razón:

- Insuficiencia de cupos ()
- Problemas en el sistema de matriculas ()
- Horario no acorde a su disponibilidad ()
- Desconocimiento del calendario de matrículas del instituto ()

23. Señale 2 razones por las que usted considera que las universidades deban incluir asignaturas propias de cada carrera en inglés dentro de las mallas curriculares.

- Mejores oportunidades laborales ()
- Becas Internacionales ()
- Nivel de inglés más alto ()
- Mayor comprensión de artículos académicos ()

Anexo B. Depreciaciones de Bienes que posee el IUI.

Fecha de Ingreso	Bien	Cantidad	Precio de Compra	Valor Residual	Vida útil	Depreciación Anual
Equipos de computación y electrónicos						\$ 4.286,92
27/07/2021	Equipo electrónico/computadora portátil	1	\$ 842,03	\$ 84,20	5	\$ 151,57
20/06/2018	Equipo electrónico/computadora portátil	1	\$ 1.023,68	\$ 102,37	5	\$ 184,26
20/06/2018	Equipo electrónico/computadora portátil	1	\$ 1.023,68	\$ 102,37	5	\$ 184,26
20/06/2018	Equipo electrónico/computadora portátil	1	\$ 1.023,68	\$ 102,37	5	\$ 184,26
27/07/2021	Equipo electrónico/computadora portátil	1	\$ 842,03	\$ 84,20	5	\$ 151,57
27/07/2021	Equipo electrónico/computadora portátil	1	\$ 842,03	\$ 84,20	5	\$ 151,57
27/07/2021	Equipo electrónico/computadora portátil	1	\$ 842,03	\$ 84,20	5	\$ 151,57
27/07/2021	Equipo electrónico/computadora portátil	1	\$ 842,03	\$ 84,20	5	\$ 151,57
27/07/2021	Equipo electrónico/computadora portátil	1	\$ 842,03	\$ 84,20	5	\$ 151,57
27/07/2021	Equipo electrónico/computadora portátil	1	\$ 842,03	\$ 84,20	5	\$ 151,57
20/06/2018	Equipo electrónico/computadora portátil	1	\$ 1.023,68	\$ 102,37	5	\$ 184,26
20/06/2018	Equipo electrónico/computadora portátil	1	\$ 1.023,68	\$ 102,37	5	\$ 184,26
26/07/2021	Equipo electrónico/computadora portátil	1	\$ 842,03	\$ 84,20	5	\$ 151,57
19/12/2018	Equipo electrónico/CPU	1	\$ 996,80	\$ 99,68	5	\$ 179,42
19/12/2018	Equipo electrónico/CPU	1	\$ 996,80	\$ 99,68	5	\$ 179,42
19/12/2018	Equipo electrónico/CPU	1	\$ 996,80	\$ 99,68	5	\$ 179,42
19/12/2018	Equipo electrónico/CPU	1	\$ 996,80	\$ 99,68	5	\$ 179,42
19/12/2018	Equipo electrónico/CPU	1	\$ 996,80	\$ 99,68	5	\$ 179,42
19/12/2018	Equipo electrónico/CPU	1	\$ 996,80	\$ 99,68	5	\$ 179,42
19/12/2018	Equipo electrónico/CPU	1	\$ 996,80	\$ 99,68	5	\$ 179,42
19/12/2018	Equipo electrónico/CPU	1	\$ 996,80	\$ 99,68	5	\$ 179,42
19/12/2018	Equipo electrónico/CPU	1	\$ 996,80	\$ 99,68	5	\$ 179,42
19/12/2018	Equipo electrónico/CPU	1	\$ 996,80	\$ 99,68	5	\$ 179,42
19/12/2018	Equipo electrónico/CPU	1	\$ 996,80	\$ 99,68	5	\$ 179,42
19/12/2018	Equipo electrónico/CPU	1	\$ 996,80	\$ 99,68	5	\$ 179,42

