



**USAC**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala

**FACULTAD DE  
ARQUITECTURA**  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Arquitectura  
Escuela de Estudios de Postgrado

Maestría en artes: Gerencia de Proyectos Arquitectónicos

**Propuesta de valor y modelo de negocio para el  
proyecto “Academia de idioma español” ubicado en  
New Westminster, BC, Canadá, con retorno de la  
inversión.**

Presentada por:

Arqta. Ester Cecilia Montepeque Berthet

Para optar al título de:

Maestra en Artes Gerencia de Proyectos Arquitectónicos





**USAC**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala

FACULTAD DE  
**ARQUITECTURA**  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Arquitectura  
Escuela de Estudios de Postgrado

Gerencia de Proyectos Arquitectónicos

Propuesta de valor y modelo de negocio para el proyecto  
“Academia de Idioma Español”, ubicado en New Westminster,  
BC, Canadá, con retorno de la inversión

Presentada por:

Arqta. Ester Cecilia Montepeque Berthet

Para optar al título de:

Maestra en Artes Gerencia de Proyectos Arquitectónicos

Guatemala, junio de 2026.

El autor es responsable de las doctrinas sustentadas, la originalidad y el contenido del trabajo final de maestría o doctorado, eximiendo de cualquier responsabilidad a los integrantes de la Escuela de Estudios de postgrados y a la Facultad de Arquitectura de la Universidad de San Carlos de Guatemala.





**USAC**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala

FACULTAD DE  
**ARQUITECTURA**  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE ARQUITECTURA  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

M. A. Walter Ramiro Mazariegos Biolis  
**RECTOR**

**JUNTA DIRECTIVA:**

Decano: Arq. Sergio Francisco Castillo Bonini  
Vocal II: Msc. Licda. Ilma Judith Prado Duque  
Vocal III: Arq. Mayra Jeanett Díaz Barillas  
Vocal IV: Br. Oscar Alejandro La Guardia Arriola  
Vocal V: Br. Laura del Carmen Berganza Pérez  
Secretario Académico: Arq. Francisco Ronaldo Herrarte Gonzalez

**TRIBUNAL EXAMINADOR:**

Decano: Arq. Sergio Francisco Castillo Bonini  
  
M. A. Arq. Juan Fernando Arriola Alegría  
Examinador: M. A. Arqta. María Andrea Godínez Guevara  
Examinador: M. A. Arqta. Margie Mishelle Cardona Herrera  
Examinador: M. Sc. Arq. Omar Alexander Serrano De La Vega



## **ACTO QUE DEDICO A:**

### **Dedicatoria a Dios**

Por darme fortaleza en mi camino diario. Por ser luz en la oscuridad y confort en la incertidumbre.

### **AGRADECIMIENTOS A**

#### **Mi papá**

Eduardo Montepeque Jacobo (†), gracias por ser el faro de sabiduría y un ejemplo eterno, por cada palabra que forjaste en mi mente y en mi corazón para ser independiente; ten la certeza de que las llevo en cada paso y en cada acción que doy. Hoy continúo “adelante en la lucha”. Papi, otra meta cumplida.

#### **Mi mamá**

Zoila Teresa Berthet Echeverría de Montepeque (†), gracias por enseñarme que la vida se lleva mejor con optimismo y una canción en el alma. Jamás olvidaré tu apoyo incondicional, sobre todo tu amor. Siempre recordaré esos momentos en los que, con dedicación y cariño, cuidabas de mis hijos, dándoles el mismo amor que me diste a mí. Mami, otra meta cumplida.

#### **Mis hermanos**

Teresa y Antonio, por todos esos momentos de apoyo que marcaron el inicio de mi vida. A Fernando, por recordarme que el corazón y el alma siempre encuentran la manera de seguir. Y a mi hermana Lulu, por envolver mis días con su cariño entrañable y por recordarme, con su alegría serena, que siempre hay un lugar seguro donde volver. Gracias por estar siempre conmigo.

## **Mi esposo**

Humberto Suárez Cordón, cuyo amor puro y sincero me envuelve cada día. Por creer en mí sin reservas y por su presencia constante. Tu devoción y confianza me dan fuerza para alcanzar mis sueños.

## **Mis hijos**

Isabel, Lucía, Beatriz y Jose, quienes desde el primer día que llegaron a mi vida le dieron un nuevo sentido a mi caminar. Ustedes son el aliento que sostiene mis días y la voz que me invita a ser mejor. Cada uno, con su esencia única, llena mi alma de ternura, orgullo y luz.

## **Mis hijos y nietos del corazón**

María Andrea, Martín y Daniel, cuya llegada amplió mi vida y mi familia de manera muy especial.

A mi querida Sofi, por tu autenticidad y por ese cariño tan genuino que irradas. Cada momento compartido contigo es un tesoro para mí. A Nico, gracias por traer más alegría y sonrisas a nuestra vida.

Diego y Luis Alfonso, gracias por su apoyo incondicional en este proyecto.

## **Mis sobrinas**

En especial, a Ale por tu apoyo en esta aventura. A Karla, Vicky, Luisa, Marti, Gaby, Adriana, Marianela, Danni, Majo, Ita y Sofi, por su cariño que siempre me alcanza, por cada momento que hemos compartido.

## **Mis sobrinos**

Tono, Moisés y Alejandro por mantener el vínculo familiar y llenarlo siempre de calidez y cercanía.

## **Mis amigos**

Kevin Rodríguez, Ixchel Racancoj y Byron Gálvez, por su invaluable apoyo y colaboración durante el recorrido de la maestría. A José Barrientos y Byron Laparra por su constante y desinteresado aporte a través de su arte.

## **Universidad San Carlos de Guatemala**

Por su compromiso de abrir oportunidades en la educación de excelencia. Por permitirme crecer académicamente de manera integral.

## **La Facultad de Arquitectura**

Por acoger mi sueño de continuar mi educación, sin importar el tiempo ni las circunstancias. Siempre ha sido un pilar fundamental en mi camino académico.

## **Mis asesores de proyecto**

Arq. Omar Serrano y MBA Diego Rivera, por brindarme, a lo largo de la elaboración de este proyecto, su escucha atenta, apoyo, conocimientos compartidos, constante disposición y motivación, así como por enseñarme, con paciencia y dedicación, la forma de presentar mi idea de proyecto con claridad y detalle.

## **Mis profesores de maestría**

A todos los docentes que formaron parte de mi formación durante la Maestría en Gerencia de Proyectos Arquitectónicos, por la entrega de sus conocimientos y su compromiso académico. En especial, extendiendo mi gratitud al Arq. Fernando Arriola cuya enseñanza y acompañamiento han sido esenciales en mi trayectoria estudiantil en la Facultad de Arquitectura, brindándome su apoyo y guía con generosidad y constancia a lo largo de los años.

“Continuar aprendiendo es un viaje sin fin; cada paso fortalece nuestra identidad y amplifica lo que podemos ofrecer al mundo.”

*Ester Cecilia Montepeque Berthet - T5.*

# Contenido

1.	Introducción general del proyecto.	035
<b>CAPÍTULO 1</b>		<b>037</b>
<b>Marco conceptual.</b>		<b>038</b>
2.	Consideraciones generales sobre la comunicación y el bilingüismo.	038
3.	Gerencia de proyectos.	038
3.1.	Importancia en proyectos educativos.	038
3.2.	Fases de gerencia de proyectos.	039
4.	Metodología.	041
4.1.	Principales metodologías para la gestión de proyectos aplicadas a la academia de lenguajes.	042
5.	Métodos de recolección de datos para el análisis.	047
5.1.	Datos cuantitativos secundarios.	047
5.2.	Datos cualitativos secundarios.	048
6.	Análisis del entorno.	049
6.1.	Análisis de la migración global.	049
6.2.	Los 20 principales países de destino migratorio.	051
7.	Migración hacia Canadá.	053
7.1.	Programas de visita temporal.	055
7.2.	Programas de residencia permanente.	057
<b>El problema y el árbol del problema.</b>		<b>059</b>
8.	Identificación del problema central.	060
8.1.	Elementos que conforman el problema identificado.	060
9.	Consideraciones para la identificación del problema.	061
9.1.	Importancia de la comunicación compartida dentro de la sociedad.	061
9.2.	Nivel de competencia lingüística.	061

9.3.	Dimensiones básicas del lenguaje.	061
9.4.	Ausencia de infraestructura educativa diseñada para el aprendizaje experiencial de idiomas en New Westminster, Canadá.	062
10.	Grupos directamente afectados por el problema.	063
10.1.	Migrantes latinoamericanos.	063
10.2.	Migrantes solicitantes de residencia canadiense.	063
10.3.	Propietarios o encargados de granjas.	063
10.4.	Estudiantes universitarios internacionales.	063
10.5.	Estudiantes escolares canadienses.	063
10.6.	Docentes en Canadá.	064
10.7.	Turistas y viajeros de corta estancia.	064
10.8.	Sector corporativo canadiense.	064
11.	Causas del problema.	064
11.1.	Acceso limitado a programas flexibles.	064
11.2.	Altos costos de los cursos de idiomas.	064
11.3.	Requisitos lingüísticos del programa Express Entry.	065
11.4.	Requisitos institucionales de competencia lingüística en Columbia Británica.	066
11.5.	Limitaciones en la oferta pública de programas de refuerzo.	067
11.6.	Crecimiento de la población migrante con lenguas maternas distintas del inglés en el área metropolitana de Vancouver.	067
12.	Efectos del problema.	068
12.1.	Limitación de oportunidades laborales.	069
12.2.	Dificultades de integración social y cultural.	069
12.3.	Desempeño académico limitado.	069
12.4.	Barreras al acceso a los servicios públicos y comunitarios.	069
12.5.	Dificultades para acceder a la residencia permanente.	070
12.6.	Debilitamiento o pérdida de la lengua materna.	070
13.	Árbol del problema.	070

13.1.	Gráfica de árbol del problema.	072
<b>Generación de la idea.</b>		<b>073</b>
14.	Lluvia de ideas ( <i>brainstorming</i> ).	073
14.1.	Desarrollo de la lluvia de ideas.	073
15.	Criterios de evaluación de alternativas para la formulación de la idea.	078
15.1.	Flexibilidad horaria.	079
15.2.	Accesibilidad económica.	079
15.3.	Viabilidad arquitectónica y tecnológica.	079
15.4.	Impacto social y de integración.	079
15.5.	Estabilidad del proyecto.	080
15.6.	Coherencia con el problema central.	080
16.	Selección de la idea.	082
16.1.	Gráfica de la idea con los cinco ejes.	082
16.2.	Giro de negocio.	083
16.3.	Producto para ofrecer.	083
16.4.	Opciones urbanas adecuadas para resolver el problema.	085
16.5.	Tiempo de proyección y análisis del proyecto.	087
<b>Marco de localización del proyecto.</b>		<b>089</b>
17.	Contexto territorial de Canadá.	090
17.1.	Ubicación de Canadá.	090
17.2.	División política de Canadá.	091
17.3.	Sistema de gobierno de Canadá.	092
17.4.	Idiomas oficiales.	093
17.5.	Población de Canadá.	093
18.	Provincia de Columbia Británica.	094
18.1.	Ubicación de Columbia Británica.	095
18.2.	Idioma predominante en Columbia Británica.	095
18.3.	Extensión territorial de Columbia Británica.	096

18.4.	División territorial de Columbia Británica.	096
18.5.	Población de Columbia Británica.	096
18.6.	Administración política de la provincia de Columbia Británica.	098
19.	Diferenciación de las referencias geográficas clave.	099
19.1.	Localización de la isla de Vancouver, la ciudad de Vancouver y la conformación del área metropolitana de Vancouver.	100
20.	Área metropolitana de Vancouver.	102
20.1.	Extensión territorial del área metropolitana de Vancouver.	102
20.2.	Población del área metropolitana de Vancouver.	103
20.3.	Ingreso de migrantes latinoamericanos y españoles.	103
21.	Municipio de New Westminster.	103
21.1.	Ubicación de New Westminster.	105
21.2.	Idioma predominante.	106
21.3.	Área territorial de New Westminster.	106
21.4.	Población de New Westminster.	106
22.	Delimitación del área de influencia para el proyecto.	109
<b>Conclusión del capítulo 1</b>		<b>110</b>
 <b>CAPÍTULO 2</b>		<b>111</b>
<b>Análisis de prefactibilidad.</b>		<b>112</b>
23.	Introducción capítulo 2.	
24.	Justificación del proyecto de la academia de idiomas.	112
24.1.	Fomentar la integración social y cultural.	112
24.2.	Responder a una demanda creciente.	112
24.3.	Promover la diversidad lingüística.	113
24.4.	Facilitar el acceso a la educación en idiomas.	113
24.5.	Generar impacto económico en el sector.	113
25.	Metodología y fuentes de información.	114

<b>Estudio de mercado.</b>	<b>114</b>
26. Descripción del producto y servicios.	114
27. Productos y servicios principales.	115
27.1. Modelo académico de cursos trimestrales.	117
27.2. Clases presenciales o virtuales por período.	117
28. División de grupos de estudiantes.	118
28.1. Modalidad.	118
28.2. Edad y nivel de conocimiento.	119
28.3. Nomenclatura para asignar las secciones de la academia de idiomas.	120
28.4. Propuesta de horario de la academia de idiomas.	121
29. Productos y servicios secundarios.	128
29.1. Clases intensivas.	128
29.2. Talleres o <i>workshops</i> temáticos.	129
29.3. Servicios y actividades culturales y de inmersión en la cultura del lenguaje.	129
29.4. Venta de libros de literatura.	133
29.5. Renta de espacios para actividades educativas.	
29.6. Renta de espacios en carteleras publicitarias internas y exteriores.	133
30. Metodología de enseñanza.	133
30.1. Énfasis en la comunicación.	133
30.2. Aprendizaje experiencial.	133
30.3. Enfoque andragógico.	134
30.4. Enfoque pedagógico.	135
31. Propuesta de valor.	136
32. Análisis del mercado.	137
32.1. Industria del lenguaje en Columbia Británica.	137
32.2. Asociaciones nacionales de lenguaje.	137
33. Análisis de la competencia.	138
33.1. Competencia directa entre universidades o <i>colleges</i> .	138

33.2.	Competencia directa con academias de idiomas.	138
33.3.	Competencia indirecta de academias de idiomas.	139
34.	Delimitación del análisis de la población y de la demanda.	147
34.1.	Cálculo por censo 2021 poblacional.	147
35.	Tamaño de mercado por referencia sectorial - competencia directa.	149
36.	Tamaño de mercado por segmentos específicos de mercado.	150
36.1.	Estudiante universitario internacional.	150
36.2.	Profesional recién graduado de los establecimientos educativos.	152
36.3.	Padre de familia canadiense o migrante.	152
36.4.	Turista canadiense a países hispanoparlantes.	154
36.5.	Empleado de empresas multinacionales.	155
36.6.	Segmento de mercado propietario o encargado de granja.	157
37.	FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).	161
37.1.	Razones para usar el FODA en el proyecto de la academia.	161
37.2.	Fortalezas.	161
37.3.	Oportunidades.	162
37.4.	Debilidades.	163
37.5.	Amenazas.	164
38.	Árbol de objetivos .	167
38.1.	Objetivo general fase 1.	167
38.2.	Objetivo general del proyecto en operación.	167
38.3.	Objetivos específicos.	167
38.4.	Gráfica del árbol de objetivos.	169
39.	Perfil del cliente (segmentación).	170
40.	Personalidad del comprador/representación del cliente ideal ( <i>buyer persona</i> ).	170
40.1.	Geográfico.	170
40.2.	Demográfico.	170
40.3.	Grupos generacionales.	171
40.4.	Género.	171

40.5.	Psicográfico.	171
40.6.	Importancia de la ficha de personalidad del comprador ( <i>buyer</i> persona).	172
41.	<i>Buyer</i> persona	173
41.1.	Estudiante universitario internacional.	174
41.2.	Profesional migrante latinoamericano.	175
41.3.	Padre de familia de nacionalidad canadiense.	176
41.4.	Turista aficionado a los idiomas.	177
41.5.	Empleado de empresas multinacionales.	178
41.6.	Dueño o encargado de granja.	179
42.	Modelo CANVAS.	180
42.1.	Mejorar la presentación del modelo de negocio.	180
42.2.	Identificar lo esencial.	180
42.3.	Organizar las ideas.	180
42.4.	Implementar planes de negocio.	180
<b>Plan de mercadeo.</b>		<b>182</b>
43.	Utilización de las 4P	
43.1.	Producto.	182
43.2.	Precio.	182
43.3.	Plaza.	182
43.4.	Promoción.	184
43.5.	5 P personalización.	184
44.	Organización del equipo de trabajo para la planificación del proyecto.	185
44.1.	Mejora en la planificación y la ejecución.	185
44.2.	Alineación de los objetivos del equipo.	185
44.3.	Medición del crecimiento de los indicadores generales del plan de crecimiento de la academia.	185
44.4.	Insumos y proveedores.	186
45.	Estrategias de mercadeo de <i>marketing</i> digital.	187

45.1.	Medios propios.	187
45.2.	<i>Email Marketing.</i>	190
45.3.	Plataforma de video.	190
45.4.	<i>E-Commerce.</i>	190
45.5.	Medios pagados.	191
45.6.	Medios ganados.	191
46.	Medidores KPI digitales.	191
46.1.	Maximización del retorno de la inversión (ROI) en marketing digital.	191
46.2.	CTR (tasas de clics).	192
46.3.	Tráfico de Web mensual.	192
46.4.	<i>Leads</i> generados.	192
46.5.	Tasa de conversión.	192
46.6.	Google Reviews.	192
46.7.	Crecimiento de la comunidad en redes sociales.	192
46.8.	Identificación de oportunidades de crecimiento.	
47.	<i>Marketing</i> tradicional.	192
47.1.	Publicidad local.	192
47.2.	Participación en eventos comunitarios.	192
47.3.	Alianzas estratégicas.	192
47.4.	Relaciones públicas.	193
47.5.	Promociones y descuentos.	194
47.6.	Programas de fidelización.	194
	Conclusiones de <i>marketing.</i>	195
	<b>Conclusión del capítulo 2</b>	<b>195</b>
	<b>CAPÍTULO 3</b>	<b>196</b>
48.	Introducción del capítulo 3.	197
49.	Marco lógico (MML) para la planeación del proyecto.	197
50.	Marco lógico del proyecto en funcionamiento.	205

51.	Estudio técnico.	207
51.1.	Localización del terreno del proyecto de la academia de idiomas.	207
51.2.	Disponibilidad y competencia en el sector.	209
51.3.	Análisis del entorno del terreno y de su impacto en el proyecto.	210
51.4.	Características físicas del terreno.	217
51.5.	Pendientes y plataformas.	218
51.6.	Aprovechamiento topográfico del terreno.	219
51.7.	Fotografías del terreno.	220
51.8.	Plano de plataformas.	224

## **Regulaciones**

52.	Regulaciones para proyectos de construcción en el ámbito educativo de Canadá.	225
52.1.	Código Nacional de Construcción de Canadá (National Building Code of Canada, NBC 2020).	225
53.	Regulaciones constructivas provinciales: Columbia Británica.	225
53.1.	Diseños estandarizados para los edificios escolares.	225
53.2.	Estándares de Área del Ministerio de Educación (Area Standards - Ministry of Education).	226
53.3.	Código de Construcción de Columbia Británica (British Columbia Building Code - BCBC 2024).	226
54.	Regulaciones constructivas de la ciudad de New Westminster.	227
54.1.	“Building Bylaw” (2020).	228
54.2.	“Zoning Bylaw” (2019).	228
55.	Aprobación de la planimetría y de la evaluación técnica del proyecto (previo a la construcción).	228
55.1.	Conjunto de planos completos.	228
55.2.	Cumplimiento con Zoning Bylaw.	228
55.3.	Impacto del uso del suelo.	229
55.4.	Documentación requerida.	229

55.5.	Condiciones del terreno.	229
56.	Licencia de construcción de New Westminster.	230
56.1.	Obtención de servicios complementarios.	230
56.2.	Cronograma de inspecciones.	230
56.3.	Pago de la tarifa de la licencia de construcción.	230
57.	Licencia de negocio de New Westminster.	231
57.1.	Proceso de solicitud.	231
58.	Regulación municipal aplicable a las academias de idiomas en New Westminster.	232
58.1.	Asesoría inicial para nuevas empresas.	233
58.2.	Emisión de licencia comercial.	233
58.3.	Inspecciones.	233
58.4.	Cobro de la tarifa de licencia de comercio.	233
58.5.	Límite de alumnos en centros educativos.	233
59.	Normativas ambientales para la construcción en New Westminster .	233
60.	Evaluación de impacto ambiental (EIA).	234
60.1.	Estudio preliminar.	234
61.	Gestión de residuos en New Westminster.	235
62.	Plan de gestión de residuos del proyecto de la academia de idiomas en etapa de construcción.	235
62.1.	Tipos de residuos.	236
62.2.	Transporte con autorización para el traslado de residuos.	237
62.3.	Contenedores de residuos.	237
63.	Plan de gestión de residuos de la academia de idiomas en operación.	237
63.1.	Reciclaje y reutilización.	238
64.	Control de emisiones y contaminación.	240
64.1.	Control de emisiones al aire.	240
64.2.	Gestión de efluentes.	240
64.3.	Control de ruido.	241
65.	Conservación de energía y recursos.	241
65.1.	Eficiencia energética.	241

65.2.	Uso del agua.	241
65.3.	Materiales sostenibles.	241
66.	Regulaciones locales específicas de New Westminster.	241
66.1.	Consultores autorizados.	241
67.	Otras regulaciones.	242
68.	Restricciones técnicas.	242
68.1.	Restricción climatológica.	242
68.2.	Uso de materiales resistentes al fuego.	242
68.3.	Eficiencia energética.	243
68.4.	Materiales aislantes.	243
69.	Recursos tecnológicos en las diferentes etapas del proyecto de la academia de idiomas.	243
69.1.	Tecnología para la comunicación interna y con proveedores.	243
69.2.	Tecnología para elaborar la planificación del proyecto.	244
69.3.	Tecnología educativa para el funcionamiento de la academia de lenguajes.	244
69.4.	Tecnología para la comunicación y la creación de contenido.	246
<b>Conclusiones del capítulo 3.</b>		<b>247</b>
 <b>CAPÍTULO 4</b>		<b>248</b>
<b>Propuesta arquitectónica de la academia de idiomas</b>		
<b>“Casa Lingua Academy”</b>		<b>249</b>
70.	Infraestructura requerida.	249
70.1.	Flujo del alumnado.	249
70.2.	Funcionamiento general de la institución.	249
71.	Diagrama de relaciones de ambientes.	250
72.	Programa de necesidades.	250
73.	Diseño arquitectónico:	252
73.1.	Ambientes propuestos.	252

73.2.	Descripción por niveles.	253
73.3.	Plantas arquitectónicas.	256
73.4.	Secciones.	259
73.5.	Fachadas.	261
73.6.	Detalles interiores.	263
74.	Criterios y premisas de diseño.	266
74.1.	Identidad y cultura.	266
74.2.	Enfoque educativo y metodológico.	267
74.3.	Flexibilidad y funcionalidad.	268
74.4.	Tecnología e innovación.	268
74.5.	Sostenibilidad y eficiencia energética.	269
74.6.	Diseño centrado en el estudiante.	269
75.	Materiales disponibles.	269
75.1.	Materiales estructurales.	269
75.2.	Acabados exteriores.	269
75.3.	Materiales para techos.	270
75.4.	Acabados interiores.	270
75.5.	Aislamiento y paneles de yeso.	270
75.6.	Puertas y herrajes.	270
75.7.	Toques finales.	270
75.8.	Mobiliario requerido.	271
76.	Actividades clave.	272
76.1.	Generación, desarrollo y actualización continuos del sistema de gestión académica.	272
76.2.	Creación, mantenimiento y actualización de la página institucional de la web.	272
76.3.	Desarrollo continuo de medios digitales.	274
76.4.	Autoría propia en libros académicos.	274
76.5.	Desarrollo curricular y de programas educativos experienciales.	275

76.6.	Reuniones de mejora continua con el equipo de trabajo de la academia.	275
76.7.	Medición continua constante de los KPI del plan de <i>marketing</i> y del <i>marketing</i> digital.	275
77.	Plan de comunicación.	275
78.	Desarrollo del plan integral de recursos humanos del proyecto.	276
78.1.	Equipo de trabajo - plan de recursos humanos.	276
78.2.	Contratación eficiente de personal.	277
79.	Ingreso de personal a la academia de idiomas.	278
79.1.	Ingreso de personal de la fase 1.	279
79.2.	Ingreso de personal de la fase 2.	281
79.3.	Ingreso de personal de la fase 3.	282
80.	Alianzas clave (actores externos).	283
80.1.	Organizaciones gubernamentales.	283
80.2.	Instituciones públicas y privadas de educación.	284
80.3.	Organizaciones comunitarias y apoyo a inmigrantes.	284
80.4.	Aliados culturales, gastronómicos y turísticos.	284
80.5.	Proveedores estratégicos para la operación de la academia de idiomas.	286
80.6.	Aliados empresariales, financieros y profesionales.	286
81.	Estudio ambiental.	287
81.1.	Requisitos del municipio de New Westminster.	287
82.	Matriz de relaciones para la planificación y los permisos.	288
83.	Diagramas de RED CPM para planificación y permisos.	290
83.1.	Diagrama de flujos.	290
83.2.	Diagrama de ocurrencias tempranas.	290
83.3.	Diagrama de ruta crítica.	291
84.	Matriz Gantt para la construcción.	292
	<b>Conclusiones del capítulo 4.</b>	<b>296</b>
	<b>CAPÍTULO 5</b>	<b>298</b>
	<b>Análisis financiero</b>	<b>299</b>

85.	Introducción del área financiera.	299
86.	Alcance financiero.	299
87.	Tipo de cambio de referencia.	299
88.	Inversión total del proyecto.	301
89.	Análisis de inversión por fases del proyecto.	302
89.1.	Fase 1. Análisis de factibilidad, legalización y planificación del proyecto, sin ingresos pero con inversión.	302
89.2.	Fase 2. Implementación, construcción y operación de clases virtuales con ingresos.	304
89.3.	Fase 3. Operación y expansión del proyecto de la academia de idiomas.	306
90.	Estructura de fuentes de financiamiento.	307
91.	Modelo educativo y de cobro de la competencia (academias y <i>colleges</i> analizados).	307
92.	Proyección de ingresos en la academia de idiomas.	308
92.1.	Proyección de ingresos bajo el escenario 1 conservador.	308
92.2.	Proyección de ingresos bajo el escenario 2 optimista.	309
93.	Servicio de clases virtuales y presenciales en el escenario 2, optimista.	309
93.1.	Mayor captación de estudiantes.	309
93.2.	Incremento de alumnos por sección.	309
93.3.	Aprovechamiento de capacidad instalada.	309
93.4.	Condiciones favorables de mercado.	309
93.5.	Diferenciación de la competencia.	309
94.	Servicio de clases virtuales y presenciales en el escenario 1, conservador.	312
94.1.	Crecimiento de la industria educativa en el ámbito de la enseñanza de idiomas.	312
94.2.	La tasa de crecimiento de la industria educativa.	312
94.3.	Análisis de la competencia.	312
94.4.	Ingresos estimados de los productos o servicios principales en un escenario conservador.	312
	<b>Análisis financiero con proyecciones a 10 años con retorno de la inversión.</b>	<b>315</b>
95.	Introducción del área financiera.	315

96.	Proyección y amortización de financiamiento bancario.	315
97.	Listado de ingresos de los distintos productos y servicios de la academia.	317
98.	Ingresos de los principales productos y servicios.	317
98.1.	Escenario conservador en modalidad virtual.	317
98.2.	Escenario conservador en modalidad presencial.	319
99.	Ingresos de productos y servicios complementarios.	321
99.1.	Ingresos por clases de cocina.	322
99.2.	Ingresos por viaje a Guatemala del taller de inmersión.	323
99.3.	Ingresos por asistencia al cine y a actividades culturales.	324
99.4.	Ingreso por la renta de espacios.	324
99.5.	Ingreso por servicios de biblioteca.	325
100.	Cuadro resumen de ingresos proyectados a 10 años.	326
100.1.	Impuesto provincial (PST British Columbia).	326
100.2.	Impuesto federal (GST Canadá).	326
101.	Descripción de la estructura de costos operativos de la academia de idiomas.	329
102.	Costos de ventas proyectados.	329
103.	Proyección de ingresos netos.	331
104.	Gastos administrativos y de ventas proyectados.	332
105.	Indicadores de viabilidad financiera proyectados a diez años.	334
105.1.	La tasa de retorno de la inversión (ROI).	334
105.2.	Flujo de efectivo con deuda.	335
105.3.	Flujo de efectivo sin deuda.	336
105.4.	Valuación de negocio academia de idiomas.	338
105.5.	Recuperación de la inversión inicial e inversión del 50% de socios e inversionistas.	339
105.6.	Punto de equilibrio.	340
106.	Estudio de riesgos.	341
106.1.	Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).	341
106.2.	Revisión de lecciones aprendidas.	341

106.3.	Entrevistas y sesiones de <i>brainstorming</i> .	342
106.4.	Evaluación de riesgos.	342
106.5.	Planificación de la respuesta a los riesgos.	343
106.6.	Asignación de responsabilidades.	343
106.7.	Monitoreo y control de riesgos	343
107.	Cierre del proyecto.	346
	<b>Cierre total.</b>	<b>346</b>
107.1.	Planificación del cierre.	346
107.2.	Actividades de cierre.	347
107.3.	Documentación del proyecto.	347
	<b>Continuidad de la academia de idiomas con otros propietarios.</b>	<b>348</b>
107.4.	Transferencia de conocimientos y continuidad del proyecto.	348
107.5.	Cierre administrativo y formalización.	349
107.6.	Consideraciones adicionales.	349
107.7.	<i>Checklist</i> de cierre administrativo.	350
	<b>Conclusión financiera capítulo 5.</b>	<b>352</b>
	<b>Conclusión finales.</b>	
	<b>Recomendaciones generales del proyecto de la academia de idiomas.</b>	<b>353</b>
	<b>Bibliografía</b>	<b>357</b>

## Índice de gráficas:

### Capítulo 1

Gráfica 1	Metodologías aplicables a la gestión de proyectos.	042
Gráfica 2	Metodologías aplicadas a la elaboración del proyecto de la academia de idiomas.	043
Gráfica 3	Plantilla Business Model CANVAS.	045
Gráfica 4	Instantánea de migrantes internacionales en el mundo, 2020.	051
Gráfica 5	Los 20 principales países de destino migratorio en 2020.	052
Gráfica 6	Países más buscados por los migrantes para el cambio de residencia y países con más migrantes en el extranjero en 2020.	053
Gráfica 7	Migración en Canadá: evolución histórica (1871-2021) y tendencia de crecimiento.	054
Gráfica 8	Árbol del problema del proyecto de la academia de idiomas.	072
Gráfica 9	Relación entre el árbol del problema y la generación de ideas.	073
Gráfica 10	¿Cuál es la idea?	074
Gráfica 11	Lluvia de ideas, modalidad e infraestructura.	075
Gráfica 12	Lluvia de ideas, metodología y diseño curricular educativo.	077
Gráfica 13	Lluvia de ideas: selección de lenguajes.	078
Gráfica 14	Idea del proyecto de la academia de idiomas.	082
Gráfica 15	Mapa mental de las modalidades y actividades de enseñanza de la academia de idiomas.	084
Gráfica 16	Mapa mental de los niveles de las modalidades en la academia de idiomas.	085
Gráfica 17	Clientes potenciales.	086
Gráfica 18	Diagrama de Gantt de las fases del proyecto academia de idiomas.	088
Gráfica 19	Ubicación geográfica de Canadá.	091
Gráfica 20	División política de Canadá.	092
Gráfica 21	Datos históricos del crecimiento poblacional de Canadá.	094
Gráfica 22	Mapa de Columbia Británica, Canadá.	095

Gráfica 23	División territorial de Columbia Británica.	096
Gráfica 24	Resultado del censo de 2021 de la provincia de Columbia Británica.	097
Gráfica 25	Cambio porcentual de la población 2023-2024 en Columbia Británica.	098
Gráfica 26	Localización geográfica de la isla de Vancouver y la ciudad de Vancouver.	100
Gráfica 27	Delimitación del área metropolitana de Vancouver.	101
Gráfica 28	Extensión territorial del área metropolitana de Vancouver.	102
Gráfica 29	Ubicación geográfica de New Westminster.	105
Gráfica 30	Delimitación de la ciudad de New Westminster.	106
Gráfica 31	Crecimiento poblacional de New Westminster. 2011 -2022.	107
Gráfica 32	Género poblacional de New Westminster, según el censo de 2021.	107
Gráfica 33	Edad poblacional de New Westminster, según el censo de 2021.	108
Gráfica 34	División poblacional por país de origen y lengua materna de New Westminster, según el censo de 2021.	108
 <b>Capítulo 2</b>		
Gráfica 35	Justificación del proyecto de la academia de lenguajes.	114
Gráfica 36	Modelo académico trimestral de la academia de idiomas.	117
Gráfica 37	Aplicación del aprendizaje experiencial según el modelo de Kolb.	134
Gráfica 38	ILAC Program Viewbook 2023.	141
Gráfica 39	Vancouver Campus información de estudiantes 2023.	141
Gráfica 40	ILAC ¿Qué hace ILAC diferente?.	143
Gráfica 41	Delimitación del análisis de la población y de la demanda.	148
Gráfica 42	Referencia sectorial: ILAC.	150
Gráfica 43	Tamaño de mercado por segmento de estudiantes universitarios.	151
Gráfica 44	Tamaño de mercado por segmento profesional de recién graduados.	152
Gráfica 45	Población escolar de la matrícula del área de influencia.	153
Gráfica 46	Turismo canadiense en México, año 2023.	154
Gráfica 47	Turismo canadiense en España 2024.	155

Gráfica 48	Porcentaje de empleo según tipo de empresa <i>“Chart A002: Share of corporate sector value added, by province or region, by multinational status, 2023,</i>	156
Gráfica 49	Operadores de granja del año 2016.	157
Gráfica 50	Censo agrícola de 2016 en Metro Vancouver.	158
Gráfica 51	Tamaño de mercado por segmento.	159
Gráfica 52	Tamaño de mercado por tipo de análisis.	160
Gráfica 53	FODA.	166
Gráfica 54	Árbol de objetivos.	169
Gráfica 55	Estudiante universitario internacional.	174
Gráfica 56	Profesional migrante latinoamericano.	175
Gráfica 57	Padre de familia, ciudadano canadiense.	176
Gráfica 58	Turista aficionado a los idiomas.	177
Gráfica 59	Empleado de empresas multinacionales.	178
Gráfica 60	Dueño o encargado de granja.	179
Gráfica 61	Las 4P y 5P.	182
Gráfica 62	Análisis de ubicación.	183
 <b>Capítulo 3</b>		
Gráfica 63	Uso del suelo en New Westminster.	229
Gráfica 64	División por zonas de recolección de basura y calendarización de rutas.	240
Gráfica 65	Tecnología para la comunicación interna y con proveedores durante la ejecución del proyecto.	243
Gráfica 66	Tecnología para elaborar el proyecto.	244
Gráfica 67	Tecnología para la gestión educativa de la academia de idiomas.	245
Gráfica 68	Tecnología para elaborar comunicación visual digital y crear contenido.	246
 <b>Capítulo 4</b>		
Gráfica 69	Diagrama general de áreas.	249
Gráfica 70	Diagrama de relaciones de ambientes.	250

Gráfica 71	Listado de ambientes arquitectónicos.	253
Gráfica 72	Estructura de la web de la academia de idiomas.	274
Gráfica 73	Plan de comunicación.	275
Gráfica 74	Plan de recursos humanos.	277
Gráfica 75	Proceso para adquirir talento.	278
Gráfica 76	Organigrama del personal de las fases 1 y 2.	279
Gráfica 77	Organigrama de recursos humanos del proyecto en operaciones.	282
Gráfica 78	Diagrama de flujos.	290
Gráfica 79	Diagrama de ocurrencias tempranas.	290
Gráfica 80	Diagrama de ruta crítica.	291
 <b>Capítulo 5</b>		
Gráfica 81	Tipo de cambio del quetzal frente al dólar canadiense, 2025.	300
Gráfica 82	Tipo de cambio de CAD/GTQ, 2025.	300
Gráfica 83	Modelo educativo y de cobro de las academias de la competencia.	308
Gráfica 84	Recuperación proyectada de la inversión de los socios y de la inversión total del proyecto.	339

## Índice de tablas:

### Capítulo 1

Tabla 1	Fases de la gestión de proyectos.	041
Tabla 2	Tablas de equivalencia de exámenes de idiomas oficiales IELTS-CLB y TEF-NCLC.	066
Tabla 3	Lengua materna de los grupos de las minorías visibles en Vancouver.	068
Tabla 4	Criterios de evaluación de alternativas para la formulación de la idea.	081
Tabla 5	Ingreso de migrantes en el área metropolitana de Vancouver al año 2021.	103

### Capítulo 2

Tabla 6	Tabla resumen de servicios/productos.	115
Tabla 7	Servicios y productos principales.	116
Tabla 8	Horario de clases presenciales y virtuales.	118
Tabla 9	Nomenclatura para asignar las secciones de las clases de la academia de idiomas.	120
Tabla 10	Nomenclatura y horarios de clases virtuales.	124
Tabla 11	Nomenclatura y horarios de las clases presenciales.	127
Tabla 12	Enfoque cultural integral.	128
Tabla 13	Propuesta de actividades de inmersión cultural y de taller de inmersión en el extranjero.	130
Tabla 14	Países de destino para el aprendizaje de idiomas en el extranjero.	132
Tabla 15	Diferencia entre los enfoques pedagógico y andragógico en el aprendizaje de idiomas.	136
Tabla 16	Competidores de la academia de idiomas.	146
Tabla 17	Análisis de la población seleccionada para el proyecto según su nivel de influencia.	148
Tabla 18	Análisis de la población por edades para el proyecto, debido a su influencia.	149
Tabla 19	Conteo de matrícula escolar del área de influencia.	153

Tabla 20	Participación del valor agregado del sector corporativo, según el estatus multinacional, 2023.	156
Tabla 21	Modelo CANVAS para la academia de idiomas.	181
Tabla 22	Planificación de semana 1, plan de marketing digital.	189
<b>Capítulo 3</b>		
Tabla 23	Matriz del marco lógico de planeación.	205
Tabla 24	Matriz de marco lógico del proyecto en la etapa de funcionamiento de la academia de idiomas.	206
Tabla 25	Evaluación de terrenos en New Westminster para la academia de idiomas.	209
Tabla 26	Informe municipal del sitio 808.	218
Tabla 27	Número de alumnos permitidos por aula en la provincia de Columbia Británica.	226
Tabla 28	Tarifas de la licencia de construcción en New Westminster, 2025.	231
Tabla 29	Riesgos importantes en la etapa de diseño.	234
Tabla 30	Riesgos primarios en la etapa de funcionamiento.	235
<b>Capítulo 4</b>		
Tabla 31	Programa de necesidades para la academia de idiomas.	251
Tabla 32	Mobiliario requerido.	271
Tabla 33	Ingreso del personal en la fase 1-A del proyecto en análisis de prefactibilidad y factibilidad	280
Tabla 34	Fase etapa 1-B del proyecto: diseño, planificación y construcción.	280
Tabla 35	Ingreso de personal para la fase 2 de construcción.	281
Tabla 36	Ingreso personal docente para fase 2.	281
Tabla 37	Matriz de relaciones.	289
Tabla 38	Datos para elaborar la matriz de Gantt de la etapa 2 de la construcción.	294
Tabla 39	Matriz de Gantt de la etapa 2 de la construcción.	295

## Capítulo 5

Tabla 40	Costos totales de la academia de idiomas y costos totales con imprevistos.	301
Tabla 41	Inversión en la fase 1 del proyecto de la academia de idiomas.	304
Tabla 42	Inversión en la fase 2 del proyecto de la academia de idiomas.	305
Tabla 43	Cuadro de costos de construcción con áreas estimadas.	305
Tabla 44	Costos de instalaciones especiales.	306
Tabla 45	Estructura de financiamiento.	307
Tabla 46	Ingresos del escenario optimista de las clases presenciales de la Fase 3 del proyecto de la academia de idiomas.	310
Tabla 47	Ingresos en el escenario optimista de las clases virtuales, fases 2 y 3 del proyecto de la academia de idiomas.	311
Tabla 48	Cantidad de alumnos en un escenario conservador en clases virtuales para la Fase 3 del proyecto de la academia de idiomas.	313
Tabla 49	Cantidad de alumnos en clases presenciales, escenario conservador, Fase 3 del proyecto de la academia de idiomas.	314
Tabla 50	Amortización de financiamiento bancario.	316
Tabla 51	Listado de precios y servicios principales de la academia de idiomas.	317
Tabla 52	Detalle de ingresos por alumno de la modalidad virtual de la academia de idiomas	318
Tabla 53	Ingresos trimestrales de clases virtuales: escenario conservador.	319
Tabla 54	Detalle de ingresos por alumno de la modalidad presencial de la academia de idiomas.	320
Tabla 55	Ingresos trimestrales de clases presenciales: escenario conservador.	321
Tabla 56	Listado de precios y servicios secundarios de la academia de idiomas.	322
Tabla 57	Ingresos trimestrales de las clases de cocina del proyecto de la academia de idiomas.	323
Tabla 58	Desglose del costo por persona del taller de inmersión en español en Guatemala.	323

Tabla 59	Ingresos trimestrales: ingresos por cine y por actividades culturales.	324
Tabla 60	Ingresos trimestrales: renta de espacios arquitectónicos y de pantallas publicitarias	325
Tabla 61	Ingresos trimestrales: venta de libros en la biblioteca.	326
Tabla 62	Ingresos de la academia de idiomas proyectados a 10 años.	328
Tabla 63	Costos de ventas proyectados a 10 años para la academia de idiomas.	330
Tabla 64	Resumen trimestral de los ingresos netos de la academia de idiomas durante 10 años.	331
Tabla 65	Proyección de ingresos netos a 10 años.	331
Tabla 66	Costos administrativos y de ventas proyectados.	333
Tabla 67	Resumen de indicadores de viabilidad.	334
Tabla 68	ROI: información para inversionistas.	335
Tabla 69	Componentes de la rentabilidad (ROI).	335
Tabla 70	Análisis comparativo de flujos de efectivo.	336
Tabla 71	Flujo de efectivo sin deuda y con deuda.	337
Tabla 72	Valoración del negocio de una academia de idiomas.	338
Tabla 73	Recuperación proyectada de la inversión de los socios y de la inversión total del proyecto con base en los flujos acumulados.	340
Tabla 74	Punto de equilibrio proyectado a 10 años.	341
Tabla 75	Plantilla de matriz de gestión de riesgos.	345
Tabla 76	Plantilla de <i>checklist</i> de cierre.	351

## Índice de fotografía:

### Capítulo 1

Fotografía 1	Ciudad y estación de <i>Skytrain</i> en New Westminster.	087
Fotografía 2	Diversidad cultural, graduación de estudiantes universitarios <i>Douglas College</i> , febrero de 2025.	090
Fotografía 3	Vista aérea de Vancouver, Canadá.	101
Fotografía 4	Vista aérea de New Westminster, Canadá.	104

### Capítulo 2

Fotografía 5	Segundo destino para talleres de inmersión cultural en Guatemala.	132
Fotografía 6	Programas para jóvenes y adultos jóvenes de ILAC.	143
Fotografía 7	Alianza Francesa Vancouver.	145
Fotografía 8	Centro Italiano de Cultura en Vancouver.	147

### Capítulo 3

Fotografía 9	Vista aérea de los terrenos evaluados.	208
Fotografía 10	Vista aérea de New Westminster, Canadá.	212
Fotografía 11	Fachada posterior de Douglas College, New Westminster.	212
Fotografía 12	Learning Centre, Douglas College, 2024.	213
Fotografía 13	Estación de New Westminster, vía Waterfront.	215
Fotografía 14	Estación New Westminster vía Waterfront.	216
Fotografía 15	Contexto urbano y ubicación del terreno.	219
Fotografía 16	Fotografía aérea de plataformas en el terreno.	219
Fotografía 17	Fotografía satelital del terreno 2025.	221
Fotografía 18	Terreno, sección lateral, 8va calle.	221
Fotografía 19	Terreno, sección lateral, 8 calle, 1.ª plataforma.	222
Fotografía 20	Vista frontal de la calle Agnes, plataformas del terreno.	222
Fotografía 21	Visual frontal de la calle Agnes, plataformas y niveles del terreno.	223
Fotografía 22	Vista lateral de la calle Blackie.	223

Fotografía 23	Municipalidad de New Westminster.	227
Fotografía 24	Contenedor del <i>tipo roll-off bin</i> .	237
Fotografía 25	Gestión de basura en edificios con ejemplos de empaques.	238
Fotografía 26	Gestión de la basura en edificios mediante rotulación.	239
Fotografía 27	Contenedor del tipo <i>dumpster</i> .	239

#### **Capítulo 4**

Fotografía 28	Referencia de diseño interior temático y de mobiliario.	267
---------------	---	-----

## Índice de planos:

### Capítulo 3

Plano 1	Ubicación de las escuelas de inglés en New Westminster.	210
Plano 2	Ubicación del terreno seleccionado en la zona comercial C-4.	211
Plano 3	Plano tridimensional del uso del suelo de New Westminster.	214
Plano 4	Ubicación del terreno, lote 808, Royal Avenue.	215
Plano 5	Rutas de autobús en New Westminster, Burnaby y parte de Coquitlam.	216
Plano 6	Ubicación y nomenclatura del lote 808.	217
Plano 7	Plano de plataformas.	224

### Capítulo 4

#### Planos arquitectónicos

Plano 8	Planta arquitectónica del primer nivel.	256
Plano 9	Planta arquitectónica del segundo nivel y parqueo.	257
Plano 10	Planta arquitectónica del tercer nivel.	258
Plano 11	Sección longitudinal.	259
Plano 12	Sección transversal.	260

#### Renderización arquitectónica: representación digital del proyecto arquitectónico

Render 1	Fachada frontal #1.	261
Render 2	Fachada frontal #2.	261
Render 3	Detalle de la fachada frontal del área de descarga.	262
Render 4	Fachada lateral y posterior.	262
Render 5	Fachada Posterior.	263
Render 6	Detalle interior de aula.	263
Render 7	Detalle interior del auditorio.	264
Render 8	Detalle interior del aula de cocina.	264
Render 9	Detalle interior # 1 de la biblioteca.	265
Render 10	Detalle interior # 2 de la biblioteca.	265

## 1. Introducción general del proyecto

La evaluación de proyectos de inversión es clave para quienes buscan maximizar sus activos mediante la ejecución de nuevos proyectos, especialmente en el sector de la construcción, donde los proyectos con retorno de la inversión resultan interesantes para los inversionistas, los compradores y las entidades bancarias. El objetivo de los nuevos proyectos es generar utilidades mediante la venta de productos, servicios o suscripciones. Para generar un negocio, se requiere tanto satisfacer las necesidades de los consumidores como implementar estrategias financieras para atraer inversionistas y aumentar la rentabilidad.

Canadá es un país norteamericano que promueve y apoya la educación de sus ciudadanos y se considera uno de los diez países con la mejor calidad de vida del mundo. Esta categoría se debe a que cubre las necesidades básicas de los habitantes y brinda bienestar en los ámbitos de la educación, la salud, el trabajo y la seguridad. Las características mencionadas motivan a migrantes de países latinoamericanos a considerar Canadá como una segunda opción para mejorar su futuro familiar. Mientras muchas personas emigran de su país de origen para buscar una mejor calidad de vida o estudios, otras lo hacen debido a desplazamientos forzados de sus países, convirtiéndose en refugiados o solicitantes de asilo.

En este proyecto se analizarán las causas de la migración hacia Canadá, así como el aumento demográfico de los últimos años. No obstante, al examinar las problemáticas sociales y culturales que enfrenta Canadá, se identifica que uno de los principales desafíos es la comunicación, dado que los migrantes latinoamericanos a menudo carecen de dominio del inglés o del francés (idiomas oficiales de Canadá).

En respuesta a esta necesidad, se plantea una propuesta de valor y modelo de negocio para el desarrollo de una academia denominada Casa Lingua Academy, ubicada en New Westminster, en la provincia de Columbia Británica, esta academia busca mejorar la interacción y la adaptación de estos migrantes a las nuevas costumbres, normas y lenguajes

de Canadá mediante una propuesta que integra el proyecto arquitectónico y el arquitectónico y el análisis mercadológico de la institución.

Aunque el título de la presente investigación hace referencia a una “academia de español”, en el desarrollo del proyecto se propone un modelo académico más amplio, orientado principalmente a apoyar a la población latinoamericana en su proceso de integración, así como a las personas que desean aprender español.

Se plantea la hipótesis de que, al promover y facilitar el aprendizaje de los idiomas español, inglés y francés, se contribuiría a un desarrollo más rápido y eficiente en la sociedad multicultural que convive en la ciudad de New Westminster y en sus ciudades de influencia en la provincia de Columbia Británica. Los beneficios de una comunidad expuesta a diferentes culturas e idiomas se manifiestan en cuatro dimensiones: crecimiento psicológico, exploración cognitiva, conciencia lingüística y refuerzo social. (Chen & Padilla, septiembre de 2019).



# **CAPÍTULO 1**



## Marco conceptual

- 2. Consideraciones generales sobre la comunicación y el bilingüismo:** a lo largo del tiempo, el ser humano ha buscado pertenecer a una comunidad, se ha agrupado en sociedades e intercambiado ideas, sentimientos y necesidades. Uno de los grandes retos de este proceso es lograr una comunicación asertiva y clara. En el ámbito profesional, poseer conocimientos de otros idiomas no solo facilita la comunicación, sino que también abre mayores oportunidades laborales y de liderazgo, lo que permite a los individuos realizar negociaciones exitosas y alcanzar los objetivos de los proyectos.

Además, los beneficios cognitivos del bilingüismo, como la mejora del control ejecutivo y la creatividad, refuerzan la capacidad de los individuos para enfrentar desafíos en los ámbitos educativo y laboral, abriendo oportunidades que de otro modo no tendrían a su alcance. El dominio de múltiples idiomas no solo es una herramienta de supervivencia, sino también un catalizador del avance social y de la movilidad económica, especialmente en países donde la diversidad cultural y lingüística es prominente. (Chen & Padilla, septiembre de 2019).

- 3. Gerencia de proyectos:** es el proceso que también se conoce como gestión de proyectos, en donde se establecen etapas clave para el ciclo de vida de un proyecto; posee 5 etapas: inicio, planificación, ejecución, control y cierre de un proyecto; para alcanzar objetivos específicos dentro de un tiempo y con un determinado presupuesto con recursos limitados y siguiendo un enfoque sistemático y estructurado, (Pursell, S. s.f.).

- 3.1. Importancia en proyectos educativos:** en el ámbito educativo, según el documento de Barbosa, E. y Moura, D., titulado *Proyectos educativos y sociales*, la gestión de proyectos se orienta a una amplia diversidad de finalidades vinculadas a procesos de mejora, innovación y transformación de los sistemas educativos. Entre las principales finalidades se destacan las siguientes:

- 3.1.1. Reforma del sistema educativo que incluye, por ejemplo, niveles educativos, sistemas de evaluación y acreditación, normativas y políticas educativas, currículos oficiales, entre otros aspectos.
- 3.1.2. Incorporación de tecnología: esta transforma la enseñanza de manera dinámica y permite responder a los contextos sociales, culturales y productivos en constante cambio. La tecnología facilita el acceso a la información, promueve metodologías activas, mejora los sistemas de evaluación y optimiza los recursos educativos.
- 3.1.3. Capacitación del docente: es un componente fundamental, debido a que en proyectos educativos se garantizan las competencias pedagógicas, andragógicas, tecnológicas y metodológicas necesarias para implementar cambios y marcar una diferencia educativa en la institución.
- 3.1.4. Creación de nuevas asignaturas o incorporación de nuevos métodos de enseñanza.

## **3.2. Fases de gerencia de proyectos:**

- 3.2.1. Inicio: en esta etapa se analizará la viabilidad del proyecto, estableciendo sus alcances, retos y condiciones de ejecución. Comprende de:
  - Idea: se establece el problema que se quiere resolver; en otras palabras, se formula la pregunta: ¿Qué necesidad tiene la sociedad en este momento?
- 3.2.2. Planificación: se establecen los tiempos, los recursos humanos y materiales, y se les asignan el costo y los recursos financieros necesarios para alcanzar los objetivos establecidos.

- **Perfil:** en esta etapa se desarrolla el plan de negocios, en el que se refleja la idea del negocio y cómo se desea ejecutarlo. El objetivo es detallar el concepto del negocio de manera clara, sin incluir cifras financieras. Las preguntas para desarrollar podrían ser: ¿Tu concepto de negocio es claro? ¿Tu plan incluye un enfoque claro del negocio? ¿Tu negocio contará con un manejo financiero adecuado? (Vidal, J. 2019).
- **Estudios de prefactibilidad:** en esta etapa se detallan todas las condiciones que rodean al proyecto para obtener una visibilidad general; nos ayudan a determinar si, con la información seleccionada del mercado, tecnología, logística, recursos humanos, materiales y financieros, es recomendable emprender un proyecto o si se requieren más recursos, más información o, simplemente, no es viable ejecutarlo en estas condiciones.
- **Formulación (plan de desarrollo del proyecto):** se definen todas las tareas y sus respectivos responsables, que pueden ser proveedores, personal interno o el gobierno.

**3.2.3. Ejecución:** en esta etapa se implementa la planificación, con un registro de buenas prácticas o aprendizajes, a fin de contar con flexibilidad para el cambio; por ello, es indispensable contar con las herramientas necesarias para la comunicación entre los equipos.

**3.2.4. Monitoreo y control:** este monitoreo se realiza por los gerentes o encargados de equipos y por el director del proyecto, en tiempo real, con el fin de comprobar las métricas establecidas en la planificación y determinar si los objetivos se están alcanzando o si deben reformularse las acciones para lograrlos. La gestión de los entregables, como los reportes para el análisis y la evaluación, es indispensable. (Pursell, S. s.f.)

3.2.5. **Cierre:** es la última etapa del ciclo de vida del proyecto; en ella se evalúa si la gestión del proyecto cumplió o no con todos sus requerimientos y cuáles fueron las causas de incumplimiento. Se documentan todos los aprendizajes derivados de los resultados.

## FASES DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS

ACADEMIA DE LENGUAJES NEW WESTMINSTER CANADÁ

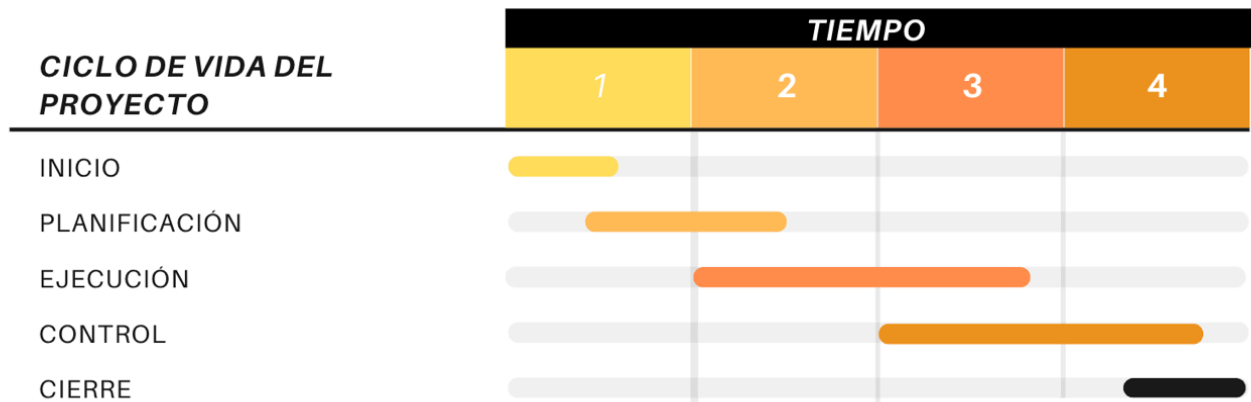
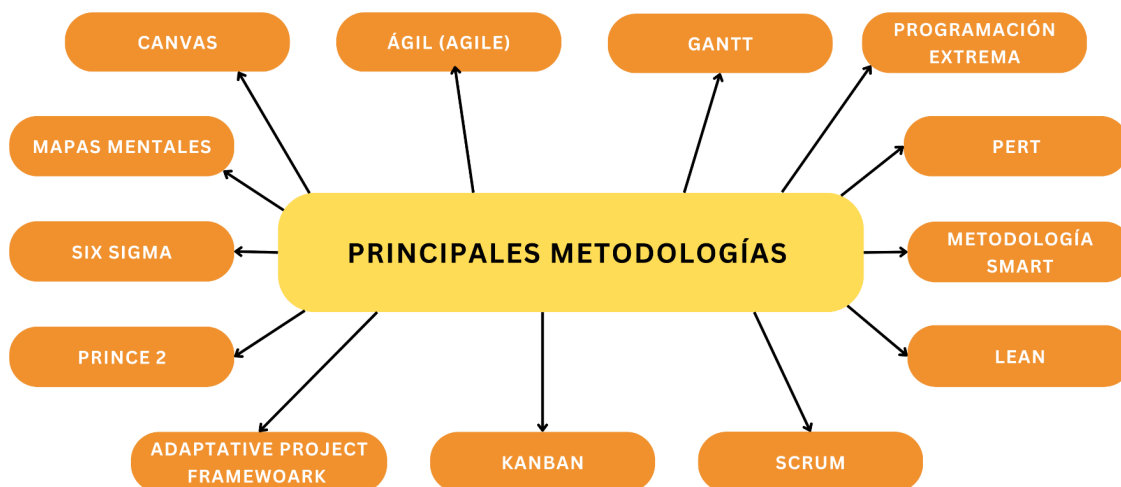


Tabla 1. Fases de la gestión de proyectos. Fuente: elaboración propia con información de Bridges, J., [Projectmanager.com](https://www.projectmanager.com).

**4. Metodología:** la metodología de gerencia de proyectos es un enfoque estructurado que organiza el desarrollo de la academia de lenguajes en fases clave, lo que permite planificar, ejecutar y controlar cada componente del proyecto educativo. Este enfoque integra herramientas y metodologías específicas que facilitan la optimización de recursos, la mejora de la productividad, la mitigación de riesgos operativos y financieros y la garantía de la calidad en la prestación de servicios académicos y culturales. Su aplicación garantiza que la academia avance de manera ordenada y eficiente, orientada al cumplimiento de sus objetivos pedagógicos, administrativos y de sostenibilidad.

## METODOLOGÍAS APLICABLES PARA UNA GESTIÓN DE PROYECTOS

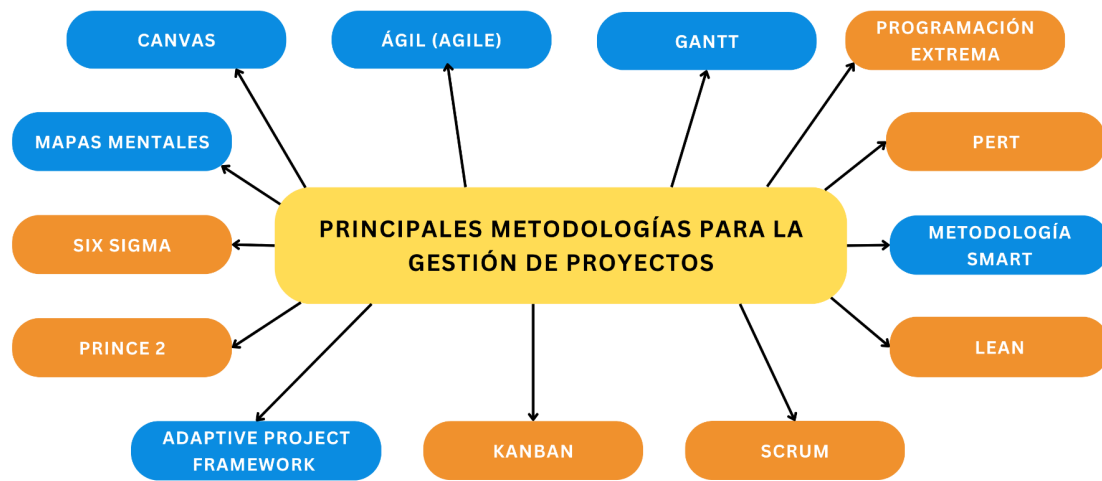


Gráfica 1. Metodologías aplicables a la gestión de proyectos. Fuente: Pursell, S., en [blog.hubspot.es/marketing/gestión-proyectos](http://blog.hubspot.es/marketing/gestión-proyectos).

**4.1. Principales metodologías para la gestión de proyectos aplicadas a la academia de lenguajes:** el uso de metodologías proporciona una guía sistemática que facilita la organización y estructuración del proyecto. Para la creación y puesta en marcha de la academia de lenguajes, el director del proyecto (*project manager*) selecciona las metodologías que mejor se ajustan a las características y requerimientos del modelo educativo.

En la gráfica se presentan distintas metodologías aplicables a la gestión de proyectos; las resaltadas en color azul son las que se emplean en este estudio, por ser las que mejor responden a las necesidades específicas de una institución académica en crecimiento.

## METODOLOGÍAS APLICADAS A LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO ACADEMIA DE LENGUAJES



Gráfica 2. Metodologías aplicadas a la elaboración del proyecto de la academia de idiomas. Fuente: Pursell S, en [blog.hubspot.es/marketing/gestión-proyectos](http://blog.hubspot.es/marketing/gestión-proyectos).

Para la elaboración de este proyecto se trabajará con base en la combinación de las metodologías de Gantt, Agile y Adaptive Project Framework. Por lo que serán las que se analicen en profundidad y se pondrán en práctica en el análisis, así como también se tomarán en cuenta metodologías como Canvas, mapas mentales (*Mind Maps*) lluvia de ideas y aplicación de objetivos SMART por sus siglas en inglés *Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*: que son aquellos que cumplen con los criterios de ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo determinado para su logro. Es una metodología utilizada en la gestión de proyectos y en la definición de metas para asegurar que estas sean claras, alcanzables y estratégicas.

- 4.1.1. Metodología de Gantt: creada por el ingeniero Henry Gantt, permite visualizar cronológicamente todas las fases y actividades del proyecto mediante un diagrama de barras. Para la academia de lenguajes, esta metodología resulta esencial porque muestra claramente la duración, el inicio y la finalización de cada fase del proyecto: permisos y diseño arquitectónico, planificación académica,

contratación de personal, campañas de mercadeo, montaje tecnológico y apertura operativa de las instalaciones.

El uso del diagrama de Gantt facilita la coordinación entre equipos académicos, administrativos y constructivos, ya que permite identificar las dependencias entre tareas y asignar recursos de manera eficiente. Una de las principales ventajas de esta metodología es que facilita la planificación, la asignación de recursos materiales y humanos, el seguimiento del progreso de cada actividad y la comunicación con los equipos.










- 4.1.2. La metodología *Ágil (Agile)*: aplicada a la academia de idiomas, ofrece un enfoque dinámico, colaborativo y adaptable, especialmente útil para proyectos educativos que requieren ajustes constantes según las necesidades de los estudiantes, del equipo docente y del mercado. En el caso de la academia de idiomas, la aplicación de los principios ágiles permite revisar, mejorar y adaptar de manera continua los procesos académicos, administrativos y operativos.

Dicha metodología se apoya en otros marcos, como SCRUM, y se divide en ciclos de trabajo llamados “*sprints*”, de 2 a 4 semanas de duración, cuyos entregables son incrementales y frecuentes, en los que se detallan los avances y los obstáculos. Esto promueve una colaboración constante entre los miembros del equipo, mayor claridad en la comunicación y en la retroalimentación, lo que contribuye al aumento de la capacidad de adaptación.

- 4.1.3. Metodología de Canvas adaptada a la academia de lenguajes: se utilizó en este proyecto porque permite visualizar de manera integral y simplificada todos los elementos estratégicos de la academia. Su estructura facilita el análisis de la propuesta de valor, de los segmentos de clientes, de los canales de comunicación, de los recursos clave y de las alianzas necesarias para el funcionamiento de la institución.

# Business Model Canvas

Diseñado para:  Empresa  Nombre1, Nombre2, ...  Fecha: DD/MM/AAAA  Versión: X.Y

<p><b>Socios clave</b> </p> <p>¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué recursos clave estamos adquiriendo de los socios? ¿Qué actividades clave realizan los socios?</p> <p><b>MOTIVACIONES PARA ASOCIACIONES:</b> Optimización y economía, Reducción de riesgos e incertidumbres, Adquisición de recursos y actividades particulares.</p>	<p><b>Actividades clave</b> </p> <p>¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor? Nuestros canales de distribución? Nuestras relaciones con los clientes? Nuestros flujos de ingresos?</p> <p><b>CATEGORIAS:</b> Producción, resolución de problemas, plataforma / red</p>	<p><b>Propuestas de valor</b> </p> <p>¿Qué valor le ofrecemos al cliente? ¿Qué problemas de los clientes estamos ayudando a resolver? ¿Qué conjuntos de productos y servicios ofrecemos a cada segmento de clientes? ¿Cuáles son las necesidades del cliente que satisfacemos?</p> <p><b>CARACTERÍSTICAS:</b> Novedad, rendimiento, personalización, "Hacer el trabajo", diseño, marca / estado, precio, reducción de costos, reducción de riesgos, accesibilidad, conveniencia / usabilidad</p>	<p><b>Relación con clientes</b> </p> <p>¿Qué tipo de relación espera cada uno de nuestros segmentos de clientes que establezcamos y mantengamos con ellos? ¿Cuáles hemos establecido? ¿Cómo se integran con el resto de nuestro modelo de negocio? ¿Qué tan costosos son?</p>	<p><b>Segmentos de clientes</b> </p> <p>¿Para quién estamos creando valor? ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes? ¿Es nuestra clientela un mercado masivo, un nicho de mercado, una plataforma segmentada, diversificada y multifacética?</p>
<p><b>Recursos clave</b> </p> <p>¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor? Nuestros canales de distribución? ¿Relaciones del cliente? ¿Flujos de ingresos?</p> <p><b>TIPOS DE RECURSOS:</b> físicos, intelectuales (patentes de marca, derechos de autor, datos), humanos, financieros</p>	<p><b>Canales</b> </p> <p>A través de que canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados? ¿Cómo los estamos alcanzando ahora? ¿Cómo se integran nuestros canales? ¿Cuáles funcionan mejor? ¿Cuáles son más rentables? ¿Cómo los estamos integrando con las rutinas de los clientes?</p>	<p><b>Fuente de ingresos</b> </p> <p>¿Por qué valor están realmente dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Para qué pagan actualmente? ¿Cómo están pagando actualmente? ¿Cómo preferirían pagar? ¿Cuánto contribuye cada fuente de ingresos a los ingresos generales?</p> <p><b>TIPOS:</b> Venta de activos, tarifa de uso, tarifas de suscripción, préstamos / alquileres / leasing, licencias, tarifas de correo, publicidad</p> <p><b>PRECIOS FIJOS:</b> Precio de lista, Depende de las características del producto, Depende del segmento de clientes, Depende del volumen</p> <p><b>PRECIOS DINÁMICOS:</b> negociación, gestión del rendimiento, mercado en tiempo real</p>	<p><b>Estructura de costos</b> </p> <p>¿Cuáles son los costos más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? ¿Qué recursos clave son los más caros? ¿Qué actividades clave son más caras?</p> <p><b>ES SU NEGOCIO MÁS:</b> Cost Driven (estructura de costos más ágil, propuesta de valor de bajo precio, automatización máxima, outsourcing extenso), Value Driven (enfocado en la creación de valor, propuesta de valor premium).</p> <p><b>CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA:</b> Costos fijos (salarios, alquileres, servicios públicos), Costos variables, Economías de escala, Economías de alcance</p>	

Designed by: The Business Model Foundry ([www.businessmodelgeneration.com/canvas](http://www.businessmodelgeneration.com/canvas)) - PowerPoint implementation by: Neos Chronos Limited (<https://neoschronos.com/>) - License: CC BY-SA 3.0

Gráfica 3. Plantilla Business Model CANVAS. Fuente: <https://neoschronos.com/>

Esta metodología resultó esencial durante la etapa de estructuración del proyecto, logrando vincular a los actores internos y externos y comunicar de manera eficiente su visión. Por su naturaleza flexible y visual. (Ver la aplicación al proyecto en el número 40 del capítulo 2).

4.1.4. Mapas mentales (*mind maps*): aplicados al diseño educativo (pedagógico y andragógico) y al diseño organizacional. Se utilizó esta herramienta para aclarar ideas en las fases iniciales del proyecto. En el contexto de la academia de idiomas, permitió estructurar contenidos educativos, procesos administrativos, mercadológicos y de ventas de manera jerárquica, visual e intuitiva. (Ver la aplicación en el punto 13 del capítulo 1).

4.1.5. Marco de proyecto adaptativo (metodología Adaptive Project Framework): esta metodología flexible resulta especialmente adecuada para el desarrollo de la Academia de Lenguajes, ya que este proyecto combina elementos educativos, arquitectónicos, tecnológicos y culturales que pueden ir cambiando a lo largo del recorrido de su diseño, planificación e implementación. Siendo esta una empresa nueva, con una oferta y una demanda cambiantes, puede adaptarse a las condiciones del mercado educativo.

APF permite trabajar en ciclos iterativos, en los cuales el equipo de desarrollo del proyecto puede analizar datos reales y actualizados para tomar decisiones sobre:

- Contenido académico.
- Estrategias de mercado y de captación.
- Implementación tecnológica.
- Actividades culturales.
- Modelos de clases presenciales y virtuales.
- Alianzas estratégicas.

4.1.6. Metodología SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*): Sus siglas en español se traducen como: Específico, Medible, Alcanzable, Relevante y con un plazo (Tiempo) definido.

Aplicada a la academia de lenguajes, esta metodología se utilizó en el presente proyecto para definir objetivos claros, medibles y alcanzables que orienten al equipo de trabajo en la planificación y ejecución del proyecto. La aplicación de la metodología SMART proporciona una base transparente para evaluar periódicamente los resultados y realizar ajustes oportunos, lo cual es fundamental en una institución educativa que se desarrolla en un entorno multicultural y en constante cambio. (Véanse los objetivos del proyecto en el punto 36 del capítulo 2).

**5. Métodos de recolección de datos para el análisis:** la recopilación de datos, tanto cualitativos como cuantitativos, es fundamental para esta investigación, ya que ofrece una visión completa y equilibrada del proyecto, incluyendo la propuesta de valor y el modelo de negocio del proyecto “Academia de Idioma Español”, ubicado en New Westminister, BC, Canadá, con retorno de la inversión.

**5.1. Datos cuantitativos secundarios:** son datos numéricos previamente recopilados, procesados y publicados por otras fuentes, ya sean instituciones oficiales o académicas. Estos datos son relevantes para estimar la demanda del proyecto, identificar perfiles migratorios y comprender el contexto educativo de la región. Para este análisis se utilizaron datos provenientes de las siguientes fuentes oficiales:

5.1.1. Estadísticas de Canadá (Statistics Canada): estadísticas demográficas y censales de la provincia de Columbia Británica, en particular de las ciudades de New Westminister, Surrey, Burnaby, Coquitlam y Vancouver.

- 5.1.2. Ministerio de Inmigración, Refugiados y Ciudadanía (Immigration, Refugees and Citizenship Canada, IRCC): datos sobre visas de estudio, visas de refugiados, programas humanitarios y flujos migratorios temporales.
  - 5.1.3. Ministerio de Empleo y Desarrollo Social de Canadá (Employment and Social Development Canada, ESDC): estadísticas del Programa de Trabajadores Extranjeros Temporales (Temporary Foreign Worker Program, TFWP) y del Programa de Trabajadores Agrícolas Temporales (Seasonal Agricultural Worker Program, SAW).
  - 5.1.4. Ministerios de Turismo de Canadá y México: indicadores de movilidad internacional.
  - 5.1.5. Establecimientos educativos y culturales: datos institucionales sobre estudiantes internacionales inscritos en programas educativos en Columbia Británica, en Douglas College, Il Centro (Centro Italiano de Cultura) e ILAC (International Language Academy of Canada). (Cada uno de ellos se desarrolla en el numeral 31 del capítulo 2).
- 5.2. Datos cualitativos secundarios:** se utilizaron datos cualitativos secundarios en este proyecto para obtener una comprensión más amplia del tema, sin tener que recopilarlos desde cero; dichos datos incluyen información descriptiva que facilita la comprensión del contexto sociocultural, educativo y metodológico de la enseñanza de idiomas en Canadá. Este tipo de información fue publicada por autores, instituciones académicas, organizaciones internacionales y plataformas digitales. Entre las fuentes consultadas se incluyen:

- 5.2.1. Libros especializados en didáctica, psicología del aprendizaje, pedagogía y andragogía. Así como el mercadeo y la gerencia de proyectos.
- 5.2.2. Artículos académicos y estudios sobre modelos educativos, aprendizaje de lenguas y estrategias metodológicas
- 5.2.3. Páginas web institucionales y documentos dedicados a la educación, el mercadeo, la migración y la cultura.
- 5.2.4. Informes internacionales sobre tendencias migratorias y movilidad humana, como los publicados por las Naciones Unidas. (ONU).
- 5.2.5. Documentos normativos de la construcción de Canadá, de la provincia de Columbia Británica y de la ciudad de New Westminister.
- 5.2.6. Documentos normativos para impartir clases de lenguas en Canadá, en la provincia de Columbia Británica y en la ciudad de New Westminister.

## 6. Análisis del entorno:

**6.1. Análisis de la migración global:** con el auge de internet, la forma en que interactuamos con el mundo ha cambiado de manera significativa. El acceso inmediato a la información sobre oportunidades laborales, educativas y de calidad de vida invita a las personas a evaluar y comparar sus condiciones de vida actuales con las de otros lugares o contextos, lo que facilita la toma de decisiones sobre la movilidad internacional. Esta disponibilidad de información está al alcance de cualquier persona que cuente con un dispositivo inteligente y conexión a internet.

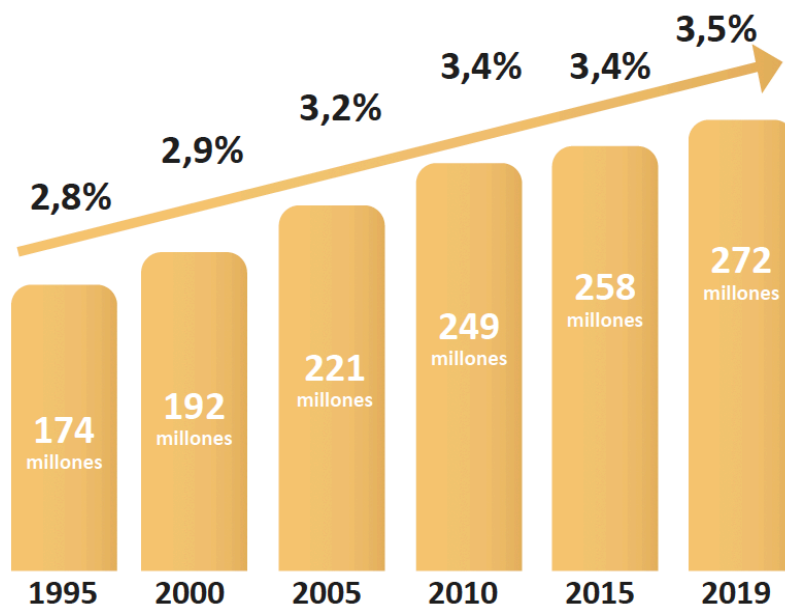
De acuerdo con las Naciones Unidas, en el informe sobre las migraciones en el mundo de 2020, las razones que motivan la migración incluyen la búsqueda de

empleo, mejores oportunidades económicas, la reunificación familiar y el acceso a la educación. Asimismo, un número considerable de personas se ve obligado a migrar para escapar de conflictos armados, persecuciones, terrorismo, violaciones de derechos humanos o fenómenos asociados al cambio climático. El *Informe sobre las migraciones en el mundo*, realizado en el 2020, destaca que el número de migrantes alcanzó casi 272 millones, de los cuales dos tercios eran migrantes laborales. (ONU-OIM, s. f.).

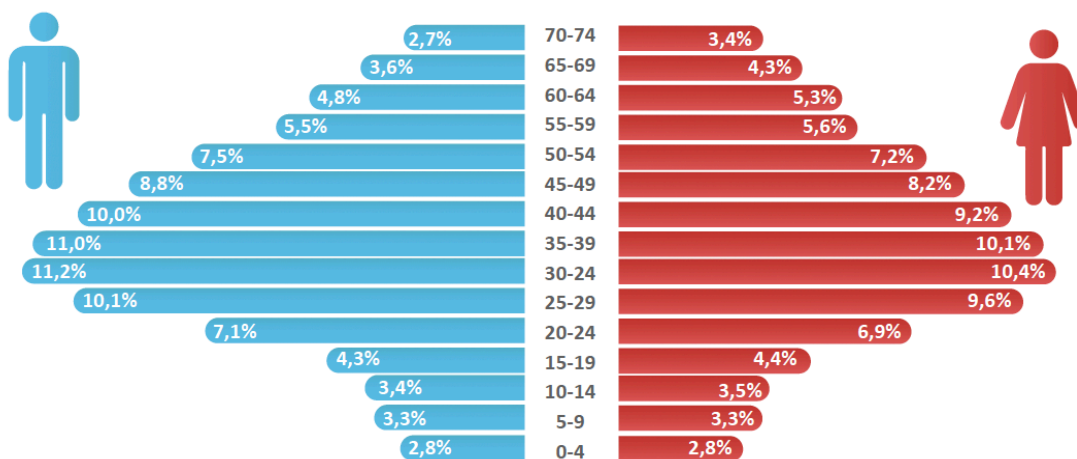
En este contexto, la migración internacional puede clasificarse en migración voluntaria e involuntaria, según el grado de decisión que la persona tenga al desplazarse. Esta distinción permite comprender con mayor claridad las causas de la movilidad humana y los diversos desafíos de integración social, económica y educativa que enfrentan los migrantes en los países de destino. Los recursos económicos y las pertenencias con las que las personas migran varían considerablemente según el tipo de migración.

## Instantánea de los migrantes internacionales

Globalmente, la población de migrantes internacionales ha aumentado de tamaño, pero ha permanecido relativamente estable como proporción de la población mundial



El 52% de los migrantes internacionales son **hombres** y el 48% son **mujeres**



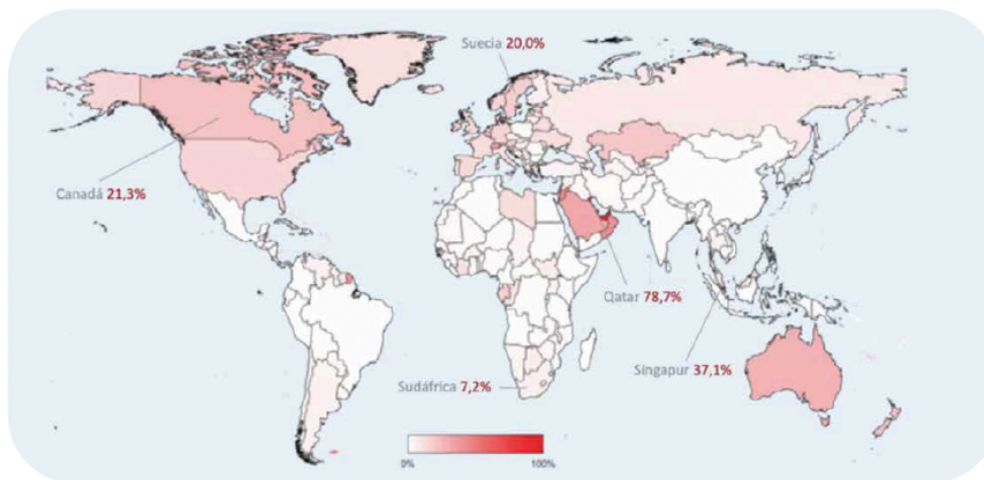
La mayoría de los migrantes internacionales (el 74%) están en edad de trabajar (20 a 64 años)

Gráfica 4. Instantánea de migrantes internacionales en el mundo 2020. Fuente: ONU-OIM, Informe sobre las migraciones en el mundo 2020. ONU-OIM.

**6.2. Los 20 principales países de destino migratorio:** algunos países son considerados destinos para ciudadanos inconformes con su país de origen que desean migrar a otro debido a sus políticas migratorias y/o a la atractiva calidad de

vida de sus habitantes. Podemos ver en la gráfica que Canadá representa el 21,3 % de los destinos de migración.

**La proporción de migrantes internacionales varía considerablemente entre las distintas partes del mundo**



Nota: Este mapa se presenta solo a título ilustrativo. Las fronteras y los nombres o denominaciones que en él figuran no cuentan necesariamente con la aprobación o aceptación oficial de la Organización Internacional para las Migraciones.

**En 2019, de una población total de 7.700 millones de personas, 272 millones eran migrantes internacionales: 1 de cada 30 personas**



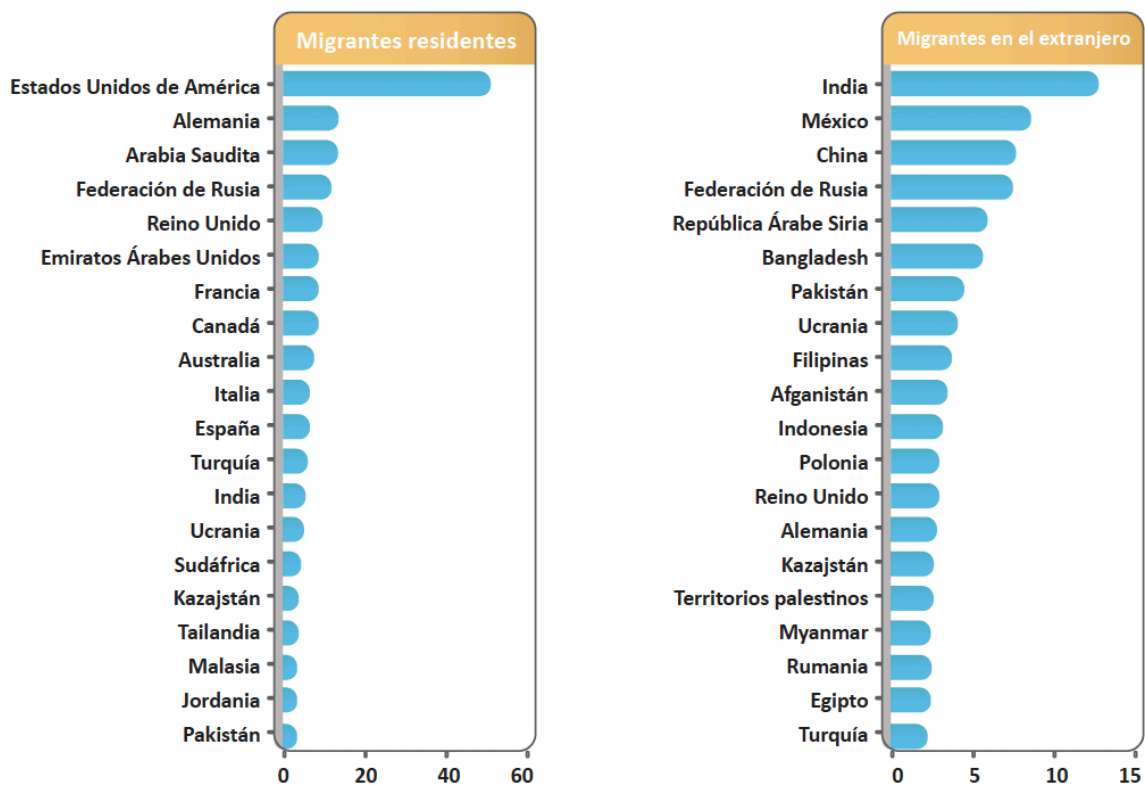
Nota: infografía basada en DAES de las Naciones Unidas, 2019a y DAES de las Naciones Unidas, 2019c.

Gráfica 5. Los 20 principales países de destino migratorio en 2020. Fuente: Informe sobre las migraciones en el mundo 2020. ONU-OIM.

Y en la siguiente gráfica se observa, en el lado izquierdo, a los países más buscados por los migrantes para vivir, y en el lado derecho, a los ciudadanos que han salido de sus

países al extranjero en busca de una mejor calidad de vida, según el estudio *Informe sobre las migraciones en el mundo 2020*.

### Países más buscados por los migrantes para cambio de residencia y con más migrantes en el extranjero 2020



Fuente: DAIES de las Naciones Unidas, 2019a (consultado el 18 de septiembre de 2019).

Gráfica 6. Países más buscados por los migrantes para el cambio de residencia y países con más migrantes en el extranjero en 2020. Fuente: Informe sobre las migraciones en el mundo 2020. ONU-OIM

**7. Migración hacia Canadá:** Según los datos del censo canadiense, en 2021 más de 8.3 millones de personas, o cerca del 23 % de la población total de Canadá, eran inmigrantes o residentes permanentes, representando una parte significativa del crecimiento poblacional.

A lo largo de los años, la migración, según el reporte “Los migrantes constituyen la mayor proporción de la población en más de 150 años y continúan influyendo en la

identidad y conformación canadiense” (Immigrants make up the largest share of the population in over 150 years and continue to shape who we are as Canadians), 2022, ha alcanzado la mayor proporción registrada en más de 150 años, consolidando la migración como un factor estructural en la conformación social y demográfica del país. Se evidencia un aumento sostenido tanto en el número absoluto de inmigrantes como en su proporción respecto de la población total.

Según muestra la siguiente gráfica, esta tendencia se mantiene constante hasta 2021 y proyecta un crecimiento continuo en las siguientes décadas, lo cual refuerza la necesidad de desarrollar proyectos educativos y arquitectónicos diseñados y orientados a la integración lingüística, social y cultural de la población migrante, especialmente en áreas metropolitanas como el Gran Vancouver.

## Migración en Canadá: evolución histórica (1871–2021) y tendencia de crecimiento



Gráfica 7. Migración en Canadá: evolución histórica (1871-2021) y tendencia de crecimiento. Fuente: Immigrants make up the largest share of the population in over 150 years and continue to shape who we are as Canadians, Estadísticas del Gobierno de Canadá.

Este fenómeno se explica, en gran medida, porque Canadá ofrece una amplia variedad de opciones migratorias estructuradas en dos grandes categorías: programas de visita temporal y permisos de residencia permanente, que facilitan el ingreso de estudiantes, trabajadores, familias y personas en situación de refugio, lo que contribuye al crecimiento sostenido de la población migrante.

**7.1. Programas de visita temporal:** Canadá ofrece modalidades de visas de turismo y visitas temporales que permiten legalidad a los individuos para permanecer en Canadá con duración específica entre las que se incluyen:

7.1.1. Visa de turismo y visitas temporales:

- Visa de visitante (*visitor visa*): permite el ingreso temporal a Canadá con fines de turismo, visitas familiares o estadías de corta duración.
  
- Autorización electrónica de viaje (eTA), requerida para ciudadanos con pasaporte extranjeros que se encuentran exentos de visa canadiense para ingresar a Canadá, entre estos países están los ciudadanos de países europeos: Alemania , Francia, Italia, España, Reino Unido, Países Bajos, Suiza, Suecia, Noruega, Irlanda y Portugal; países de Asia y Oceanía, Japón, Corea del Sur, Singapur, Hong Kong - titulares de pasaportes de la Región Administrativa Especial, Australia Nueva Zelanda; países de América Estados Unidos - únicamente los residentes permanentes legales de EE.UU., Chile y México — bajo ciertas condiciones; otros : Israel, Taiwán — con pasaportes emitidos por el Ministerio de Relaciones Exteriores de Taiwán que posean número de identificación personal.

- Súper visa: es una visa de múltiples entradas destinada a padres y abuelos de ciudadanos canadienses o de residentes permanentes de Canadá, que permite estancias prolongadas.
- Visa de tránsito: otorgada a personas que necesitan pasar por Canadá rumbo a otro destino con una duración máxima de 48 horas.
- Permisos especiales de residencia temporal (TRP): su duración varía según la situación específica de cada caso y no confieren un estatus migratorio permanente. Existen los siguientes permisos de TRP:
  - Permiso de residencia temporal: se otorga a personas que no cumplen con los requisitos de admisibilidad para entrar a Canadá debido a antecedentes penales, problemas de salud o incumplimientos previos de las leyes de inmigración. El TRP les permite permanecer temporalmente en Canadá bajo condiciones específicas.
  - Permiso de trabajo con permiso de residencia temporal: los titulares de un TRP pueden obtener un permiso de trabajo para permanecer en Canadá. Este permiso se emite cuando las autoridades migratorias consideran que la realización de una actividad laboral es necesaria o justificada mientras la persona permanece en el país.
  - Permiso de estudio con permiso de residencia temporal: similar al permiso de trabajo, este permiso se otorga a los titulares de un TRP que desean estudiar en Canadá mientras permanecen temporalmente en el país.
  - El Programa de Trabajadores Agrícolas Temporales (Seasonal Agricultural Worker Program, SAWP) permite a empleadores de Canadá contratar a

trabajadores extranjeros de países específicos, como México, Guatemala y algunos países del Caribe, para cubrir la escasez de mano de obra en el sector agrícola durante las temporadas de siembra, cultivo y cosecha. Generalmente, el período dura ocho meses y los trabajadores deben regresar a su país de origen al final de la temporada.

**7.2. Programas de residencia permanente:** Canadá cuenta con programas de migración que ayudan a personas de otros países a realizar una migración legal y convertirse en residentes canadienses. Esta variedad de programas fue diseñada para atraer a distintos tipos de inmigrantes, incluidos trabajadores calificados, empresarios, estudiantes y personas que buscan la reunificación familiar o la protección como refugiados. Los solicitantes son analizados individualmente para determinar si pueden contribuir al desarrollo del país. (Gobierno de Canadá, 2024).

**7.2.1. Entrada expresa (*Express Entry*):** es un sistema de gestión migratoria utilizado por el Gobierno de Canadá para seleccionar candidatos a la residencia permanente, basado en un modelo de evaluación por puntos. Este modelo analiza el perfil integral del solicitante y le asigna una puntuación acumulativa según diversos factores, entre los que destacan el dominio de los idiomas oficiales (inglés y/o francés), la edad, el nivel educativo alcanzado en sus países y en Canadá, la experiencia laboral calificada y otros criterios socioeconómicos. A partir de esta puntuación, los candidatos son clasificados en un sistema de *ranking*, del cual se seleccionan periódicamente los de mayor puntaje para recibir la invitación a solicitar la residencia permanente.

- Federal Skilled Worker Program (FSWP).
- Federal Skilled Trades Program (FSTP).

- Canadian Experience Class (CEC).

7.2.2. Programa Provincial de Candidatos (Provincial Nominee Program, PNP): excepto en Québec, las diferentes provincias de Canadá buscan candidatos migrantes que posean ciertas habilidades laborales que son requeridas en cada municipio

7.2.3. Trabajadores seleccionados por Québec (*Quebec Skilled Worker Program, QSWP*): La provincia selecciona a sus candidatos.