Fecha de Ingreso	Bien	Cantidad	Precio de Compra	Valor Residual	Vida útil	Depreciación Anual
19/12/2018	Equipo electrónico/CPU	1	\$ 996,80	\$ 99,68	5	\$ 179,42
19/12/2018	Equipo electrónico/CPU	1	\$ 996,80	\$ 99,68	5	\$ 179,42
19/12/2018	Equipo electrónico/CPU	1	\$ 996,80	\$ 99,68	5	\$ 179,42
19/12/2018	Equipo electrónico/CPU	1	\$ 996,80	\$ 99,68	5	\$ 179,42
19/12/2018	Equipo electrónico/CPU	1	\$ 996,80	\$ 99,68	5	\$ 179,42
19/12/2018	Equipo electrónico/CPU	1	\$ 996,80	\$ 99,68	5	\$ 179,42
19/12/2018	Equipo electrónico/CPU	1	\$ 996,80	\$ 99,68	5	\$ 179,42
19/12/2018	Equipo electrónico/CPU	1	\$ 996,80	\$ 99,68	5	\$ 179,42
19/12/2018	Equipo electrónico/CPU	1	\$ 996,80	\$ 99,68	5	\$ 179,42
19/12/2018	Equipo electrónico/CPU	1	\$ 996,80	\$ 99,68	5	\$ 179,42
19/12/2018	Equipo electrónico/CPU	1	\$ 996,80	\$ 99,68	5	\$ 179,42
19/12/2018	Equipo electrónico/CPU	1	\$ 996,80	\$ 99,68	5	\$ 179,42
19/12/2018	Equipo electrónico/CPU	1	\$ 996,80	\$ 99,68	5	\$ 179,42
19/12/2018	Equipo electrónico/CPU	1	\$ 996,80	\$ 99,68	5	\$ 179,42
19/12/2018	Equipo electrónico/CPU	1	\$ 996,80	\$ 99,68	5	\$ 179,42
19/12/2018	Equipo electrónico/CPU	1	\$ 996,80	\$ 99,68	5	\$ 179,42
19/12/2018	Equipo electrónico/CPU	1	\$ 996,80	\$ 99,68	5	\$ 179,42
19/12/2018	Equipo electrónico/CPU	1	\$ 996,80	\$ 99,68	5	\$ 179,42
19/12/2018	Equipo electrónico/CPU	1	\$ 996,80	\$ 99,68	5	\$ 179,42
19/12/2018	Equipo electrónico/CPU	1	\$ 996,80	\$ 99,68	5	\$ 179,42
19/12/2018	Equipo electrónico/CPU	1	\$ 996,80	\$ 99,68	5	\$ 179,42
19/12/2018	Equipo electrónico/CPU	1	\$ 996,80	\$ 99,68	5	\$ 179,42
19/12/2018	Equipo electrónico/CPU	1	\$ 996,80	\$ 99,68	5	\$ 179,42
19/12/2018	Equipo electrónico/CPU	1	\$ 996,80	\$ 99,68	5	\$ 179,42
23/09/2019	Equipo electrónico/discos informáticos/disco duro externo	1	\$ 100,79	\$ 10,08	5	\$ 18,14
23/09/2019	Equipo electrónico/discos informáticos/disco duro externo	1	\$ 100,79	\$ 10,08	5	\$ 18,14
31/05/2019	Equipo electrónico/impresoras/impresora	1	\$ 551,04	\$ 55,10	5	\$ 99,19
14/09/2017	Equipo electrónico/impresoras/impresora multifunciones	1	\$ 612,64	\$ 61,26	5	\$ 110,28
19/12/2018	Equipo electrónico/monitor	1	\$ 109,76	\$ 10,98	5	\$ 19,76
19/12/2018	Equipo electrónico/monitor	1	\$ 109,76	\$ 10,98	5	\$ 19,76

Fecha de Ingreso	Bien	Cantidad	Precio de Compra	Valor Residual	Vida útil	Depreciación Anual
19/12/2018	Equipo electrónico/monitor	1	\$ 109,76	\$ 10,98	5	\$ 19,76
19/12/2018	Equipo electrónico/monitor	1	\$ 109,76	\$ 10,98	5	\$ 19,76
19/12/2018	Equipo electrónico/monitor	1	\$ 109,76	\$ 10,98	5	\$ 19,76
19/12/2018	Equipo electrónico/monitor	1	\$ 109,76	\$ 10,98	5	\$ 19,76
21/06/2018	Equipo electrónico/scanner	1	\$ 459,20	\$ 45,92	5	\$ 82,66
23/10/2014	Equipo industrial para alimentos y bebidas/cafetera/cafetera	1	\$ 199,52	\$ 19,95	10	\$ 17,96
10/10/2019	Equipos de oficina y administración/aire acondicionado/aire acondicionado	1	\$ 2.046,73	\$ 204,67	10	\$ 184,21
30/10/2018	Equipos de oficina y administración/pantalla para proyector	1	\$ 100,00	\$ 10,00	10	\$ 9,00
30/10/2018	Equipos de oficina y administración/pantalla para proyector	1	\$ 100,00	\$ 10,00	10	\$ 9,00
30/10/2018	Equipos de oficina y administración/pantalla para proyector	1	\$ 100,00	\$ 10,00	10	\$ 9,00
30/10/2018	Equipos de oficina y administración/pantalla para proyector	1	\$ 100,00	\$ 10,00	10	\$ 9,00
30/10/2018	Equipos de oficina y administración/pantalla para proyector	1	\$ 100,00	\$ 10,00	10	\$ 9,00
30/10/2018	Equipos de oficina y administración/pantalla para proyector	1	\$ 100,00	\$ 10,00	10	\$ 9,00
30/10/2018	Equipos de oficina y administración/pantalla para proyector	1	\$ 100,00	\$ 10,00	10	\$ 9,00
30/10/2018	Equipos de oficina y administración/pantalla para proyector	1	\$ 100,00	\$ 10,00	10	\$ 9,00
10/10/2012	Equipos de oficina y administración/pantalla para proyector	1	\$ 409,00	\$ 40,90	10	\$ 36,81
21/12/2015	Equipos de oficina y administración/proyector	1	\$ 838,88	\$ 83,89	10	\$ 75,50
21/12/2015	Equipos de oficina y administración/proyector	1	\$ 838,88	\$ 83,89	10	\$ 75,50
21/12/2015	Equipos de oficina y administración/proyector	1	\$ 838,88	\$ 83,89	10	\$ 75,50
21/12/2015	Equipos de oficina y administración/proyector	1	\$ 838,88	\$ 83,89	10	\$ 75,50
06/03/2013	Equipos de oficina y administración/proyector	1	\$ 596,96	\$ 59,70	10	\$ 53,73
10/04/2012	Equipos de oficina y administración/proyector	1	\$ 568,00	\$ 56,80	10	\$ 51,12
10/04/2012	Equipos de oficina y administración/proyector	1	\$ 568,00	\$ 56,80	10	\$ 51,12
10/04/2012	Equipos de oficina y administración/proyector	1	\$ 568,00	\$ 56,80	10	\$ 51,12
10/04/2012	Equipos de oficina y administración/proyector	1	\$ 568,00	\$ 56,80	10	\$ 51,12
10/04/2012	Equipos de oficina y administración/proyector	1	\$ 568,00	\$ 56,80	10	\$ 51,12
6/03/2013	Equipos de oficina y administración/proyector	1	\$ 596,96	\$ 59,70	10	\$ 53,73
15/06/2012	Equipos de oficina y administración/proyector	1	\$ 568,00	\$ 56,80	10	\$ 51,12