7.2.4. Patrocinio de familia (*Family Sponsorship*): permite a ciudadanos canadienses y residentes permanentes patrocinar a sus familiares cercanos para que emigren a Canadá. Esto incluye cónyuges, parejas de hecho, hijos dependientes, padres y abuelos.

7.2.5. Programa de Visa para Empresas Emergentes (Start-up Visa Program): Empresarios que busquen ampliar sus horizontes comerciales y establecer un negocio en Canadá: esta visa requiere un mínimo de inversión de \$150,000.00 y la aprobación del negocio.

7.2.6. Programa de Ayudantes Familiares (Caregivers): se considera el ingreso de personas certificadas en salud para atender y cuidar a niños, adolescentes y adultos mayores con discapacidad o que requieran cuidado permanente.

7.2.7. Programa de Movilidad Internacional (International Mobility Program, IMP): permite a empleadores canadienses contratar a trabajadores extranjeros sin necesidad de obtener una Evaluación de Impacto en el Mercado Laboral (LMIA), bajo ciertos acuerdos y convenios internacionales. El IMP incluye

categorías como los acuerdos de libre comercio, las transferencias interempresariales y otros programas que facilitan la entrada de trabajadores extranjeros que pueden contribuir al mercado laboral canadiense con habilidades especializadas.

7.2.8. Programa de Refugiados y Solicitantes de Asilo (*Refugee and Asylum Seekers Program*): este programa está diseñado para brindar protección a personas que huyen de persecución, conflictos, violación de derechos humanos en sus países de origen; incluye el “Reasentamiento de Refugiados” (programas gubernamentales y privados) y la solicitud de asilo en Canadá.

7.2.9. Permiso de Trabajo de Postgraduación (Study Permit - Post-Graduation Work Permit, PGWP): El Study Permit es un permiso que autoriza a cursar estudios en instituciones aprobadas por el Gobierno. Tras finalizar el programa, el estudiante puede solicitar el PGWP, que le permite trabajar en Canadá hasta por la misma duración de sus estudios, con un máximo de tres años, lo que facilita el acceso a la generación de experiencia laboral canadiense (Canadian Experience Class, CEC). Este programa ayuda al estudiante internacional a obtener puntos para una categoría de Express Entry.

Todos estos programas de inmigración canadienses se encuentran en constante actualización, por lo que es fundamental consultar información vigente directamente en el sitio oficial de Inmigración y Ciudadanía del Gobierno de Canadá. (Immigration and Citizenship).

### **El problema y el árbol del problema:**

En la gestión de proyectos arquitectónicos, el diagnóstico del problema no solo implica identificar una necesidad social o educativa, sino también reconocer la ausencia de

infraestructura especializada para responder de manera integral a dicha necesidad. Este diagnóstico constituye una etapa fundamental para elaborar el anteproyecto de la academia, ya que permite comprender el contexto, las limitaciones existentes y los factores que inciden en la problemática identificada. (Eawag, 2022)

Para el desarrollo del proyecto de la academia de lenguajes se recurrió a la metodología del árbol del problema, utilizada en la gerencia de proyectos, con el fin de analizar de manera estructurada la situación problemática. Esta metodología permitió identificar el problema central, los grupos directamente involucrados, así como sus principales causas y efectos, que servirán de base para la formulación de estrategias y soluciones en las etapas posteriores del proyecto.

**8. Identificación del problema central:** la barrera lingüística que afecta los procesos de integración de los migrantes latinoamericanos en el área metropolitana de Vancouver. La falta de dominio del inglés y del francés, idiomas oficiales de Canadá (Gobierno de Canadá, 2024), limita el acceso a oportunidades laborales, educativas y sociales, y dificulta su plena integración en la sociedad canadiense. Asimismo, la escasez de espacios adecuados para el fortalecimiento del idioma español incide en la preservación de la identidad cultural, lo que evidencia la necesidad de soluciones educativas integrales, apoyadas en infraestructura especializada.

**8.1. Elementos que conforman el problema identificado:**

8.1.1. Barrera lingüística, multiculturalidad.

8.1.2. Mayor ingreso de migrantes latinoamericanos.

8.1.3. Idiomas involucrados: inglés, francés y español.

8.1.4. Procesos de integración social, laboral y educativa de migrantes.

8.1.5. Necesidades de horarios flexibles para quienes estudian o laboran.

## 9. Consideraciones para la identificación del problema:

**9.1. Importancia de la comunicación compartida dentro de la sociedad:** la comprensión mutua se desarrolla cuando las personas comparten un lenguaje. El lenguaje compartido, según Thomas J. & McDonagh D., en su artículo “Shared language: Towards more effective communication” (Lenguaje compartido: hacia una comunicación más efectiva) de 2013, es el proceso mediante el cual las personas desarrollan una comprensión mutua para comunicarse de manera efectiva. La clave está en observar y tomar conciencia de uno mismo al usar el lenguaje. Por lo tanto, aprender del entorno es esencial para los nuevos migrantes. Invertir en el desarrollo de un lenguaje compartido fortalece las relaciones y favorece el crecimiento de las comunidades, de las organizaciones y del propio individuo.

**9.2. Nivel de competencia lingüística:** se refiere a la capacidad de un individuo para comunicarse de manera eficaz en un idioma específico, lo que abarca habilidades como la comprensión auditiva, la lectura, la expresión oral y la escritura. En este contexto, los migrantes latinoamericanos que no dominan o requieren refuerzo en los idiomas oficiales de Canadá enfrentan una desventaja significativa, lo que limita su acceso a oportunidades esenciales para su desarrollo personal y profesional.

**9.3. Dimensiones básicas del lenguaje:** en el ámbito de la educación lingüística, la competencia comunicativa no se limita al conocimiento gramatical, sino que implica la capacidad de usar el lenguaje de manera eficaz en contextos reales, es aquí donde, los migrantes latinoamericanos que no dominan o requieren refuerzo en los idiomas oficiales de Canadá presentan una desventaja significativa, lo que limita su acceso a oportunidades esenciales para su desarrollo personal y profesional que pueden ser analizadas desde dos dimensiones.

9.3.1. Dimensiones estructurales del lenguaje: analizadas en cuatro dimensiones fundamentales: forma, contenido, uso y estructura.

9.3.2. Dimensiones desde la competencia comunicativa: las habilidades lingüísticas no fueron desarrolladas por un único autor, sino que su sistematización se consolidó progresivamente en la lingüística aplicada. Este enfoque se fundamenta en el concepto de competencia comunicativa propuesto por Dell Hymes en 1972. Actualmente, este modelo es adoptado por entidades certificadoras internacionales como Cambridge English, que lo utilizan como base para el aprendizaje y la evaluación integral de idiomas. Las habilidades lingüísticas fundamentales son:

- Comprensión auditiva.
- Expresión oral.
- Comprensión lectora.
- Expresión escrita.

En contextos migratorios, es frecuente que las personas no desarrollen de manera equilibrada las cuatro habilidades lingüísticas, ya que el aprendizaje del idioma suele darse de forma fragmentada y está condicionado por la necesidad de incorporarse rápidamente a los entornos laborales, académicos y sociales. Esta situación genera brechas comunicativas que podemos identificar tanto un problema como una oportunidad para el proyecto de la academia de lenguajes.

**9.4. Ausencia de infraestructura educativa diseñada para el aprendizaje experiencial de idiomas en New Westminster, Canadá:** la identificación del problema se basa en la falta de infraestructura educativa específicamente diseñada

para dicho aprendizaje. En muchos casos, los espacios disponibles se limitan a aulas tradicionales que no fomentan la interacción, la práctica comunicativa ni el uso del lenguaje en contextos reales.

**10. Grupos directamente afectados por el problema:** ¿Quiénes lo sufren? Para responder a esta pregunta, se analizan e identifican diversos grupos afectados por la falta de un lenguaje compartido en la sociedad del área de estudio.

**10.1. Migrantes latinoamericanos:** niños y adolescentes de origen o descendencia latinoamericana que enfrentan dificultades para mantener su lengua materna mientras adquieren competencia en los idiomas oficiales de Canadá.

**10.2. Migrantes solicitantes de residencia canadiense:** que necesitan elevar su dominio de los lenguajes oficiales.

**10.3. Propietarios o encargados de granjas:** empleadores en el área metropolitana de Vancouver que tienen dificultades para comunicarse con sus trabajadores de origen latinoamericano que llegaron con una visa del Programa de Trabajadores Agrícolas Temporales (Seasonal Agricultural Worker Program, SAWP).

**10.4. Estudiantes universitarios internacionales:** estudiantes que llegan para realizar especializaciones y necesitan mejorar su nivel de conversación y familiarizarse con la terminología específica de sus respectivas carreras. Y que desean solicitar la residencia permanente canadiense.

**10.5. Estudiantes escolares canadienses:** en necesidad de tutorías de refuerzo en sus asignaturas de español y francés.

- 10.6. Docentes en Canadá:** son el personal que labora en las instituciones educativas escolares y universitarias y que desea comunicarse con el alumno recién llegado de Latinoamérica.
- 10.7. Turistas y viajeros de corta estancia:** canadienses o personas que viajan a países de habla hispana y enfrentan barreras de comunicación por falta de dominio del español.
- 10.8. Sector corporativo canadiense:** es el que realiza transacciones comerciales con mercados hispanos o de habla castellana.
- 11. Causas del problema:** las causas identificadas se relacionan con factores educativos, económicos, normativos y demográficos que, en conjunto, limitan el acceso efectivo al aprendizaje de idiomas y dificultan la integración de la población migrante.
- 11.1. Acceso limitado a programas flexibles:** la mayoría de los programas de enseñanza de idiomas disponibles no ofrecen la flexibilidad ni las modalidades necesarias para responder a las necesidades de las personas que estudian o trabajan, especialmente en términos de horarios y ubicación. Esta situación dificulta que tanto los migrantes como los ciudadanos canadienses asistan de manera constante a clases de idiomas.
- 11.2. Altos costos de los cursos de idiomas:** los cursos de español, inglés y francés impartidos en instituciones locales, como universidades y academias privadas, suelen representar una carga económica significativa, especialmente para migrantes que no cuentan con estatus de residencia permanente. (Ver el punto 22, Competidores, del capítulo 2).

Adicionalmente, los estudiantes con visa de estudio enfrentan altos costos de matrícula y colegiatura asociados a sus programas académicos y no cuentan con acceso a programas públicos estructurados de enseñanza de idiomas, lo que limita sus posibilidades de fortalecer sus habilidades lingüísticas.

**11.3. Requisitos lingüísticos del programa *Express Entry*:** para obtener la residencia permanente a través de Express Entry en Canadá, los solicitantes deben demostrar un nivel específico de competencia en inglés y francés mediante pruebas estandarizadas reconocidas oficialmente, como el IELTS (International English Language Testing System) para el idioma inglés y el TEF Canada (Test de connaissance du français) para el idioma francés. (Gobierno de Canadá, c, 2024) Los puntajes requeridos varían según el programa migratorio al que se postule, conforme a los siguientes criterios:

**11.3.1. *Federal Skilled Worker Program (FSWP)*:**

- Inglés: un nivel mínimo de Canadian Language Benchmark (CLB) en todas las habilidades (lectura, escritura, comprensión auditiva y expresión oral). Equivalente a IELTS nivel 6.
- Francés: nivel equivalente al Niveau de compétence linguistique canadien (NCLC) 7 en todas las habilidades.

**11.3.2. *Federal Skilled Trades Program (FSTP)*:**

- Inglés: un nivel mínimo de CLB 5 para la comprensión auditiva y la expresión oral y de CLB 4 para la lectura y la escritura.
- Francés: un nivel equivalente a NCLC 5 para la comprensión auditiva y la expresión oral y a NCLC 4 para la lectura y la escritura.

**11.3.3. *Canadian Experience Class (CEC)*:**

- Inglés o francés: CLB 7 si tu ocupación se encuentra en el nivel de habilidad 0 o A de la Clasificación Nacional de Ocupaciones (NOC).

- CLB 5 si tu ocupación se encuentra en el nivel de habilidad B de la NOC.

**Para Inglés (IELTS) - CLB Equivalencia:**

CLB Nivel	IELTS (General Training) - Comprensión Auditiva (Listening)	IELTS (General Training) - Lectura (Reading)	IELTS (General Training) - Escritura (Writing)	IELTS (General Training) - Expresión Oral (Speaking)
CLB 10	8.5-9.0	8.0-9.0	7.5-9.0	7.5-9.0
CLB 9	8.0	7.0	7.0	7.0
CLB 8	7.5	6.5	6.5	6.5
CLB 7	6.0	6.0	6.0	6.0
CLB 6	5.5	5.0	5.5	5.5
CLB 5	5.0	4.0-5.0	5.0	5.0
CLB 4	4.5	3.5	4.0	4.0

**Para Francés (TEF Canada) - NCLC Equivalencia:**

NCLC Nivel	TEF Canada - Comprensión Auditiva (Écoute)	TEF Canada - Lectura (Lecture)	TEF Canada - Escritura (Écriture)	TEF Canada - Expresión Oral (Expression Orale)
NCLC 10-12	316-360	263-300	393-450	393-450
NCLC 9	298-315	248-262	371-392	371-392
NCLC 8	280-297	233-247	349-370	349-370
NCLC 7	249-279	207-232	310-348	310-348
NCLC 6	217-248	181-206	271-309	271-309
NCLC 5	181-216	151-180	226-270	226-270
NCLC 4	145-180	121-150	181-225	181-225

Tabla 2. Tablas de equivalencia de los exámenes de idiomas oficiales IELTS-CLB y TEF-NCLC. Fuente: Gobierno de Canadá

#### 11.4. Requisitos institucionales de competencia lingüística en Columbia

**Británica:** en la provincia de Columbia Británica, las instituciones de educación superior establecen requisitos mínimos de dominio del inglés para el ingreso a sus programas académicos. En el caso de los *colleges* privados, los estudiantes deben acreditar un nivel mínimo de IELTS Academic 4.5, mientras que en los *colleges* públicos, tanto para programas de pregrado como de posgrado (Undergraduate - Postgraduate Certificate), se requiere un promedio de IELTS Academic 6.0, TOEFL con 83 puntos o Pathway de 3.3. (Douglas College, 2024).

Si bien los estudiantes internacionales ingresan a las instituciones de educación cumpliendo con estos requisitos lingüísticos, al iniciar sus estudios muchos identifican la necesidad de reforzar alguna de las cuatro habilidades lingüísticas (comprensión auditiva, expresión oral, comprensión lectora o expresión escrita) con el fin de ganar confianza y adquirir vocabulario técnico relacionado con sus áreas de estudio. El fortalecimiento de estas competencias resulta clave para mejorar el rendimiento académico y profesional.

**11.5. Limitaciones en la oferta pública de programas de refuerzo:** aunque existen programas públicos y comunitarios para el aprendizaje del idioma inglés, como LINC, MOSAIC e ISSofBC, entre otros (véase el punto 22, capítulo 2; Douglas College b, s/f), estos están dirigidos principalmente a residentes permanentes y refugiados. Dichos programas se enfocan en el uso funcional del idioma en situaciones cotidianas y en temas prácticos como la vivienda, el empleo, la historia de Canadá y los servicios comunitarios. De forma complementaria, en algunos *colleges* se ofrecen clubes de conversación con talleres básicos de inglés para desarrollar la confianza en la expresión oral.

No obstante, se identifica la ausencia de programas estructurados y progresivos que respondan a niveles intermedios y avanzados de competencia lingüística, lo que resulta insuficiente para cubrir la demanda de los sectores estudiantiles, de trabajadores temporales, profesionales o turísticos. Esta limitación representa, además, una barrera económica significativa para los migrantes con visa de estudio, quienes no califican para programas públicos gratuitos o de bajo costo.

**11.6. Crecimiento de la población migrante con lenguas maternas distintas del inglés en el área metropolitana de Vancouver:** de acuerdo con datos del censo de 2021 (Statistics Canada, b-2023), el crecimiento sostenido de la población migrante en el área metropolitana de Vancouver ha incrementado significativamente el número de personas cuya lengua materna no es el inglés. Esta realidad genera una

mayor demanda de aprendizaje y fortalecimiento del inglés, como herramienta fundamental de integración social, laboral y educativa, así como del francés, como ventaja competitiva dentro del sistema migratorio canadiense. Paralelamente, el crecimiento de las comunidades hispanohablantes y el fortalecimiento de las relaciones culturales, turísticas y comerciales con países de habla hispana refuerzan la necesidad de aprender el español.

El crecimiento porcentual de cada grupo poblacional se obtuvo a partir de la variación relativa entre los valores censales de 2006 y 2021 detallados a continuación en la siguiente tabla:

**Lengua materna de los grupos de minorías visibles en Vancouver  
(censo del área metropolitana de los años: 2006, 2011, 2016 y 2021)**

Minorías visibles	Lengua materna	2006	2011	2016	2021	Crecimiento % (2006-2021)
Árabe	árabe	7,410	11,840	16,435	22,445	202.90%
Asia Meridional - Sur de Asia	hindi, punjabi, urdu, bengalí, tamil, etc. (dominio de inglés, es lengua materna)	207,030	252,400	291,010	369,295	78.38%
Asia Occidental	persa, árabe, kurdo, turco	28,085	37,025	46,010	64,645	130.18%
Chino	mandarín, cantonés, otros dialectos	380,850	411,475	474,650	512,260	80.22%
Coreano	coreano	44,765	48,425	52,980	63,465	41.77%
Filipino	filipino/tagalog (dominio de inglés, es lengua materna)	78,860	112,085	123,175	142,120	80.22%
Japoneses	japonés	25,365	28,345	30,110	31,195	22.98%
Latinoamericano	español o portugués	22,645	29,125	34,800	51,500	127.42%
Múltiples minorías visibles	diversas	22,100	27,495	35,295	50,605	128.98%
Sudeste Asiático	vietnamita, tailandés, khmer, lao, entre otras	33,445	44,225	44,905	56,815	69.88%

Tabla 3. Lengua materna de las minorías visibles en Vancouver. Fuente: Censos de 2006, 2011, 2016 y 2021; Estadísticas del Gobierno de Canadá.

- 12. Efectos del problema:** la persistencia de barreras lingüísticas, sumada a la oferta limitada de programas accesibles, flexibles y económicamente viables, genera una serie de efectos negativos que inciden directamente en los procesos de integración social, educativa y laboral de la población migrante o de las personas que deseen aprender un nuevo idioma. Si bien existen espacios formales para el aprendizaje de idiomas en

Vancouver y en los *colleges*, estos suelen tener altos costos y horarios poco compatibles con las dinámicas de quienes estudian o trabajan.

- 12.1. Limitación de oportunidades laborales:** la falta de dominio funcional del inglés y del francés reduce el acceso a empleos formales, especializados y de mayor responsabilidad. De igual manera, la ausencia de un segundo o tercer idioma limita las posibilidades de acceder a mejores condiciones salariales, a la movilidad laboral y a oportunidades de ascenso. Paralelamente, los propietarios de granjas o corporaciones que tienen relación con trabajadores o empresas de países de habla hispana no logran desarrollar sus estrategias y proyectos de manera óptima.
- 12.2. Dificultades de integración social y cultural:** las barreras lingüísticas dificultan la interacción cotidiana con la comunidad local, generan aislamiento social y limitan la participación en actividades culturales, comunitarias y cívicas, lo que afecta el sentido de pertenencia.
- 12.3. Desempeño académico limitado:** en el ámbito educativo, la competencia lingüística insuficiente incide negativamente en la comprensión del contenido de las materias y de las instrucciones académicas, así como en la participación activa del alumno en clase, lo que repercute en la dificultad para conformar y hacer funcionar eficazmente los grupos académicos. Esto puede derivar en un bajo rendimiento, inseguridad académica y, en algunos casos, en la deserción. Por otro lado, los docentes que no dominan el español tienen dificultades para interactuar con estudiantes recién llegados que no son bilingües.
- 12.4. Barreras al acceso a los servicios públicos y comunitarios:** la falta de habilidades lingüísticas adecuadas limita la comprensión de trámites, normativas, beneficios y servicios básicos relacionados con la salud, la educación, la vivienda y el apoyo

comunitario, lo que afecta la autonomía y la calidad de vida de las personas migrantes.

**12.5. Dificultades para acceder a la residencia permanente:** el dominio insuficiente del inglés y del francés afecta directamente al puntaje requerido en los sistemas de selección migratoria, como Express Entry, entre otros, lo que reduce las posibilidades de acceder a la residencia permanente y prolonga la incertidumbre migratoria del individuo.

**12.6. Debilitamiento o pérdida de la lengua materna:** en contextos donde predomina el uso exclusivo del idioma oficial, especialmente en el entorno escolar, existe el riesgo de debilitamiento o pérdida de la lengua materna. Esto afecta la identidad cultural y la comunicación intergeneracional entre niños, jóvenes y adultos de las familias migrantes.

### **13. Árbol de problema:**

“Hacia el otro norte”: la población latinoamericana que busca una mejor calidad de vida visualiza Canadá como el segundo destino norteamericano para su migración. Este fenómeno responde a factores económicos, educativos, sociales y de seguridad y se inscribe en un contexto de movilidad humana hacia países con economías estables y políticas migratorias estructuradas. En este escenario, la provincia de Columbia Británica y, en particular, el área metropolitana de Vancouver, se han consolidado como un polo de atracción para personas de diversas regiones del mundo cuyas lenguas maternas no son el inglés ni el francés.

Canadá se caracteriza por ser una región multicultural, inclusiva y respetuosa de la diversidad cultural y lingüística, respaldada por un marco normativo que promueve los derechos individuales y la integración social. En este contexto, el aprendizaje de los idiomas oficiales (inglés y francés) se convierte en una herramienta fundamental para la inserción social, educativa y laboral de la población migrante. (Ikezer & Ramírez-Esparza, septiembre de 2017). Paralelamente, la conservación del

idioma español cobra relevancia como elemento de identidad cultural y como medio de comunicación en comunidades hispanohablantes en crecimiento.

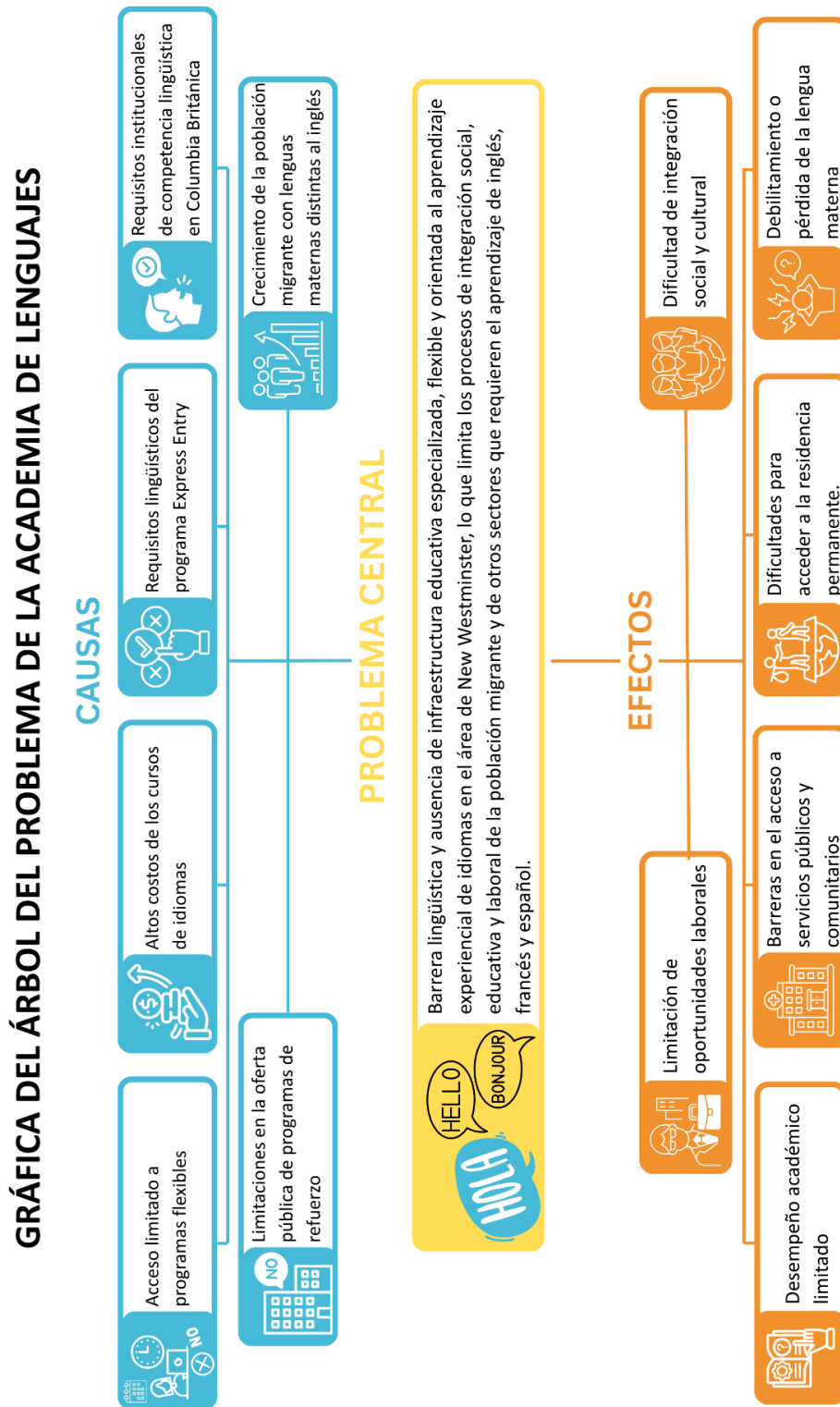
La provincia de Columbia Británica, ubicada en la costa del Pacífico canadiense, es un territorio de población multicultural. La población identificada como latinoamericana está en aumento desde 2016, según muestran las estadísticas del censo de 2021, y más de 51.000 personas —el 78 % de estos ciudadanos— viven en el área metropolitana de Vancouver. (RCI, Inmigración, 2022)

Esta realidad cobra especial importancia en el caso de los refugiados de origen latinoamericano, quienes pueden enfrentar situaciones de vulnerabilidad emocional y social al llegar al país. La posibilidad de comunicarse en su lengua materna durante las primeras etapas de asentamiento puede marcar una diferencia significativa en la comprensión de las normas, los servicios y los procesos de integración. Generalmente, ellos vienen al país con un sentimiento de pérdida de su familia, de su dinero y de su país, y con incertidumbre sobre su futuro en el nuevo país que los recibe, por lo que están emocionalmente vulnerables.

Se identifica la ausencia de espacios educativos diseñados para el aprendizaje experiencial de nuevas lenguas que ofrezcan programas accesibles, flexibles y económicamente viables, capaces de responder a las dinámicas reales de las poblaciones migrantes, estudiantiles y profesionales. Esta carencia evidencia una brecha entre la demanda lingüística existente y la infraestructura educativa disponible.

Este contexto multicultural y multilingüe permite comprender el problema central que se aborda en el presente proyecto y justifica la necesidad de analizar, mediante el árbol del problema, las causas estructurales y los efectos asociados a la barrera lingüística, así como a la falta de infraestructura especializada.

### 13.1. Gráfica árbol del problema:



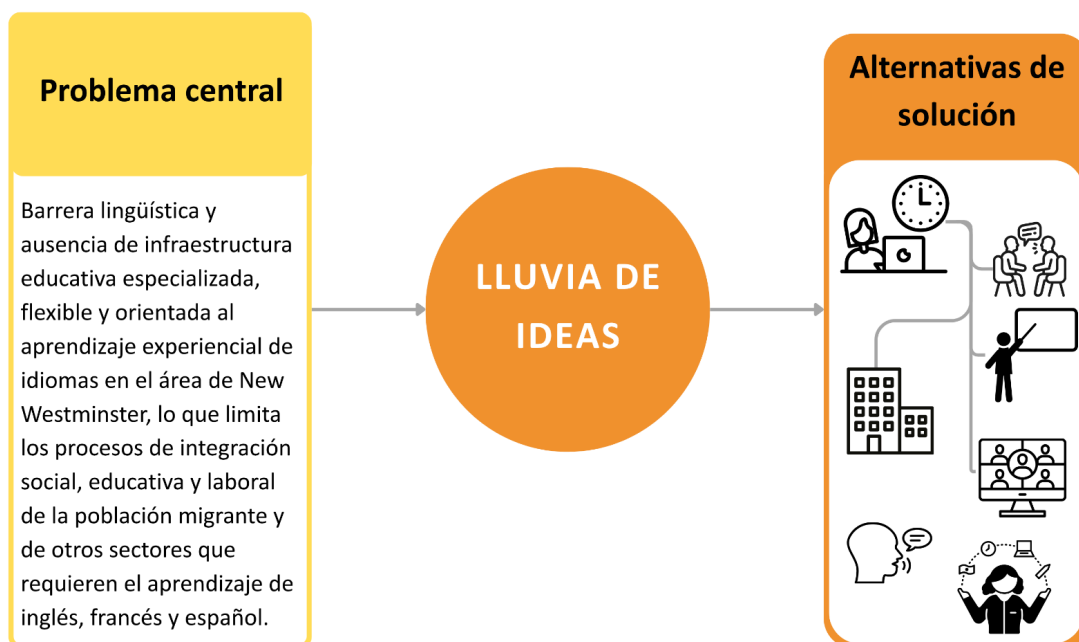
Gráfica 8. Árbol del problema del proyecto de la academia de idiomas. Fuente: elaboración propia.

## Generación de la idea:

14. **Lluvia de ideas (*brainstorming*):** es una metodología creativa desarrollada en la década de 1950 por Alex Osborn, ampliamente utilizada en la gestión de proyectos para generar soluciones innovadoras a partir del análisis colectivo de un problema (Centro Virtual de Cervantes, s.f.). Esta técnica es ideal para proyectos nuevos, ya que permite explorar múltiples alternativas sin restricciones iniciales, lo que favorece la creatividad y la construcción progresiva de las ideas.

Para el desarrollo del proyecto de la academia de idiomas, esta metodología se utiliza como continuidad del árbol de problemas, lo que permite transformar las causas y efectos identificados en opciones concretas de solución arquitectónica, educativa y operativa.

### Relación entre el árbol del problema y la generación de ideas



Gráfica 9. Relación entre el árbol del problema y la generación de ideas. Fuente: elaboración propia.

- 14.1. **Desarrollo de la lluvia de ideas:** en esta etapa se empleó la lluvia de ideas como herramienta de exploración conceptual. La gráfica 10, «¿Cuál es la idea?», sintetiza estas alternativas iniciales, integrando aspectos como el diseño de espacios educativos seguros e inclusivos, la enseñanza de los idiomas español, inglés y francés,

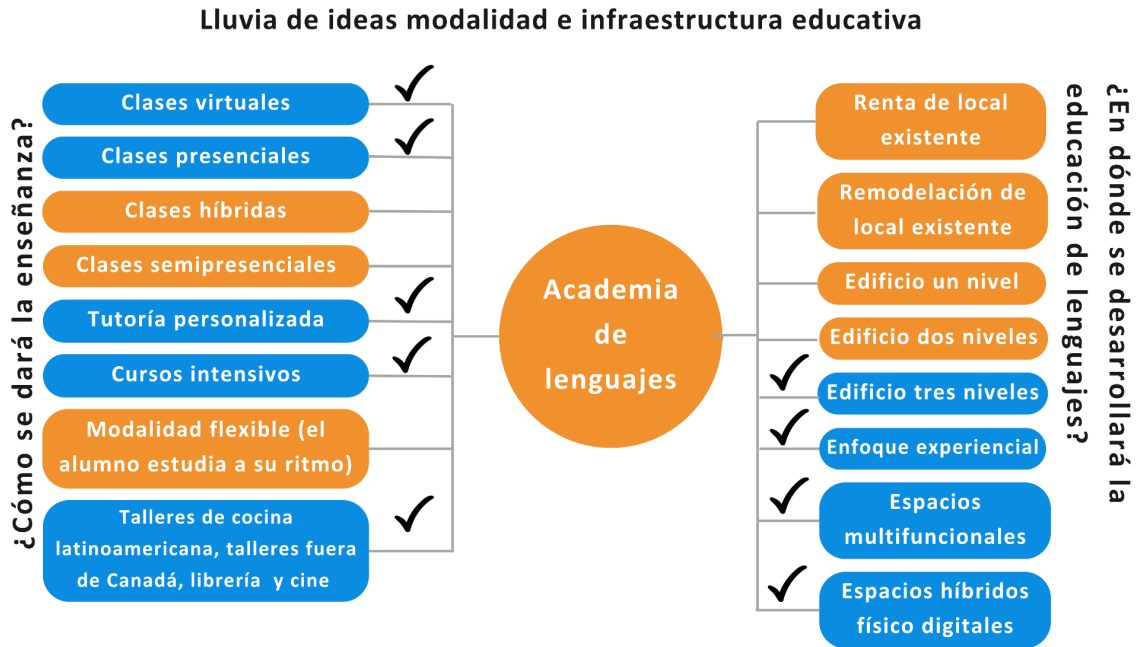
y la implementación de metodologías experienciales. También se contempla la combinación de modalidades presenciales y virtuales, así como la sostenibilidad financiera mediante la diversificación de los ingresos.



Gráfica 10. ¿Cuál es la idea? Fuente: elaboración propia.

A partir de esta aproximación, se inicia el desarrollo de la idea central en componentes específicos para establecer las dimensiones de la gestión de proyectos arquitectónicos en la academia de lenguajes. Se identificaron cinco ejes principales: modalidad, infraestructura, metodología, diseño curricular y elección de lenguajes. Este proceso permitió organizar la propuesta de decisiones conceptuales, educativas y espaciales, las cuales, en cada gráfica, están en azul.

- 14.1.1. Lluvia de ideas sobre modalidad e infraestructura educativa: mediante la herramienta de lluvia de ideas se exploraron diferentes alternativas para responder a nuestro problema central: la falta de flexibilidad horaria y de espacios tecnológicamente adecuados. A partir de este análisis se genera la siguiente gráfica:



Gráfica 11. Lluvia de ideas, modalidad e infraestructura. Fuente: elaboración propia.

- **Modalidad educativa:** al analizar el ¿cómo?, se establecen parámetros para evaluar y descartar modalidades educativas, priorizando aquellas que permiten una asesoría guiada y el uso de metodologías prácticas, vivenciales y personalizadas. Por lo tanto, se identifican las metodologías que se ajustan a estos objetivos, así como las que aportan integración cultural y diversidad de ingresos a la academia. Por ejemplo, las clases virtuales pueden aportar ingresos durante la construcción de la academia de idiomas para amortizar el préstamo obtenido en el banco, y los alumnos que lo requieran pueden continuar sus estudios en línea o de forma presencial. También se identifica un nicho de mercado en el exterior mediante la enseñanza de idiomas en línea.

**14.1.2.** **Infraestructura educativa:** al respondernos la pregunta: ¿En dónde se desarrollará la educación de lenguajes? Se llegó a profundizar en algunos puntos que se detallan a continuación:

- **Renta de local:** rentar un local para iniciar la academia de lenguaje se considera una alternativa; sin embargo, el rango de alquiler comercial en New Westminster puede llegar hasta \$35.00 - \$40.00 por pie aproximadamente \$377.00 - 430.00 metro cuadrado por año aproximadamente ([Realtor.ca](https://www.realtor.ca), 2026) esto dependerá de su ubicación, sin embargo, al rentar estas áreas comerciales se requieren adecuaciones que cumplan requerimiento para la funcionabilidad de los establecimientos educativos dentro de la ciudad de New Westminster.
  
- **Edificio de dos niveles:** construir una edificación con fines educativos es la alternativa más viable y, al inicio, se considera contar únicamente con aulas multifuncionales para impartir las clases y con una biblioteca. Sin embargo, se percibe la necesidad de ampliar el espacio para incorporar más actividades experienciales centradas en la cultura y la práctica.
  
- **Edificio de tres niveles:** para brindar valor agregado y contar con un factor diferenciador frente a las academias de lenguaje existentes en el área de Vancouver, se ha pensado en incluir espacios para realizar actividades especiales, como cocina, cine y actividades culturales, como danza u obras de teatro.

14.1.3. **LLuvia de ideas para la metodología educativa y el diseño curricular:** este análisis permitió identificar las necesidades espaciales que requieren los enfoques metodológicos seleccionados, así como el diseño curricular alineado con la certificación de idiomas reconocida a nivel internacional y canadiense. La propuesta educativa se articula en torno al desarrollo de las cuatro habilidades lingüísticas: comprensión auditiva, expresión oral, comprensión lectora y

expresión escrita. Para hacer de esta academia diferente y atractiva frente a las academias existentes en Vancouver.



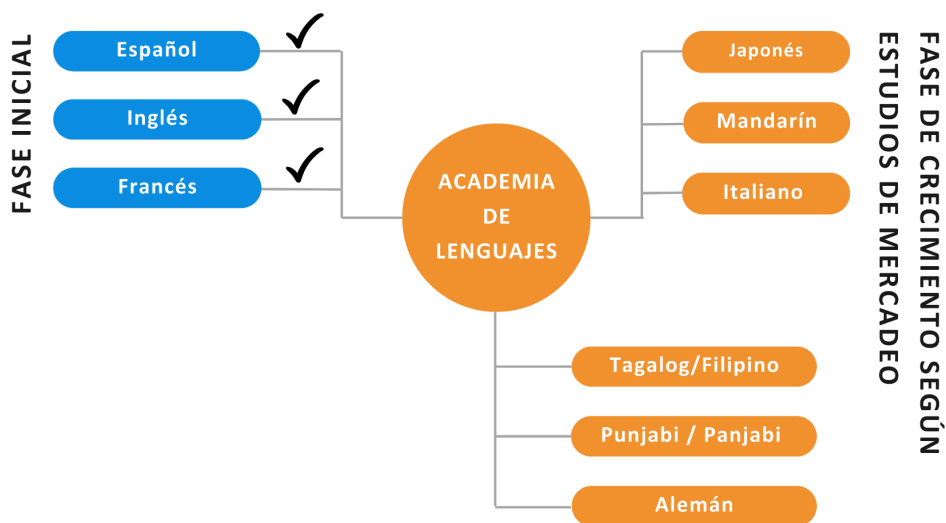
Gráfica 12 . Lluvia de ideas, metodología y diseño curricular educativo. Fuente: elaboración propia.

14.1.4. **Selección de lenguajes de enseñanza por fases de crecimiento:** con el objetivo de dar respuesta a la problemática de la integración cultural y de minimizar las barreras lingüísticas identificadas en el análisis del problema, se desarrolló una lluvia de ideas orientada a la selección de lenguajes de enseñanza por parte de la academia de idiomas. Este ejercicio permitió analizar el público objetivo, identificar los idiomas prioritarios y definir una estrategia de crecimiento por etapas, alineada con las dinámicas migratorias y multiculturales del área metropolitana de Vancouver. En la fase inicial se seleccionan el español, el inglés y el francés, ya que estos idiomas responden directamente a:

- **Idioma español:** se incorpora como lengua de identidad cultural y como herramienta de apoyo para las comunidades migrantes de América Latina y de España. Comunidad migrante en crecimiento.

- Idiomas inglés y francés: reconocidos como lenguas en uso en el territorio canadiense desde 1867 y establecidos en la política lingüística formal en 1960 (Gobierno de Canadá, 2025).
- Idioma inglés: se considera fundamental, ya que es la lengua predominante en la educación, la vida social y el desarrollo económico de la provincia de Columbia Británica.
- Idioma francés: se integra al currículo como una ventaja estratégica en los procesos migratorios, académicos y profesionales, en particular en el marco del sistema de puntos de Express Entry.

**LLUVIA DE IDEAS PARA LA SELECCIÓN DE LOS LENGUAJES DE ENSEÑANZA DE LA ACADEMIA EN CADA FASE DE CRECIMIENTO**



Gráfica 13. Lluvia de ideas: selección de lenguajes. Fuente: elaboración propia.

**15. Criterios de evaluación de alternativas para la formulación de la idea:** Con el fin de definir la idea para la academia de idiomas, se establecieron criterios de evaluación

que permitieron analizar de manera objetiva las distintas alternativas y propuestas sugeridas en la lluvia de ideas. Estos criterios fueron concebidos como herramientas transversales de análisis aplicables a los diferentes componentes del proyecto responden, tanto a las necesidades identificadas en el diagnóstico del problema considerando aspectos sociales, económicos, funcionales y de viabilidad a largo plazo siendo estos:

- 15.1. Flexibilidad horaria:** Este criterio evalúa la capacidad de las alternativas para adaptarse a los distintos ritmos y disponibilidades de tiempo de los usuarios. Se consideran especialmente relevantes los contextos en los que los estudiantes combinan el trabajo con los estudios universitarios, el cuidado de la familia u otras responsabilidades.
- 15.2. Accesibilidad económica:** analiza el grado en que las alternativas permiten ofrecer una propuesta educativa financieramente alcanzable para la población objetivo, sin comprometer la sostenibilidad del proyecto. Una de las principales ventajas que se pretende alcanzar es que, dentro del diseño curricular, los períodos sean trimestrales, por hora o por evento, así como que se ofrezcan alternativas que optimicen los recursos para la enseñanza y les permitan a los alumnos una escalabilidad real y progresiva.
- 15.3. Viabilidad arquitectónica y tecnológica:** en este análisis se considera el cumplimiento de las normativas de la provincia y de la ciudad, la posibilidad de adaptar espacios adecuados, la integración de tecnología experiencial-educativa y la compatibilidad con metodologías contemporáneas sin olvidar el futuro crecimiento de la academia de lenguajes.
- 15.4. Impacto social y de integración:** se mide el aporte del potencial de cada alternativa a los procesos de inclusión social, cultural, educativa y laboral de la comunidad con el fin de reducir las barreras lingüísticas, fortalecer la convivencia

multicultural (estado de pertenencia) y facilitar la integración de personas provenientes de diversos contextos culturales canadienses.

**15.5. Estabilidad del proyecto:** se analiza la capacidad de las alternativas para sostenerse en el tiempo, así como su adaptabilidad al crecimiento de la academia y a los cambios del entorno nacional y educativo. Se consideran aspectos como las fases de crecimiento y diversificación de servicios, la resiliencia financiera y la continuidad operativa mediante alianzas, alquileres y la promoción de la cultura.

**15.6. Coherencia con el problema central:** es una de las evaluaciones más importantes, ya que se centra en el problema central identificado en la comunidad. Se observa la alineación de cada alternativa y el impacto que tendría al incluirla en el estudiante. Se priorizan aquellas propuestas que resuelven, a corto plazo, la barrera lingüística y el problema de la falta de infraestructura educativa flexible, accesible y especializada. Este criterio asegura que las decisiones durante el desarrollo de planes de mercadeo, ventas y finanzas mantengan un enfoque claro en la solución del problema, evitando desviaciones conceptuales o funcionales. Se muestra una tabla de ejemplo de dicha evaluación:

## Criterios de evaluación de alternativas para la formulación de la idea

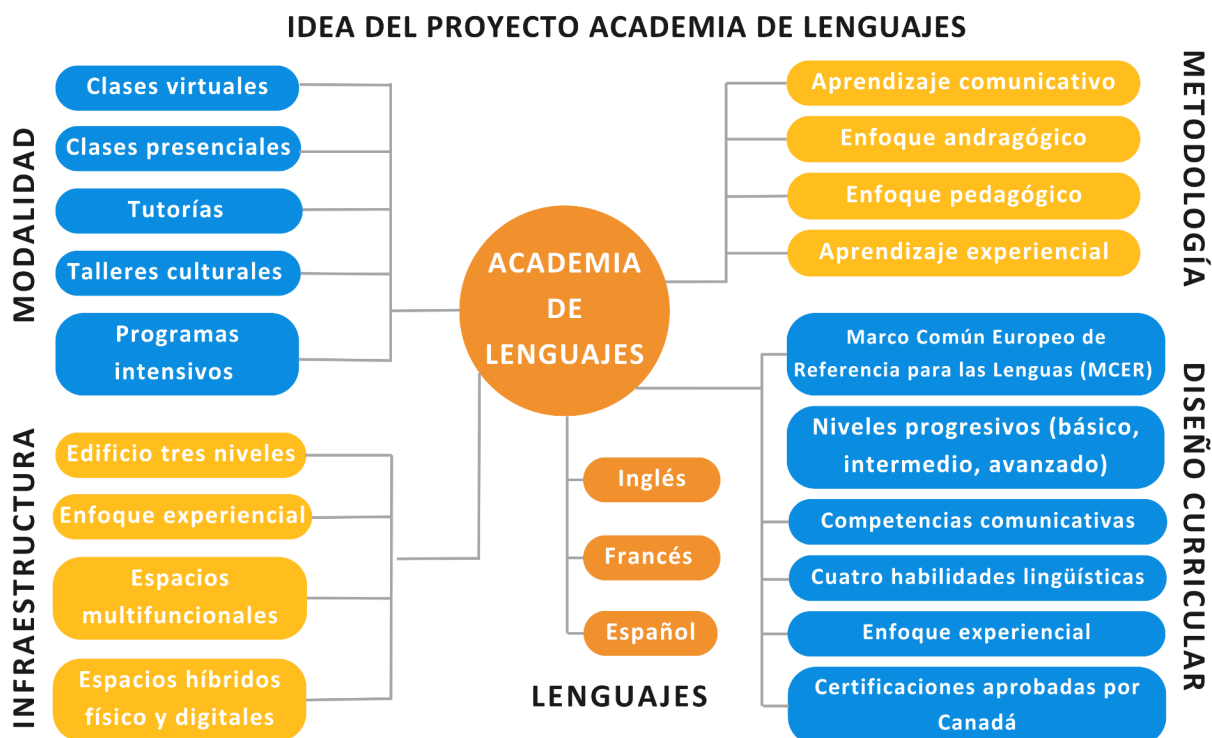
MODALIDAD EDUCATIVA								
Descripción de criterios	Clases virtuales	Clases presenciales	Clases híbridas	Clases semipresenciales	Tutoría personalizada	Cursos intensivos	Modalidad flexible (el alumno estudia a su ritmo)	Talleres de cocina latinoamericana , talleres fuera de Canadá, librería y cine
Flexibilidad horaria	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗
Accesibilidad económica	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗
Viabilidad arquitectónica	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Impacto social y de integración	✗	✓	✗	✗	✓	✓	✗	✓
Estabilidad del proyecto	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✗	✓
Coherencia con el problema central	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✗	✓

Tabla 4. Criterios de evaluación de alternativas para la formulación de la idea. Fuente: elaboración propia.