Fecha de Ingreso	Bien	Cantidad	Precio de Compra	Valor Residual	Vida útil	Depreciación Anual
17/04/2015	Equipos de oficina y administración/teléfonos/teléfono fijo	1	\$ 259,84	\$ 25,98	10	\$ 23,39
15/12/2016	Equipos de prensa, radio y televisión/radio base de comunicación	1	\$ 215,46	\$ 21,55	10	\$ 19,39
27/06/2018	Equipos de prensa; radio y televisión/grabadora/grabadora de voz	1	\$ 101,84	\$ 10,18	10	\$ 9,17
08/11/2019	Equipos de prensa; radio y televisión/parlante - altoparlante	1	\$ 143,36	\$ 14,34	10	\$ 12,90
08/11/2019	Equipos de prensa; radio y televisión/parlante - altoparlante	1	\$ 143,36	\$ 14,34	10	\$ 12,90
08/11/2019	Equipos de prensa; radio y televisión/parlante - altoparlante	1	\$ 143,36	\$ 14,34	10	\$ 12,90
08/11/2019	Equipos de prensa; radio y televisión/parlante - altoparlante	1	\$ 143,36	\$ 14,34	10	\$ 12,90
08/11/2019	Equipos de prensa; radio y televisión/parlante - altoparlante	1	\$ 143,36	\$ 14,34	10	\$ 12,90
08/11/2019	Equipos de prensa; radio y televisión/parlante - altoparlante	1	\$ 143,36	\$ 14,34	10	\$ 12,90
08/11/2019	Equipos de prensa; radio y televisión/parlante - altoparlante	1	\$ 143,36	\$ 14,34	10	\$ 12,90
08/11/2019	Equipos de prensa; radio y televisión/parlante - altoparlante	1	\$ 143,36	\$ 14,34	10	\$ 12,90
08/11/2019	Equipos de prensa; radio y televisión/parlante - altoparlante	1	\$ 143,36	\$ 14,34	10	\$ 12,90
08/11/2019	Equipos de prensa; radio y televisión/parlante - altoparlante	1	\$ 143,36	\$ 14,34	10	\$ 12,90
08/11/2019	Equipos de prensa; radio y televisión/parlante - altoparlante	1	\$ 143,36	\$ 14,34	10	\$ 12,90
08/11/2019	Equipos de prensa; radio y televisión/parlante - altoparlante	1	\$ 143,36	\$ 14,34	10	\$ 12,90
08/11/2019	Equipos de prensa; radio y televisión/parlante - altoparlante	1	\$ 143,36	\$ 14,34	10	\$ 12,90
08/11/2019	Equipos de prensa; radio y televisión/parlante - altoparlante	1	\$ 143,36	\$ 14,34	10	\$ 12,90
08/11/2019	Equipos de prensa; radio y televisión/parlante - altoparlante	1	\$ 143,36	\$ 14,34	10	\$ 12,90
08/11/2019	Equipos de prensa; radio y televisión/parlante - altoparlante	1	\$ 143,36	\$ 14,34	10	\$ 12,90
08/11/2019	Equipos de prensa; radio y televisión/parlante - altoparlante	1	\$ 143,36	\$ 14,34	10	\$ 12,90
08/11/2019	Equipos de prensa; radio y televisión/parlante - altoparlante	1	\$ 143,36	\$ 14,34	10	\$ 12,90
08/11/2019	Equipos de prensa; radio y televisión/parlante - altoparlante	1	\$ 143,36	\$ 14,34	10	\$ 12,90
08/11/2019	Equipos de prensa; radio y televisión/parlante - altoparlante	1	\$ 143,36	\$ 14,34	10	\$ 12,90
15/10/2012	Equipos de prensa; radio y televisión/radios/radio grabadora	1	\$ 101,02	\$ 10,10	10	\$ 9,09
15/10/2012	Equipos de prensa; radio y televisión/radios/radio grabadora	1	\$ 101,02	\$ 10,10	10	\$ 9,09
15/10/2012	Equipos de prensa; radio y televisión/radios/radio grabadora	1	\$ 101,02	\$ 10,10	10	\$ 9,09
15/10/2012	Equipos de prensa; radio y televisión/radios/radio grabadora	1	\$ 101,02	\$ 10,10	10	\$ 9,09

Fecha de Ingreso	Bien	Cantidad	Precio de Compra	Valor Residual	Vida útil	Depreciación Anual
11/10/2012	Equipos de prensa; radio y televisión/radios/radio grabadora	1	\$ 155,92	\$ 15,59	10	\$ 14,03
11/10/2012	Equipos de prensa; radio y televisión/radios/radio grabadora	1	\$ 155,92	\$ 15,59	10	\$ 14,03
20/09/2019	Equipos de prensa; radio y televisión/televisor	1	\$ 740,00	\$ 74,00	10	\$ 66,60
17/07/2014	Equipos de prensa; radio y televisión/tocacassett	1	\$ 1.835,68	\$ 183,57	10	\$ 165,21
18/12/2018	Equipos de seguridad; vigilancia y control/cámara de seguridad	1	\$ 983,36	\$ 98,34	10	\$ 88,50
01/10/2013	Equipos de seguridad; vigilancia y control/cámara de seguridad	1	\$ 155,68	\$ 15,57	10	\$ 14,01
01/10/2013	Equipos de seguridad; vigilancia y control/cámara de seguridad	1	\$ 155,68	\$ 15,57	10	\$ 14,01
01/10/2013	Equipos de seguridad; vigilancia y control/cámara de seguridad	1	\$ 155,68	\$ 15,57	10	\$ 14,01
01/10/2013	Equipos de seguridad; vigilancia y control/cámara de seguridad	1	\$ 155,68	\$ 15,57	10	\$ 14,01
01/10/2013	Equipos de seguridad; vigilancia y control/cámara de seguridad	1	\$ 155,68	\$ 15,57	10	\$ 14,01
Muebles y enseres de oficina						\$ 287,20
18/07/2012	Muebles de biblioteca/biblioteca/mdf	1	\$ 227,68	\$ 22,77	10	\$ 20,49
18/07/2012	Muebles de cafetería; comedor y sala/alacena/moda	1	\$ 205,36	\$ 20,54	10	\$ 18,48
18/07/2012	Muebles de cafetería; comedor y sala/alacena/moda	1	\$ 152,50	\$ 15,25	10	\$ 13,73
18/07/2012	Muebles de oficina/archivador/melánico	1	\$ 140,76	\$ 14,08	10	\$ 12,67
18/07/2012	Muebles de oficina/archivador/melánico	1	\$ 470,00	\$ 47,00	10	\$ 42,30
19/12/2018	Muebles de oficina/escritorio/madera	1	\$ 151,19	\$ 15,12	10	\$ 13,61
19/12/2018	Muebles de oficina/escritorio/madera	1	\$ 151,19	\$ 15,12	10	\$ 13,61
19/12/2018	Muebles de oficina/escritorio/madera	1	\$ 151,19	\$ 15,12	10	\$ 13,61
19/12/2018	Muebles de oficina/escritorio/madera	1	\$ 151,19	\$ 15,12	10	\$ 13,61
19/12/2018	Muebles de oficina/escritorio/madera	1	\$ 151,19	\$ 15,12	10	\$ 13,61
19/12/2018	Muebles de oficina/escritorio/madera	1	\$ 151,19	\$ 15,12	10	\$ 13,61
25/09/2017	Muebles de oficina/escritorio/mixto	1	\$ 334,88	\$ 33,49	10	\$ 30,14
18/07/2012	Muebles de oficina/mampara/madera	1	\$ 275,04	\$ 27,50	10	\$ 24,75