**16. Selección de la idea:** la propuesta se estructura a partir de la integración de los cinco ejes fundamentales, analizados y seleccionados previamente durante la etapa conceptual del proyecto: modalidad educativa, infraestructura, metodología educativa, diseño curricular y selección de lenguajes. Estos ejes conforman la base conceptual y funcional de la academia de lenguajes y deben desarrollarse de manera alineada y coherente, considerando la estabilidad técnica, operativa y financiera del proyecto a lo largo de sus distintas fases.

Desde el enfoque de la gerencia de proyectos arquitectónicos, esta integración permite articular la propuesta educativa con la planificación espacial, la viabilidad económica y la forma de crecimiento que tendrá la academia a lo largo de los años, asegurando que la idea responda al problema identificado y a las necesidades cambiantes del contexto urbano y social del sector donde se ubicará el proyecto.

### 16.1. Gráfica de la idea con los cinco ejes:

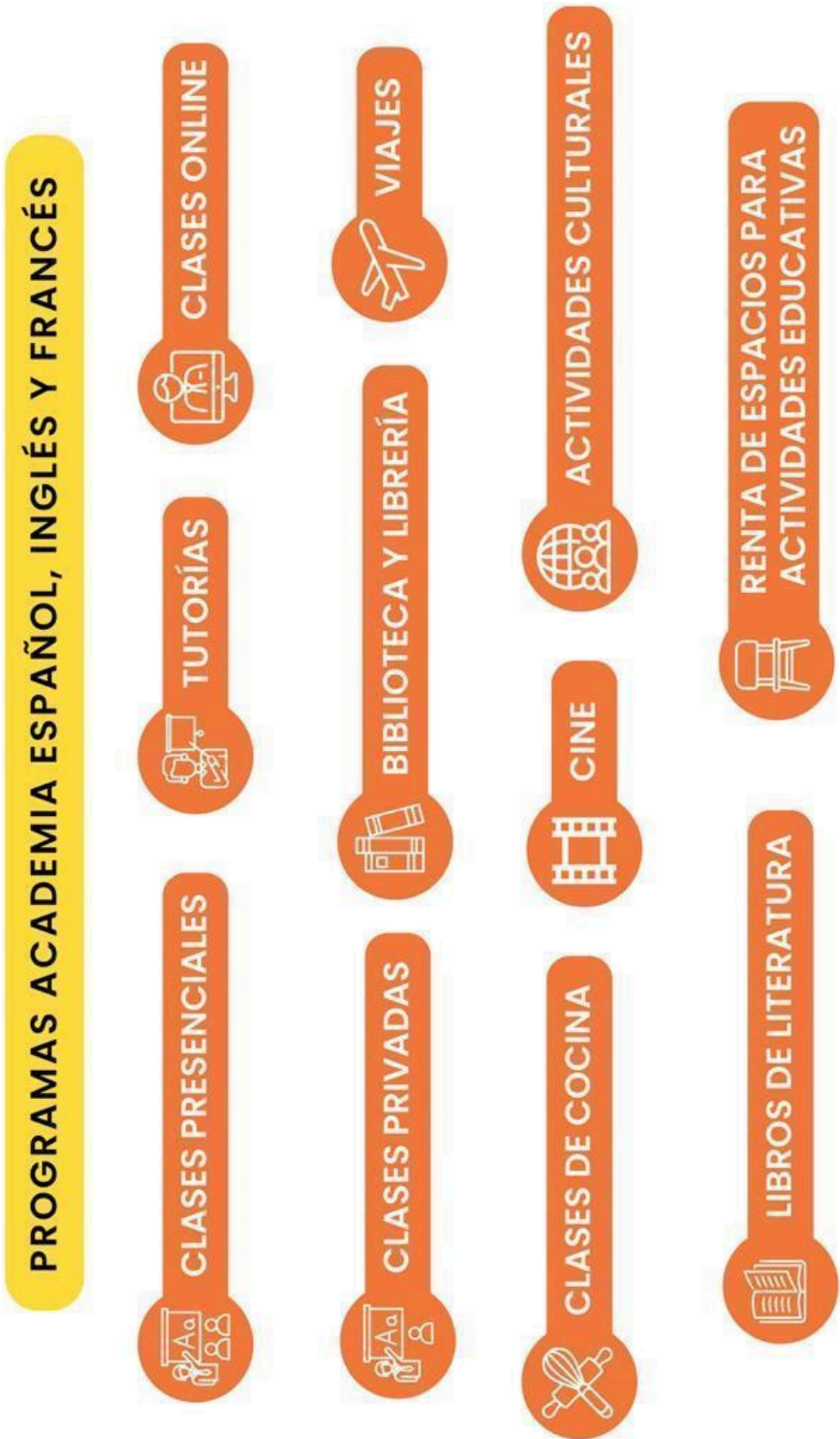


Gráfica 14. Idea del proyecto de la academia de idiomas. Fuente: elaboración propia.

**16.2. Giro de negocio:** educativo, enfocado en la enseñanza de lenguajes y en el intercambio cultural, integrando la formación académica, las experiencias socioculturales y los espacios de interacción comunitaria en el propio complejo educativo.

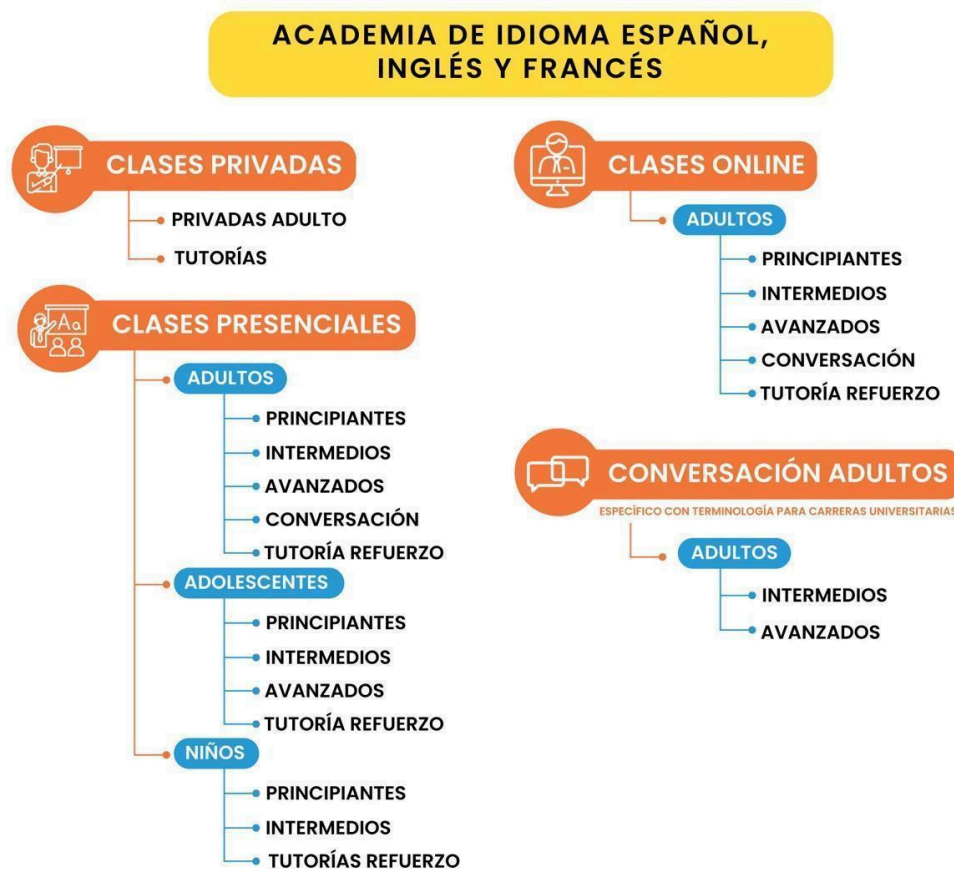
**16.3. Producto para ofrecer:** se centra en ofrecer espacios educativos, tanto físicos como virtuales, para la enseñanza de idiomas, con un currículo alineado con las certificaciones internacionales. En su fase inicial, se prioriza la enseñanza del español, el inglés y el francés, con una expansión progresiva hacia otros idiomas en fases posteriores. Asimismo, la infraestructura contará con espacios multifuncionales para actividades culturales, talleres, eventos educativos y la renta a terceros, lo que diversificará las fuentes de ingresos. A continuación, se presenta el mapa mental de los servicios que se ofrecerán en la enseñanza de idiomas.

**16.3.1. Gráfica del mapa mental de ideas para la enseñanza de lenguajes:** se utiliza para identificar todas las áreas educativas que puede contemplar el proyecto y que se deben tomar en cuenta en el momento del desarrollo de los planes de mercadeo, ventas, finanzas y diseño arquitectónico:



Gráfica 15. Mapa mental de las modalidades y actividades de enseñanza de la academia de idiomas. Fuente: elaboración propia.

16.3.2. Gráfica del mapa mental de ideas para la enseñanza de lenguajes: Dentro del programa de enseñanza de idiomas se desarrolla una clasificación de niveles dentro de cada una de las modalidades:



Gráfica 16. Mapa mental de los niveles de las modalidades en la academia de idiomas. Fuente: elaboración propia.

**16.4. Opciones urbanas adecuadas para resolver el problema:** la ubicación de la academia se presenta como un factor estratégico para abordar el problema identificado. Tomando estos ejes fundamentales:

16.4.1. Acceso en transporte público y en vehículo: uno de los fines es garantizar la conectividad del equipamiento educativo con el entorno urbano inmediato y con el área de influencia. El acceso eficiente a través de las rutas de autobús y

skytrain, así como de las principales vías vehiculares, facilita la asistencia regular de estudiantes, docentes y personal administrativo.

16.4.2. Afluencia de clientes potenciales: para el desarrollo de la idea se toma en cuenta para la ubicación dos aspectos:

- La cercanía a centros educativos: constituye otro criterio de decisión relevante, ya que favorece la generación de clientes potenciales y un flujo constante de usuarios. Esta proximidad permite que las personas interesadas en aprender nuevos idiomas permanezcan en el mismo sector urbano y organicen sus clases de acuerdo con sus horarios académicos o laborales. En particular, permite que los interesados en aprender nuevos idiomas se queden en el sector y programen sus clases de idiomas en torno a sus horarios de estudio o laborales. La gráfica 17 muestra la idea de los clientes potenciales para la academia de lenguajes.



Gráfica 17. Clientes potenciales. Fuente: elaboración propia.

- **Áreas urbanas consolidadas:** permiten aprovechar la infraestructura existente, los servicios complementarios y la dinámica urbana, de forma comercialmente activa.



Fotografía 1. Ciudad y estación de Skytrain de New Westminster. Fuente Vancouver Sun, fotografía de Gerry Kahrman

- 16.4.3. **Delimitación territorial:** la idea es desarrollar el proyecto en Canadá, en la provincia de Columbia Británica y en la ciudad de New Westminster, y delimitar el radio de influencia al área de Gran Vancouver para que el análisis del proyecto sea más enfocado y detallado en dicha región.
- 16.4.4. **Ambientales:** el proyecto contará con iluminación, aire y confort ambientales que cumplan con las regulaciones de Canadá y los objetivos de enseñanza.
- 16.5. **Tiempo de proyección y análisis del proyecto:** la idea de la academia de lenguajes se concibe desde una perspectiva de desarrollo progresivo a lo largo del

tiempo. Para ello, se plantea una proyección de análisis a diez años que permite estructurar la idea en fases sucesivas de crecimiento y consolidación. Esta proyección no responde únicamente a criterios financieros, sino que orienta la toma de decisiones conceptuales, espaciales y operativas del proyecto. En este sentido, la evolución de la idea se articula y presenta mediante una matriz de Gantt, que facilita la visualización temporal de las distintas fases del proyecto y su coherencia con la planificación arquitectónica y operativa.

**Diagrama de Gantt**  
**fases del proyecto academia de lenguajes**

Proyección 10 años

Año	Descripción de fase del proyecto	Fase			
		FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4
Año 1	Análisis de factibilidad, legalización y planificación del proyecto sin ingreso y con inversión	1 año			
Año 2	Implementación, construcción y operación inicial del proyecto con ingresos de clases virtuales		2 años		
Año 3					
Año 4				4 años	
Año 5	Operación en edificio y expansión del proyecto con ingresos				
Año 6					
Año 7					
Año 8					
Año 9	Expansión del proyecto a otros lenguajes según necesidades identificadas				3 años
Año 10					

Gráfica 18. Diagrama de Gantt de las fases del proyecto de la academia de idiomas. Fuente: elaboración propia.

**16.5.1.** Fase 1 - Análisis de factibilidad, legalización y planificación del proyecto sin ingresos con inversión: corresponde a la etapa inicial de inversión, en la cual se realizan los estudios de prefactibilidad técnica, legal, urbana y financiera, así como el desarrollo de la planificación completa del proyecto y la gestión de los permisos. En esta fase no se generan ingresos para la academia, ya que el enfoque se centra en la toma de decisiones estratégicas que garanticen la viabilidad del proyecto.

**16.5.2.** Fase 2 - Implementación, construcción y operación inicial del proyecto con ingresos: para iniciar esta fase, el proyecto debe contar

previamente con los permisos correspondientes otorgados por la provincia de Columbia Británica y la ciudad de New Westminster. En esta etapa se inicia la ejecución física del proyecto, combinando el proceso constructivo de la infraestructura con la operación inicial de la academia y la implementación de la modalidad de clases virtuales en los tres idiomas seleccionados en la fase inicial (español, inglés y francés).

Se pone en marcha el plan de mercadeo y ventas orientado al posicionamiento de la academia, a la captación de estudiantes para las modalidades virtuales y los talleres de aprendizaje de inmersión, y a la base de contactos para las clases presenciales .

**16.5.3.** Fase 3 - Operación en el edificio y expansión del proyecto con ingresos: en esta fase se inicia la operación plena de la academia en su infraestructura física, incorporando progresivamente las modalidades presenciales y experienciales. El proyecto alcanza una mayor estabilidad operativa y fortalece su oferta académica en los idiomas español, inglés y francés.

**16.5.4.** Fase 4 - Expansión del proyecto a otros lenguajes: la cuarta fase corresponde exclusivamente a la etapa de expansión y diversificación del proyecto; en este momento se contaría con datos históricos de proyectos ya ejecutados y podrían continuarse o reorientarse los diferentes planes.

**Marco de localización del proyecto:** el proyecto se desarrollará en Canadá; por tanto, se describe el contexto de Canadá, de Columbia Británica, del área metropolitana de Vancouver y de New Westminster, ya que estas escalas condicionan la planificación, el diseño y la factibilidad del proyecto.

**17. Contexto territorial de Canadá:** Canadá destaca por su alto nivel de seguridad, educación, apoyo a la multiculturalidad y su vasta geografía. Su economía es sólida gracias al desarrollo de sus propios recursos naturales, a la minería, al petróleo y a la tecnología. Actualmente es miembro del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (Asia-Pacific Economic Cooperation, APEC) y del Grupo de los Siete (G7), integrado por Alemania, Canadá, Estados Unidos, Francia, Italia, Japón y Reino Unido.

Profundizando en el apoyo a la multiculturalidad que Canadá brinda a las comunidades migrantes, podemos mencionar la Ley Federal Canadiense del Multiculturalismo, promulgada en 1988 (Gobierno de Canadá, 1988). Esta ley reconoce que Canadá es una sociedad compuesta por personas de diversos orígenes culturales, étnicos, lingüísticos y religiosos. Atrayendo a profesionales calificados y estudiantes universitarios a sus centros educativos.

#### **Diversidad cultural de estudiantes Douglas College febrero 2025**



Fotografía 2. Diversidad cultural, graduación de estudiantes universitarios de Douglas College, feb. 2025. Fotografía del autor.

**17.1. Ubicación geográfica de Canadá:** se encuentra en el norte de América; al oeste, colinda con el océano Pacífico y al este, con el océano Atlántico; al sur, colinda con Estados Unidos y al norte, con el océano Ártico. Canadá es el segundo país más grande del mundo con un territorio que cubre 9.9 millones de kilómetros cuadrados.



Gráfica 19. Ubicación geográfica de Canadá. Fuente: Freepik.

**17.2. División política de Canadá:** está dividida en 10 provincias y 3 territorios. Las provincias cuentan con autonomía respecto del poder federal y poseen jurisdicción sobre los servicios de salud, sanidad, educación y transporte público, los cuales se mantienen porque recaudan sus propios impuestos de cada habitante.

17.2.1. Provincias:

Alberta

Columbia Británica (British Columbia)

Manitoba

Nueva Brunswick (New Brunswick)  
Terranova y Labrador (Newfoundland and Labrador)  
Nueva Escocia (Nova Scotia)  
Ontario  
Isla del Príncipe Eduardo. (Prince Edward Island)  
Québec  
Saskatchewan  
Y los territorios son Nunavut, los Territorios del Noroeste (Northwest Territories) y Yukón.

## División Política de Canadá



Gráfica 20. División política de Canadá. Fuente: Toronto Metropolitan University, 2021.

**17.3. Sistema de gobierno de Canadá:** está compuesto por una monarquía y una democracia parlamentaria federal. El jefe de Estado es el monarca británico, el rey Carlos III, quien cumple funciones representativas, mientras que el poder ejecutivo es ejercido por el primer ministro, Mark Carney, quien asumió el cargo en el año 2025,

junto con su gabinete, responsables de la administración pública y de la toma de decisiones del gobierno federal (Gobierno de Canadá, acceso 2026).

El país se organiza en tres niveles de gobierno: federal, provincial o territorial y municipal o local, cada uno con competencias específicas en la gestión política, administrativa y social del territorio.

El gobierno federal legisla en asuntos de alcance nacional como inmigración, relaciones exteriores y defensa; los gobiernos provinciales y territoriales administran áreas clave como educación, salud y planificación territorial; y los gobiernos municipales gestionan el ordenamiento urbano, la infraestructura local y los servicios comunitarios. (Gobierno de Canadá, acceso 2026).

**17.4. Idiomas oficiales:** Canadá reconoce dos idiomas oficiales: el inglés y el francés. El bilingüismo oficial fue establecido en 1969 mediante la Official Languages Act (Gobierno de Canadá, 2025), que garantiza el uso de ambos idiomas en las instituciones federales y en los servicios públicos. El inglés es el idioma de uso predominante en la mayor parte del país, mientras que el francés se concentra principalmente en la provincia de Québec y en comunidades francófonas distribuidas en otras regiones del país.

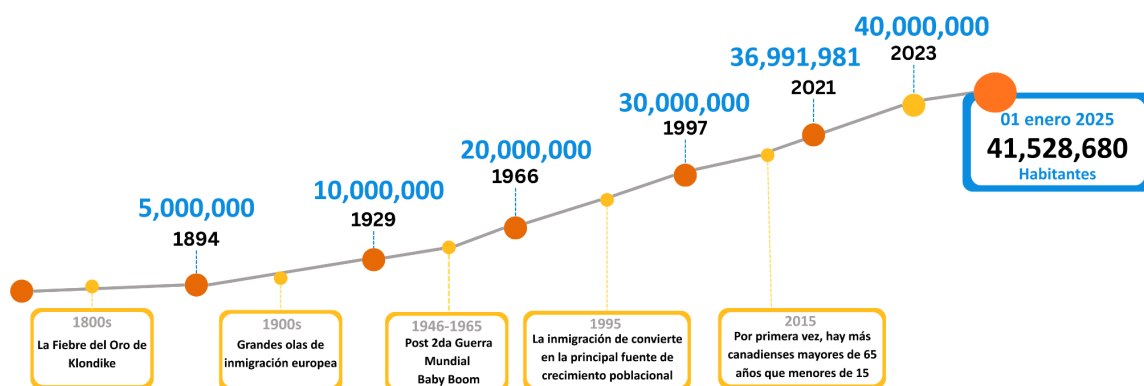
Asimismo, Canadá reconoce y protege las lenguas indígenas como parte de su patrimonio cultural. En particular, las lenguas inuit poseen estatus oficial en Nuvavut, en los Territorios del Noroeste y en la región de Nuvavik, en Québec. (Gobierno de Canadá, 2023).

**17.5. Población de Canadá:** de acuerdo con el censo de 2021, el país registró una población total de 36,991,981, aproximadamente 37 millones de habitantes, constituyéndose en la fuente censal más reciente con datos oficiales completos a nivel nacional. Posteriormente, las estimaciones poblacionales trimestrales de Estadísticas de Canadá (Statistics Canada) evidencian un crecimiento sostenido en los años posteriores al censo, impulsado principalmente por la migración internacional.

En 2023, la población canadiense alcanzó aproximadamente 40 millones de habitantes (Estadística del Gobierno de Canadá, 2023), lo que confirmó una tendencia de crecimiento acelerado respecto a décadas anteriores. Al 1 de enero de 2025, la población de Canadá alcanzó los 41.528.680 habitantes, lo que representa un crecimiento trimestral del 0,2 % respecto a octubre de 2024 (Estadística de Canadá, 2025). Si bien este crecimiento muestra una desaceleración en comparación con 2023, sí refleja que el mayor incremento poblacional proviene de la migración internacional.

El próximo censo nacional está programado para 2026, lo que permitirá actualizar y profundizar en el análisis de las dinámicas demográficas recientes y de su impacto en los ámbitos social, económico y territorial.

## Datos históricos del crecimiento poblacional de Canadá



Gráfica 21. Datos históricos del crecimiento poblacional de Canadá. Fuente: Gobierno de Canadá, Estadísticas 2021, 2023-2025

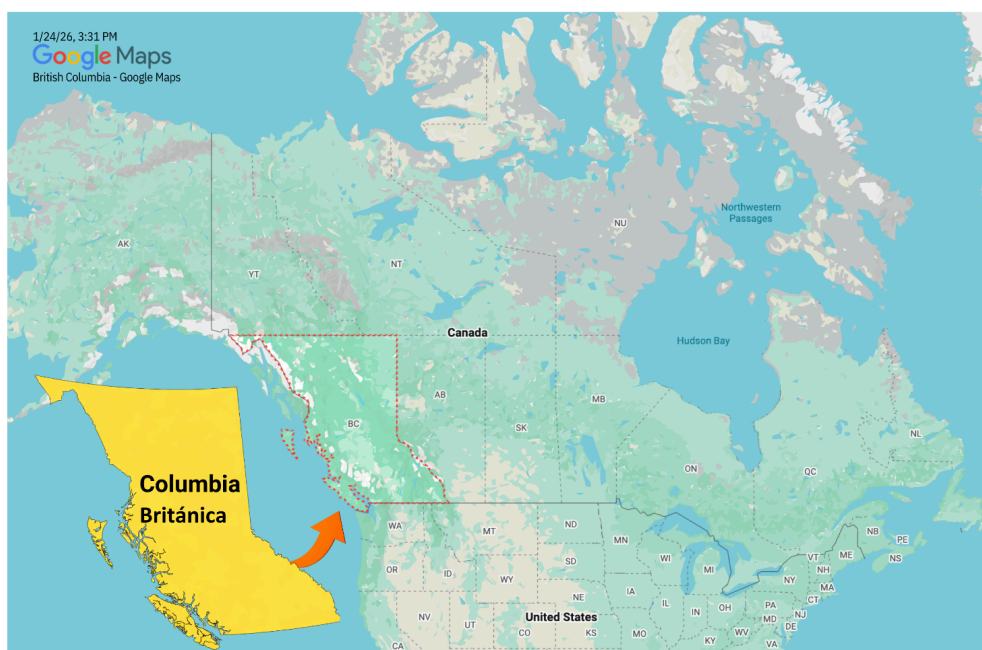
- 18. Provincia de Columbia Británica:** Columbia Británica (British Columbia), comúnmente abreviada como B.C., constituye uno de los principales polos de atracción migratoria y educativa en Canadá, debido a su dinamismo económico, diversidad cultural y calidad de vida. La provincia es conocida por la diversidad de sus paisajes naturales, que incluyen costas escarpadas, densos bosques lluviosos, majestuosas montañas y lagos glaciares (Welcome, British Columbia, 2026). Además de su riqueza ambiental, ofrece un

entorno urbano consolidado, multicultural y socialmente activo. Su capital es Victoria, ubicada en la Isla de Vancouver.

Columbia Británica es una provincia extensa y su clima puede variar de una región a otra. En general, las temperaturas son más cálidas en el sur y más frías en el norte. A lo largo de la costa se registran altos niveles de precipitación.

- 18.1. Ubicación de Columbia Británica:** fue fundada en 1843 y se encuentra al extremo oeste de Canadá; limita al oeste con el océano Pacífico y al este con las Montañas Rocosas y la provincia de Alberta; al sur, con la frontera con Estados Unidos, y al norte, con los territorios del Yukón y los Territorios del Noroeste.

## Mapa de ubicación Columbia Británica, Canadá



Gráfica 22. Mapa de Columbia Británica, Canadá. Fuente: Imagery ©2026, Map data ©2026 Google, INEGI.

- 18.2. Idioma predominante en Columbia Británica:** el inglés, que predomina en la enseñanza, los servicios públicos, la administración y la vida cotidiana de la población.

**18.3. Extensión territorial de Columbia Británica:** es una de las provincias con mayor extensión territorial; su territorio abarca 944,735 km<sup>2</sup>. Su geografía es diversa, con paisajes rocosos, lagos, desiertos, montañas y playas de arena.

**18.4. División territorial de Columbia Británica:** su capital es Victoria, en la Isla de Vancouver, y actualmente cuenta con 161 municipalidades y 27 distritos regionales en las áreas rurales.



Gráfica 23. División territorial de Columbia Británica. Fuente: World Atlas, 2023.

**18.5. Población de Columbia Británica:** se analizan dos fuentes: el censo oficial, que contiene los datos más recientes del censo de 2021, y las proyecciones que el departamento de estadística monitorea constantemente.

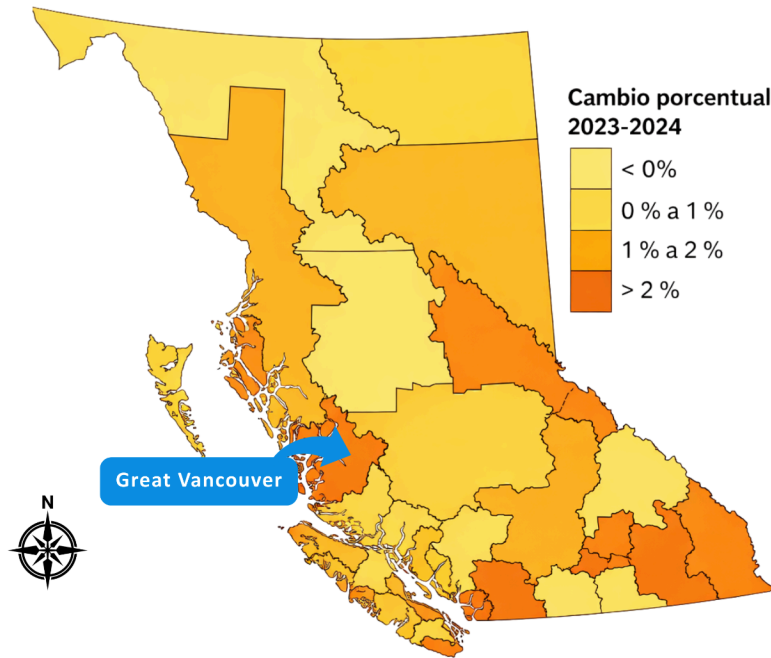
### 18.5.1. Censo del 2021:



Gráfica 24. Resultado del censo de 2021 de la provincia de Columbia Británica. Fuente: Estadísticas de Canadá 2021.

- **Estimaciones poblacionales del 2023-2024 de la provincia Columbia Británica:** de acuerdo con el documento del Gobierno de Columbia Británica “Estimaciones de Población Subprovinciales 2024 - Aspectos Destacados” (2024 Sub-Provincial Population Estimates Highlights), la población de la provincia alcanzó aproximadamente 5,698,430 habitantes, lo que representa un 3 % de crecimiento en comparación con el periodo del 1 julio 2023 al 30 de junio 2024, equivalente a 166,877 personas; sin embargo, el crecimiento no ha sido homogéneo en todo el territorio, ya que, según muestra la gráfica, las variaciones poblacionales oscilaron entre tasas de crecimiento del 4.3 % y disminuciones de hasta el 0.7 % , lo que indica que las áreas urbanas y metropolitana de la provincia, especialmente en el área de Vancouver (Gobierno de British Columbia, 2024).

## Cambio porcentual de la población 2023-2024 en Columbia Británica.



Gráfica 25. Cambio porcentual de la población 2023-2024 en Columbia Británica. Fuente:2024 Sub-Provincial Population Estimates Highlights

**18.6. Administración política de la provincia de Columbia Británica:** en la provincia de Columbia Británica hay información pública en internet; su página oficial es: <https://www2.gov.bc.ca>. El sitio web indica que el Gobierno de la provincia toma decisiones a través de sus propios ministerios, organismos y corporaciones de la Corona. Si nos centramos en la administración pública, encontramos que está dividida en ministerios, que tienen a su cargo determinadas funciones o prestaciones de servicios

**18.6.1. División de ministerios del Gobierno de Columbia Británica:** el Gobierno de Columbia Británica organiza su administración pública en ministerios, cada uno responsable de un área específica de política pública, de una función gubernamental o de la prestación de servicios. Actualmente, el total de ministerios asciende a 23. Cada ministerio es responsable de un área específica de política pública, de una función gubernamental o de la prestación

de servicios. Entre ellos están los ministerios de Agricultura y Alimentación, de Fiscal General, de Niñez y Desarrollo Familiar, de Servicios a la Ciudadanía, de Educación y Cuidado Infantil, de Finanzas y de Salud, entre otros. Para el presente proyecto, resulta especialmente relevante el Ministerio de Educación y Atención a la Infancia (Education and Child Care), debido a que su ámbito se vincula directamente con la relación y los lineamientos asociados a los servicios educativos y a programas relacionados con el aprendizaje, aspecto central del proyecto de la academia de idiomas.

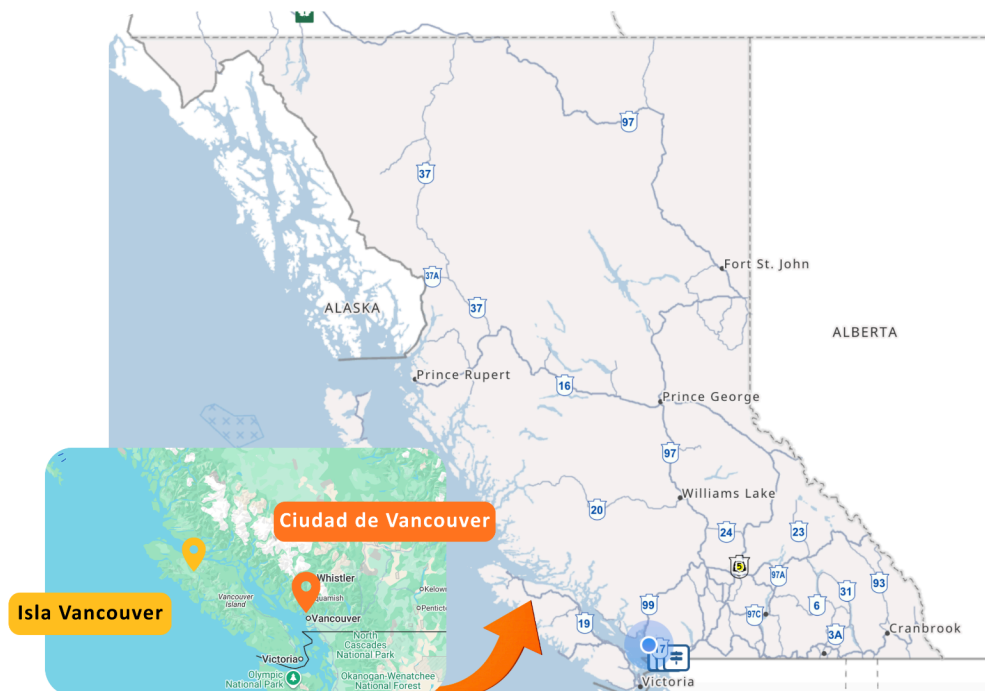
- **Contexto educativo y comercial de Columbia Británica:** la provincia de Columbia Británica es responsable de autorizar y otorgar licencias que acrediten a los profesores universitarios, maestros de escuelas y de colegios privados para ejercer la docencia en todo su territorio. Este ministerio tiene el control y la regulación de la educación impartida a 570 mil estudiantes de escuelas públicas y 89 mil alumnos de escuelas privadas. (British Columbia, 2023). Su propósito es garantizar que se logren los resultados de aprendizaje, el bienestar humano, social y profesional de los alumnos, considerando la equidad, la inclusión y la diversidad como valores fundamentales de las comunidades sanas. Cada municipio administra sus recursos y da información sobre la gestión al Ministerio.

En resumen, el proyecto requiere dos autorizaciones para iniciar un comercio educativo: una es otorgada por la provincia de Columbia Británica y la otra por el municipio donde se construirá la academia de lenguajes.

- 19. Diferenciación de las referencias geográficas clave:** dentro de la estructura territorial analizada, es fundamental diferenciar tres referencias geográficas que suelen confundirse: isla Vancouver, área metropolitana de Vancouver (Vancouver CMA/Vancouver) y ciudad de Vancouver, ya que corresponden a unidades territoriales

distintas y su delimitación influye en la interpretación de los datos, el alcance del análisis y la definición del área de influencia del proyecto.

### Localización de Isla Vancouver y ciudad de Vancouver



Gráfica 26. Localización geográfica de la isla de Vancouver y la ciudad de Vancouver. Fuente: Government of British Columbia. DriveBC. 2026- Google Maps 2026.

## 19.1. Localización de la isla de Vancouver, la ciudad de Vancouver y conformación del área metropolitana de Vancouver:

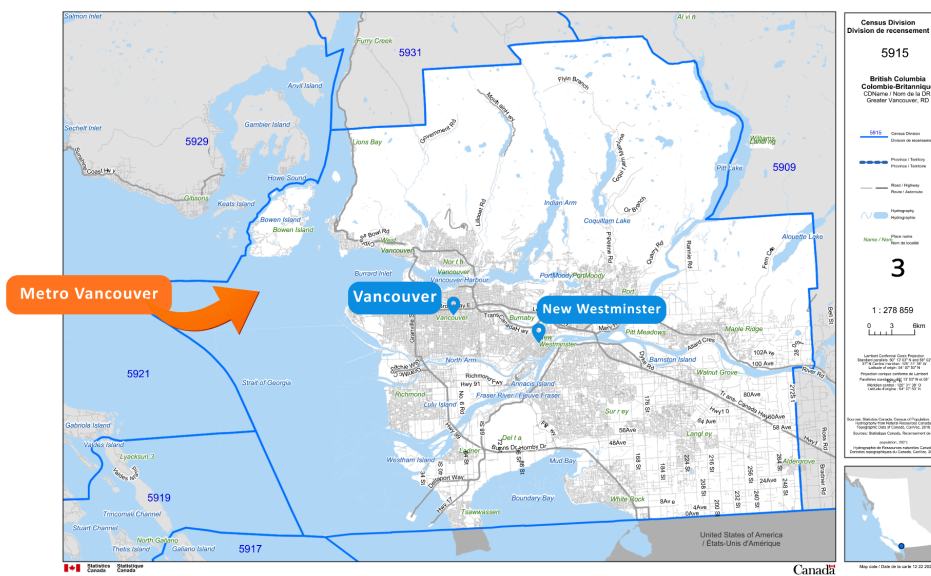
- 19.1.1. Isla de Vancouver: isla ubicada frente a la costa suroeste de Columbia Británica, separada del territorio continental; en ella se encuentra la capital de Columbia Británica, Victoria. No forma parte de la ciudad de Vancouver
- 19.1.2. Ciudad de Vancouver: municipio específico ubicado en el territorio continental de Columbia Británica, con su propio gobierno local y límites administrativos. Forma parte del área metropolitana de Vancouver (Metro Vancouver). Es el principal centro urbano, económico y cultural de la provincia y uno de los núcleos de mayor crecimiento poblacional, diversidad y actividad educativa.



Fotografía 3. Vista aérea de Vancouver, Canadá. Fotografía de AscentXmedia, iStock.

19.1.3. Área metropolitana de Vancouver (Vancouver CMA/Vancouver): conjunto de municipios y distritos que conforman la región urbana, detallados en el punto 20.

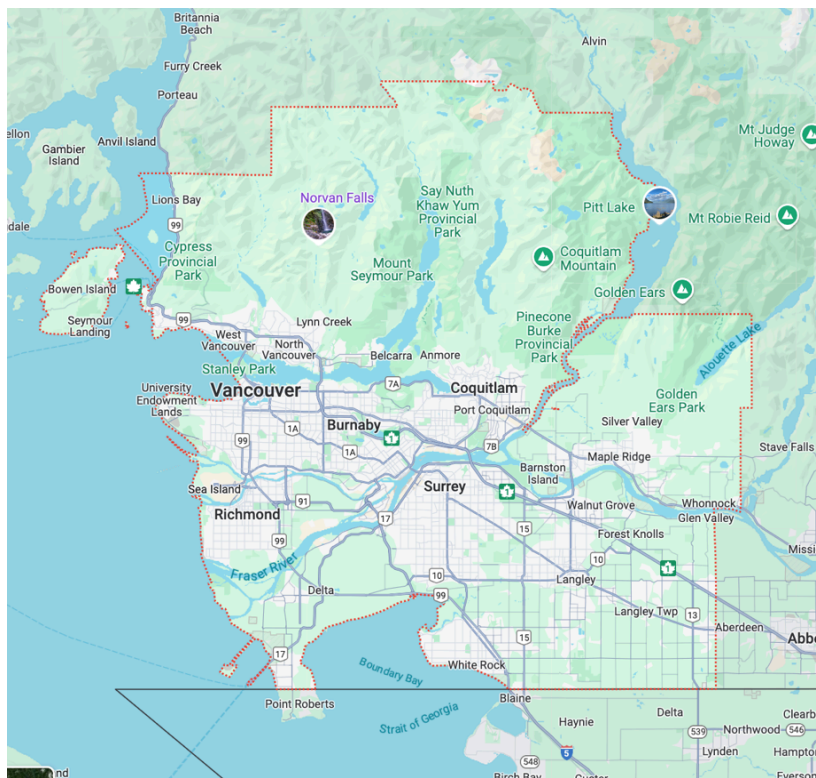
### Área metropolitana de Vancouver



Gráfica 27. Delimitación del área metropolitana de Vancouver. Fuente: Statistics Canada, [www12.statcan.gc.ca](http://www12.statcan.gc.ca)

**20. Área metropolitana de Vancouver:** también conocida como Gran Vancouver o Metro Vancouver (Mainland Vancouver o Greater Vancouver), es la tercera área metropolitana más grande de Canadá, después de Greater Toronto y Greater Montreal.

**20.1. Extensión territorial del área metropolitana de Vancouver:** está conformada por 21 municipalidades: Vancouver, Surrey, Burnaby, Richmond, Coquitlam, Delta, New Westminster, Port Coquitlam, North Vancouver, Distrito de West Vancouver, White Rock, Langley Township of Langley, Maple Ridge, Pitt Meadows, Port Moody Anmore, Belcarra, Lions Bay, Bowen Island. y las regiones de Tsawwassen First Nation y Electoral Area A. Cuenta con una extensión territorial de 2,878.93 km<sup>2</sup> (Statistics Canada, 2021).



Gráfica 28. Extensión territorial del área metropolitana de Vancouver. Fuente: Google Maps [www.google.com/maps/place/Metro+Vancouver](http://www.google.com/maps/place/Metro+Vancouver), 2026

**20.2. Población del área metropolitana de Vancouver (Metro Vancouver/Greater Vancouver):** según el censo de 2021, el distrito regional de Metro Vancouver registró una población de 2,642,825 habitantes. Entre 2016 y 2021, la población aumentó un 7.3 %. Un ritmo similar al de Columbia Británica, como antes fue mencionado, de un 7.6 % y superior al promedio nacional.

**20.3. Ingreso de migrantes latinoamericanos y españoles:** según el registro estadístico de Canadá, en el área metropolitana de Vancouver, entre 1980 y 2021 y entre 2016 y 2021, el ingreso fue de 60.430 migrantes.

Geografía Vancouver (CMA) ÁREA METROPOLITANA DE VANCOUVER								
PAÍS	TOTAL DE MIGRANTES	PERÍODO DE MIGRACIÓN						
		Antes de 1980	1980-1990	1991-2000	2001-2005	2006-2010	2011-2015	2016-2021
México	90,585	6,745	6,600	12,505	11,475	16,370	19,750	17,145
Colombia	80,570	3,510	2,440	5,940	17,860	23,720	15,645	11,455
El Salvador	49,445	985	19,105	16,190	2,265	4,145	3,525	3,235
Perú	31,420	2,135	5,215	7,565	4,925	6,135	3,280	2,160
Chile	27,755	9,090	7,320	4,675	1,835	1,680	1,320	1,830
Venezuela	27,320	1,375	1,235	3,235	3,610	5,125	5,675	7,055
Cuba	19,545	365	645	2,895	3,140	4,535	4,650	3,310
Argentina	19,530	4,505	2,600	3,620	4,105	2,110	1,095	1,495
Guatemala	18,035	960	5,315	6,890	1,055	1,140	1,550	1,115
Ecuador	16,320	4,600	1,985	3,010	1,980	1,945	1,510	1,285
República Dominicana	13,360	335	1,470	2,755	1,040	1,780	2,525	3,460
España	11,510	4,815	995	770	405	750	1,440	2,340
Nicaragua	10,735	190	3,730	4,715	425	580	540	550
Honduras	8,980	320	715	2,765	645	895	1,955	1,680
Uruguay	6,435	2,475	830	1,185	665	700	290	285
Paraguay	6,085	2,675	615	725	725	635	380	325
Costa Rica	4,655	235	630	840	550	1,070	650	685
Bolivia	3,835	370	415	815	560	640	445	600
Panamá	2,800	170	225	1,370	250	225	250	315
Puerto Rico	490	50	30	50	55	90	105	105

Tabla 5. Ingreso de migrantes en el área metropolitana de Vancouver hasta 2021. Fuente: Statistics Canada, 2023.

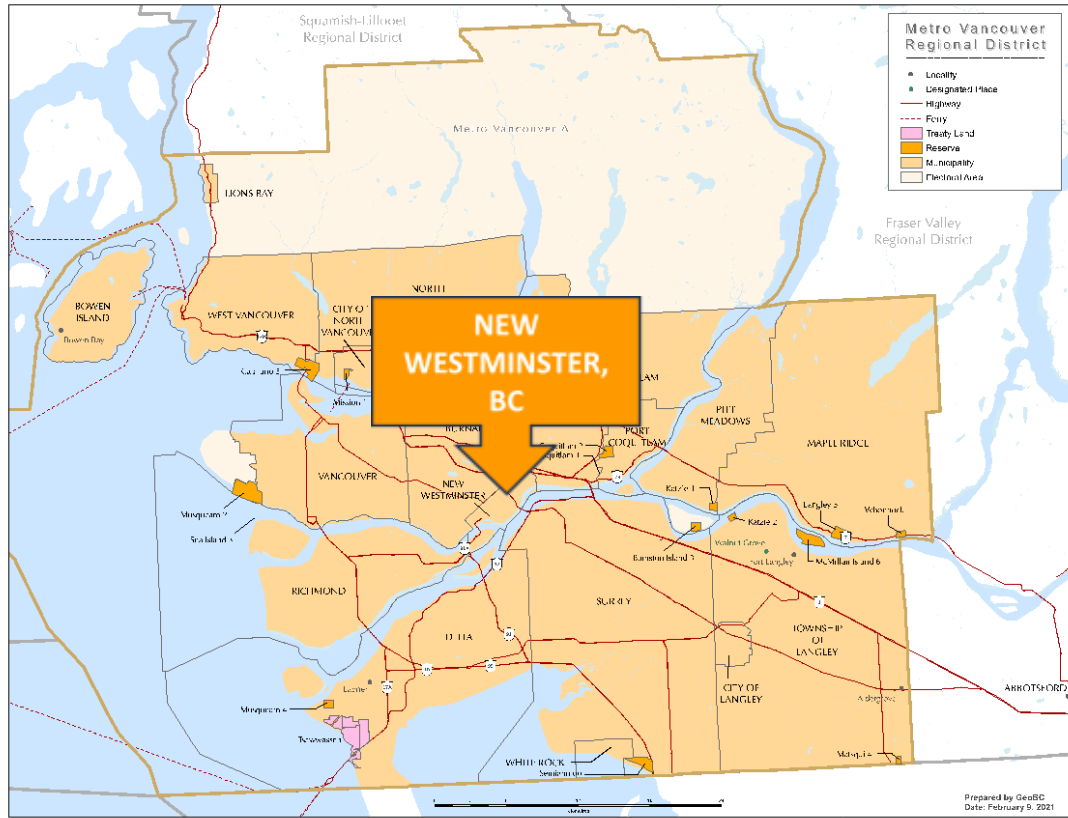
**21. Municipio de New Westminster:** es conocido como la “Ciudad Real” (*Royal City*) y su origen se remonta a la formación de la Colonia Británica: en 1859, el coronel Richard Clement Moody seleccionó el sitio por razones estratégicas, ya que se encuentra a las orillas del río Fraser. Su nombre fue otorgado por la reina Victoria el 29 de julio de 1859 (Provincia de Columbia Británica, 2026).