Fecha de Ingreso	Bien	Cantidad	Precio de Compra	Valor Residual	Vida útil	Depreciación Anual
05/06/2012	Muebles de oficina/mesa rectangular/madera	1	\$ 250,00	\$ 25,00	10	\$ 22,50
28/11/2014	Muebles de oficina/mesa rectangular/mixto	1	\$ 109,76	\$ 10,98	10	\$ 9,88
18/07/2012	Muebles de oficina/mesón de trabajo/madera	1	\$ 118,00	\$ 11,80	10	\$ 10,62
14/12/2017	Muebles de oficina/silla/giratoria	1	\$ 134,18	\$ 13,42	10	\$ 12,08
11/09/2018	Muebles de oficina/sillón/giratorio	1	\$ 170,02	\$ 17,00	10	\$ 15,30
11/09/2018	Muebles de oficina/sillón/giratorio	1	\$ 170,02	\$ 17,00	10	\$ 15,30
02/10/2013	Muebles de uso educativo y escolar/pizarrón/de tiza liquida	1	\$ 117,60	\$ 11,76	10	\$ 10,58
08/09/2016	Muebles de uso general/pantalla plegable	1	\$ 272,46	\$ 27,25	10	\$ 24,52
22/12/2017	Muebles de uso industrial/banca/mixto	1	\$ 110,58	\$ 11,06	10	\$ 9,95
22/12/2017	Muebles de uso industrial/banca/mixto	1	\$ 110,58	\$ 11,06	10	\$ 9,95
22/12/2017	Muebles de uso industrial/banca/mixto	1	\$ 110,58	\$ 11,06	10	\$ 9,95
22/12/2017	Muebles de uso industrial/banca/mixto	1	\$ 110,58	\$ 11,06	10	\$ 9,95
TOTAL		\$ 173,00	\$76.816,81	7682		\$ 11.917,50

Fuente: Recolección de datos del Analista Administrativo de IUI.

Elaborado por: Autora.

Anexo C. Venta en Exámenes de suficiencia 2021-2023

- Examen de Suficiencia PASLE y Créditos

Curso	2021		2022		2023		Promedio	
	#estudiantes	Ingresos	#estudiantes	Ingresos	#estudiantes	Ingresos	#estudiantes	Ingresos
Examen De Suficiencia B1 Pasle	143	\$ -	85	\$ -	0	\$ -	76	\$ -
Examen De Suficiencia B2 Pasle	8	\$ -	11	\$ -	0	\$ -	6	\$ -
Examen de Suficiencia Créditos	401	\$ -	0	\$ -	0	\$ -	134	\$ -
Total Ingresos	552	\$ -	96	\$ -	0	\$ -	216	\$ -

Fuente: Recolección de datos del Analista Administrativo de IUI.

Elaborado por: Autora.