Actualmente, es una zona residencial; sin embargo, la ciudad promueve oportunidades en sectores clave como la salud, la educación y las industrias basadas en el conocimiento (New Westminster, 2026). Posee una zonificación de ordenamiento territorial en la que, en la zona comercial, se ubican espacios comerciales cercanos al transporte público y a los servicios urbanos.



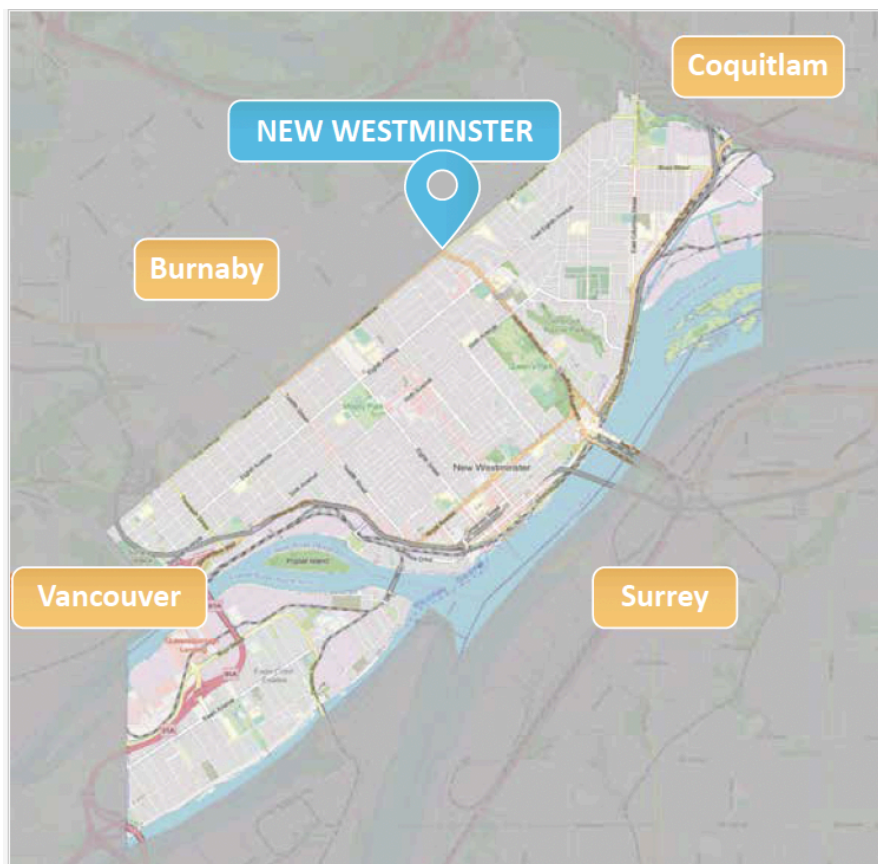
Fotografía 4. Vista aérea de New Westminster, Canadá. Fotografía Shutterstock por EB Adventure Photography

New Westminster pertenece a la región de Mainland/Southwest, en Columbia Británica (Canadá), y es un municipio miembro del Distrito Regional de Metro Vancouver.



Gráfica 29. Ubicación geográfica de New Westminster. Fuente: GeoBC, provincia de British Columbia.

**21.1. Ubicación geográfica de New Westminster:** la ciudad se encuentra a orillas del río Fraser, justo al este de Vancouver, prácticamente en el centro de la región de Metro Vancouver. Limita al norte y al este con Burnaby y Coquitlam, mientras que al sur, al otro lado del río Fraser, se encuentra Surrey. Además, se localiza a 30 minutos en vehículo del centro de Vancouver, lo que facilita su conectividad con el resto del área metropolitana.

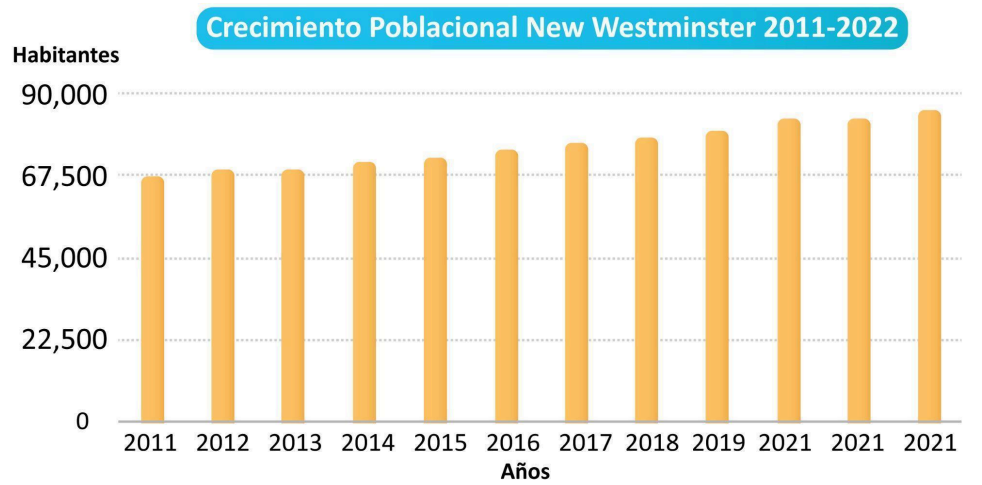


Gráfica 30. Delimitación de la ciudad de New Westminister. Fuente: Newwestcity.com, 2023.

- 21.2. Idioma predominante:** el inglés se utiliza en los ámbitos público, educativo y cultural.
- 21.3. Área territorial de New Westminister:** los datos del censo nacional de 2021 indican 15,62 km<sup>2</sup> (Statistics Canada, c-2021).
- 21.4. Población de New Westminister:** de acuerdo con los datos censales del 2021, la ciudad de New Westminister registra una población de 78,916 habitantes y una densidad poblacional de 5,052.4/km<sup>2</sup> a 5,484/km<sup>2</sup>, lo que refleja su carácter urbano consolidado dentro del área metropolitana de Vancouver. Adicionalmente, los datos reflejan un crecimiento poblacional en el período 2016–2021 (Statistics Canada, C-2021), lo que evidencia la demanda de vivienda residencial y de servicios. En este contexto de desarrollo habitacional, se ha observado un aumento de las edificaciones

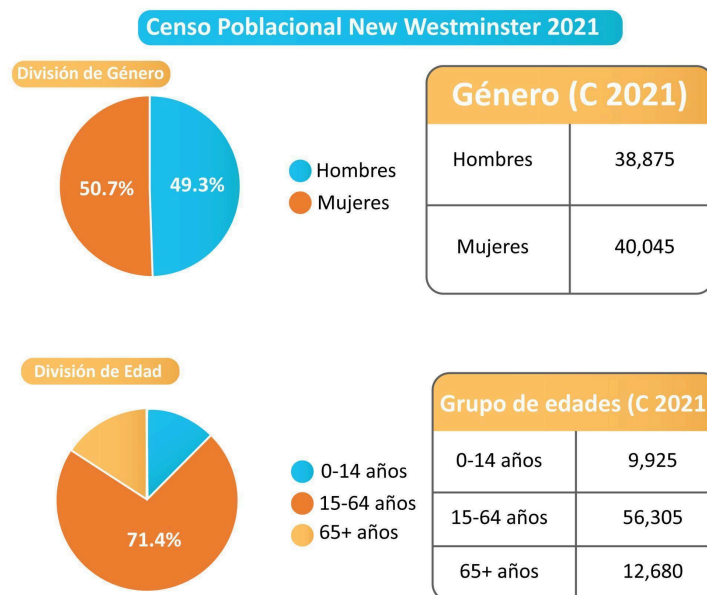
verticales en las áreas comerciales y en los corredores de transporte, lo que refuerza la relevancia de estas ubicaciones como lugares estratégicos para equipamientos educativos y comunitarios.

#### 21.4.1. Crecimiento poblacional de New Westminster durante los años 2011-2022



Gráfica 31. Crecimiento poblacional de New Westminster 2011-2022. Fuente: Province of British Columbia, 2023.

#### 21.4.2. División de género y edad en New Westminster censo 2021:



\* Existe una variación de población total 78,916 a la obtenida por categoría de -01 habitante.  
\* Fuente: Estadísticas de Canadá

Gráfica 32. Género poblacional de New Westminster, según el censo de 2021. Fuente: Estadísticas de Canadá, 2023.

División por Edad New Westminster Censo 2021



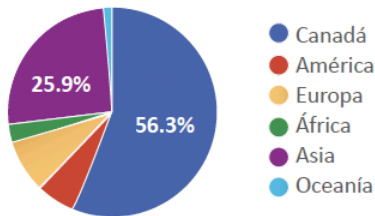
Distribución de Edad (C 2021)	
0-9 años	6,775
10-19 años	6,150
20-29 años	11,110
30-39 años	14,960
40-49 años	10,845
50-59 años	11,210
60-69 años	9,430
70-79 años	5,510
80-89 años	2,255
90+ años	660

Fuente: Estadísticas de Canadá

Gráfica 33. Edad poblacional de New Westminster, según el censo de 2021. Fuente: Estadísticas de Canadá, 2023.

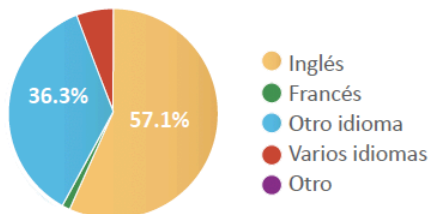
21.4.3. Censo 2021, información de país de origen y lengua materna de habitantes de New Westminster:

División por país de origen



Distribución de Edad (C 2021)	
Canadá	43,955
América	4,570
Europa	6,380
África	2,180
Asia	20,190
Oceanía	790

División por lengua materna



Lengua Materna (C 2021)	
Inglés	44,680
Francés	745
Idioma indígena	15
Otro Idioma	28,375
Varios Idiomas	4,445

Fuente: Estadísticas de Canadá

Gráfica 34. División poblacional por país de origen y lengua materna en New Westminster, según el censo de 2021. Fuente: Estadísticas de Canadá, 2023.

**22. Delimitación del área de influencia para el proyecto:** con el fin de realizar los análisis y sustentar los planes de mercadeo, ventas y finanzas, el alcance territorial del estudio se delimita al área de influencia primaria dentro de Metro Vancouver, incluyendo las ciudades vecinas de New Westminister, por su proximidad, conectividad y potencial de demanda asociado al proyecto. (Parte de Vancouver, Burnaby, Coquitlam y Surrey). Esta información poblacional se desarrollará y se justificará con mayor detalle en el plan de mercadeo (capítulo 2, punto 23: Análisis de mercado).

## Conclusión del capítulo uno

Todo proyecto nace de una necesidad social identificable y creciente en un contexto territorial específico. En este primer capítulo, se han establecido los fundamentos conceptuales y territoriales necesarios para desarrollar el modelo de negocio y la prefactibilidad de la “Academia de Idioma Español” en New Westminster, BC, Canadá. A partir del entorno educativo y de la dinámica migratoria y social de Columbia Británica, se evidencia la relevancia y la necesidad de un proyecto educativo orientado a la enseñanza de idiomas en la ciudad.

El diagnóstico del problema permitió delimitar con claridad una situación problemática compuesta por elementos interrelacionados. Por una parte, las barreras lingüísticas que afectan a la población; por otra, la ausencia de infraestructura educativa especializada, flexible y económicamente accesible, orientada al aprendizaje experiencial del español, enfocada en las necesidades de la población canadiense y en los idiomas francés e inglés, y dirigida a estudiantes internacionales y profesionales que buscan y necesitan aprender este idioma en un contexto multicultural como el de Vancouver para la integración social y el avance económico de los migrantes especialmente los latinoamericanos.

Por lo tanto, la implementación de un modelo de negocio para la enseñanza de idiomas, que contemple no solo el español, sino también los idiomas oficiales de Canadá (inglés y francés), formulado desde un enfoque de gerencia de proyectos arquitectónicos con criterios de viabilidad y adaptabilidad, se presenta como una alternativa pertinente para responder a la demanda creciente de formación lingüística y contribuir a la integración social, académica y laboral de la comunidad.



## **CAPÍTULO 2**



## Análisis de prefactibilidad

**23. Introducción capítulo 2:** el presente capítulo desarrolla el análisis de prefactibilidad del proyecto “academia de idiomas”, orientado a la creación de un espacio educativo en New Westminster, Columbia Británica, con oferta presencial y virtual de inglés, francés y español, dirigido a personas que trabajan o estudian, así como a la población migrante, estudiantes internacionales y residentes locales a mejorar sus competencias lingüísticas y facilita su integración en una sociedad multicultural.

El objetivo principal del capítulo es sustentar, con base en la información disponible y en análisis preliminares, la pertinencia del proyecto y su potencial de implementación, integrando los elementos clave del entorno, del mercado y del modelo de negocio.

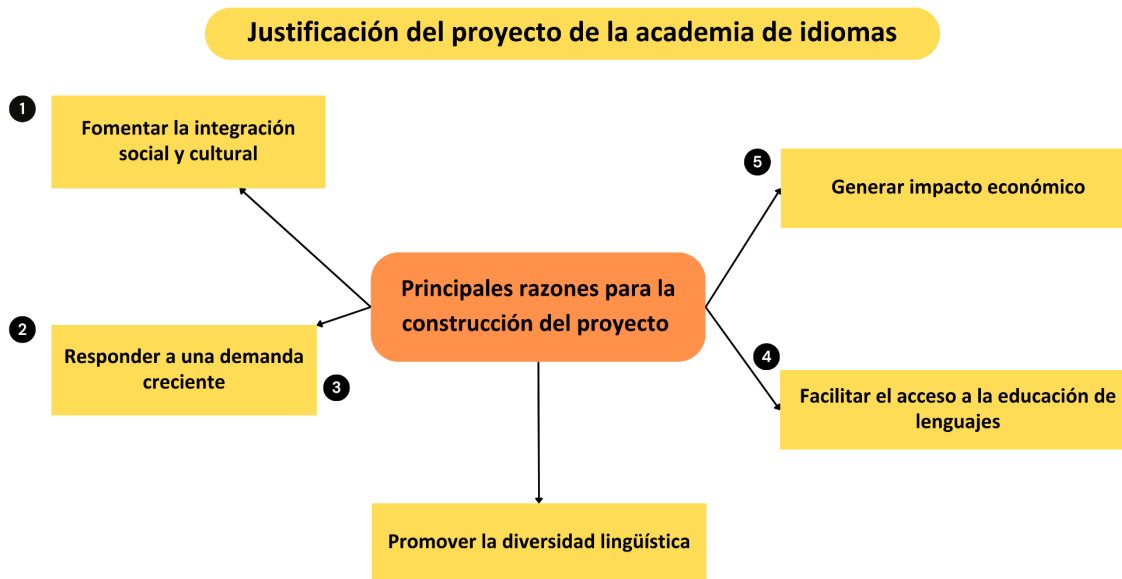
**24. Justificación del proyecto de la academia de idiomas:** a continuación se presentan los fundamentos que sustentan la pertinencia del proyecto desde las perspectivas sociales, educativas, culturales y económicas.

24.1. **Fomentar la integración social y cultural:** la academia busca apoyar a los migrantes latinoamericanos para mejorar sus habilidades en los idiomas oficiales de Canadá, a fin de facilitar una integración social y económica rápida. Al mismo tiempo, la academia ofrecerá clases de español a ciudadanos canadienses y estudiantes internacionales cuya lengua materna no es el español, promoviendo así una mayor comprensión y generando entusiasmo por la cultura latinoamericana.

24.2. **Responder a una demanda creciente:** en un contexto multicultural como el de New Westminster y el área metropolitana de Vancouver, la convivencia de personas de diversos orígenes, idiomas y culturas evidencia una demanda creciente de programas de apoyo lingüístico. Esta demanda responde a la necesidad de fortalecer las competencias comunicativas de la población migrante, de los estudiantes

internacionales, de los trabajadores y de los residentes locales, con el propósito de facilitar su integración social, académica, laboral y cultural en Canadá.

- 24.3. **Promover la diversidad lingüística:** el objetivo de la academia no solo es enseñar idiomas, sino también preservar y fomentar la diversidad lingüística en Canadá. La oferta de actividades extracurriculares o talleres experienciales de aprendizaje de idiomas, en cocina, danza, teatro y viajes culturales, complementa la enseñanza de idiomas y enriquece la experiencia educativa de los alumnos de la academia.
- 24.4. **Facilitar el acceso a la educación en idiomas:** La academia contará con horarios flexibles y modalidades presenciales y virtuales, además de tutorías personalizadas bajo un esquema de contratación flexible (por hora y sin un mínimo obligatorio). Esto permitirá que más personas, independientemente de sus responsabilidades educativas, laborales o personales, accedan a una educación de calidad, con certificaciones internacionales, sin contratos anuales y eligiendo el programa o la intensidad de estudio según sus necesidades.
- 24.5. **Generar impacto económico en el sector:** la academia contribuirá al desarrollo económico del sector donde se ubique mediante la generación de empleo directo e indirecto, la contratación de proveedores locales (servicios, mantenimiento, materiales y tecnología) y el aumento del flujo y de la permanencia de las personas en la zona, lo que puede dinamizar el consumo en comercios cercanos (cafeterías, librerías, papelerías, transporte y servicios).



Gráfica 35. Justificación del proyecto de la academia de idiomas. Fuente: elaboración propia.

**25. Metodología y fuentes de información:** se recopilan, analizan y evalúan diversas fuentes de información secundaria, como estadísticas demográficas oficiales, estudios de industrias e informes de organizaciones educativas. Esta información permitió contextualizar el entorno educativo y comprender las características generales de la población del área de influencia.

### Estudio de mercado:

**26. Descripción del producto y servicios:** espacios arquitectónicos y virtuales diseñados para el aprendizaje de idiomas, equipados con herramientas interactivas avanzadas para impartir clases de inglés, francés y español en la primera fase. Estos entornos educativos, tanto físicos como digitales, están concebidos para ofrecer una experiencia de aprendizaje inmersiva, accesible y adaptable a las necesidades de estudiantes de diversos niveles y orígenes.

### Cuadro resumen de productos y servicios

Categoría	Servicio o producto
<b>Principal</b>	Clases presenciales
	Inscripciones de clases presenciales
	Tutorías presenciales por hora
	Libros para clases presenciales
	Clases virtuales
	Inscripciones de clases virtuales
	Tutorías virtuales Por hora
	Libros para clases virtuales
<b>Complementario</b>	Clases de cocina
	Cine
	Actividades culturales
	Pantallas exteriores
	Renta de auditorio por 2 horas
	Renta de cocinas por hora
	Renta de aulas por hora
	Venta de libros en biblioteca por unidad
	Viaje de inmersión a Guatemala

Tabla 6. Tabla resumen de servicios/productos. Fuente: elaboración propia

**27. Productos y servicios principales:** constituyen la base económica y académica de la academia, por lo que recibirán un enfoque estratégico, operativo y de mercado más intensivo. Su impacto se refleja en la captación constante de estudiantes, la generación recurrente de ingresos y el posicionamiento de la academia como institución formal de enseñanza de idiomas.

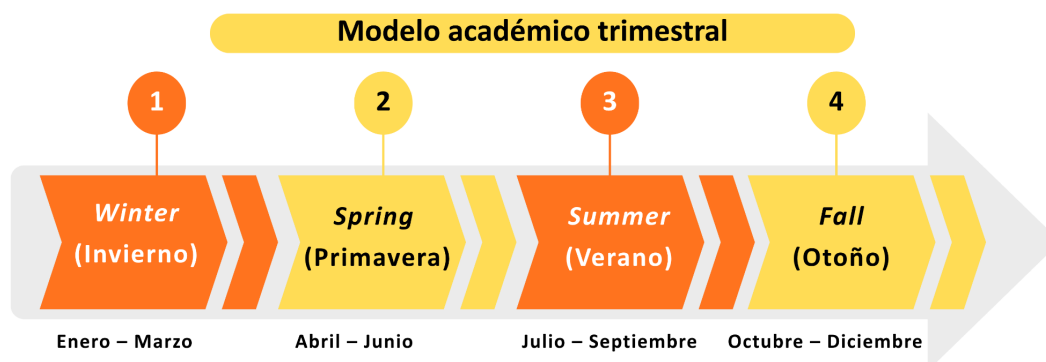
A continuación, se presenta en la tabla 7 el detalle de los principales servicios de la academia de idiomas.

## Servicios principales de la academia de lenguajes

	Clases presenciales por trimestre	Clases virtuales por trimestre	Clases/ tutoría por hora presenciales	Clases/tutoría por hora virtuales
<b>1</b> Invierno	Duración: 3 meses. Tiempo: 2 horas Costo por alumno: \$ 400,00 Cantidad alumnos por clase: Min 7 máxima 15 Cantidad de secciones: 12	Duración: 3 meses. Tiempo: 2 horas Costo por alumno: \$ 400,00 Cantidad alumnos por clase: Min 7 máxima 10 Cantidad de secciones: 6	Duración: a convenir con el estudiante 10% de descuento si contrata más de 10 horas Tiempo: 1 hora Costo por hora: \$35.00	Duración: a convenir con el estudiante 10% de descuento si contrata más de 10 horas Tiempo: 1 hora Costo por hora: \$35.00
<b>2</b> Primavera	Duración: 3 meses. Tiempo: 2 horas Costo por alumno: \$ 400,00 Cantidad alumnos por clase: Min 7 máxima 15 Cantidad de secciones: 12	Duración: 3 meses. Tiempo: 2 horas Costo por alumno: \$ 400,00 Cantidad alumnos por clase: Min 7 máxima 10 Cantidad de secciones: 6	Duración: a convenir con el estudiante 10% de descuento si contrata más de 10 horas Tiempo: 1 hora Costo por hora: \$35.00	Duración: a convenir con el estudiante 10% de descuento si contrata más de 10 horas Tiempo: 1 hora Costo por hora: \$35.00
<b>3</b> Verano	Duración: 3 meses. Tiempo: 2 horas Costo por alumno: \$ 400,00 Cantidad alumnos por clase: Min 7 máxima 15 Cantidad de secciones: 12	Duración: 3 meses. Tiempo: 2 horas Costo por alumno: \$ 400,00 Cantidad alumnos por clase: Min 7 máxima 10 Cantidad de secciones: 6	Duración: a convenir con el estudiante 10% de descuento si contrata más de 10 horas Tiempo: 1 hora Costo por hora: \$35.00	Duración: a convenir con el estudiante 10% de descuento si contrata más de 10 horas Tiempo: 1 hora Costo por hora: \$35.00
<b>4</b> Otoño	Duración: 3 meses. Tiempo: 2 horas Costo por alumno: \$ 400,00 Cantidad alumnos por clase: Min 7 máxima 15 Cantidad de secciones: 12	Duración: 3 meses. Tiempo: 2 horas Costo por alumno: \$ 400,00 Cantidad alumnos por clase: Min 7 máxima 10 Cantidad de secciones: 6	Duración: a convenir con el estudiante 10% de descuento si contrata más de 10 horas Tiempo: 1 hora Costo por hora: \$35.00	Duración: a convenir con el estudiante 10% de descuento si contrata más de 10 horas Tiempo: 1 hora Costo por hora: \$35.00

Tabla 7. Servicios y productos principales. Fuente: elaboración propia.

**27.1. Modelo académico de cursos trimestrales:** organiza la oferta formativa del proyecto en cuatro períodos distribuidos a lo largo del año. Esta estructura responde al sistema educativo de Canadá, que se organiza trimestralmente y denomina sus períodos académicos según las estaciones del año.



Gráfica 36. Modelo académico trimestral de la academia de idiomas. Fuente: elaboración propia.

**27.2. Clases presenciales o virtuales por período:** las clases se organizarán en cuatro períodos académicos a lo largo del año —invierno, primavera, verano y otoño—, cada uno de tres meses de duración.

En cada período se ofrecerán los niveles principiante, intermedio y avanzado, asegurando así una cobertura completa para los distintos perfiles de estudiantes. La carga será de dos horas, dos veces a la semana; equivale a 16 horas mensuales de formación, lo que permite un aprendizaje experiencial, constante y estructurado. El código de días se trabajará mediante una nomenclatura para identificar los días de 3 programas, divididos de la siguiente manera: lunes y miércoles (L-M), martes y jueves (M-J) y viernes y sábado (V-S), para cada aula (seis aulas).

HORARIO CLASES PRESENCIALES Y VIRTUALES							
# Horario	Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
1	7:00 a.m. a 9:00 a.m.	Lunes y miércoles (L-M)	Martes y jueves (M-J)	Lunes y miércoles (L-M)	Martes y jueves (M-J)	Viernes y sábado (V-S)	Viernes y sábado (V-S)
2	9:00 a.m. a 11:00 a.m.	Lunes y miércoles (L-M)	Martes y jueves (M-J)	Lunes y miércoles (L-M)	Martes y jueves (M-J)	Viernes y sábado (V-S)	Viernes y sábado (V-S)
3	11:00 a.m. a 1:00 p.m.	Lunes y miércoles (L-M)	Martes y jueves (M-J)	Lunes y miércoles (L-M)	Martes y jueves (M-J)	Viernes y sábado (V-S)	Viernes y sábado (V-S)
4	1:00 p.m. a 3:00 p.m.	Lunes y miércoles (L-M)	Martes y jueves (M-J)	Lunes y miércoles (L-M)	Martes y jueves (M-J)	Viernes y sábado (V-S)	Viernes y sábado (V-S)
5	3:00 p.m. a 5:00 p.m.	Lunes y miércoles (L-M)	Martes y jueves (M-J)	Lunes y miércoles (L-M)	Martes y jueves (M-J)	Viernes y sábado (V-S)	Viernes y sábado (V-S)
6	5:00 p.m. a 7:00 p.m.	Lunes y miércoles (L-M)	Martes y jueves (M-J)	Lunes y miércoles (L-M)	Martes y jueves (M-J)	Viernes y sábado (V-S)	Viernes y sábado (V-S)
7	7:00 p.m. a 9:00 p.m.	Lunes y miércoles (L-M)	Martes y jueves (M-J)	Lunes y miércoles (L-M)	Martes y jueves (M-J)	Viernes y sábado (V-S)	Viernes y sábado (V-S)

Tabla 8. Horario de clases presenciales y virtuales. Fuente: elaboración propia.

**28.División de grupos de estudiantes:** los grupos se dividirán por edades, idiomas y niveles de conocimiento del español, francés o inglés, con 7 horarios y, en cada uno, 7 secciones. Se detalla en la tabla 14 la nomenclatura de cada curso y, en la tabla 9, la cantidad y los días de cada clase presencial.

### 28.1. Modalidad:

28.1.1. **Clases presenciales (P):** la academia cuenta con una capacidad instalada de 6 aulas. En cada una de ellas se programan siete horarios diarios, lo que permite atender 42 grupos de estudiantes por bloque semanal. Al organizar la atención en tres bloques o secciones semanales —lunes y miércoles, martes y jueves, y viernes y sábado—, se proyecta una capacidad total de 126 grupos en modalidad presencial. (7 horarios x 6 aulas x 3 bloques o secciones semanales).

28.1.2. **Clases virtuales:** tendrían la capacidad de ampliar las secciones según la demanda, con el mismo esquema de horarios que las clases presenciales, dentro de los siete turnos establecidos en la hora local de Vancouver (hora del Pacífico). Asimismo, se llevará un registro estadístico del tráfico y del comportamiento de los usuarios en la web, así como de las consultas y matriculaciones de clientes, con el fin de identificar concentraciones regionales y habilitar nuevos horarios en diferentes zonas del mundo.

28.1.3. **Tutoría por hora:** modalidad presencial o virtual, con tema libre o personalizado para el nivel o las necesidades del estudiante, con un costo de Q196.35, equivalente a \$35.00 CAD por clase y una duración de 1 hora dentro del horario de la academia, sin compra mínima de horas; sin embargo, con una compra de más de 10 horas, se aplicará un 10 % de descuento para apoyar al estudiante.

**28.2. Edad y nivel de conocimiento:** se considera dividir las clases por edades y niveles de conocimiento para impartir las clases con la metodología apropiada para cada estudiante.

28.2.1. **Adultos 18+:** niveles principiante, intermedio y avanzado.

- Clases grupales o privadas.
- Tutorías con programas personalizados.
- Talleres.

28.2.2. **Adolescentes de 12 a 16 años:** niveles principiante e intermedio.

- Clases grupales
- Tutoría.

28.2.3. Niños de 10 a 11 años: niveles principiante e intermedio.

- Clases grupales.
- Tutoría.

**28.3. Nomenclatura para asignar las secciones de la academia de idiomas:** la tabla a continuación muestra la nomenclatura que se utilizará para diferenciar las secciones según su edad, días de clase, nivel de conocimiento, horario, número de aula (sección), idioma y modalidad.

**NOMENCLATURA PARA SECCIONES DE CLASES DE IDIOMAS**

Código identificador de Clases Presenciales			
Descripción	Ejemplo	Código	Código total
Edad de estudiante	Adolescente	Y	<b>(Y-LM-P-1-1EP)</b>
Días que se imparten	Lunes y miércoles	LM	
Nivel de conocimiento	Principiante	P	
Número de horario	1	1	
Número de sección	1	1	
Lenguaje	Inglés ( <i>English</i> )	E	
Tipo de clase	Presencial	P	

Código identificador de Clases Virtuales			
Descripción	Ejemplo	Código	Código total
Edad de estudiante	Adulto	A	<b>(A-MJ-I-4-1SV)</b>
Días que se imparten	Martes y jueves	MJ	
Nivel de conocimiento	Intermedio	I	
Número de horario	4	4	
Número de sección	5	5	
Lenguaje	Español ( <i>Spanish</i> )	S	
Tipo de clase	Virtual	V	

Código identificador de Clases Presenciales			
Descripción	Ejemplo	Código	Código total
Edad de estudiante	Adulto	A	<b>(A-VS-P-1-1SP)</b>
Días que se imparten	viernes y sábado	VS	
Nivel de conocimiento	Avanzado	A	
Número de horario	1	1	
Número de sección	1	1	
Lenguaje	Francés ( <i>French</i> )	S	
Tipo de clase	Presencial	P	

Tabla 9. Nomenclatura para asignar las secciones de las clases de la academia de idiomas. Fuente: elaboración propia.

28.4. **Propuesta de horario de la academia de idiomas:** la tabla 10 muestra una propuesta de horarios en modalidad virtual y la tabla 11, en modalidad presencial, utilizando la nomenclatura base de la tabla 9.





HORARIO CLASES VIRTUALES DE 7 A 15 ALUMNOS POR CLASE								
# Horario	Horario	Número de clase	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
7	7:00 p.m. a 9:00 p.m.	1	Adultos principiantes lunes y miércoles Español (Spanish) (A-LM-P-7-1SV)	Adultos principiantes martes y jueves Español (Spanish) (A-LM-P-7-1SV)	Adultos principiantes lunes y miércoles Español (Spanish) (A-LM-P-7-1SV)	Adultos principiantes martes y jueves Español (Spanish) (A-LM-P-7-1SV)	Adultos principiantes viernes y sábado Español (Spanish) (A-VS-P-7-1SV)	Adultos principiantes viernes y sábado Español (Spanish) (A-VS-P-7-1SV)
		2	Adultos intermedios Lunes y miércoles Español (Spanish) (A-LM-I-7-2SV)	Adultos intermedios martes y jueves Español (Spanish) (A-MJ-I-7-2SV)	Adultos intermedios Lunes y miércoles Español (Spanish) (A-LM-I-7-2SV)	Adultos intermedios martes y jueves Español (Spanish) (A-MJ-I-7-2SV)	Adultos intermedios viernes y sábado Español (Spanish) (A-VS-I-7-2SV)	Adultos intermedios viernes y sábado Español (Spanish) (A-VS-I-7-2SV)
		3	Adultos principiantes lunes y miércoles Inglés (English) (A-LM-P-7-3EV)	Adultos principiantes martes y jueves Inglés (English) (A-MJ-P-7-3EV)	Adultos principiantes lunes y miércoles Inglés (English) (A-LM-P-7-3EV)	Adultos principiantes martes y jueves Inglés (English) (A-MJ-P-7-3EV)	Adultos principiantes viernes y sábado Inglés (English) (A-VS-P-7-3EV)	Adultos principiantes viernes y sábado Inglés (English) (A-VS-P-7-3EV)
		4	Adultos intermedios Lunes y miércoles Inglés (English) (A-LM-I-7-4EV)	Adultos intermedios martes y jueves Inglés (English) (A-MJ-I-7-4EV)	Adultos intermedios Lunes y miércoles Inglés (English) (A-LM-I-7-4EV)	Adultos intermedios martes y jueves Inglés (English) (A-MJ-I-7-4EV)	Adultos intermedios viernes y sábado Inglés (English) (A-VS-I-7-4EV)	Adultos intermedios viernes y sábado Inglés (English) (A-VS-I-7-4EV)
		5	Adultos principiantes Lunes y miércoles French (Francés) (A-LM-P-7-5FV)	Adultos avanzados martes y jueves French (Francés) (A-MJ-A-7-5FV)	Adultos principiantes Lunes y miércoles French (Francés) (A-LM-P-7-5FV)	Adultos avanzados martes y jueves French (Francés) (A-MJ-A-7-5FV)	Adultos principiantes Lunes y miércoles French (Francés) (A-VS-P-7-5FV)	Adultos principiantes Lunes y miércoles French (Francés) (A-VS-P-7-5FV)
		6	Adultos intermedios Lunes y miércoles French (Francés) (A-LM-I-7-6FV)	Adultos intermedios martes y jueves French (Francés) (A-MJ-I-7-6FV)	Adultos intermedios Lunes y miércoles French (Francés) (A-LM-I-7-6FV)	Adultos intermedios martes y jueves French (Francés) (A-MJ-I-7-6FV)	Adultos intermedios viernes y sábado French (Francés) (A-VS-I-7-6FV)	Adultos intermedios viernes y sábado French (Francés) (A-VS-I-7-6FV)

Tabla 10. Nomenclatura y horarios de las clases virtuales. Fuente: elaboración propia.

CLASES PRESENCIALES EN AULA CON CAPACIDAD DE 7 A 15 ALUMNOS POR CLASE								
Horario del día	Horario de dos horas por clase	Número de aulas en cada horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
1	7:00 a.m. a 9:00 a.m.	1	Adultos principiantes lunes y miércoles Inglés (English) (A-LM-P-1- 1EP)	Adultos principiantes martes y jueves Inglés (English) (A-MJ-P-1-1EP)	Adultos principiantes lunes y miércoles Inglés (English) (A-LM-P-1- 1EP)	Adultos principiantes martes y jueves Español (Spanish) (A-LM-P-1- 5SP)	Adultos principiantes viernes y sábado Inglés (English) (A-VS-P-1-1EP)	Adultos principiantes viernes y sábado Inglés (English) (A-VS-P-1-1EP)
		2	Adultos intermedios Lunes y miércoles Inglés (English) (A-LM-I-1- 2EP)	Adultos intermedios martes y jueves Inglés (English) (A-MJ-I-1-2EP)	Adultos intermedios Lunes y miércoles Inglés (English) (A-LM-I-1- 2EP)	Adultos intermedios martes y jueves Español (Spanish) (A-MJ-I-1-6SP)	Adultos intermedios viernes y sábado Inglés (English) (A-VS-I-1-2EP)	Adultos intermedios viernes y sábado Inglés (English) (A-VS-I-1-2EP)
		3	Adultos avanzados Lunes y miércoles Inglés (English) (A-LM-A-1-3EP)	Adultos avanzados martes y jueves Inglés (English) (A-MJ-A-1-3EP)	Adultos avanzados Lunes y miércoles Inglés (English) (A-LM-A-1-3EP)	Adultos principiantes martes y jueves French (Francés) (A-MJ-P-2-1FP)	Adultos avanzados viernes y sábado Inglés (English) (A-VS-A-1-3EP)	Adultos avanzados viernes y sábado Inglés (English) (A-VS-A-1-3EP)
		4	Adultos principiantes Lunes y miércoles French (Francés) (A-LM-P-1-4FP)	Adultos principiantes martes y jueves French (Francés) (A- MJ-P-1-4FP)	Adultos principiantes Lunes y miércoles French (Francés) (A-LM-P-1-4FP)	Adultos intermedios martes y jueves French (Francés) (A-MJ-I-2-2FP)	Adultos principiantes viernes y sábado Francés (French) (A-VS-P-1-4FP)	Adultos principiantes viernes y sábado Francés (French) (A-VS-P-1-4FP)
		5	Adultos principiantes lunes y miércoles Español (Spanish) (A-LM-P-1- 5SP)	Adultos principiantes martes y jueves Español (Spanish) (A-LM-P-1- 5SP)	Adultos principiantes lunes y miércoles Español (Spanish) (A-LM-P-1- 5SP)	Adultos intermedios martes y jueves Inglés (English) (A-MJ-I-2-3EP)	Adultos principiantes viernes y sábado Español (Spanish) (A-VS-P-1- 5SP)	Adultos principiantes viernes y sábado Español (Spanish) (A-VS-P-1- 5SP)
		6	Adultos intermedios Lunes y miércoles Español (Spanish) (A-LM-I-1-6SP)	Adultos intermedios martes y jueves Español (Spanish) (A-MJ-I-1-6SP)	Adultos intermedios Lunes y miércoles Español (Spanish) (A-LM-I-1-6SP)	Adultos avanzados martes y jueves Inglés (English) (A-MJ-A-2-4EP)	Adultos intermedios viernes y sábado Español (Spanish) (A-VS-I-1-6SP)	Adultos intermedios viernes y sábado Español (Spanish) (A-VS-I-1-6SP)
2	9:00 a.m. a 11:00 a.m.	1	Adultos principiantes Lunes y miércoles French (Francés) (A-LM-P-2-1FP)	Adultos principiantes martes y jueves French (Francés) (A-MJ-P-2-1FP)	Adultos principiantes Lunes y miércoles French (Francés) (A-LM-P-2-1FP)	Adultos principiantes martes y jueves Español (Spanish) (A-LM-P-2- 5SP)	Adultos principiantes viernes y sábado Francés (French) (A-VS-P-2-1FP)	Adultos principiantes viernes y sábado Francés (French) (A-VS-P-2-1FP)
		2	Adultos intermedios Lunes y miércoles French (Francés) (A-LM-I-2-2FP)	Adultos intermedios martes y jueves French (Francés) (A-MJ-I-2-2FP)	Adultos intermedios Lunes y miércoles French (Francés) (A-LM-I-2-2FP)	Adultos intermedios martes y jueves Español (Spanish) (A-MJ-I-2-6SP)	Adultos intermedios viernes y sábado Francés (French) (A-VS-I-2-2FP)	Adultos intermedios viernes y sábado Francés (French) (A-VS-I-2-2FP)
		3	Adultos intermedios Lunes y miércoles Inglés (English) (A-LM-I-2- 3EP)	Adultos intermedios martes y jueves Inglés (English) (A-MJ-I-2-3EP)	Adultos intermedios Lunes y miércoles Inglés (English) (A-LM-I-2- 3EP)	Adultos principiantes martes y jueves Inglés (English) (A-MJ-P-3-1EP)	Adultos intermedios viernes y sábado Inglés (English) (A-VS-I-2-3EP)	Adultos intermedios viernes y sábado Inglés (English) (A-VS-I-2-3EP)
		4	Adultos avanzados Lunes y miércoles Inglés (English) (A-LM-A-2-4EP)	Adultos avanzados martes y jueves Inglés (English) (A-MJ-A-2-4EP)	Adultos avanzados Lunes y miércoles Inglés (English) (A-LM-A-2-4EP)	Adultos intermedios viernes y sábado Inglés (English) (A-MJ-I-3-2EP)	Adultos avanzados viernes y sábado Inglés (English) (A-VS-A-2-4EP)	Adultos avanzados viernes y sábado Inglés (English) (A-VS-A-2-4EP)
		5	Adultos principiantes lunes y miércoles Español (Spanish) (A-LM-P-2- 5SP)	Adultos principiantes martes y jueves Español (Spanish) (A-LM-P-2- 5SP)	Adultos principiantes lunes y miércoles Español (Spanish) (A-LM-P-2- 5SP)	Adultos avanzados martes y jueves Inglés (English) (A-MJ-A-3-3EP)	Adultos principiantes viernes y sábado Español (Spanish) (A-VS-P-2- 5SP)	Adultos principiantes viernes y sábado Español (Spanish) (A-VS-P-2- 5SP)
		6	Adultos intermedios Lunes y miércoles Español (Spanish) (A-LM-I-2-6SP)	Adultos intermedios martes y jueves Español (Spanish) (A-MJ-I-2-6SP)	Adultos intermedios Lunes y miércoles Español (Spanish) (A-LM-I-2-6SP)	Adultos principiantes martes y jueves French (Francés) (A-MJ-P-3-4FP)	Adultos intermedios viernes y sábado Español (Spanish) (A-VS-I-2-6SP)	Adultos intermedios viernes y sábado Español (Spanish) (A-VS-I-2-6SP)
3	11:00 a.m. a 1:00 p.m.	1	Adultos principiantes lunes y miércoles Inglés (English) (A-LM-P-3- 1EP)	Adultos principiantes martes y jueves Inglés (English) (A-MJ-P-3-1EP)	Adultos principiantes lunes y miércoles Inglés (English) (A-LM-P-3- 1EP)	Adultos principiantes martes y jueves Español (Spanish) (A-LM-P-3- 5SP)	Adultos principiantes viernes y sábado Inglés (English) (A-VS-P-3-1EP)	Adultos principiantes viernes y sábado Inglés (English) (A-VS-P-3-1EP)
		2	Adultos intermedios Lunes y miércoles Inglés (English) (A-LM-I-3- 2EP)	Adultos intermedios martes y jueves Inglés (English) (A-MJ-I-3-2EP)	Adultos intermedios Lunes y miércoles Inglés (English) (A-LM-I-3- 2EP)	Adultos intermedios martes y jueves Español (Spanish) (A-MJ-I-3-6SP)	Adultos intermedios viernes y sábado Inglés (English) (A-VS-I-3-2EP)	Adultos intermedios viernes y sábado Inglés (English) (A-VS-I-3-2EP)
		3	Adultos avanzados Lunes y miércoles Inglés (English) (A-LM-A-3-3EP)	Adultos avanzados martes y jueves Inglés (English) (A-MJ-A-3-3EP)	Adultos avanzados Lunes y miércoles Inglés (English) (A-LM-A-3-3EP)	Adultos principiantes martes y jueves French (Francés) (A-MJ-P-4-1FP)	Adultos avanzados viernes y sábado Inglés (English) (A-VS-A-3-3EP)	Adultos avanzados viernes y sábado Inglés (English) (A-VS-A-3-3EP)
		4	Adultos principiantes Lunes y miércoles French (Francés) (A-LM-P-3-4FP)	Adultos principiantes martes y jueves French (Francés) (A-MJ-P-3-4FP)	Adultos principiantes Lunes y miércoles French (Francés) (A-LM-P-3-4FP)	Adultos intermedios viernes y sábado French (Francés) (A-MJ-I-4-2FP)	Adultos principiantes viernes y sábado Francés (French) (A-VS-P-3-4FP)	Adultos principiantes viernes y sábado Francés (French) (A-VS-P-3-4FP)

CLASES PRESENCIALES EN AULA CON CAPACIDAD DE 7 A 15 ALUMNOS POR CLASE								
Horario del día	Horario de dos horas por clase	Número de aulas en cada horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
		5	Adultos principiantes lunes y miércoles Español (Spanish) (A-LM-P-3-5SP)	Adultos principiantes martes y jueves Español (Spanish) (A-LM-P-3-5SP)	Adultos principiantes lunes y miércoles Español (Spanish) (A-LM-P-3-5SP)	Adultos intermedios martes y jueves Inglés (English) (A-MJ-I-4-3EP)	Adultos principiantes viernes y sábado Español (Spanish) (A-VS-P-3-5SP)	Adultos principiantes viernes y sábado Español (Spanish) (A-VS-P-3-5SP)
		6	Adultos intermedios Lunes y miércoles Español (Spanish) (A-LM-I-3-6SP)	Adultos intermedios martes y jueves Español (Spanish) (A-MJ-I-3-6SP)	Adultos intermedios Lunes y miércoles Español (Spanish) (A-LM-I-3-6SP)	Adultos avanzados martes y jueves Inglés (English) (A-MJ-A-4-4EP)	Adultos intermedios viernes y sábado Español (Spanish) (A-VS-I-3-6SP)	Adultos intermedios viernes y sábado Español (Spanish) (A-VS-I-3-6SP)
4	1:00:00 p.m. a 3:00 p.m.	1	Adultos principiantes Lunes y miércoles French (Francés) (A-LM-P-4-1FP)	Adultos principiantes martes y jueves French (Francés) (A-MJ-P-4-1FP)	Adultos principiantes Lunes y miércoles French (Francés) (A-LM-P-4-1FP)	Adultos principiantes martes y jueves Español (Spanish) (A-LM-P-4-5SP)	Adultos principiantes viernes y sábado French (Francés) (A-VS-P-4-1FP)	Adultos principiantes viernes y sábado French (Francés) (A-VS-P-4-1FP)
		2	Adultos intermedios Lunes y miércoles French (Francés) (A-LM-I-4-2FP)	Adultos intermedios martes y jueves French (Francés) (A-MJ-I-4-2FP)	Adultos intermedios Lunes y miércoles French (Francés) (A-LM-I-4-2FP)	Adultos intermedios martes y jueves Español (Spanish) (A-MJ-I-4-6SP)	Adultos intermedios viernes y sábado French (Francés) (A-VS-I-4-2FP)	Adultos intermedios viernes y sábado French (Francés) (A-VS-I-4-2FP)
		3	Adultos intermedios Lunes y miércoles Inglés (English) (A-LM-I-4-3EP)	Adultos intermedios martes y jueves Inglés (English) (A-MJ-I-4-3EP)	Adultos intermedios Lunes y miércoles Inglés (English) (A-LM-I-4-3EP)	Adolescentes principiantes martes y jueves Español (Spanish) (Y-LM-P-5-1SP)	Adultos intermedios viernes y sábado Inglés (English) (A-VS-I-4-3EP)	Adultos intermedios viernes y sábado Inglés (English) (A-VS-I-4-3EP)
		4	Adultos avanzados Lunes y miércoles Inglés (English) (A-LM-A-4-4EP)	Adultos avanzados martes y jueves Inglés (English) (A-MJ-A-4-4EP)	Adultos avanzados Lunes y miércoles Inglés (English) (A-LM-A-4-4EP)	Adolescentes intermedios martes y jueves Español (Spanish) (Y-LM-I-5-2SP)	Adultos avanzados viernes y sábado Inglés (English) (A-VS-A-4-4EP)	Adultos avanzados viernes y sábado Inglés (English) (A-VS-A-4-4EP)
		5	Adultos principiantes lunes y miércoles Español (Spanish) (A-LM-P-4-5SP)	Adultos principiantes martes y jueves Español (Spanish) (A-LM-P-4-5SP)	Adultos principiantes lunes y miércoles Español (Spanish) (A-LM-P-4-5SP)	Niños principiantes martes y jueves Español (Spanish) (K-LM-P-5-3SP)	Adultos principiantes viernes y sábado Español (Spanish) (A-VS-P-4-5SP)	Adultos principiantes viernes y sábado Español (Spanish) (A-VS-P-4-5SP)
		6	Adultos intermedios Lunes y miércoles Español (Spanish) (A-LM-I-4-6SP)	Adultos intermedios martes y jueves Español (Spanish) (A-MJ-I-4-6SP)	Adultos intermedios Lunes y miércoles Español (Spanish) (A-LM-I-4-6SP)	Adultos principiantes viernes y jueves French (Francés) (A-MJ-P-5-4FP)	Adultos intermedios viernes y sábado Español (Spanish) (A-VS-I-4-6SP)	Adultos intermedios viernes y sábado Español (Spanish) (A-VS-I-4-6SP)
5	3:00 p.m. a 5:00 p.m.	1	Adolescentes principiantes lunes y miércoles Español (Spanish) (Y-LM-P-5-1SP)	Adolescentes principiantes martes y jueves Español (Spanish) (Y-LM-P-5-1SP)	Adolescentes principiantes lunes y miércoles Español (Spanish) (Y-LM-P-5-1SP)	Adultos principiantes martes y jueves Español (Spanish) (A-LM-P-5-5SP)	Adolescentes principiantes viernes y sábado Español (Spanish) (Y-VS-P-5-1SP)	Adolescentes principiantes viernes y sábado Español (Spanish) (Y-VS-P-5-1SP)
		2	Adolescentes intermedios lunes y miércoles Español (Spanish) (Y-LM-I-5-2SP)	Adolescentes intermedios martes y jueves Español (Spanish) (Y-LM-I-5-2SP)	Adolescentes intermedios lunes y miércoles Español (Spanish) (Y-LM-I-5-2SP)	Adultos intermedios martes y jueves Español (Spanish) (A-MJ-I-5-6SP)	Adolescentes intermedios viernes y sábado Español (Spanish) (Y-VS-I-5-2SP)	Adolescentes intermedios viernes y sábado Español (Spanish) (Y-VS-I-5-2SP)
		3	Niños Principiantes lunes y miércoles Español (Spanish) (K-LM-P-5-3SP)	Niños principiantes martes y jueves Español (Spanish) (K-LM-P-5-3SP)	Niños Principiantes lunes y miércoles Español (Spanish) (K-LM-P-5-3SP)	Adultos principiantes viernes y jueves French (Francés) (A-MJ-P-6-1FP)	Niños principiantes viernes y sábado Español (Spanish) (K-VS-P-5-3SP)	Niños principiantes viernes y sábado Español (Spanish) (K-VS-P-5-3SP)
		4	Adultos Principiantes Lunes y miércoles French (Francés) (A-LM-P-5-4FP)	Adultos principiantes martes y jueves French (Francés) (A-MJ-P-5-4FP)	Adultos Principiantes Lunes y miércoles French (Francés) (A-LM-P-5-4FP)	Adultos intermedios martes y jueves French (Francés) (A-MJ-I-6-2FP)	Adultos principiantes viernes y sábado French (Francés) (A-VS-P-5-4FP)	Adultos principiantes viernes y sábado French (Francés) (A-VS-P-5-4FP)
		5	Adultos principiantes lunes y miércoles Español (Spanish) (A-LM-P-5-5SP)	Adultos principiantes martes y jueves Español (Spanish) (A-LM-P-5-5SP)	Adultos principiantes lunes y miércoles Español (Spanish) (A-LM-P-5-5SP)	Adultos intermedios martes y jueves Inglés (English) (A-MJ-I-6-3EP)	Adultos principiantes viernes y sábado Español (Spanish) (A-VS-P-5-5SP)	Adultos principiantes viernes y sábado Español (Spanish) (A-VS-P-5-5SP)
		6	Adultos intermedios Lunes y miércoles Español (Spanish) (A-LM-I-5-6SP)	Adultos intermedios martes y jueves Español (Spanish) (A-MJ-I-5-6SP)	Adultos intermedios Lunes y miércoles Español (Spanish) (A-LM-I-5-6SP)	Adultos avanzados martes y jueves Inglés (English) (A-MJ-A-6-4EP)	Adultos intermedios viernes y sábado Español (Spanish) (A-VS-I-5-6SP)	Adultos intermedios viernes y sábado Español (Spanish) (A-VS-I-5-6SP)
		1	Adultos principiantes Lunes y miércoles French (Francés) (A-LM-P-6-1FP)	Adultos principiantes martes y jueves French (Francés) (A-MJ-P-6-1FP)	Adultos principiantes Lunes y miércoles French (Francés) (A-LM-P-6-1FP)	Adultos principiantes martes y jueves Español (Spanish) (A-LM-P-6-5SP)	Adultos principiantes viernes y sábado French (Francés) (A-VS-P-6-1FP)	Adultos principiantes viernes y sábado French (Francés) (A-VS-P-6-1FP)

CLASES PRESENCIALES EN AULA CON CAPACIDAD DE 7 A 15 ALUMNOS POR CLASE								
Horario del día	Horario de dos horas por clase	Número de aulas en cada horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
6	5:00 p.m. a 7:00 p.m.	2	Adultos intermedios Lunes y miércoles French (Francés) (A-LM-I-6-2FP)	Adultos intermedios martes y jueves French (Francés) (A-MJ-I-6-2FP)	Adultos intermedios Lunes y miércoles French (Francés) (A-LM-I-6-2FP)	Adultos intermedios martes y jueves Español (Spanish) (A-MJ-I-6-6SP)	Adultos intermedios viernes y sábado Francés (French) (A-VS-I-6-2FP)	Adultos intermedios viernes y sábado Francés (French) (A-VS-I-6-2FP)
		3	Adultos intermedios Lunes y miércoles Inglés (English) (A-LM-I-6-3EP)	Adultos intermedios martes y jueves Inglés (English) (A-MJ-I-6-3EP)	Adultos intermedios Lunes y miércoles Inglés (English) (A-LM-I-6-3EP)	Adultos principiantes martes y jueves Inglés (English) (A-MJ-P-7-1EP)	Adultos intermedios viernes y sábado Inglés (English) (A-VS-I-6-3EP)	Adultos intermedios viernes y sábado Inglés (English) (A-VS-I-6-3EP)
		4	Adultos avanzados Lunes y miércoles Inglés (English) (A-LM-A-6-4EP)	Adultos avanzados martes y jueves Inglés (English) (A-MJ-A-6-4EP)	Adultos avanzados Lunes y miércoles Inglés (English) (A-LM-A-6-4EP)	Adultos intermedios martes y jueves Inglés (English) (A-MJ-I-7-2EP)	Adultos avanzados viernes y sábado Inglés (English) (A-VS-A-6-4EP)	Adultos avanzados viernes y sábado Inglés (English) (A-VS-A-6-4EP)
		5	Adultos principiantes Lunes y miércoles Español (Spanish) (A-LM-P-6-5SP)	Adultos principiantes martes y jueves Español (Spanish) (A-MJ-P-6-5SP)	Adultos principiantes Lunes y miércoles Español (Spanish) (A-LM-P-6-5SP)	Adultos avanzados martes y jueves Inglés (English) (A-MJ-A-7-3EP)	Adultos principiantes viernes y sábado Español (Spanish) (A-VS-P-6-5SP)	Adultos principiantes viernes y sábado Español (Spanish) (A-VS-P-6-5SP)
		6	Adultos intermedios Lunes y miércoles Español (Spanish) (A-LM-I-6-6SP)	Adultos intermedios martes y jueves Español (Spanish) (A-MJ-I-6-6SP)	Adultos intermedios Lunes y miércoles Español (Spanish) (A-LM-I-6-6SP)	Adultos principiantes martes y jueves French (Francés) (A-MJ-P-7-4FP)	Adultos intermedios viernes y sábado Español (Spanish) (A-VS-I-6-6SP)	Adultos intermedios viernes y sábado Español (Spanish) (A-VS-I-6-6SP)
7	7:00 p.m. a 9:00 p.m.	1	Adultos principiantes Lunes y miércoles Inglés (English) (A-LM-P-7-1EP)	Adultos principiantes martes y jueves Inglés (English) (A-MJ-P-7-1EP)	Adultos principiantes Lunes y miércoles Inglés (English) (A-LM-P-7-1EP)	Adultos intermedios martes y jueves French (Francés) (A-MJ-I-7-5FP)	Adultos principiantes viernes y sábado Inglés (English) (A-VS-P-7-1EP)	Adultos principiantes viernes y sábado Inglés (English) (A-VS-P-7-1EP)
		2	Adultos intermedios Lunes y miércoles Inglés (English) (A-LM-I-7-2EP)	Adultos intermedios martes y jueves Inglés (English) (A-MJ-I-7-2EP)	Adultos intermedios Lunes y miércoles Inglés (English) (A-LM-I-7-2EP)	Adultos intermedios martes y jueves Español (Spanish) (A-MJ-I-7-6SP)	Adultos intermedios viernes y sábado Inglés (English) (A-VS-I-7-2EP)	Adultos intermedios viernes y sábado Inglés (English) (A-VS-I-7-2EP)
		3	Adultos avanzados Lunes y miércoles Inglés (English) (A-LM-A-7-3EP)	Adultos avanzados martes y jueves Inglés (English) (A-MJ-A-7-3EP)	Adultos avanzados Lunes y miércoles Inglés (English) (A-LM-A-7-3EP)	Adultos Avanzados martes y jueves Inglés (English) (A-MJ-A-7-3EP)	Adultos avanzados viernes y sábado Inglés (English) (A-VS-A-7-3EP)	Adultos avanzados viernes y sábado Inglés (English) (A-VS-A-7-3EP)
		4	Adultos principiantes Lunes y miércoles French (Francés) (A-LM-P-7-4FP)	Adultos principiantes martes y jueves French (Francés) (A-MJ-P-7-4FP)	Adultos principiantes Lunes y miércoles French (Francés) (A-LM-P-7-4FP)	Adultos Principiantes martes y jueves French (Francés) (A-MJ-P-7-4FP)	Adultos principiantes viernes y sábado Francés (French) (A-VS-P-7-4FP)	Adultos principiantes viernes y sábado Francés (French) (A-VS-P-7-4FP)
		5	Adultos intermedios Lunes y miércoles French (Francés) (A-LM-I-7-5FP)	Adultos intermedios martes y jueves French (Francés) (A-MJ-I-7-5FP)	Adultos intermedios Lunes y miércoles French (Francés) (A-LM-I-7-5FP)	Adultos Intermedios martes y jueves French (Francés) (A-MJ-I-7-5FP)	Adultos intermedios viernes y sábado Francés (French) (A-VS-I-7-5FP)	Adultos intermedios viernes y sábado Francés (French) (A-VS-I-7-5FP)
		6	Adultos intermedios Lunes y miércoles Español (Spanish) (A-LM-I-7-6SP)	Adultos intermedios martes y jueves Español (Spanish) (A-MJ-I-7-6SP)	Adultos intermedios Lunes y miércoles Español (Spanish) (A-LM-I-7-6SP)	Adultos Intermedios martes y jueves Español (Spanish) (A-MJ-I-7-6SP)	Adultos intermedios viernes y sábado Español (Spanish) (A-VS-I-7-6SP)	Adultos intermedios viernes y sábado Español (Spanish) (A-VS-I-7-6SP)

Tabla 11. Nomenclatura y horarios de las clases presenciales. Fuente: elaboración propia.

**29.Productos y servicios secundarios:** estos fortalecen la experiencia educativa al vincular el aprendizaje de idiomas con actividades culturales, prácticas y vivenciales. Su impacto radica en diversificar los ingresos, aumentar el valor percibido del servicio y diferenciar a la academia de idiomas.

Enfoque Cultural Integral				
	Talleres en el exterior	Clases o talleres de cocina	Evento cultural (cine)	Evento cultural (danza, obra teatral)
Invierno (Winter)	Viaje a Antigua Guatemala todo Incluido Capacidad 15 alumnos Costo por persona \$4,447.50 Tiempo de viaje: 15 días	Contenido: menú completo Tiempo: 2 horas-10 personas Costo por persona: \$ 100.00 Cantidad: 12 talleres trimestrales 2 cada 15 días	Capacidad 30 personas Tiempo: 2 horas por evento Costo: \$ 16.00 por persona Cantidad: 9 actividades culturales por trimestre tres cada mes	Capacidad 30 personas Tiempo: 2 horas por evento Costo: \$ 35.00 por persona Cantidad: 9 actividades culturales por trimestre tres cada mes
Primavera (Spring)		Contenido: menú completo Tiempo: 2 horas-10 personas Costo por persona: \$ 100.00 Cantidad: 12 talleres trimestrales 2 cada 15 días	Capacidad 30 personas Tiempo: 2 horas por evento Costo: \$ 16.00 por persona Cantidad: 9 actividades culturales por trimestre tres cada mes	Capacidad 30 personas Tiempo: 2 horas por evento Costo: \$ 35.00 por persona Cantidad: 9 actividades culturales por trimestre tres cada mes
Verano (Summer)	Viaje a Antigua Guatemala todo Incluido Capacidad 15 alumnos Costo por persona \$4,447.50 Tiempo de viaje: 15 días	Contenido: menú completo Tiempo: 2 horas-10 personas Costo por persona: \$ 100.00 Cantidad: 12 talleres trimestrales 2 cada 15 días	Capacidad 30 personas Tiempo: 2 horas por evento Costo: \$ 16.00 por persona Cantidad: 9 actividades culturales por trimestre tres cada mes	Capacidad 30 personas Tiempo: 2 horas por evento Costo: \$ 35.00 por persona Cantidad: 9 actividades culturales por trimestre tres cada mes
Otoño (Fall)		Contenido: menú completo Tiempo: 2 horas-10 personas Costo por persona: \$ 100.00 Cantidad: 12 talleres trimestrales 2 cada 15 días	Capacidad 30 personas Tiempo: 2 horas por evento Costo: \$ 16.00 por persona Cantidad: 9 actividades culturales por trimestre tres cada mes	Capacidad 30 personas Tiempo: 2 horas por evento Costo: \$ 35.00 por persona Cantidad: 9 actividades culturales por trimestre tres cada mes

Tabla 12. Enfoque cultural integral. Fuente: elaboración propia.

**29.1. Clases intensivas:** se activarán únicamente cuando la demanda lo justifique o se llene el cupo del grupo de siete personas, manteniendo la coherencia con el enfoque de la academia, dirigido a personas que trabajan o estudian. Por esta razón, se priorizaron los días: sábados o domingos. Antes de invertir en un plan de mercadeo para esta modalidad, se evaluará el interés a partir de los registros y las estadísticas de la página web, así como de las solicitudes directas de estudiantes potenciales. El curso intensivo sería de 6 horas el sábado y 6 horas el domingo, con un costo de \$1,680 CAD (aprox. Q9,424.80). (Esta modalidad no se considerará en el modelo financiero).

**29.2.** Talleres o *workshops* temáticos: se diseñarán como sesiones prácticas de corta duración (2 horas) centradas en situaciones reales de comunicación, con el objetivo de reforzar el uso funcional de los idiomas español, inglés y francés en contextos cotidianos. Cada taller se impartirá los sábados y domingos y tendrá un costo de \$45 (aprox. Q252.45) por participante. La apertura de cada sesión estará sujeta a un mínimo de 12 estudiantes inscritos y un máximo de 16. (Esta modalidad no se considerará en el modelo financiero).

29.2.1. Inglés y francés: por ejemplo, talleres para entrevistas de trabajo, presentaciones ejecutivas, incorporación cultural, redacción de correos, citas médicas, preparación para exámenes de certificación en el área de conversación (como APTIS y CELPIP, TOEFL, etc.), conversación para entrevistas de empleo, preparación para conferencias o entrega de proyectos, entre otras.

29.2.2. Español: se harían bajo las líneas que encajan con la vida real: español para viajar, español para pedir en un restaurante y conversación.

**29.3. Servicios y actividades culturales y de inmersión en la cultura del lenguaje:** constituyen una de las áreas de servicios con mayor potencial para ofrecer educación experiencial. Se desarrollarán tanto dentro como fuera de Canadá.

El presente cuadro, tabla 12, muestra la programación del mes inicial de cada trimestre, período en el que se integran las clases de cocina, las actividades culturales mensuales y el taller de inmersión lingüística en Guatemala (dos veces al año, en los períodos de Winter y Summer). Asimismo, la oferta de actividades culturales y clases de cocina se desarrolla mensualmente durante los doce meses del año, como parte de una propuesta orientada al aprendizaje experiencial y al fortalecimiento de la inmersión cultural.

Horario del mes inicial del trimestre para clases de cocina y actividades culturales								
Sección	Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
A	10:00 a.m. a 12:00 p.m.	1	2	3	4	5	6 Clase de cocina	7
B	4:00 p.m. a 6:00 p.m.						Clase de cocina	
A	10:00 am a 12:00 pm	8	9	10	11	12	13 Obra teatro	14
B	4:00 p.m. a 6:00 p.m.						Danza folklórica	
A	10:00 am a 12:00 pm	15 Taller de inmersión al extranjero salida a Guatemala	16 Día 1 taller-inmersión español en Guatemala	17 Día 2 taller-inmersión español en Guatemala	18 Día 3 taller-inmersión español en Guatemala	19 Día 4 taller-inmersión español en Guatemala	20 Clase de cocina	21 Día 6 taller-inmersión español en Guatemala
B	4:00 p.m. a 6:00 p.m.						Clase de cocina	
A	10:00 am a 12:00 pm	22 Día 7 taller-inmersión español en Guatemala	23 Día 8 taller-inmersión español en Guatemala	24 Día 10 taller-inmersión español en Guatemala	25 Día 11 taller-inmersión español en Guatemala	26 Día 12 taller-inmersión español en Guatemala	27 Danza folklórica	28 Día 14 taller-inmersión español en Guatemala
B	4:00 p.m. a 6:00 p.m.						Obra teatro	
	10:00 am a 12:00 pm	29 Día 15 taller-inmersión español en Guatemala	30 Fin de taller de inmersión regreso Canadá	31				

**NOTA:** Los días de la semana pueden cambiar; se incluyó esta información como referencia de programación, considerando que el primer día del trimestre es el lunes.

Tabla 13. Propuesta de actividades de inmersión cultural y de talleres de inmersión en el extranjero. Fuente: elaboración propia.

- Talleres de cocina de recetas latinoamericanas, francesas o inglesas: Estas clases serán experienciales y se impartirán en el idioma del país de origen de la receta, así como en los idiomas que se imparten en la academia: español, inglés y francés. En el diseño arquitectónico se contemplan cuatro islas de cocina dentro de un aula equipada con mobiliario adecuado para impartir clases de cocina, con capacidad para 10 alumnos, duración de la clase: 2 horas, con menú completo: primer y segundo plato con postre, con un costo de \$100.00, con materiales incluidos. Se planifican para el primer y el tercer sábado de cada mes, uno en la mañana y otro en la tarde, lo que generará 4 talleres por mes y 12 por trimestre. Generando un monto de \$1000.00 por cada taller.
- Cine: se contempla realizar una actividad cada mes en cada uno de los tres idiomas (español, inglés y francés), el segundo sábado de cada mes, para un total de 9 actividades por trimestre. Cine: con un costo de entrada de \$16.00, lo que genera un monto de \$896 por cada actividad cultural de cine.
- Actividades culturales: se proponen para promover la cultura de cada idioma mediante espectáculos de danza, música y teatro. La programación estará enfocada principalmente en la cultura latinoamericana para promover su integración en la comunidad canadiense. Con un costo de \$35.00 por persona, se generan \$1,960 por actividad.

- Viaje a países de habla hispana: se inicia con dos viajes al año, comenzando por Antigua Guatemala, con capacidad para 15 alumnos por viaje y un costo de \$4,447.50 por persona, lo que genera un ingreso de \$66,712.50 por viaje.

Países de destino para el aprendizaje de idiomas	
Idioma	País
Francés	Montreal, Canadá
	Lyon, Francia
Español	Antigua Guatemala, Guatemala
	Petén, Guatemala
	Santander, España

Tabla 14. Países de destino para el aprendizaje de idiomas en el extranjero. Fuente: elaboración propia.



Fotografía 5. Segundo destino para talleres de inmersión cultural en Guatemala. Fotografía de Beatriz Moino, 2025

- 29.4. **Venta de libros de literatura:** en español, inglés y francés, de varios autores, con precios de \$9.00 a \$35.00. Se espera vender 40 libros al mes, con un ingreso aproximado de \$880.00.
- 29.5. **Renta de espacios para actividades educativas:** se podrá rentar el espacio para actividades de otras empresas o de proyectos educativos.
- 29.6. **Renta de espacios en carteleras publicitarias internas y exteriores:** destinados a anuncios de restaurantes, embajadas, agencias de viajes y líneas aéreas.

**30. Metodología de enseñanza:** tal como se desarrolló en el capítulo uno, la metodología de la academia se basa en un enfoque comunicativo y práctico, orientado a que el estudiante experimente (aprendizaje experiencial) situaciones reales desde las primeras sesiones.

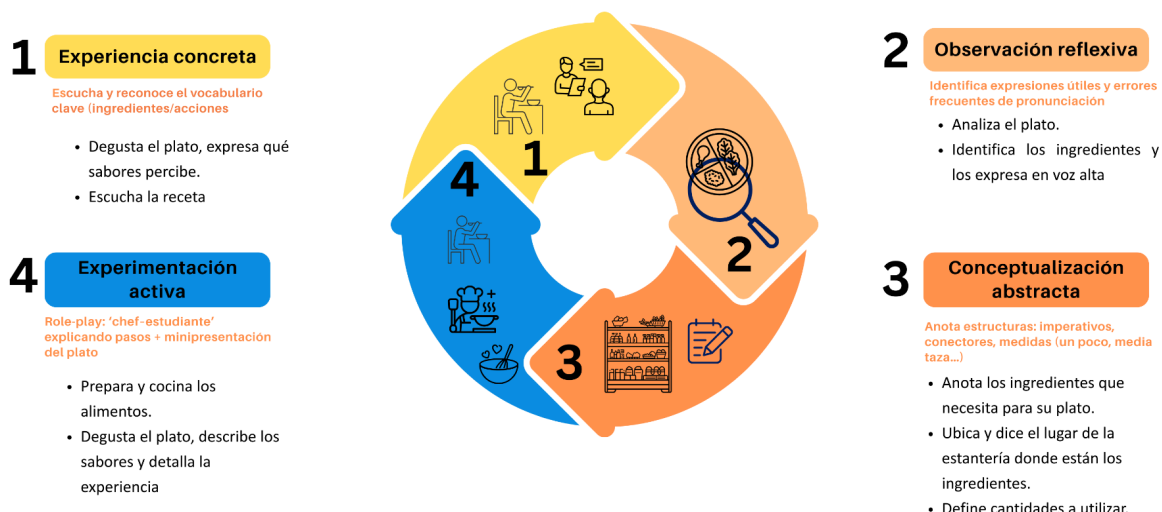
Los enfoques andrológicos y pedagógicos se adaptarán a la edad, los objetivos y el contexto del estudiante, tanto en la modalidad presencial como en la modalidad virtual.

- 30.1. **Énfasis en la comunicación:** la metodología de la academia se fundamenta en los principios del enfoque comunicativo descritos por Richards (2006), que prioriza el uso funcional del idioma mediante conversaciones guiadas, actividades de comprensión auditiva, práctica de la pronunciación, desarrollo del vocabulario contextual y la realización de tareas comunicativas en situaciones reales.
- 30.2. **Aprendizaje experiencial:** enfoque basado en “aprender haciendo”, desarrollado por Kolb (1984). En la academia , el idioma se trabajará como una herramienta de acción mediante simulaciones y práctica real, tales como *role plays*, entrevistas de trabajo, presentaciones, actividades culturales, etc. Este enfoque favorece la fluidez, la retención del contenido y la confianza del estudiante al aplicarlo en contextos reales. A continuación, se utiliza el modelo de Kob para graficar

una clase de cocina impartida en uno de los siguientes idiomas: francés, inglés o español.

## Modelo del aprendizaje de Kolb

Aplicación de educación experiencial en academia de lenguajes: taller cocina



Gráfica 37. Aplicación del aprendizaje experiencial según el modelo de Kolb. Fuente: elaboración propia con base en los lineamientos del modelo de Kolb.

**30.3. Enfoque andragógico:** principalmente con estudiantes adultos, considerando que buscan resultados inmediatos para el empleo, los estudios, la integración o los viajes. Se prioriza: una orientación andragógica centrada en el desarrollo psicosocial descrito en los siete vectores de Chickering y Reisser (1993), incorporando estrategias que fortalecen:

- 30.3.1. La competencia comunicativa e interpersonal.
- 30.3.2. El manejo de las emociones para reducir la ansiedad al hablar.
- 30.3.3. La autonomía y la autorregulación del aprendizaje.
- 30.3.4. Relaciones colaborativas respetuosas en el aula.

- 30.3.5. Una identidad cultural y una confianza lingüística comprensiva.
- 30.3.6. Un propósito vinculado a metas académicas y profesionales.
- 30.3.7. La integridad y el pensamiento crítico al argumentar y comunicar ideas con claridad.

Por ello, el rol del docente/tutor se concibe principalmente como el de facilitador del aprendizaje; es decir, guía al estudiante para que descubra cómo resolver una tarea comunicativa, mejore su desempeño y encuentre respuestas. (Lipsky, 2010).

- 30.4. **Enfoque pedagógico:** se utiliza con adolescentes y niños e incorpora estrategias acordes con su etapa de desarrollo. Se priorizan los juegos, las rutinas, los recursos visuales y tecnológicos, la repetición significativa, las dinámicas grupales y el aprendizaje por proyectos.
  - 30.4.1. TPR (*total physical response*): los niños aprenden más rápido cuando el idioma va acompañado de movimientos, gestos, juegos y acciones.
  - 30.4.2. ABP (*project-based learning*): los motiva porque les permite crear algo tangible (póster, receta, mi ciudad, mi rutina, etc.).
  - 30.4.3. Cuenta cuentos (*storytelling*): cuentos repetitivos.

### Diferencia entre enfoque pedagógico y andragógico en el aprendizaje de idiomas con metodología experiencial

Aspecto	Enfoque pedagógico en idiomas	Enfoque andragógico en idiomas
Tipo de estudiante	Niños y adolescentes que están desarrollando habilidades lingüísticas de forma progresiva.	Adultos que necesitan aprender un idioma para comunicarse en contextos reales.
Objetivo del aprendizaje	Desarrollar comprensión, vocabulario, pronunciación y seguridad al expresarse en otro idioma.	Lograr una comunicación funcional para empleo, estudios, viajes, integración social o vida cotidiana.
Forma de aprender el idioma	Aprenden mediante juegos, repetición significativa, canciones, cuentos, imágenes, movimiento y actividades grupales.	Aprenden mediante situaciones reales, simulaciones, conversaciones, resolución de problemas y práctica contextualizada.
Metodología experiencial	El idioma se aprende "haciendo", por medio de actividades lúdicas y vivenciales adaptadas a la edad.	El idioma se aprende "haciendo", mediante experiencias vinculadas con necesidades personales, laborales, académicas o culturales.
Ejemplos de actividades	Juegos de roles sencillos, cuentos, canciones, dinámicas con tarjetas, actividades culturales, proyectos visuales, dramatizaciones y TPR.	Entrevistas de trabajo, simulaciones de viajes, conversaciones en restaurantes, presentaciones, debates, clases de cocina, actividades culturales y resolución de casos.
Rol del docente/tutor	Guía, modela, repite, corrige con cuidado y crea un ambiente seguro para participar.	Facilita, orienta, plantea retos comunicativos y acompaña al estudiante en la aplicación práctica del idioma.
Rol del estudiante	Participa, imita, repite, juega, observa, asocia imágenes con palabras y usa el idioma de forma gradual.	Participa activamente, toma decisiones, usa su experiencia previa y aplica el idioma a situaciones reales.
Uso del error	El error se corrige de forma positiva para no afectar la confianza del niño o adolescente.	El error se utiliza como parte natural del proceso para mejorar fluidez, precisión y seguridad comunicativa.
Motivación	Se fortalece mediante el juego, la curiosidad, la interacción, los logros visibles y el reconocimiento.	Se fortalece mediante metas concretas, utilidad inmediata del idioma y conexión con la vida real del estudiante.
Aplicación en la academia	Se utilizará con niños y adolescentes en clases dinámicas, visuales, participativas y culturales.	Se utilizará con adultos en clases prácticas orientadas a comunicación real, integración multicultural y desarrollo personal, académico o profesional.

Tabla 15. Diferencia entre los enfoques pedagógico y andragógico en el aprendizaje de idiomas. Fuente: Asher, Chickering, Kolb, Lipsky, Richards, Knowles y Lerner.

**31. Propuesta de valor:** ofrece una experiencia educativa en idiomas con certificaciones canadienses y europeas que combina flexibilidad, accesibilidad e intercambio cultural. Brinda modalidades de enseñanza presenciales y virtuales, adaptándose a los horarios de estudiantes y profesionales mediante programas trimestrales, tutorías o cursos intensivos. La enseñanza integra la práctica del idioma con talleres de cocina, cine, arte y viajes culturales, fomentando la inmersión y el intercambio entre comunidades. Además, ofrece tarifas competitivas, programas personalizados y becas, lo que garantiza un aprendizaje inclusivo, innovador y sostenible.

**32. Análisis de mercado:** para analizar el mercado de la academia de idiomas, se desarrollaron investigaciones una basada en tamaño del mercado y el otro en las academias certificadas existentes al 2025:

32.1. **Industria de lenguaje en Columbia Británica:** con base en el estudio de *“Language Instruction in British Columbia- current trends and industry Outlook (2019-2029)”* de IBIS World del 2026, dentro de su resumen público, indica que:

32.1.1. Tamaño del mercado en dólares canadienses en 2026: aproximadamente CAD\$73,2 millones (Q410,652 millones).

32.1.2. Cantidad de negocios con licencia: en British Columbia hay 325 establecimientos con licencia para impartir enseñanza de idiomas.

32.1.3. Generación de empleos en esta industria: aproximadamente 1,967 personas en el área presencial.

32.2. **Asociaciones nacionales de lenguaje:** Canadá cuenta con una asociación llamada “Languages Canada”, ubicada en Ottawa, Ontario, (Languages Canada. a-acceso 2026.) dentro de sus principales funciones están:

32.2.1. **Acreditación:** establece criterios rigurosos para garantizar que los programas de enseñanza de idiomas cumplan con estándares de calidad.

32.2.2. **Promoción:** la organización promueve Canadá como destino para aprender idiomas.

32.2.3. **Defensa y representación:** actúa como representante de sus afiliados ante el gobierno y otras organizaciones, defendiendo sus programas y a los estudiantes.

32.2.4. **Investigación y estadística:** proporcionan información y análisis sobre las tendencias del mercado, el número de estudiantes, el rendimiento del sector y el impacto económico del sector de la enseñanza de idiomas en Canadá.

**33. Análisis de la competencia:** para realizar el estudio, se toma como referencia el grupo de instituciones afiliadas a la asociación Languages of Canada, según el listado. De acuerdo con el listado actualizado al 23 de octubre de 2025, la asociación cuenta con 34 miembros ubicados en British Columbia. De este total, 27 miembros se consideran de interés (corredor de Vancouver–North Vancouver–Coquitlam). Al revisar su ubicación, 25 de los 27 están en la ciudad de Vancouver. (Language Canada-b, 2025). Y con la verificación de estos datos, podemos confirmar que en el área de New Westminster encontramos únicamente Douglas College como institución afiliada.

Dentro de la categoría de competencia directa, se dividen en dos grupos con formación en inglés, francés y español: el primer grupo está compuesto por universidades y *colleges*, y el segundo, por academias de lenguajes. Finalmente, se considera competencia indirecta cualquier academia que enseñe idiomas.

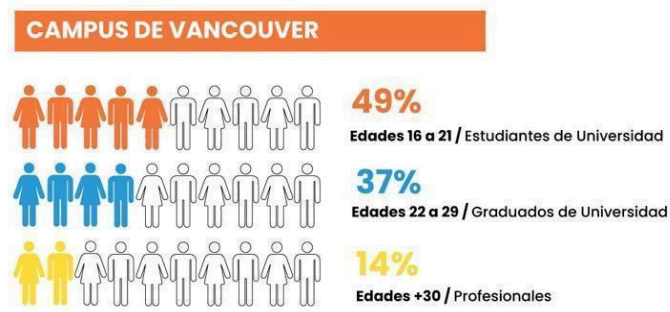
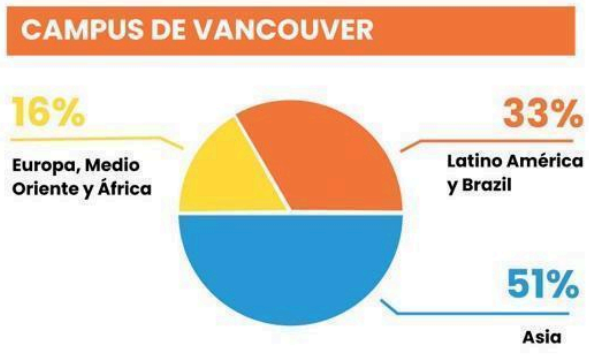
### 33.1. **Competencia directa entre universidades o *colleges*:**

33.1.1. **Douglas College:** costo del curso por trimestre (información de 2024): \$1,950.00 CAD para estudiantes internacionales y \$1,000 CAD para estudiantes canadienses. Se encuentra en las clases alternativas y se llama "Lenguajes Modernos". Tiene 3 secciones: niveles básico 1 y 2 e intermedio, e incluye tutoría de conversación y de habilidades de estudio. Se encuentra ubicado en New Westminster.

- 33.1.2. Universidad Simon Fraser: costo del curso por trimestre \$1,000.00 CAD. Tienen seis secciones: Introducción al español 1 y 2, intermedio 1 y 2, nivel avanzado de gramática y escritura y conversación; obtienen el diploma DELE (título otorgado por el Ministerio de Educación de España a estudiantes que aprenden español). Se encuentra ubicada en la ciudad de Burnaby.
- 33.1.3. Universidad de Capilano: ofrece un curso de español electivo y únicamente un curso para principiantes. Ubicada en North West Vancouver.
- 33.1.4. Universidad de Columbia Británica (The University of British Columbia): se encuentra en la Facultad de Artes, ofrece 14 niveles de español y tiene intercambios con universidades de Latinoamérica y de España. Se encuentra ubicada en Vancouver.
- 33.2. **Competencia directa con academias de idiomas:** en este punto se desarrollará en profundidad el análisis de la competencia de la academia de idiomas ILAC, por ser la de mayor trayectoria en el país; no por ello se dejará de mencionar a las academias de renombre dentro del área de influencia.
- 33.2.1. Berlitz:
- Ubicación: en Vancouver.
  - Formación en idiomas: se ofrece en inglés, francés, español, portugués, cantonés, alemán, italiano y farsi.
  - Modalidades: virtuales y presenciales.
- 33.2.2. Language Academy of Canada (ILAC): ILAC es una de las academias más reconocidas de Canadá y, para fines estadísticos y comparativos, este estudio

utiliza algunos de sus datos como referencia, específicamente para la demanda de referencia. Esto se debe a que cuenta con un modelo de negocios de clases virtuales y presenciales y gestiona su oferta mediante una metodología interactiva. Utilizando información publicada en sus documentos “*Program Viewbook del 2023*” y “*Program Viewbook del 2025*” (International Language Academy of Canada (ILAC), 2023 y 2025).

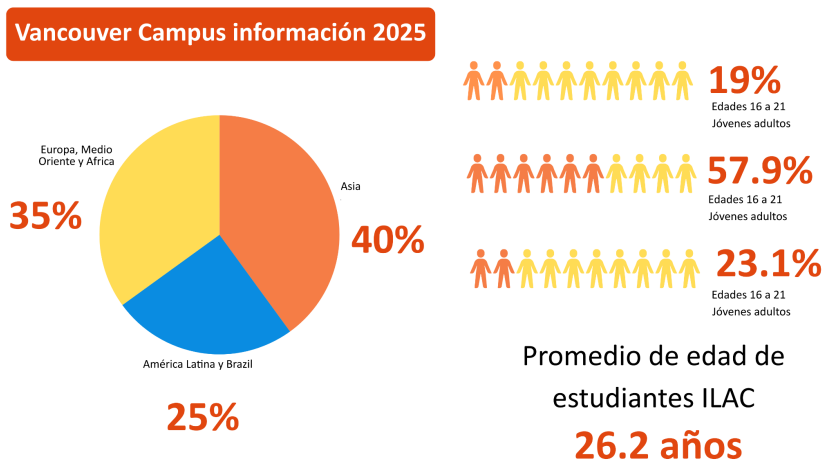
- **Ubicación:** la institución cuenta con campus en Toronto y Vancouver.
- **Número de alumnos en 2023 y 2025:** ILAC reporta recibir más de 25.000 estudiantes al año, incluidos sus programas presenciales y virtuales.
- **Formación en idiomas:** ofrece programas de inglés y francés; en el último año ha incorporado el español. El inglés y el francés continúan siendo los de mayor demanda.
- **Reconocimientos:** la institución ha recibido diversos premios a lo largo de los años, entre ellos, Top Choice Awards, StudyTravel Leading Star Awards, PIEoneer Award, UED Agency Award Turkey y Students International Best Innovation Award.
- **Diversidad cultural y lingüística:** ILAC señala que Vancouver es una ciudad multicultural y que su comunidad estudiantil incluye estudiantes de más de 90 países, lo que evidencia una gran diversidad cultural y lingüística.



Edad promedio de los estudiantes de ILAC **28.8 años**

Gráfica 38. ILAC Program Viewbook 2023. Fuente página web ILAC

En 2025 se registró una variación en la distribución de la diversidad del alumnado; no obstante, la edad promedio se mantuvo en torno a los 26 años. En 2023 tenía 28 años.



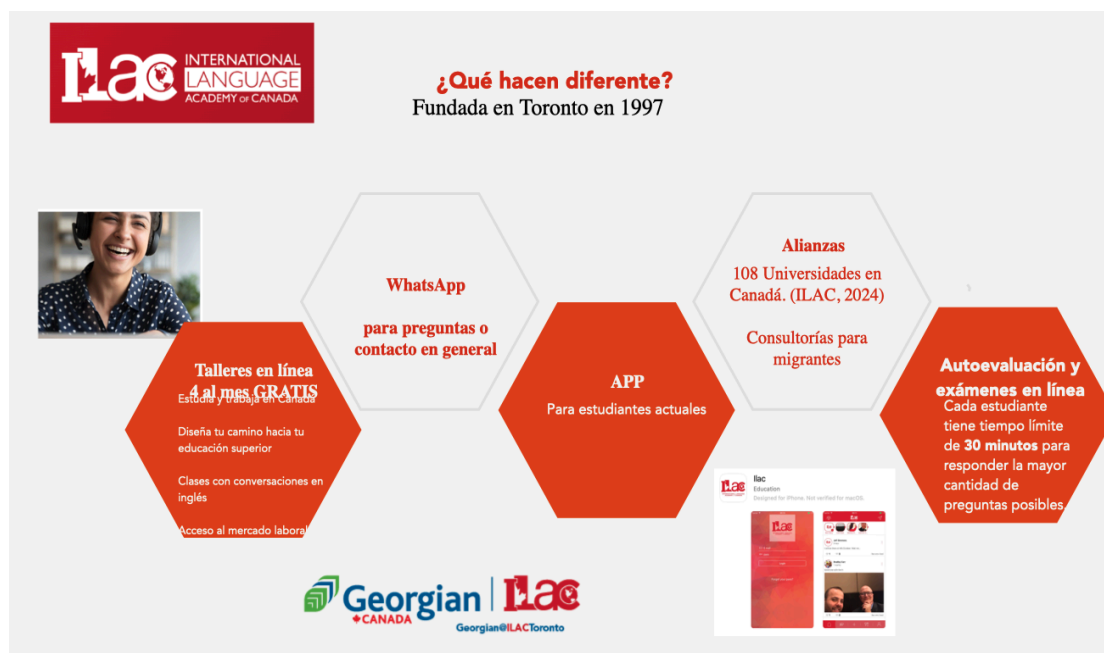
Gráfica 39. Vancouver Campus información de estudiantes 2023. ILAC Program Viewbook 2023.

- **Segmentación del mercado:** atiende principalmente a estudiantes universitarios y profesionales; es un mercado para estudiantes internacionales, profesionales y universitarios, con un promedio de edad de 26 a 28 años, según los últimos datos publicados.
- **Costo:** por semana del curso intensivo (acceso enero 2026): en la página oficial de Program Fees ILAC ([ilac.com](http://ilac.com)):
  - **El curso intensivo:** tiene un costo por semana que depende del número de semanas contratadas: 30 lecciones por semana (por ejemplo, \$430 CAD/semana para 1 a 10 semanas), además de un cargo de registro de \$225 CAD y una tarifa de servicios por semana de \$25 CAD.
  - **Curso virtual (ILAC KISS English):** 20 clases virtuales por semana: 1-2 semanas: \$185 CAD c/semana; 3-4 semanas: \$165 CAD c/semana; 5-8 semanas: \$155 CAD c/semana ; y DE 9-23 semanas: \$150 CAD c/semana . En total, el trimestre sería de \$1,800 CAD (aprox. Q.10,098). Adicional de los pagos de \$125 una vez y material semanas 10\$
- **Hospedaje:** ofrece alojamiento a sus estudiantes en departamentos específicos, con un costo adicional por vivienda y por excursiones. Especializándose en jóvenes o en adultos jóvenes.



Fotografía 6. Programas para jóvenes y adultos jóvenes de ILAC. Fuente ILAC 2026

- **Ficha resumen de acciones mercadológicas de ILAC:** genera actividades únicas que las distinguen de las otras academias, entregando una propuesta de valor diferente y donde el estudiante puede tener continuidad en su aprendizaje y en el obtener información:



Gráfica 40. ILAC ¿Qué hace ILAC diferente?. Fuente: ILAC.

- 33.2.3. Las Américas Language School, ubicada en New Westminster, no cuenta con una página web.
- 33.2.4. Hola, *Spanish Centre*: ubicado en Vancouver y en North Vancouver. Ofrecen clases virtuales y presenciales de español
- 33.2.5. Oxford Learning:  
Ubicación: Vancouver.  
Formación en idiomas: inglés y francés.  
Modalidades: presenciales o virtuales
- 33.2.6. Alianza Francesa:
- Ubicación: Vancouver.
  - Modalidad, cursos e idiomas:
  - Para adultos: ofrecen clases presenciales y virtuales de francés en grupo por la mañana, por la tarde y por la noche, *workshops*, clases intensivas y tutorías, así como cursos de inglés únicamente en modalidad virtual.
  - Para niños: cursos en grupos, en modalidad presencial, dentro de los horarios vespertinos de lunes a sábado y los domingos por la mañana. Las clases duran dos horas. También ofrecen tutoría y campamentos de verano. Costo: depende del curso al que se ingrese; el de adultos de 14 semanas cuesta \$450 CAD.



Fotografía 7. Alianza Francesa Vancouver. Fuente Alianza Francesa 2024

33.2.7. **Academias de lenguaje en línea:** que no poseen espacio físico solo ofrecen clases virtuales de conversación, con la flexibilidad para atender a la mayoría de los países, ya que son accesibles en diferentes zonas horarias y se adaptan al horario de cada estudiante. Se especializan en dar clases de conversación uno a uno, en las que el estudiante puede practicar el idioma que estudia y recibir retroalimentación en las áreas en las que debe mejorar.