- Examen de Suficiencia Abiertos

Curso	2021		2022		2023		Promedio	
	#estudiantes	Ingresos	#estudiantes	Ingresos	#estudiantes	Ingresos	#estudiantes	Ingresos
Examen De Suficiencia A2 Abiertos	85	\$ 5.985,00	44	\$ 3.059,00	61	\$ 2.745,00	63	\$ 4.522,00
Examen De Suficiencia B1 Abiertos	98	\$ 6.706,00	38	\$ 2.597,00	71	\$ 3.195,00	69	\$ 4.651,50
Examen De Suficiencia B2 Abiertos	167	\$ 11.536,00	62	\$ 4.256,00	58	\$ 2.610,00	96	\$ 7.896,00
Examen De Suficiencia C1 Abiertos	0	\$ -	1	\$ 70,00	9	\$ 405,00	3	\$ 35,00
Examen De Suficiencia De Kichwa B2 Abierto	0	\$ -	2	\$ 140,00	48	\$ 2.160,00	17	\$ 70,00
Total Ingresos	350	\$ 24.227,00	147	\$ 10.122,00	247	\$ 11.115,00	248	\$ 17.174,50

Fuente: Recolección de datos del Analista Administrativo de IUI.

Elaborado por: Autora.

- Examen de suficiencia Posgrados

Curso	2021		2022		2023		Promedio	
	#estudiantes	Ingresos	#estudiantes	Ingresos	#estudiantes	Ingresos	#estudiantes	Ingresos
Examen De Suficiencia A1 Posgradistas	0	\$ -	25	\$ 1.062,50	14	\$ 630,00	13	\$ 531,25
Examen De Suficiencia A2 Posgradistas	340	\$ 15.320,00	766	\$ 32.555,00	330	\$ 14.850,00	479	\$ 23.937,50
Examen De Suficiencia B1 Posgradistas	211	\$ 8.440,00	78	\$ 3.315,00	30	\$ 1.350,00	106	\$ 5.877,50
Examen De Suficiencia De Kichwa B1 Posgradista	0	\$ -	1	\$ 42,50	0	\$ -	0	\$ 21,25
Total Ingresos	551	\$ 23.760,00	870	\$ 36.975,00	374	\$ 16.830,00	598	\$ 30.367,50

Fuente: Recolección de datos del Analista Administrativo de IUI.

Elaborado por: Autora.

Anexo D. Venta de cursos intensivos en diferentes idiomas en el 2023

- **Cursos intensivos Inglés**

Nivel	Estudiantes por periodo				Total
	Marzo - Mayo 2023	Mayo - Julio 2023	Sep - Nov 2023	Dic 2023 - feb 2024	
1	87	76	138	93	395
2	69	64	68	125	328
3	64	53	64	59	243
4	32	48	45	48	177
5	62	47	52	49	215
6	26	44	42	46	164
7	80	32	62	49	230
8	34	58	29	45	174
Total de estudiantes	454	422	500	514	1926
Precio \$105	79%	79%	79%	79%	79%
Precio \$85	21%	21%	21%	21%	21%
Ingresos matricula de \$105	\$ 37.846,46	\$ 35.178,87	\$ 41.681,13	\$ 42.848,20	\$ 160.555,70
Ingresos matricula de \$85	\$ 7.952,39	\$ 7.391,87	\$ 8.758,13	\$ 9.003,36	\$ 33.736,33
Total de ingresos	\$ 45.798,85	\$ 42.570,74	\$ 50.439,26	\$ 51.851,56	\$ 194.292,04

Fuente: Recolección de datos del Departamento Administrativo de IUI.

Elaborado por: Autora.

- **Cursos intensivos alemán**

Nivel	Estudiantes por periodo				Total
	Marzo - Mayo 2023	Mayo - Julio 2023	Sep - Nov 2023	Dic 2023 - feb 2024	
1	10	30	0	0	40
2	0	0	21	0	21
Total de estudiantes	10	30	21	0	61
Precio \$105	50%	50%	50%	50%	50%
Precio \$85	50%	50%	50%	50%	50%
Ingresos matricula de \$105	\$ 525,00	\$ 1.575,00	\$ 1.102,50	\$ -	\$ 3.202,50
Ingresos matricula de \$85	\$ 425,00	\$ 1.275,00	\$ 892,50	\$ -	\$ 2.592,50
Total de ingresos	\$ 950,00	\$ 2.850,00	\$ 1.995,00	\$ -	\$ 5.795,00

Fuente: Recolección de datos del Analista Administrativo de IUI.

Elaborado por: Autora.