- Preply: costo por hora de conversación de \$15 a \$25 dólares estadounidenses.
- Baselang: ofrece cursos mensuales online desde \$99 hasta \$179 dólares estadounidenses por hora. Programa intensivo \$1200.00

33.2.8. **Tutorías escolares y de adultos:**

- Tutor Doctor: tutorías personalizadas a domicilio u online de \$45 CAD a \$60 CAD por hora

Cuadro comparativo competencias directas e indirectas costos 2024-2025						
Competencia	Universidades	Ubicación	Costo trimestral		Programas	
			Estudiantes internacionales	Estudiantes canadienses		
Competencia directa	Douglas College	New Westminster	Q 10,939.50	Q 5,610.00	Lenguajes modernos: nivel básico 1 & 2, intermedio, tutoría de conversación, habilidades de estudio.	
	Universidad Simon Fraser	Burnaby	Q 5,610.00		Introducción al español 1 y 2, intermedio 1 y 2, nivel avanzado de gramática, escritura y conversación, obtienen diploma DELE.	
	Universidad de Capilano	North West Vancouver	Q 11,271.89	Q 10,235.84	Curso electivo para principiantes	
	Universidad de Columbia Británica	Vancouver	Q 3,343.62	Q 5,610.00	Dentro de la Facultad de Artes (14 niveles de español)	
	<b>Academias de lenguaje</b>					
	Berlitz	Vancouver	Q 22,215.60	Q 22,215.60	Programas personalizados y flexibles (presenciales y en línea)	
	ILAC	Vancouver	Q 10,098.00	Q 10,098.00	Programas personalizados y con variedad de intensidad (presenciales y en línea)	
	Las Américas Language School	New Westminster	Q 14,025.00	Q 14,025.00	Programas grupales o privados	
	Hola Spanish Centre	Vancouver y North Vancouver	Q 3,927.00	Q 3,927.00	Programas grupales	
	<b>Academias de lenguaje en línea</b>					
Preply	N/A	Q 2,692.80	Q 2,692.80	Programas personalizados y flexibles		
Tutor	N/A	Q 6,732.00	Q 6,732.00	Programas personalizados y flexibles		
<b>Academias de otros idiomas</b>						
Dante Alighieri (italiano)	North Vancouver	Q 2,805.00	Q 2,805.00	Programas grupales		
Centro Italiano de Cultura (italiano)	Vancouver	Q 3,366.00	Q 3,366.00	Programas grupales y actividades extracurriculares		
Alianza Francesa (francés)	North Vancouver	Q 2,524.50	Q 2,524.50	Programas grupales y actividades extracurriculares		
<b>Competencia indirecta</b>						

Tabla 16. Competidores de la academia de idiomas. Fuente: elaboración propia con base en la información de las academias mencionadas. Nota: los precios pueden variar según la fecha de la investigación.

33.3. **Competencia indirecta de la academia de idiomas:** academias de otros idiomas, como el italiano, el francés, el portugués, el mandarín y el japonés. (Las universidades mencionadas anteriormente ofrecen estos cursos.) Así como:

33.3.1. Dante Alighieri: está ubicado en North Vancouver y ofrece clases de italiano.

33.3.2. Centro Italiano de Cultura (Il Centro): ofrece clases de italiano durante doce semanas por \$347.00.



Fotografía 8. Centro Italiano de Cultura en Vancouver. Fuente: Centro Italiano de Cultura, 2025.

**34. Delimitación del análisis de la población y de la demanda:** para estimar el número de clientes potenciales de la academia de idiomas, se aplicaron metodologías comúnmente utilizadas en estudios de mercado, combinando información demográfica con análisis de referencia del sector.

34.1. **Cálculo por censo 2021 poblacional:** delimitación geográfica del área de influencia del proyecto que incluye Vancouver, Surrey, Burnaby, Coquitlam y New Westminister, cuya población total asciende a 1,707,236 habitantes. (Statistics Canada, 2021).

## Delimitación del análisis de la población y la demanda



Gráfica 41. Delimitación del análisis de la población y de la demanda Fuente: Statistics Canada

Esta delimitación permite estimar el mercado potencial a partir de la población censada, así como segmentar y proyectar la demanda. Dando un 10 % del mercado potencial de 170,723 habitantes (Statistics Canada, 2021).

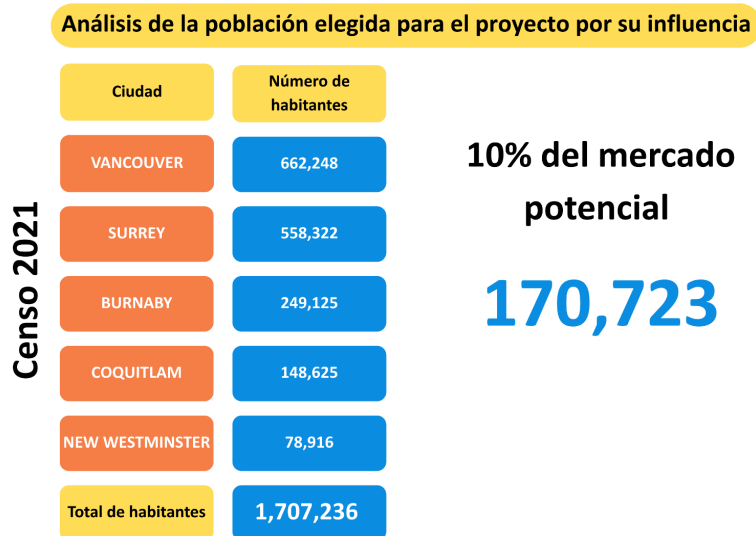


Tabla 17. Análisis de la población seleccionada para el proyecto según su nivel de influencia. Fuente: Estadísticas de Canadá Censo 2021

Sin embargo, determinar el tamaño del mercado objetivo implica estimar qué porción de la población de influencia, y qué edades de esta, podrían tener interés en aprender los idiomas español, inglés y francés. Nos da como resultado que la academia puede esperar para el primer año un porcentaje del 10 % de niños de 10 a 14 años, 8,225, y de adultos de 15 a 64 años, 119,597 clientes potenciales.

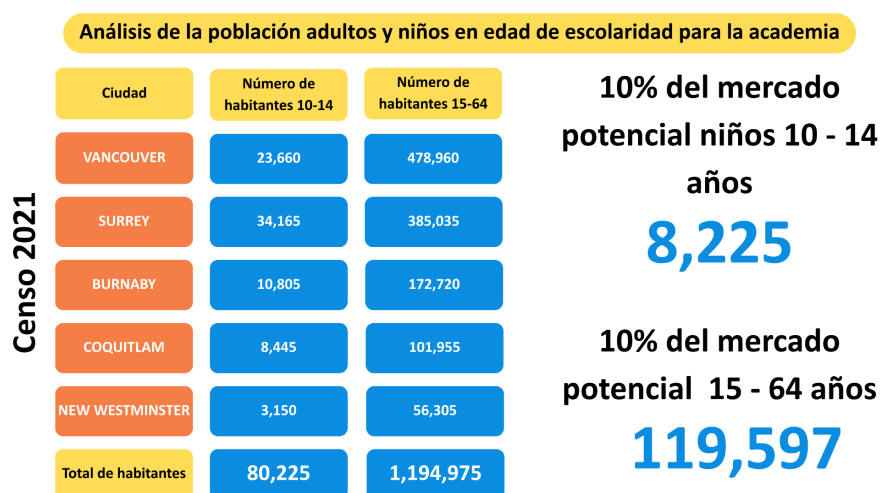
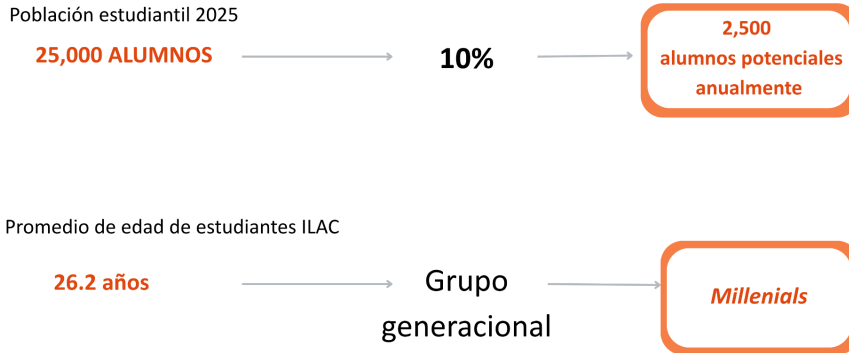


Tabla 18. Análisis de la población por edades para el proyecto, debido a su influencia. Fuente: Estadísticas de Canadá Censo 2021

En conclusión, según el análisis de población, con base en el censo de 2021 de las ciudades elegidas, el tamaño de mercado sería de 8.225 habitantes en niños y 119.597 en adultos.

**35. Tamaño de mercado por referencia sectorial - competencia directa:** como referencia del orden de magnitud que maneja un actor líder del sector, ILAC reporta atender a más de 25.000 estudiantes al año en sus programas virtuales y presenciales en sus sedes de Vancouver y Toronto; el documento no presenta la cantidad de alumnos por sede, solo una cantidad general (ILAC, 2025). Con el supuesto conservador del 10 % aplicado como punto de partida para el primer proyecto, se estima una proyección preliminar de 2,500 estudiantes anuales para la academia de lenguajes en New Westminster.

#### Referencia Sectorial ILAC 2025



Gráfica 42. Referencia sectorial: ILAC. Fuente: ILAC Program Viewbook 2025.

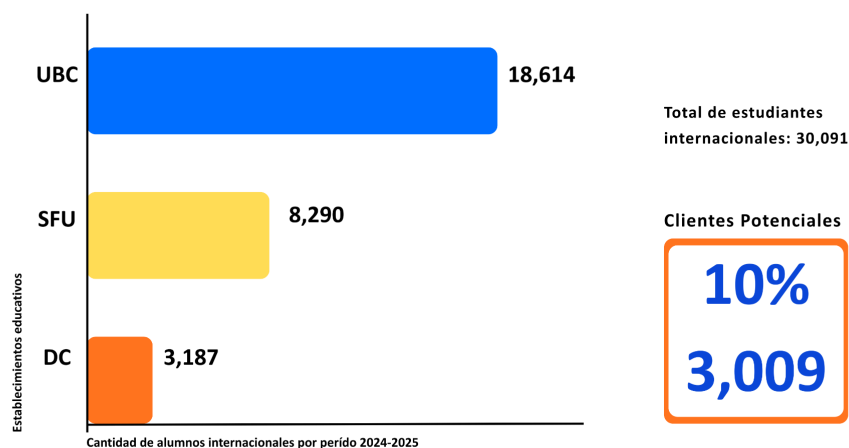
En conclusión, según el tamaño de referencia sectorial y tomando en cuenta los datos públicos de ILAC, el tamaño de mercado sería de 2,500 personas.

**36. Tamaño de mercado por segmentos específicos de mercado:** se identificaron las condiciones reales para realizar un análisis de mercado en el área de influencia de New Westminster, con el propósito de definir el perfil del cliente potencial que podría requerir formación en español, inglés y francés. Este perfil se desarrolla en el apartado de buyer persona. (Ver sección correspondiente).

**36.1. Estudiante universitario internacional:** para el cálculo de los estudiantes universitarios internacionales, se toma la información de los reportes anuales de cada uno, en los que se especifica la cantidad de estudiantes universitarios internacionales que cada uno recibe. Esta información es del año 2024 tomando en cuenta las universidades y *colleges* públicos:

- 36.1.1. **University of British Columbia (UBC):** es una universidad de investigación con su campus principal en Vancouver. Reporta 59,150 estudiantes en el campus, siendo 18,629 internacionales. Es la institución universitaria con la mayor densidad de población. (University of British Columbia 2025).
- 36.1.2. **Douglas College (DC)** es una institución pública de educación postsecundaria. Cuenta con dos campus: su sede central se encuentra en New Westminster y el segundo, en Coquitlam. Según su información institucional de la página web, cada año cursan 17,000 estudiantes, de los cuales 4,210 son estudiantes internacionales. Sin embargo, tomaremos los datos de FTE que se entregan al gobierno de la provincia y que reportan 3,187 alumnos en el período 2024-2025 (Douglas College, a-2025), ya que esta es una institución clave para el desarrollo del proyecto.
- 36.1.3. **Simon Fraser University, SFU:** posee tres campus en Metro Vancouver: Vancouver, Burnaby y Surrey; registra en su página web institucional la cantidad de 37,037 estudiantes matriculados, siendo estos 8,290 alumnos internacionales. (Simon Fraser University acceso 2025),

**Población estudiantil internacional 2024 -2025 UBC, SFU, DG**



Gráfica 43. Tamaño de mercado por segmento de estudiantes universitarios. Fuente: datos públicos de UBC, SFU y Douglas College.

36.2. **Profesional recién graduado de los establecimientos educativos:** con base en la sumatoria de credenciales otorgadas en el área de estudio y en el análisis de datos públicos de los establecimientos educativos UBC, SFU y Douglas College, se identifica que en el año 2024 existió una población de 17,794 estudiantes graduados. Este perfil se considera un cliente potencial relevante, ya que puede mejorar su empleabilidad mediante el dominio de más lenguajes, acceder a mejores posiciones laborales y aumentar su eficacia en entornos multiculturales o en oportunidades en el extranjero.



Gráfica 44: Tamaño de mercado por segmento profesional de los recién graduados. Fuente: datos *públicos de UBC, SFU y Douglas College*.

36.3. **Padre de familia canadiense o migrante:** en Columbia Británica, la educación escolar se organiza en distritos escolares asociados a cada ciudad, que presentan sus informes de operación al Ministerio de Educación y Cuidado Infantil con fines administrativos y de financiamiento. Con base en los datos oficiales de las operaciones finales de K-12 (Kindergarten a grado 12) para el período 2024/25, se identifica que en las ciudades de influencia (Surrey, Vancouver, Burnaby, Coquitlam y New Westminster) existe una población aproximada de 197,702 estudiantes matriculados, lo que representa un universo directo de familias con hijos en edad

escolar, una oportunidad relevante para servicios extracurriculares como tutorías y refuerzo de idiomas.

**Indicador aproximado de matrícula K–12 por ciudad**

**Conteo de matrícula escolar de septiembre de 2024**

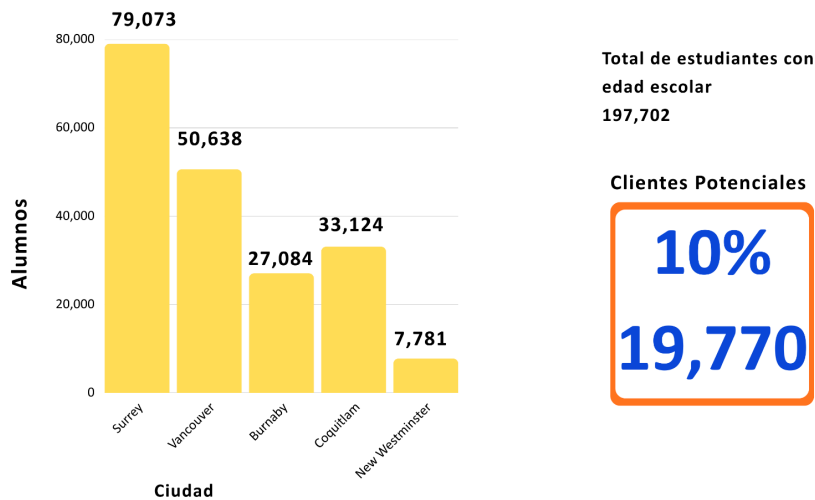
Ciudad	Distrito Escolar	Año escolar	Coteo de estudiantes	Link de fuente (PDF)
Surrey	SD36 (Surrey)	2024/25	79,073.6875	<a href="https://www2.gov.bc.ca/assets/gov/education/administration/resource-management/k12funding/24-25/24-25-sd36-june-2025.pdf">https://www2.gov.bc.ca/assets/gov/education/administration/resource-management/k12funding/24-25/24-25-sd36-june-2025.pdf</a>
Vancouver	SD39 (Vancouver)	2024/25	50,638.9375	<a href="https://www2.gov.bc.ca/assets/gov/education/administration/resource-management/k12funding/24-25/24-25-sd39-june-2025.pdf">https://www2.gov.bc.ca/assets/gov/education/administration/resource-management/k12funding/24-25/24-25-sd39-june-2025.pdf</a>
Burnaby	SD41 (Burnaby)	2024/25	27,084.6877	<a href="https://www2.gov.bc.ca/assets/gov/education/administration/resource-management/k12funding/24-25/24-25-sd41-june-2025.pdf">https://www2.gov.bc.ca/assets/gov/education/administration/resource-management/k12funding/24-25/24-25-sd41-june-2025.pdf</a>
Coquitlam	SD43 (Coquitlam)	2024/25	33,124.1875	<a href="https://www2.gov.bc.ca/assets/gov/education/administration/resource-management/k12funding/24-25/24-25-sd43-june-2025.pdf">https://www2.gov.bc.ca/assets/gov/education/administration/resource-management/k12funding/24-25/24-25-sd43-june-2025.pdf</a>
New Westminster	SD40 (New Westminster)	2024/25	7,781.4375	<a href="https://www2.gov.bc.ca/assets/gov/education/administration/resource-management/k12funding/24-25/24-25-sd40-june-2025.pdf">https://www2.gov.bc.ca/assets/gov/education/administration/resource-management/k12funding/24-25/24-25-sd40-june-2025.pdf</a>
Total			197,702.9377	

Fuente: Ministerio de Educación y Cuidado Infantil de British Columbia (BC)

Tabla 19. Conteo de la matrícula escolar en el área de influencia. Fuente: Gobierno de Columbia Británica 2024.

Tomando el 10 % de esta población escolar de 2024, se podría obtener un mercado potencial de 19,770 alumnos. Estos datos estadísticos de los reportes son más recientes que los del censo poblacional del 2021.

**Población alumnos en edad escolar inscritos en 2024**

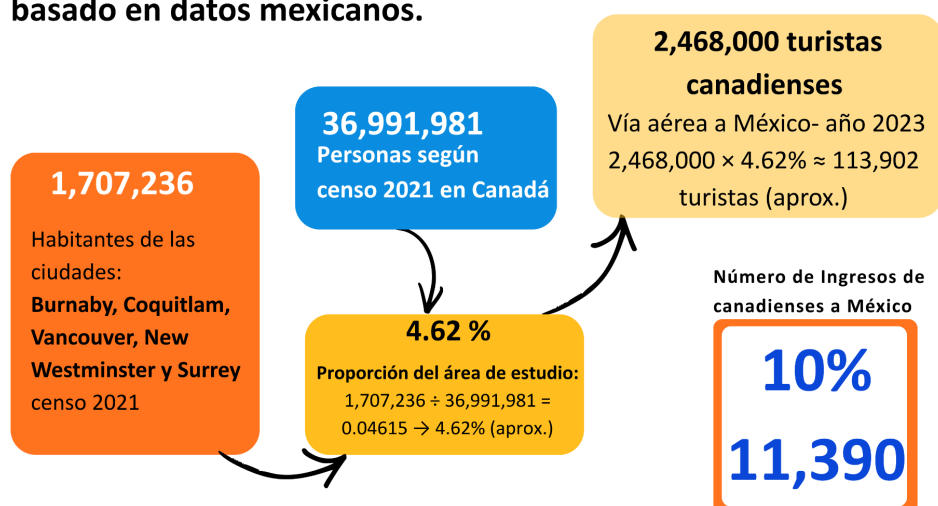


Gráfica 45. Población escolar de la matrícula en el área de influencia. Fuente: Gobierno de Columbia Británica 2024.

36.4. **Turista canadiense en países hispanoparlantes:** las tensiones con Estados Unidos en el 2024 y la incertidumbre política han influido en variables socioeconómicas, incluido el turismo; se observa un repunte de la confianza del consumidor en países hispanohablantes como México y España.

36.4.1. **Viajes a México:** El comunicado número 210/2024 de la Secretaría de Turismo de México reporta que en 2023 arribaron 2.468 millones de turistas canadienses por vía aérea y que, de enero a julio de 2024, llegaron 1.695 millones (Secretaría de Turismo de México, SECTUR, 2023); además, identifica a Vancouver entre las principales ciudades de origen en Canadá. Esto evidencia un flujo turístico sostenido de canadienses hacia un destino hispanoparlante, lo que respalda el programa de español orientado a viajes y a la comunicación práctica para este segmento. Para fines de ejemplificación, en términos de tamaño de mercado, se utilizan estos datos con base en el censo de 2021.

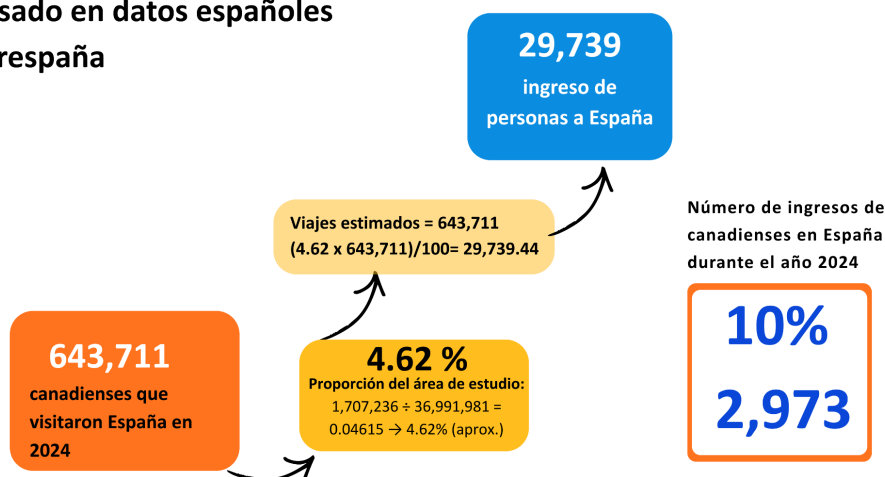
**Cálculo ilustrativo del tamaño de mercado del turismo canadiense basado en datos mexicanos.**



Gráfica 46 . Turismo canadiense en México año 2023 Fuente: Secretaría de Turismo Mexicana, junio 2024

36.4.2. **Viajes a España:** Además del ejercicio realizado con México, se utiliza España como caso de referencia y, con base en fuentes secundarias oficiales, se aborda el mercado turístico canadiense asociado al aprendizaje del español. Según el informe *Estudios de mercados turísticos emisores*, en el apartado “Canadá 2025 Mercado emisor” de Turespaña, se reporta que en 2024 ingresaron 643,711 turistas canadienses y que Columbia Británica representa el 18.12 % de los viajes internacionales de Canadá, con 116,640 viajes registrados, lo cual respalda la oportunidad de captar a viajeros interesados en fortalecer el idioma antes de viajar.

**Cálculo ilustrativo del tamaño de mercado del turismo canadiense basado en datos españoles**  
Turespaña



Gráfica 47. Turismo canadiense en España 2024 Fuente: Turespaña 2024

36.5. **Empleado de empresas multinacionales:** Vancouver y el corredor metropolitano concentran la actividad corporativa, con una participación relevante de estas empresas. En Columbia Británica, como se puede ver en la tabla, las multinacionales representan un total del 49,3 % (24,4 % de multinacionales extranjeras y 25,9 % de multinacionales canadienses) del sector corporativo. Esto

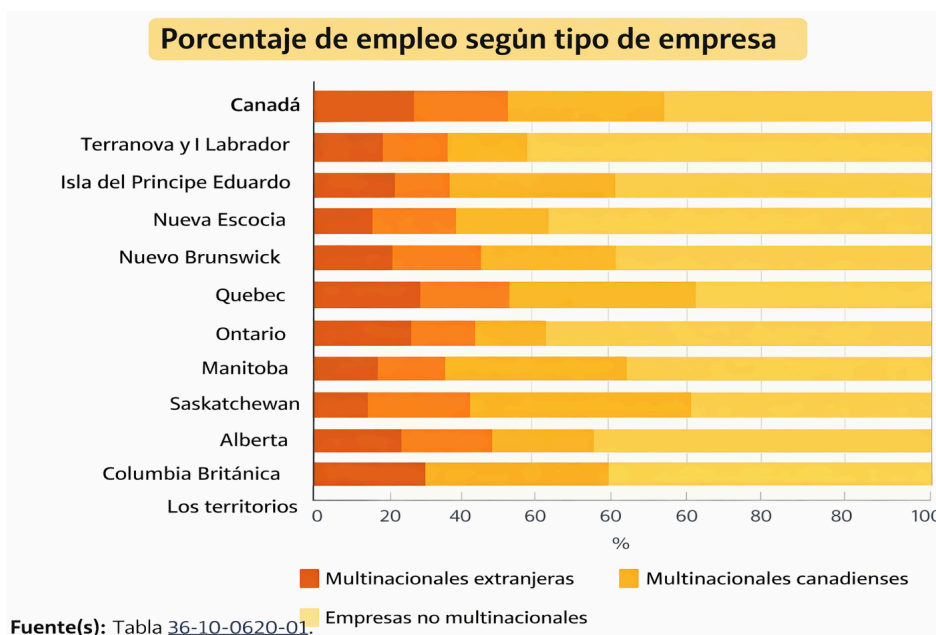
evidencia una presencia significativa de organizaciones con interacciones internacionales y con necesidades frecuentes de comunicación en más de un idioma.

**Participación del valor agregado del sector corporativo, por provincia o región de Canadá, según estatus multinacional, 2023 (%)**

Lugar	Multinacional Extranjeras	Multinacional Canadiense	No-multinacional	100%
Canada	25	28.9	46.1	100
Newfoundland and Labrador	49.1	13.3	37.5	100
Prince Edward Island	19.7	16.1	64.3	100
Nova Scotia	17.6	28.4	54	100
New Brunswick	19.8	24.4	55.8	100
Quebec	22.4	26.7	50.9	100
Ontario	30.9	25.3	43.8	100
Manitoba	16.3	30.6	53.1	100
Saskatchewan	17.2	35.6	47.2	100
Alberta	19	40.8	40.3	100
British Columbia	23.4	25.9	50.6	100
The territories	20.4	31.1	48.5	100

Source(s): Table 36-10-0620-01.

Tabla 20. Participación del valor agregado del sector corporativo, según el estatus multinacional de 2023. “Chart A002: Share of corporate sector value added, by province or region, by multinational status, 2023”. Fuente: Statistics Canada. 2025.

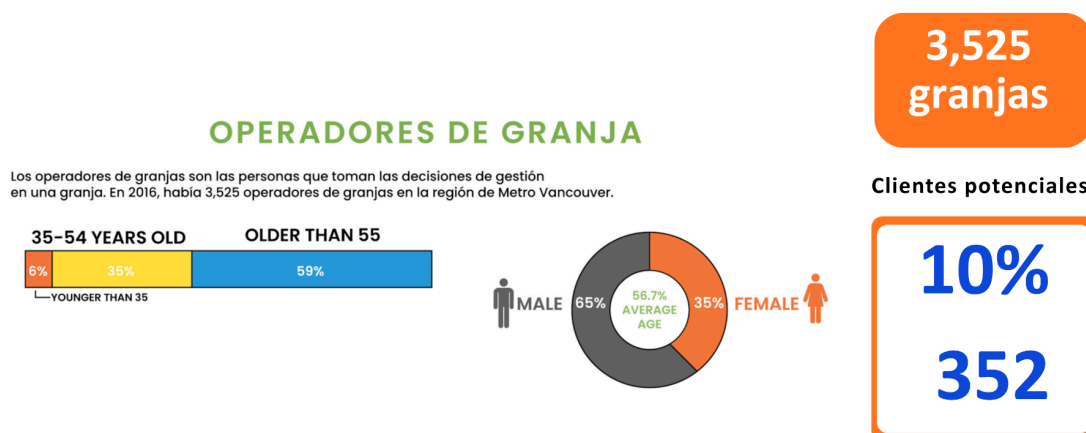


Gráfica 48. Porcentaje de empleo según tipo de empresa “Chart A002: Share of corporate sector value added, by province or region, by multinational status, 2023. Fuente: Statistics Canada. 2025

36.6. **Segmento de mercado propietario o encargado de granja:** tamaño del mercado:

36.6.1. **British Columbia:** se estima que hay más de 3,525 operadores de granjas en el área de Vancouver, lo que representa un mercado significativo para programas de aprendizaje de idiomas que mejoren la comunicación entre los dueños y sus empleados. Con una estimación del 10 % , se podría contar con un mercado de 352 personas interesadas en aprender español.

## Granjas dentro del área de estudio que contratan trabajadores agrícolas temporales



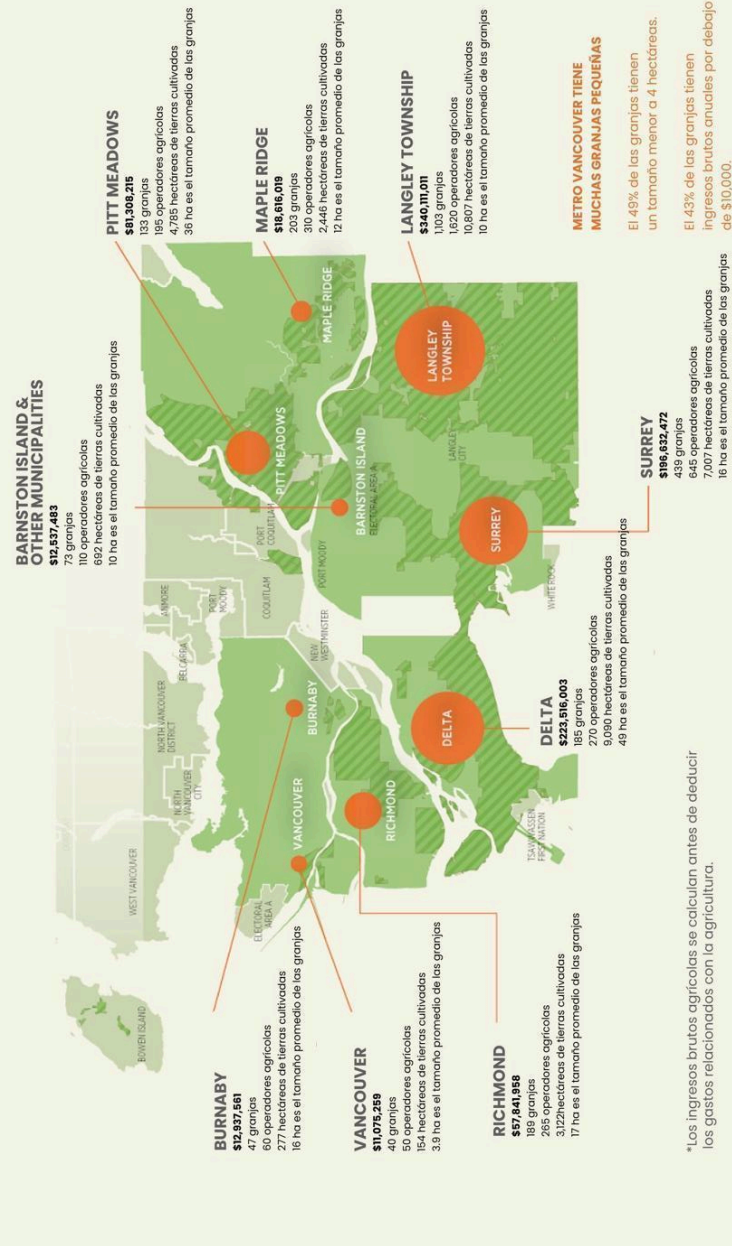
Gráfica . 49. Operadores de granja del año 2016. Fuente: elaboración propia con información de Metro Vancouver.

## RESULTADOS DEL CENSO AGRÍCOLA DE 2016

# AGRICULTURA EN METRO VANCOUVER

Metro Vancouver  
**Total de \$954,575,981 en Ingresos Brutos Agrícolas 2015\***  
 2,412 granjas  
 3,525 operadores agrícolas  
 38,380 hectáreas de tierras cultivadas  
 16 ha es el tamaño promedio de las granjas

La combinación de la ingeniosidad de los agricultores, la protección de la Reserva de Tierras Agrícolas (ALT), un clima moderado, las exportaciones y la proximidad a los mercados urbanos permite que las granjas en Metro Vancouver generen más de **\$954 millones** (26% de los ingresos agrícolas brutos anuales de BC) en solo el 1.5% de las tierras agrícolas de la provincia.



Gráfica 50. Censo agrícola de 2016 en Metro Vancouver. Fuente: elaboración propia con información de Metro Vancouver.

El análisis de mercado por segmento específico proporciona información detallada para elaborar planes de mercadeo en los canales correspondientes, por lo que se prepara la gráfica 51 con el resumen de dicho análisis.

## Tamaño de mercado para cada segmento (en personas)



Gráfica 51. Tamaño de mercado por segmento. Fuente: datos públicos de cada sector en el punto 35

## Tamaño de mercado según análisis realizado (en personas)



Gráfica 52. Tamaño de mercado por tipo de análisis. Fuente: datos públicos de cada sector punto 3.5

**37. FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas):** realizar un análisis FODA en los proyectos, dentro del marco de *project management*, permite identificar los puntos fuertes, débiles, oportunidades y amenazas de cada proyecto y de su entorno empresarial. (McCulley, J, 2003).

### **37.1. Razones para usar FODA en el proyecto de la academia:**

- 37.1.1. Identificación de factores críticos: permite identificar los elementos que pueden impulsar o limitar la implementación del proyecto de la academia desde su etapa inicial.
- 37.1.2. Planificación estratégica: apoyará la definición de estrategias de mercadeo, operación y finanzas, alineadas con el contexto real del mercado en cada una de sus etapas.
- 37.1.3. Mejora continua: esta herramienta permitirá orientar acciones de ajuste en los procesos, servicios y recursos con el fin de fortalecer la calidad brindada al estudiante y favorecer su retención.
- 37.1.4. Comunicación efectiva: presenta el diagnóstico del proyecto de forma clara al equipo directivo de la academia, facilitando la toma de decisiones y la construcción de acuerdos con *stakeholders*, aliados y otros actores clave.

### **37.2. Fortalezas:**

- 37.2.1. Enfoque cultural integral: la academia no solo enseña idiomas, sino que también ofrece cursos de inmersión cultural mediante talleres de cocina, viajes al exterior y actividades culturales.

- 37.2.2. Flexibilidad horaria y modalidad híbrida de enseñanza: oferta de horarios de 7:00 am a 9:00 p.m. de lunes a domingo, con clases presenciales y virtuales que facilitan el acceso a personas que trabajan o estudian.
- 37.2.3. Uso de tecnologías avanzadas: se utilizarán plataformas de aprendizaje como Blackboard y Google Classroom, así como *chatbots*, realidad aumentada (AR) y herramientas de colaboración como Microsoft Teams.
- 37.2.4. Diseño y equipamiento de alta calidad: pizarras interactivas, proyectores y pantallas, equipo de audio, mobiliario modular, sistemas de control de iluminación y de climatización.
- 37.2.5. Contribución a la integración social: la convivencia de canadienses, migrantes latinos y migrantes de cualquier país que desee aprender los idiomas

### **37.3. Oportunidades:**

- 37.3.1. Creciente demanda de aprendizaje de idioma: como se analizó en el punto 4. 1. Los programas de migración: las personas migrantes buscan obtener la residencia a través de los programas Express Entry y Provincial Nominee, por lo que deben alcanzar un nivel adecuado de dominio de los idiomas oficiales.
- 37.3.2. Colaboración y escuelas locales: puede otorgarse al gobierno, a corporaciones y a escuelas una sede completa con laboratorios para la enseñanza del español.
- 37.3.3. Mercado poco saturado en segmentos específicos: la academia puede centrarse en segmentos menos atendidos, como estudiantes adultos retirados

que viajan a México por turismo, migrantes con visa de estudiante, adolescentes y niños que necesitan refuerzo en clases de idiomas.

37.3.4. Promoción de la diversidad cultural: fomentar la valoración y la difusión de las diversas culturas que conviven en New Westminster puede atraer a artistas de otras ciudades para que celebren la riqueza lingüística y cultural de la región.

37.3.5. Expansión futura: si la metodología y la estrategia de la academia tienen éxito, podría considerarse expandirse a otras áreas de Canadá donde la población comparta las mismas necesidades y características.

#### **37.4. Debilidades**

37.4.1. Dependencia inicial de un número limitado de estudiantes: al comienzo de la academia, iniciar con clases virtuales; la viabilidad financiera dependería en gran medida de la capacidad para atraer un número suficiente de estudiantes, lo que podría ser un desafío.

37.4.2. Costos elevados de construcción y operación: la construcción y el equipamiento de las instalaciones requieren una inversión significativa, por lo que las estrategias de mercadeo digital y los métodos tradicionales deben revisarse constantemente para atraer al público objetivo adecuado.

37.4.3. Riesgo de no alcanzar el punto de equilibrio rápidamente: existe la posibilidad de que los ingresos generados al inicio no cubran los costos operativos en los primeros meses e incluso durante los dos años siguientes, lo que podría afectar la sostenibilidad a largo plazo de la academia.

- 37.4.4. Necesidad de recursos para programas de becas: dentro de los pilares de la academia, se busca asumir un compromiso social, por lo que se deberá asegurar un porcentaje de las ganancias propias y establecer alianzas con donantes corporativos y gubernamentales para recaudar recursos destinados a esta misión.
- 37.4.5. Dificultad para atraer y retener personal calificado: en un mercado competitivo, marcar la diferencia es clave, por lo que el recurso humano de la academia resulta vital. Puede ser un desafío atraer y retener tanto a los mejores maestros como al personal administrativo y de *marketing*.

### **37.5. Amenazas**

- 37.5.1. Competencia con otras academias establecidas: en el sector de Metro Vancouver, hay otras academias de idiomas, principalmente en los idiomas oficiales de Canadá (inglés y francés). Los principales motivos serían: la base de clientes. Leales, trayectoria, amplios recursos de *marketing* y de expansión.
- 37.5.2. Cambios en las políticas de inmigración: la fluctuación de las políticas de inmigración en Canadá ha afectado, en los últimos años, principalmente a la visa de estudiantes internacionales, por lo que la identificación rápida de estos cambios y la evaluación e identificación de nuevos clientes potenciales deben ser prioritarias. De igual manera con los cambios en otros flujos migratorios autorizados por el gobierno.
- 37.5.3. Fluctuaciones económicas: tiempos de recesión, inflación o crisis económica pueden afectar a la capacidad de pago o incluso a la decisión de inscribirse en la academia.

- 37.5.4. Resistencia a la diversidad cultural: aunque Canadá y sus provincias albergan comunidades multiculturales, puede haber segmentos poblacionales que no apoyen plenamente la promoción de la diversidad cultural, lo que podría limitar el concepto de integración cultural o la continuidad del ingreso de migrantes al país.
- 37.5.5. Desafíos tecnológicos: la implementación y el mantenimiento de las plataformas de aprendizaje, ya sean en línea o presenciales, así como el equipo tecnológico instalado en la academia, podrían fallar, por lo que se debe implementar, entre los riesgos técnicos y financieros de la academia, un mecanismo de control y aprendizaje.
- 37.5.6. Pandemia mundial: la experiencia ha mostrado que una pandemia tiene un gran impacto en la interacción presencial entre las personas, lo que reduce los ingresos y aumenta los costos operativos de la academia.
- 37.5.7. Condiciones climáticas: el área metropolitana de Vancouver no presenta muchas interrupciones por nevadas; sin embargo, sí es posible la precipitación en forma de nieve en los meses de diciembre, enero y febrero. El área de Vancouver es conocida por su clima lluvioso, especialmente en otoño e invierno. Esto puede desincentivar a los estudiantes a asistir a clases presenciales, especialmente si deben recorrer una gran distancia para llegar.

## FORTALEZA

- Enfoque cultural integral.
- Flexibilidad horaria y modalidad de enseñanza.
- Uso de tecnologías avanzadas
- Diseño y equipamiento de alta calidad.
- Contribución a la integración social.

## DEBILIDADES

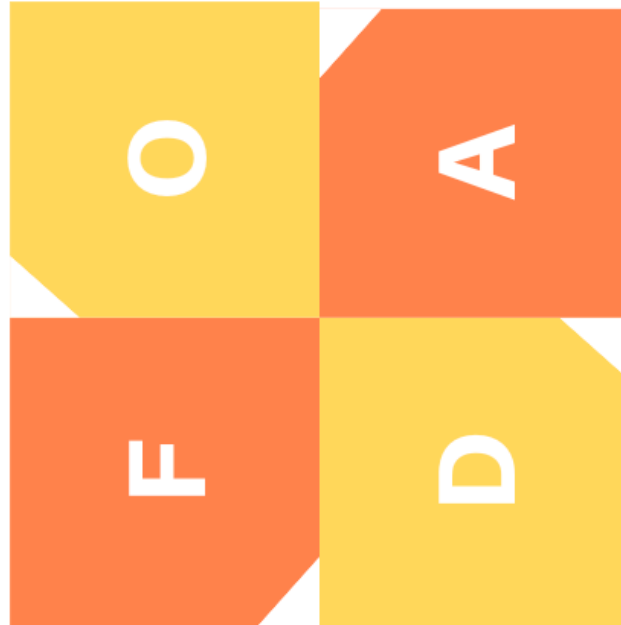
- Dependencia inicial de un número limitado de estudiantes.
- Costos elevados de construcción y operación.
- Riesgo de no alcanzar el punto de equilibrio rápidamente.
- Necesidad de recursos para programas de becas.
- Dificultad para atraer y retener

## OPORTUNIDADES

- Creciente demanda de aprendizaje de Idiomas.
- Colaboración con empresas y escuelas locales.
- Mercado poco saturado en segmentos específicos.
- Promoción de la diversidad cultural.
- Expansión futura.

## AMENAZAS

- Competencia con otras academias establecidas.
- Cambios en las políticas de inmigración.
- Fluctuaciones económicas
- Resistencia a la diversidad Cultural.
- Desafíos tecnológicos.
- Pandemia mundial.
- Clima



Gráfica 53. FODA. Fuente: elaboración propia.

**38. Árbol de objetivos:** en *project management*, el árbol de objetivos es una herramienta visual que permite desglosar y organizar los objetivos de un proyecto en diferentes niveles, desde el general hasta los objetivos específicos, mostrando la relación entre ellos (Pursell S. s. f.). En el caso del proyecto de la academia de idiomas, esta herramienta facilita visualizar el propósito central de ofrecer una respuesta a la problemática mediante la elaboración de objetivos con la metodología SMART, tal como se presenta en el capítulo 1, de manera que queden articulados y medibles. Finalmente, estos objetivos se convierten en la base para el desarrollo coherente de las estrategias de mercadeo, finanzas y ventas que sustentarán la viabilidad y la sostenibilidad del proyecto.

**38.1. Objetivo general de la fase 1:** diseñar, construir y equipar una academia de idiomas en New Westminster que incluya seis aulas, una biblioteca, un taller de cocina, un auditorio y áreas administrativas, con puesta en operación en agosto de 2028. La academia ofrecerá programas presenciales y virtuales de español, francés e inglés, con horarios flexibles, orientados a personas que trabajan o estudian.

**38.2. Objetivo general del proyecto en operación:** alcanzar el punto de equilibrio al finalizar el cuarto año de operación, mediante un flujo sostenido de 950 estudiantes inscritos en los cursos trimestrales y un crecimiento del 10 % en las ventas de servicios y productos (alquileres de ambientes, tutorías, venta de libros y talleres al exterior). Medido por los reportes financieros y los registros de matrícula.

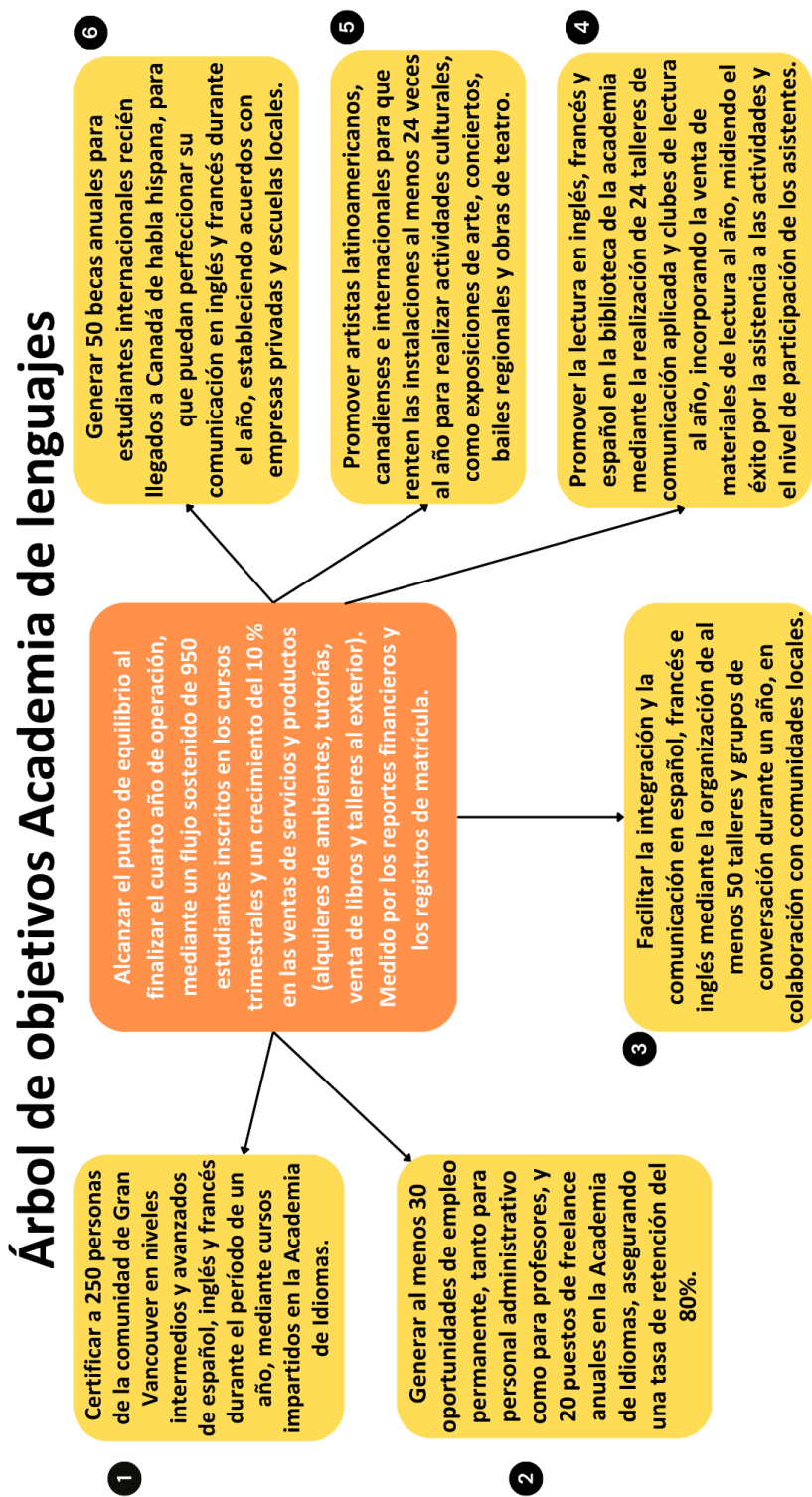
**38.3. Objetivos específicos:**

**38.3.1. Certificación lingüística en la comunidad de Vancouver:** certificar a 250 personas de la comunidad de Gran Vancouver en niveles intermedios y

avanzados de español, inglés y francés durante un año, mediante cursos impartidos en la academia de idiomas.