- **Cursos intensivos francés**

Nivel	Estudiantes por periodo				Total
	Marzo - Mayo 2023	Mayo - Julio 2023	Sep - Nov 2023	Dic 2023 - feb 2024	
1	26	0	11	6	43
2	0	13	0	8	21
3	24	0	11	0	35
4	0	20	0	11	31
5	0	0	10	0	10
6	0	0	0	4	4
Total de estudiantes	50	33	32	29	144
Precio \$105	62%	62%	62%	62%	62%
Precio \$85	38%	38%	38%	38%	38%
Ingresos matricula de \$105	\$ 3.255,00	\$ 2.148,30	\$ 2.083,20	\$ 1.887,90	\$ 9.374,40
Ingresos matricula de \$85	\$ 1.615,00	\$ 1.065,90	\$ 1.033,60	\$ 936,70	\$ 4.651,20
Total de ingresos	\$ 4.870,00	\$ 3.214,20	\$ 3.116,80	\$ 2.824,60	\$ 14.025,60

Fuente: Recolección de datos del Departamento Administrativo de IUI.

Elaborado por: Autora.

- **Cursos intensivos italiano**

Nivel	Estudiantes por periodo				Total
	Marzo - Mayo 2023	Mayo - Julio 2023	Sep - Nov 2023	Dic 2023 - feb 2024	
1	15	0	9	0	24
2	0	8	0	0	8
3	10	0	1	0	11
4	0	7	0	0	7
5	0	0	7	0	7
6	5	0	0	7	12
7	0	4	0	0	4
Total de estudiantes	30	19	17	7	73
Precio \$105	60%	60%	60%	60%	60%
Precio \$85	40%	40%	40%	40%	40%
Ingresos matricula de \$105	\$ 1.890,00	\$ 1.197,00	\$ 1.071,00	\$ 441,00	\$ 4.599,00
Ingresos matricula de \$85	\$ 1.020,00	\$ 646,00	\$ 578,00	\$ 238,00	\$ 2.482,00
Total de ingresos	\$ 2.910,00	\$ 1.843,00	\$ 1.649,00	\$ 679,00	\$ 7.081,00

Fuente: Recolección de datos del Analista Administrativo de IUI.

Elaborado por: Autora.

- **Cursos intensivos portugués**

Nivel	Estudiantes por periodo				Total
	Marzo - Mayo 2023	Mayo - Julio 2023	Sep - Nov 2023	Dic 2023 - feb 2024	
1	0	5	7	11	23
2	0	0	8	5	13
Total de estudiantes	0	5	15	16	36
Precio \$105	64%	64%	64%	64%	64%
Precio \$85	36%	36%	36%	36%	36%
Ingresos matricula de \$105	\$ -	\$ 336,00	\$ 1.008,00	\$ 1.075,20	\$ 2.419,20
Ingresos matricula de \$85	\$ -	\$ 153,00	\$ 459,00	\$ 489,60	\$ 1.101,60
Total de ingresos	\$ -	\$ 489,00	\$ 1.467,00	\$ 1.564,80	\$ 3.520,80

- **Curso de preparación TOELF**

Nivel	Estudiantes por periodo				Total
	Marzo - Mayo 2023	Mayo - Julio 2023	Sep - Nov 2023	Dic 2023 - feb 2024	
Precio \$145	13	11	18	14	56
Total de estudiantes	13	11	18	14	56
Total de ingresos	\$ 1.885,00	\$ 1.595,00	\$ 2.610,00	\$ 2.030,00	\$ 8.120,00

Fuente: Recolección de datos del Analista Administrativo de IUI.

Elaborado por: Autora.

Anexo E. Asignación de CIF para Cursos Intensivos por Idioma 2023

Costos indirectos	Inglés	TOELF	Aleman	Frances	Italiano	Portugués
Mano de Obra Indirecta	\$12.074,68	\$ 357,77	\$ 389,71	\$ 779,42	\$ 606,93	\$ 229,99
Beneficios sociales	\$ 3.190,89	\$ 94,54	\$ 102,99	\$ 205,97	\$ 160,39	\$ 60,78
Agua Potable	\$ 28,07	\$ 0,83	\$ 0,91	\$ 1,81	\$ 1,41	\$ 0,53
Energía eléctrica	\$ 49,44	\$ 1,46	\$ 1,60	\$ 3,19	\$ 2,49	\$ 0,94
Telecomunicaciones	\$ 126,69	\$ 3,75	\$ 4,09	\$ 8,18	\$ 6,37	\$ 2,41
Seguridad y vigilancia	\$ 323,61	\$ 9,59	\$ 10,44	\$ 20,89	\$ 16,27	\$ 6,16
Servicios de Limpieza	\$ 169,26	\$ 5,02	\$ 5,46	\$ 10,93	\$ 8,51	\$ 3,22
Gastos en informática	\$ 82,74	\$ 2,45	\$ 2,67	\$ 5,34	\$ 4,16	\$ 1,58
Mantenimiento de Inmuebles	\$ 70,57	\$ 2,09	\$ 2,28	\$ 4,56	\$ 3,55	\$ 1,34
Materiales de oficina y aseo	\$ 21,54	\$ 0,64	\$ 0,70	\$ 1,39	\$ 1,08	\$ 0,41
Impuestos municipales	\$ 66,96	\$ 1,98	\$ 2,16	\$ 4,32	\$ 3,37	\$ 1,28
Maquinarias y Equipos	\$ 103,33	\$ 3,06	\$ 3,34	\$ 6,67	\$ 5,19	\$ 1,97
Maquinarias y Equipos (Instalación, Mantenimiento y Reparación)	\$ 310,00	\$ 9,19	\$ 10,01	\$ 20,01	\$ 15,58	\$ 5,90
Edición, Impresión, Reproducción, Publicaciones, Suscripciones, Fotocopiado, Traducción, Empastado, Enmarcación, Serigrafía, Fotografía, Carnetización, Filmación e Imágenes Satelitales.	\$ 1.457,00	\$ 43,17	\$ 47,02	\$ 94,05	\$ 73,24	\$ 27,75
Eventos Públicos Promocionales	\$ 310,00	\$ 9,19	\$ 10,01	\$ 20,01	\$ 15,58	\$ 5,90
Arrendamiento y Licencias de Uso de Paquetes Informáticos	\$ 413,33	\$ 12,25	\$ 13,34	\$ 26,68	\$ 20,78	\$ 7,87
Viáticos y Subsistencias en el Interior	\$ 413,33	\$ 12,25	\$ 13,34	\$ 26,68	\$ 20,78	\$ 7,87
Libros y Colecciones	\$ 41,33	\$ 1,22	\$ 1,33	\$ 2,67	\$ 2,08	\$ 0,79
Capacitación a Servidores Públicos	\$ 516,67	\$ 15,31	\$ 16,68	\$ 33,35	\$ 25,97	\$ 9,84
Depreciaciones	\$ 1.231,47	\$ 36,49	\$ 39,75	\$ 79,49	\$ 61,90	\$ 23,46
Total	\$21.000,92	\$ 622,25	\$ 677,81	\$1.355,62	\$1.055,60	\$ 400,02

Fuente: Recolección de datos del Analista Administrativo de IUI.

Elaborado por: Autora.

Anexo F. Margen de contribución de los servicios del instituto

MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO								
	CI INGLÉS			CE INGLÉS	CI OTROS IDIOMAS			EXAMEN INTENSIVO INGLÉS
Precio de venta unitario	US\$ 55	US\$ 85	US\$ 105	US\$ 145	US\$ 55	US\$ 85	US\$ 105	US \$ 40
Costo variable unitario	US\$ 38,44	US\$ 38,44	US\$ 38,44	US\$ 330,53	US\$ 123,10	US\$ 123,10	US\$ 123,10	US\$ 1,11
Margen de Contribución	US\$ 16,56	US\$ 46,56	US \$ 66,56	US \$ -185,53	US\$ -68,10	US\$ -38,10	US\$ -18,10	US\$ 38,89

Fuente: Padrón & Calle (2023)

Elaborado por: Autora.

MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO								
	EXAMEN POSTGRADOS	EXAMEN ABIERTO A1, B2	TRADUCCIONES GENERALES	TRADUCCIONES TECNICAS	ESPAÑOL PARA EXTRANJEROS			PASLE
Precio de venta unitario	\$ 45,00	\$ 70,00	\$ 10,00	15	\$ 350,00	\$ 300,00	\$ 200,00	\$ 101,92
Costo variable unitario	\$ 3,75	\$ 10,69	\$ 14,60	\$ 22,07	\$ 1.294,08	\$ 1.294,08	\$ 1.294,08	\$ 107,13
Margen de Contribución	\$ 41,25	\$ 59,31	\$ -4,60	\$ -7,07	\$ -944,08	\$ -994,08	\$ -1.094,08	\$ -5,21

Fuente: Padrón & Calle (2023)

Elaborado por: Autora.