- 38.3.2. Empleo en el sector y retención de talento: generar al menos 30 oportunidades de empleo permanente, tanto para personal administrativo como para profesores, y 20 puestos *freelance* anuales en la academia de idiomas, asegurando una tasa de retención del 80 %.
- 38.3.3. Método experiencial mediante talleres: facilitar la integración y la comunicación en español, francés e inglés mediante la organización de al menos 50 talleres y grupos de conversación durante un año, en colaboración con comunidades locales.
- 38.3.4. Fomento de lectura multilingüe-venta de libros: promover la lectura en inglés, francés y español en la biblioteca de la academia mediante la realización de 24 talleres de comunicación aplicada y clubes de lectura al año, incorporando la venta de materiales de lectura al año, midiendo el éxito por la asistencia a las actividades y el nivel de participación de los asistentes.
- 38.3.5. Difusión cultural y renta de espacios: promover a artistas latinoamericanos, canadienses e internacionales para que renten las instalaciones al menos 24 veces al año para realizar actividades culturales, como exposiciones de arte, conciertos, bailes regionales y obras de teatro.
- 38.3.6. Becas para estudiantes latinoamericanos que viven en Canadá: generar 50 becas anuales para estudiantes internacionales recién llegados a Canadá de habla hispana, para que puedan perfeccionar su comunicación en inglés y francés durante el año, mediante acuerdos con empresas privadas y escuelas locales.

38.4. Gráfica del árbol de objetivos



Gráfica 54. Árbol de objetivos. Fuente: elaboración propia

**39. Perfil del cliente (segmentación):** para identificar al cliente ideal de la academia de lenguajes, se identificaron las condiciones reales de demanda del producto y de los servicios requeridos en el área de influencia de New Westminster, con el propósito de definir el perfil del cliente que podría requerir formación en español, inglés y francés. Dicho perfil se determinó a partir del análisis de variables demográficas, sociales, económicas y educativas, así como de las necesidades de aprendizaje, motivaciones e intereses de los potenciales usuarios del servicio, por lo que se procede a crear el *Buyer Persona* para cada necesidad identificada.

**40. Personalidad del comprador/representación del cliente ideal (buyer persona):** crear una persona compradora permite que la academia del lenguaje cuente con un cliente ideal y que las estrategias y promociones de mercadeo se enfoquen en ese público objetivo. Esta selección se realiza mediante el análisis adecuado de una segmentación y sus variables con el objetivo de conocer mejor a los clientes potenciales y enviar mensajes claros de mercadeo a dicha audiencia.

40.1. **Geográfico:** esta variable se refiere al sector donde vive o trabaja el cliente, por lo que para la academia se identificarán como clientes potenciales de las clases presenciales a los pobladores en las ciudades urbanas aledañas a la ciudad de New Westminster, como las ciudades de Burnaby, Coquitlam, Vancouver y Surrey y para el curso en línea pueden estar en cualquier parte del mundo, por lo que se desarrolla una optimización de la página web de la academia para que el tráfico hacia ella sea mayor en línea, por lo que es indispensable el uso de palabras clave.

40.2. **Demográfico:** esta división proporciona información sobre características personales, por lo que se buscará independientemente de la religión o el estatus matrimonial.

- 40.3. **Grupos generacionales:** de diferentes edades para:
- 40.3.1. Generación X (1965-1980): incluye a turistas y profesionales con poder adquisitivo, interesados en experiencias educativas y culturales de calidad.
  - 40.3.2. Generación Y o millennials (1981-1996): compuesta principalmente por madres jóvenes y estudiantes universitarios, que buscan flexibilidad horaria y programas adaptados a su estilo de vida digital o a agendas específicas.
  - 40.3.3. Generación Z: (1997 en adelante): en este caso se puede dividir en dos grupos: La primera integrada por niños y adolescentes que aunque los beneficiarios directos son los estudiantes, los clientes decisores corresponden a sus padres, quienes asumen la inversión educativa. La segunda está integrada por jóvenes que deciden dónde estudiar, pero aún no asumen el costo de la inversión educativa.
- 40.4. **Género:** se tomarán en cuenta los géneros: femenino, masculino o no binario.  
Ingresos mayores a los (\$50,000 CAD) Q280,500.00 anuales
- 40.5. **Psicográfico:** esta variable hace referencia al estilo de vida, personalidad y valores que tiene el cliente ideal para la academia de idiomas:
- 40.5.1. Estilo de vida: dentro de la plataforma Prizm, mediante el código postal, se obtiene información sobre el estilo de vida de sus habitantes, por lo que mencionaremos algunos ejemplos de los códigos postales de las ciudades geográficas. Para la academia es importante buscar clientes potenciales:
    - Que les guste viajar a países de habla hispana.

- Que les guste la aventura: disfrutar y vivir experiencias nuevas es una de las principales características que debe tener un cliente potencial de la academia.

40.5.2. **Intereses:** se enumeran los principales intereses que debe tener el cliente potencial:

- Obtener un mejor empleo.
- Conocer a nuevos amigos.
- Mantenerse actualizado en el aprendizaje.

40.5.3. **Valores:**

- Mantener su identidad (Martínez, 2022).
- Superación personal.

40.5.4. **Personalidad:**

- Entusiasta.
- Amigable.
- Curioso.

40.6. **Importancia de la ficha de personalidad del comprador (*buyer persona*):**

Desarrollar múltiples perfiles del comprador dentro de una empresa permite que esta cubra estos elementos clave (Riefer, M.,2016). Al establecer una segmentación específica en el punto 39 de este capítulo, se obtiene más información sobre las personas con necesidades, comportamientos y motivaciones propios.

40.6.1. **Personalización del mensaje:** cuando el público objetivo recibe el mensaje o la promoción, puede resonar gracias a la personalización que incorpora y motivar a tomar la decisión de compra.

40.6.2. Desarrollo de productos y servicios: al comprender las necesidades, motivaciones y deseos de cada segmento, la academia podrá diseñar programas específicos para cada uno.

**41. Buyer persona:** se han identificado seis perfiles distintos, diseñados para responder a las diversas necesidades, intereses y características de nuestra audiencia. Estos perfiles no solo permiten comprender mejor quiénes son nuestros potenciales estudiantes, sino también cómo se comunican, qué motivaciones tienen, cuáles son sus objetivos de aprendizaje y qué barreras enfrentan al momento de invertir en su educación. Asimismo, las personas buyer facilitan el diseño de estrategias de *marketing* personalizadas, la selección de los canales de comunicación más eficaces y la adaptación de la oferta académica a distintos estilos de vida y contextos socioculturales.

Este análisis no es definitivo, sino dinámico y sujeto a cambios. A lo largo del tiempo, será necesario reevaluar los perfiles de *buyer persona* en función de la evolución y la actualización de nuestra base de clientes en la academia. De esta manera, podremos determinar si es pertinente modificar las características actuales, mantener las vigentes o incorporar nuevos perfiles que reflejan con mayor precisión las tendencias emergentes del mercado.

Además, los compradores o *buyer personas* servirán como base para la toma de decisiones operativas y académicas de la academia, ya que orientarán el diseño y el manejo de: programas (trimestrales, intensivos y tutorías), horarios y modalidades, estructura de precios y paquetes de estudio, temática de talleres e indicadores de seguimiento.

## 41.1. Estudiante universitario internacional:



Gráfica 55. Estudiante universitario internacional. Fuente: elaboración propia. Fotografía Freepik

## 41.2. Profesional migrante latinoamericano:



Gráfica 56. Profesional migrante latinoamericano. Fuente: elaboración propia. Fotografía de Freepik

### 41.3. Padre de familia de nacionalidad canadiense:



**Paul Burgoyne**

**Padre de familia ciudadano canadiense**

**Intereses**

- Educación y desarrollo integral de sus hijos.
- Capacitaciones y formación internacional.
- Lectura y actualización profesional.
- Alimentación saludable y bienestar familiar.
- Viajes y experiencias culturales.

**Personalidad**

- Compasivo
- Empático
- Comprometido
- Analítico
- Investigador
- informado sobre las tendencias actuales

**Metas y necesidades**

- Brindar a sus hijos una formación complementaria de calidad.
- Fortalecer sus habilidades en idiomas para ampliar sus oportunidades futuras.
- Invertir en programas educativos confiables y bien estructurados.
- Favorecer su desarrollo en entornos multiculturales.
- Encontrar una academia que combine aprendizaje, motivación y acompañamiento.
- Mejorar el rendimiento académico actual de sus hijos

**Desafíos o puntos de dolor:**

- Busca programas que realmente generen resultados visibles y útiles para el futuro de su hijo.
- Le preocupa invertir en servicios que no ofrezcan calidad ni un seguimiento adecuado.
- Encuentra pocas opciones que integren el aprendizaje académico con la motivación y el desarrollo personal.
- Necesita una alternativa educativa confiable, accesible y bien ubicada.

**“Mi prioridad es que mis hijos reciban una educación que los prepare para enfrentar el mundo con confianza, adaptabilidad y mayores oportunidades.”**

**Criterios de decisión de compra:**

- Reputación y resultados de la academia
- Ambiente de aprendizaje seguro y motivador
- Progreso académico observable
- Atención personalizada
- Uso adecuado de tecnología y recursos didácticos

**Dispositivos preferidos**

- móvil
- computadora
- laptop
- reloj inteligente

**Paul es un padre de familia y profesional establecido y residente en New Westminster. Tiene hijos adolescentes y considera que la educación es una herramienta clave para prepararlos para un futuro con mayores oportunidades académicas, laborales y culturales.**

**Canales de información y búsqueda:**



**Edad**  
45 años

**Educación**  
Médico especialista en medicina interna

**Ocupación:**  
Médico internista

**Ingresos:**  
CAD \$300,000 anuales

**Estatus:**  
casado, con dos hijos

**Ubicación**  
New Westminster

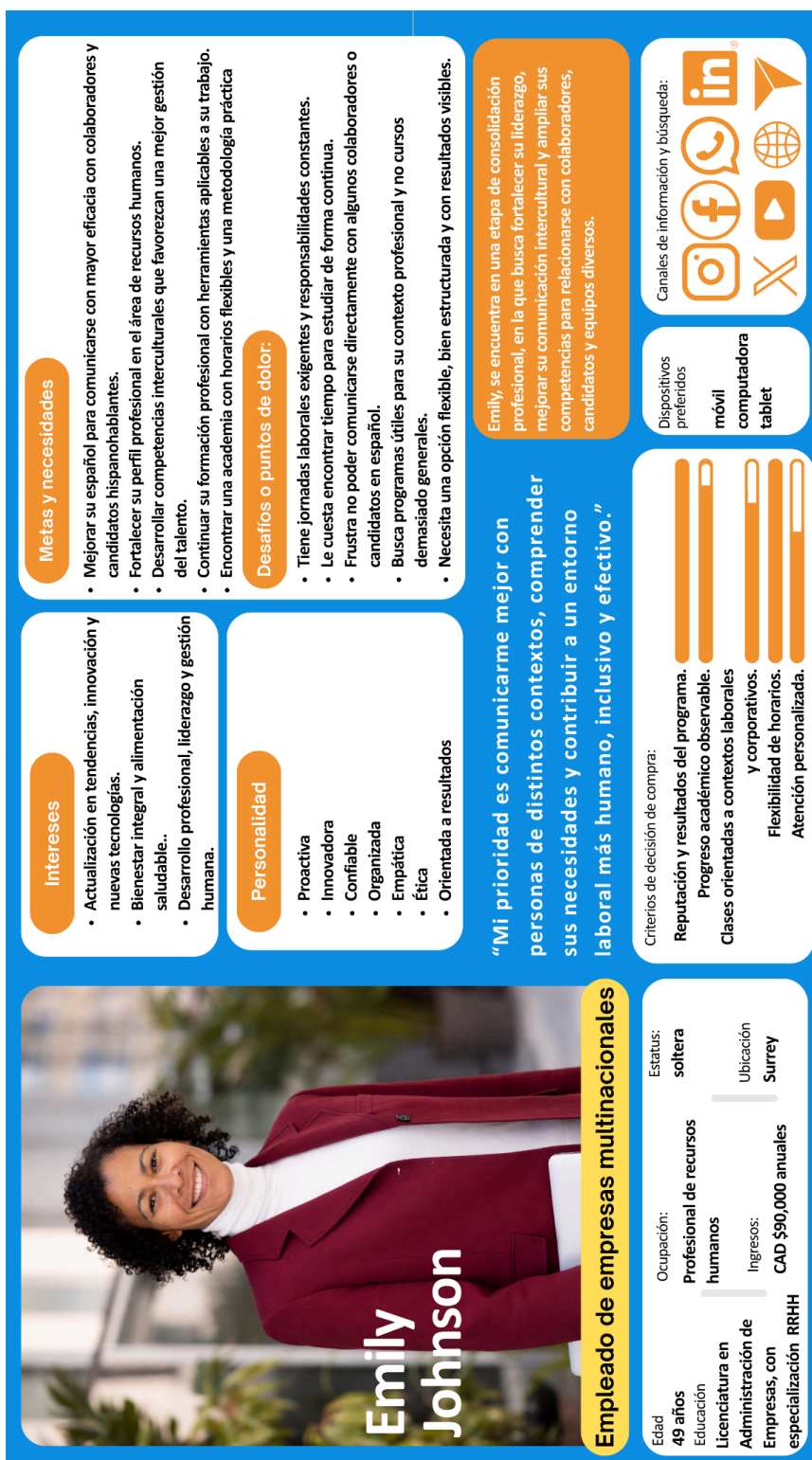
Gráfica 57. Padre de familia, ciudadano canadiense. Fuente: elaboración propia. Fotografía Freepik

## 41.4. Turista aficionado a los idiomas:



Gráfica 58. Turista aficionado a los idiomas. Fuente: elaboración propia. Fotografía de Freepik

## 41.5. Empleado de empresas multinacionales:



Gráfica 59. Empleado de empresas multinacionales. Fuente: elaboración propia. Fotografía Freepik

## 41.6. Dueño o encargado de granja:



**John Adams**

**Dueño o encargado de granja**

Edad: **45 años**

Educación: **Médico especialista en medicina interna**

Ocupación: **Médico internista**

Ingresos: **CAD \$300,000 anuales**

Estatus: **casado, con dos hijos**

Ubicación: **New Westminster**

**Intereses**

- Ciclismo de montaña.
- Pesca.
- Actividades sociales.
- Viajes y conocimiento de otras culturas.
- Innovación y mejora de las prácticas agrícolas.

**Metas y necesidades**

- Comunicarse con mayor claridad con trabajadores hispanohablantes.
- Mejorar la coordinación y la supervisión diarias en la granja.
- Mantener la sostenibilidad y la eficiencia de su operación agrícola.
- Contratar y retener mano de obra competente.
- Incrementar la rentabilidad mediante una mejor organización del trabajo.
- Encontrar una formación útil, flexible y centrada en la terminología aplicada al sector agrícola.

**Personalidad**

- Líder
- Empático
- Visionario
- Proactivo
- Práctico
- Aprendiz por naturaleza

**Desafíos o puntos de dolor:**

- Encuentra barreras lingüísticas al dar instrucciones o al resolver problemas cotidianos en la granja.
- Debe adaptarse constantemente a las nuevas tecnologías y prácticas del sector.
- Afronta las regulaciones agrícolas, laborales y ambientales cada vez más exigentes.
- Tiene poco tiempo para estudiar debido a la carga operativa del negocio, requiere clases en línea.

**John es un empresario agrícola con una granja en crecimiento que actualmente ha contratado a trabajadores temporales de Guatemala y México. Valora la comunicación eficaz y respetuosa, la enseñanza práctica y los programas adaptados a situaciones reales del entorno agrícola o laboral.**

**“En mi granja hay diversidad cultural; quiero hablar español para comunicarme mejor y dar instrucciones más claras a los colaboradores que contratamos.”**

**Criterios de decisión de compra:**

- Flexibilidad de programas
- Terminología agrícola aplicada
- Contenidos útiles para la comunicación laboral
- Adaptación al ritmo del estudiante
- Enseñanza práctica y efectiva

**Dispositivos preferidos**

- móvil
- computadora

**Canales de información y búsqueda:**



Gráfica 60. Dueño o encargado de granja. Fuente: elaboración propia. Fotografía de Freepik

**42. Modelo CANVAS:** es una herramienta de gestión estratégica que permite visualizar, organizar y analizar los aspectos clave del negocio de manera sencilla y estructurada. Esta herramienta fue creada por Alexander Osterwalder y presenta nueve categorías, que se muestran a continuación en la tabla 21. Y dentro de sus beneficios, según el artículo de Salesforce 2021, se pueden encontrar los beneficios clave para el desarrollo de los proyectos:

- 42.1. **Mejorar la presentación del modelo de negocio:** el modelo Canvas es una estructura visual y esquemática que facilita la comprensión y la presentación de los componentes del modelo de negocio de la academia de lenguajes.
- 42.2. **Identificar lo esencial:** presenta de forma resumida los componentes más importantes del negocio en una lista, especialmente los más críticos para su éxito.
- 42.3. **Organizar las ideas:** permite organizar las ideas de una forma lógica, clarificando las relaciones entre los diferentes elementos del negocio. Esto ayuda a fomentar el pensamiento estratégico en la planeación y la ejecución del proyecto.
- 42.4. **Implementar planes de negocio:** el modelo Canvas se convierte en un punto de partida claro para la implementación y el análisis del negocio, lo que ayuda a lograr una mayor cohesión entre los diferentes aspectos que lo rodean y a no omitir ninguno de ellos en la planeación. Garantiza un análisis, una planeación y una ejecución más eficientes.

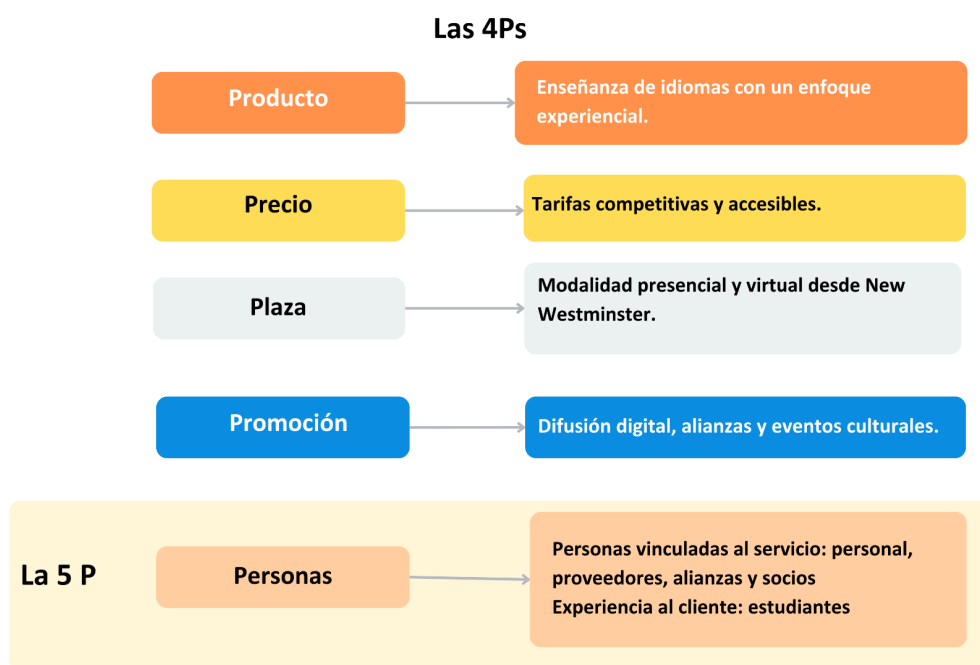
Su importancia consiste en comprender, comunicar y presentar al equipo de trabajo el proyecto de manera visual, como un modelo de negocio objetivo, estructurado y coherente.

MODELO CANVAS				
ALIANZAS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	SEGMETO DE CLIENTES
<p><b>Etapa de construcción</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Gobierno de Columbia Británica, especialmente el Ministerio de Educación y las entidades competentes en materia de normativa constructiva y de seguridad.</li> <li>Municipalidad de New Westminster.</li> <li>New Westminster Schools / Distrito Escolar de New Westminster.</li> <li>Proveedores de materiales de construcción.</li> <li>Proveedores de mobiliario y equipo.</li> <li>Proveedores de materiales didácticos y editoriales educativas.</li> <li>Proveedores de plataformas tecnológicas y educativas.</li> </ol> <p><b>Etapa de operación</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Gobierno de Columbia Británica.</li> <li>Municipalidad de New Westminster.</li> <li>New Westminster Schools / Distrito Escolar de New Westminster.</li> <li>Restaurantes y emprendimientos de comida latinoamericana.</li> <li>Artistas y promotores culturales latinoamericanos.</li> <li>Agencias de viajes y aerolíneas para programas de inmersión cultural.</li> <li>Instituciones certificadoras o centros autorizados para certificaciones de idiomas, como DELE, TOEFL y DELF.</li> <li>Universidades y colegios.</li> <li>Empresas locales y multinacionales.</li> <li>Organizaciones culturales y comunitarias.</li> <li>Proveedores de materiales educativos.</li> <li>Proveedores de plataformas tecnológicas y audiovisuales.</li> </ol>	<p><b>Etapa de implementación</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Gestión de autorizaciones provinciales y municipales para la apertura y el funcionamiento de la academia.</li> <li>Planificación, diseño y supervisión del proyecto arquitectónico y de la adecuación del espacio.</li> <li>Desarrollo del modelo académico, curricular y metodológico de los programas de idiomas.</li> <li>Adquisición de mobiliario, equipo tecnológico y materiales didácticos.</li> <li>Desarrollo de la página web y de las plataformas tecnológicas de apoyo.</li> <li>Elaboración de los planes financieros, de marketing, de comunicación y de recursos humanos.</li> <li>Gestión de convenios y alianzas estratégicas con empresas, universidades y organizaciones.</li> </ol> <p><b>Etapa de operación</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Diseño, actualización y mantenimiento de contenidos educativos y digitales.</li> <li>Impartición de clases, tutorías y programas de idiomas.</li> <li>Diseño y ejecución de actividades de inmersión cultural y de aprendizaje experiencial.</li> <li>Gestión de contenido en redes sociales, en YouTube y en la página web.</li> <li>Captación, inscripción, seguimiento y fidelización de estudiantes y clientes institucionales.</li> <li>Coordinación académica y administrativa, y reuniones de mejora continua.</li> <li>Organización de eventos culturales, académicos y comunitarios.</li> <li>Evaluación y mejora continua de los programas académicos, operativos y financieros.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Enseñanza de idiomas con un enfoque experiencial, interactivo y multicultural.</li> <li>Flexibilidad académica mediante horarios adaptables y modalidades presenciales y virtuales.</li> <li>Integración cultural mediante actividades prácticas y contextos reales de aprendizaje.</li> <li>Atención personalizada de acuerdo con la edad, el nivel y las necesidades del estudiante.</li> <li>Apoyo a la integración social, académica y laboral de migrantes internacionales en el contexto canadiense.</li> <li>Fortalecimiento de las habilidades comunicativas para la vida cotidiana, el estudio y el trabajo en una sociedad multicultural.</li> <li>Oferta educativa inclusiva en español, inglés y francés, orientada a distintos perfiles y etapas de la vida.</li> <li>Precios competitivos, con una oferta educativa integral, apoyada en la tecnología y el acompañamiento docente.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Atención personalizada y humanizada durante el proceso de información, inscripción y seguimiento académico.</li> <li>Asesoría inicial para identificar el nivel, las necesidades y los objetivos de aprendizaje del estudiante.</li> <li>Comunicación continua a través de la página web, el correo electrónico, WhatsApp y las redes sociales.</li> <li>Acompañamiento académico y orientación continuos para favorecer la adaptación y la permanencia del estudiante.</li> <li>Programas de fidelización, sentido de comunidad y participación en actividades culturales y académicas.</li> <li>Seguimiento mediante testimonios, recomendaciones y casos de éxito compartidos en medios digitales.</li> <li>Respuesta oportuna a consultas, solicitudes y necesidades de estudiantes y de clientes institucionales.</li> </ol>	<p><b>Por etapa de vida</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Niños de 6 a 11 años.</li> <li>Adolescentes de 12 a 16 años.</li> <li>Adultos de 18 años en adelante.</li> </ul> <p><b>Por perfil</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estudiantes universitarios internacionales.</li> <li>Profesionales migrantes latinoamericanos e internacionales.</li> <li>Padres de familia canadienses y familias multiculturales.</li> <li>Turistas y personas interesadas en los idiomas por motivos personales, culturales o laborales.</li> <li>Empleados de empresas locales y multinacionales.</li> <li>Instituciones educativas y organizaciones interesadas en programas lingüísticos.</li> </ul> <p><b>Por necesidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Personas que necesitan integrarse socialmente, académicamente o laboralmente en Canadá.</li> <li>Personas interesadas en aprender español, inglés o francés.</li> <li>Estudiantes que buscan clases de conversación.</li> <li>Personas que requieren tutorías o clases privadas personalizadas.</li> <li>Estudiantes que prefieren el aprendizaje experiencial y la inmersión cultural.</li> </ul>
<b>RECURSOS CLAVE</b>		<b>CANALES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>Docentes certificados en la enseñanza de idiomas.</li> <li>Personal administrativo, de mercadeo, de ventas y de soporte.</li> <li>Chef especializado en comida latinoamericana.</li> <li>Materiales didácticos y recursos pedagógicos.</li> <li>Instalaciones y equipo de trabajo adecuados (computadoras, cámaras, televisores, sonido, etc.).</li> <li>Plataformas tecnológicas y recursos digitales para la enseñanza presencial y virtual.</li> <li>Infraestructura física adecuada y segura conforme a la normativa local.</li> </ol>		<p><b>Canales de comunicación interna</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Aplicaciones como WhatsApp y Trello.</li> <li>Correo electrónico.</li> <li>Teléfono celular.</li> <li>Reuniones presenciales.</li> </ol>	<p><b>Canales de comunicación con clientes</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Página web optimizada.</li> <li>Canal de YouTube.</li> <li>Redes sociales: Instagram, Facebook, WhatsApp y LinkedIn.</li> <li>Programación y calendarización de clases o tutorías virtuales en Zoom.</li> <li>Atención presencial en la academia.</li> <li>Colaboración con empresas y universidades.</li> <li>Participación en eventos comunitarios.</li> </ol>	
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>		<b>FUENTES DE INGRESOS</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>Salarios y beneficios de docentes y personal administrativo.</li> <li>Costos de equipo de trabajo, de mantenimiento y de depreciación.</li> <li>Gastos de publicidad en redes sociales y en la página web.</li> <li>Costos de mobiliario y equipamiento.</li> <li>Pago de licencias y permisos.</li> <li>Pago de impuestos.</li> <li>Amortización de la inversión en construcción.</li> <li>Costos fijos y servicios básicos (electricidad, agua potable, internet y recolección de basura).</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>Cuotas de inscripción y matrícula.</li> <li>Mensualidades o pagos de cursos de idiomas en modalidad presencial y virtual.</li> <li>Pago por clases particulares, tutorías y horas de conversación.</li> <li>Venta de materiales didácticos y libros.</li> <li>Programas de inmersión cultural y viajes de estudio a países latinoamericanos.</li> <li>Actividades culturales vinculadas al aprendizaje de idiomas, como la cocina, la danza, el cine y el teatro.</li> <li>Programas de capacitación lingüística para empresas e instituciones.</li> <li>Talleres y cursos especializados de idiomas.</li> <li>Ingresos complementarios por contenido digital y posicionamiento en plataformas como YouTube.</li> <li>Renta de espacios publicitarios o de ambientes arquitectónicos a terceros.</li> </ol>		

Tabla 21. Modelo CANVAS para la academia de idiomas. Fuente: elaboración propia.

## Plan de mercadeo

### 43.Utilización de las 4P



Gráfica 61.Las 4P y 5P. Fuente: elaboración propia.

43.1. **Producto:** desarrollado en los puntos 26 y 27 de este capítulo.

43.2. **Precio:** estrategia de precios competitiva, planes flexibles y descuentos por volumen de compra de clases.

43.2.1. Estructura: trimestral, por hora, por sesión (detallada en los puntos 26 y 27).

43.2.2. Becas con un porcentaje limitado, alineadas con la misión social y con las alianzas estratégicas que se establezcan para financiarlas.

43.3. **Plaza:** para el proyecto de la academia, la plaza se ofrecerá en dos modalidades de prestación del servicio: presencial y virtual. Delimitación geográfica: las ciudades de Vancouver, Burnaby, Coquitlam, New Westminster y Surrey.

43.3.1. **Presencial:** se ofrecerá en una sede ubicada en New Westminster, dentro del área metropolitana de Vancouver, según el análisis de la gráfica 61 que se detalla a continuación (el punto Localización del terreno, capítulo 3).



Gráfica 62. Análisis de ubicación. Fuente: elaboración propia.

43.3.2. Virtual: clases videoconferencia con plataforma (materiales, tareas y seguimiento)

#### 43.4. Promoción:

43.4.1. **Canales principales:** desarrollados a mayor detalle en punto 42 estrategias de mercadeo digital por lo que solo se enumeran:

- Web +SEO local
- Redes sociales
- Google Business Profile (reseñas y presencia local)
- Alianzas: colegios, centros comunitarios (*community centers*), empresas, donantes y asociaciones culturales.

43.5. **5 P personalización:** la estrategia de mercados se estructura generalmente con 4 P. Esta quinta P se incorpora para realizar una conexión cercana con el estudiante de la academia por medio de:

43.5.1. Optimización de la experiencia del cliente: actualmente, dentro de las 4P (producto, plaza, precio y promoción), se ha incorporado la de personas, que se basa en la experiencia que las personas tienen con la marca.

43.5.2. Alineación interna del equipo: es importante que, dentro de cada departamento integrado por *marketing*, ventas, servicio al cliente, administración, etc., se conozcan los perfiles de cada área, ya que esto mejora la coordinación y la eficiencia internas.

43.5.3. Mejora en la satisfacción de cliente:

Atención personalizada para aumentar la satisfacción y la lealtad de los estudiantes. Creación conjunta de metas SMART por cada estudiante.

Retroalimentación continua: por ciclo y trimestral.

## **44. Organización del equipo de trabajo para la planificación del proyecto:**

### **44.1. Mejora en la planificación y la ejecución:**

- 44.1.1. Asignación eficiente de los recursos: la segmentación nos permite planificar y asignar mejor los recursos como la cantidad de profesores, aulas y materiales. De acuerdo con las necesidades específicas de cada grupo.
  
- 44.1.2. Desarrollo de programas personalizados: el equipo puede diseñar programas de estudio, horarios y contenidos de enseñanza que se adapten mejor a las necesidades de cada segmento, lo que aumenta la efectividad de la enseñanza.

### **44.2. Alineación de los objetivos de equipo:**

- 44.2.1. Claridad en las metas: la segmentación nos ofrece una visión clara para definir los objetivos de cada segmento potencial y alinear las actividades del equipo.
  
- 44.2.2. Coordinación efectiva: el equipo puede coordinarse mejor para atender las necesidades de los estudiantes y alcanzar los objetivos SMART establecidos.

### **44.3. Medición del crecimiento de los indicadores generales del plan de crecimiento de la academia:** se deben utilizar indicadores para evaluar el desempeño académico, comercial y reputacional del proyecto. Entre ellos se consideran:

- 44.3.1. Retención trimestral de estudiantes: permite medir el porcentaje de alumnos que continúan inscritos en el siguiente período académico. Este

indicador refleja el nivel de satisfacción, motivación y permanencia de los estudiantes en la academia.

44.3.2. **Asistencia promedio del estudiante:** se evalúa la participación constante del estudiante. Este indicador ayuda a analizar si los horarios, modalidades y metodologías ofrecidos responden a las necesidades de los estudiantes.

44.3.3. **El progreso de nivel del estudiante:** evaluamos la eficiencia de nuestra metodología experiencial, pedagógica y andragógica, así como la del contenido y la estructura educativa.

44.3.4. **La tasa de abandono:** con este indicador obtenemos información sobre por qué abandonan los estudios y evaluamos si se trata de motivos internos o externos a la academia.

44.3.5. **Ingresos por productos principales y complementarios:** nos sirven para analizar cuáles son los de mayor demanda.

44.3.6. **Satisfacción y reputación institucional:** evalúa la percepción de los estudiantes y usuarios mediante encuestas y testimonios. En este indicador medimos la calidad del servicio y el posicionamiento en el mercado local.

#### 44.4. **Insumos y proveedores:**

44.4.1. **Insumos:** son los recursos humanos y tecnológicos necesarios para llevar a cabo las actividades y operaciones de la academia de lenguajes.

- Materiales educativos.
- Equipamiento tecnológico.

- Materiales de oficina y administración.
- Recursos de mantenimiento e infraestructura. Insumos para eventos y promoción.

44.4.2. **Proveedores:** serán todas las empresas externas que nos brinden servicios o materiales para el ejercicio de nuestras actividades de operación y construcción.

- Proveedores de materiales educativos.
- Proveedores de equipamiento tecnológico.
- Proveedores de servicios de mantenimiento.
- Proveedores de materiales promocionales.
- Proveedores de materiales de construcción.
- Proveedores de mobiliario.

**45. Estrategias de mercadeo de *marketing* digital:** se realizará un conjunto de estrategias y acciones de promoción por medio de diferentes plataformas de internet bajo las tres categorías: medios propios, medios pagados y medios ganados para llegar a los consumidores.

**45.1. Medios propios:** son aquellos canales que son de la empresa o marca y que se controlan dentro de la empresa, por ejemplo:

45.1.1. **Página web optimizada:** la página web de la academia de idiomas tendrá una navegación funcional, amigable y rápida, donde encontrará:

- Información detallada sobre los cursos, horarios y precios.
- Testimonio de estudiantes
- Blog con artículos de aprendizaje en distintos idiomas.
- Sección de inscripción y pagos en línea.

- *Chatbot*: que funcionará como un asistente automático en la página web. Sirve para responder preguntas, orientar al usuario y ayudarlo a realizar acciones. Ejemplo: horarios, precios, información sobre modalidades educativas, ubicación, procedimiento de inscripción, información sobre actividades culturales y educativas y obtención de datos del solicitante para su posterior seguimiento.

45.1.2. SEO y SEM: se implementarán técnicas de SEO para mejorar el posicionamiento en los motores de búsqueda. Por ejemplo, se utilizará Google Ads para atraer tráfico.

- Redes sociales: desempeñan un papel fundamental en la estrategia de comunicación de la academia, ya que permiten conectar directamente con el público objetivo, generar confianza y posicionar la marca en entornos digitales de alta visibilidad.
- Los canales seleccionados están acordes con los identificados en el *buyer* persona. Los canales son: Facebook, Instagram, TikTok, Twitter/X, LinkedIn y YouTube. Se implementarán tanto estrategias orgánicas (publicaciones de valor, consejos de aprendizaje, videos interactivos y testimonios de estudiantes) como estrategias pagadas (anuncios segmentados por edad, ubicación, intereses y nivel educativo). Estas acciones permitirán ampliar el alcance, atraer nuevos estudiantes y fortalecer la fidelización de los actuales. Además, se desarrollarán campañas interactivas, como encuestas y concursos de idiomas, para fomentar la participación de los usuarios y consolidar una comunidad digital activa y viral.

La importancia de contar con un plan de medios digitales radica en que no solo organiza y coordina las acciones comunicativas, sino que también permite medir los resultados mediante indicadores concretos (alcance,

# Semana 1 plan digital de marketing

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO	
<b>Social media</b>	VIDEO: INSTITUCIONAL CANAL: YOUTUBE DURACIÓN: 3 MIN REEL: INSTITUCIONAL CANAL: INSTAGRAM Y LINKEDIN DURACIÓN: 1 MIN VIDEO: INSTITUCIONAL CANAL: FACEBOOK DURACIÓN: 2 MIN	VIDEO: ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE APRENDER OTRO IDIOMA CANAL: YOUTUBE DURACIÓN: 2 MIN REEL: ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE APRENDER OTRO IDIOMA CANAL: INSTAGRAM DURACIÓN: 1 MIN	VIDEO: ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE APRENDER OTRO IDIOMA CANAL: TIKTOK DURACIÓN: 45 SEG VIDEO: ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE APRENDER OTRO IDIOMA CANAL: FACEBOOK DURACIÓN: 1.5 MIN	VIDEO: DIFERENCIA DE USO VERBOS SER Y ESTAR (REGLAS GRAMATICALES) CANAL: YOUTUBE DURACIÓN: 3 MIN REEL: DIFERENCIA DE USO VERBOS SER Y ESTAR CANAL: INSTAGRAM DURACIÓN: 1 MIN	VIDEO: DIFERENCIA DE USO VERBOS SER Y ESTAR (REGLAS GRAMATICALES) CANAL: TIKTOK DURACIÓN: 45 SEG VIDEO: DIFERENCIA DE USO VERBOS SER Y ESTAR CANAL: FACEBOOK DURACIÓN: 1.5 MIN	VIDEO: PROMOCIÓN DE CURSOS INSTITUCIONAL CANAL: YOUTUBE DURACIÓN: 3 MIN REEL: PROMOCIÓN DE CURSOS INSTITUCIONAL Y LINKEDIN DURACIÓN: 1 MIN	VIDEO: PROMOCIÓN DE CURSOS INSTITUCIONAL CANAL: TIKTOK DURACIÓN: 45 SEG REEL: PROMOCIÓN DE CURSOS INSTITUCIONAL CANAL: FACEBOOK DURACIÓN: 1.3 MIN	
<b>Página web</b>	VIDEO: INSTITUCIONAL DURACIÓN: 3 MIN HORARIOS Y TIPOS DE CURSOS ENCUESTA DE PREFERENCIA DE IDIOMAS Y CAPTURA DE DATOS DE CLIENTES POTENCIALES	BLOG POST : INSTITUCIONAL CANAL: PÁGINA WEB	SECCIÓN DE TIPS DIFERENCIA DE USO VERBOS SER Y ESTAR (REGLAS GRAMATICALES EN LOS TRES DIFERENTES IDIOMAS) APERTURA DE EXAMEN DE EVALUACIÓN DE NIVEL EN LOS TRES DIFERENTES IDIOMAS EN LINEA	SECCIÓN DE TESTIMONIALES: NUEVO TESTIMONIAL	SECCIÓN BLOG POST: ERRORES COMUNES AL APRENDER UN NUEVO IDIOMA	SECCIÓN GALERIA FOTOGRÁFICA: ACTUALIZACIÓN AVANCE CONSTRUCTIVO DE ACADEMIA		
<b>Correo electrónico</b>	BIENVENIDO A NUESTRA COMUNIDAD, BREVE INTRODUCCIÓN DE LA ACADEMIA. EL ENVÍO DE CORREOS DEBES SER AUTORIZADOS POR EL CLIENTE POR LO QUE DEBE ACTIVAR ESCRIBIR NOTIFICACIONES EN LA ENCUESTA			INICIO DE CURSOS, PROMOCIONES Y ANUNCIO DE EVENTOS				

Tabla 22. Planificación de la semana 1, plan de marketing digital. Fuente: elaboración propia.

- 45.2. **Email marketing:** se creará un CRM desde el inicio con objetivos mercadológicos específicos, entre ellos estará la información de correos para enviar información, noticias y promociones. Una estrategia será capturar estos correos en la página web al ingresar al blog y en los consejos para aprender idiomas.
- 45.3. **Plataforma de video:** el canal de YouTube será indispensable para apoyarse en el testimonio de estudiantes, en videos educativos y en grabaciones de eventos culturales como la cocina, los bailes, el teatro y el cine. Y videos más cortos se usarán en las redes sociales de TikTok e Instagram. Precio de los contenidos.
- 45.4. **E-Commerce:** la página web y App de la academia tendrán una experiencia satisfactoria para el usuario, en ellas podrá seleccionar y reservar clases, así como pagarlas vía PayPal o con tarjeta de crédito, para ello la navegación de esta debe ser rápida y eficaz. Tendrá secciones para:
- 45.4.1. Información de la compañía.
  - 45.4.2. Catálogo de clase: que guiará la acción del usuario al comprar o reservar un curso.
  - 45.4.3. Programa de actividades: el usuario podrá acceder a la información de las diferentes actividades del centro de idiomas, donde encontrará la descripción, la fecha, el costo y la cantidad de cupos disponibles.
  - 45.4.4. Sección privada: dirigida a estudiantes en la que pueden consultar sus notas, tareas y contenidos de clase.

- 45.4.5. **Consejos:** tendrá una sección por idioma con consejos útiles y errores frecuentes en el aprendizaje y uso de idiomas.
  - 45.4.6. **Reseñas de clientes y galería de fotos.**
  - 45.4.7. **Examen de ubicación:** se contará con el enlace para el direccionamiento del idioma y su prueba correspondiente.
- 45.5. **Medios pagados:** son los canales o plataformas en los que la empresa invertirá dinero para obtener visibilidad y promover nuestros servicios mediante anuncios en *Google Ads* y en las redes sociales de Instagram y Facebook, con el fin de generar tráfico inmediato.
- 45.6. **Medios ganados:** estos son los espacios ganados orgánicamente que se obtienen cuando otras plataformas o medios hablan de la empresa, por lo que se realizarán acciones de relaciones públicas en radios y blogs dos veces al mes para estar presentes en otros sitios y que estos conduzcan tráfico a nuestra página web.
- 46. Medidores KPI digitales:** los indicadores clave de desempeño digital —KPI, por sus siglas en inglés— permitirán a la academia de idiomas medir los resultados obtenidos en su página web, redes sociales y campañas de marketing digital. El análisis de estos indicadores facilita el seguimiento del alcance de la marca, el interés de los usuarios y la generación de contactos potenciales y la conversión de dichos contactos en estudiantes de la academia.
- 46.1. **Maximización del retorno de la inversión (ROI) en marketing digital:** permite medir la rentabilidad de las campañas digitales al comparar la inversión en marketing con los ingresos generados por los estudiantes captados a través de los distintos medios.

- 46.2. **CTR (tasas de clics):** mide el porcentaje de personas que hacen clic en el anuncio. Alcance: impresiones en redes sociales a través de qué plataforma fueron seleccionadas.
- 46.3. **Tráfico web mensual:**
- 46.3.1. Por atracción:
- Tráfico al sitio web (usuarios/mes): fuentes de tráfico, tráfico orgánico, redes sociales, referidos, anuncios. Crecimiento de la comunidad (seguidores/mes).
- 46.4. **Leads generados:** se miden por la cantidad de personas que dejan sus datos en la página web o escriben por redes sociales para solicitar información.
- 46.5. **Tasa de conversión:** mide cuántos de estos contactos (*leads*) se convierten en estudiantes de la academia.
- 46.6. **Google Reviews:** mide la reputación digital a partir de las reseñas de los usuarios.
- 46.7. **Crecimiento de la comunidad en redes sociales:** Mide el aumento mensual de seguidores en Instagram, Facebook, TikTok, YouTube o LinkedIn.

#### **47. Marketing tradicional:**

- 47.1. **Publicidad local:** existen noticieros sociales y educativos comunitarios en los que se pueden pagar cuotas para publicar anuncios pequeños. Con un precio de un cuarto de página. Q1,125.00.
- 47.2. **Participación en eventos comunitarios:** mantener una presencia constante en las ferias de emprendedores organizadas por la municipalidad durante las épocas de primavera y verano.

47.3. **Alianzas estratégicas:** establecer alianzas con Latincouver o con el Vancouver Latin American Cultural Centre. Así como realizar un acercamiento a las empresas exportadoras o importadoras de productos hacia Latinoamérica para ofrecer programas de capacitación específicos.

**47.4. Relaciones públicas:**

47.4.1. **Notas de prensa:** se enviarán comunicados a medios locales, revistas comunitarias y canales municipales para difundir eventos, actividades culturales y logros de la academia.

47.4.2. **Blogs y artículos:** se promoverá la colaboración con *bloggers*, creadores de contenido y escritores influyentes en temas de migración, educación e integración cultural.

47.4.3. **Testimoniales y casos de éxito:** se compartirán testimonios de estudiantes y egresados de la academia que evidencien los beneficios académicos, sociales y culturales de estudiar idiomas en la academia. En la web, en redes sociales, en *blogs* de terceros y en *stands* de promoción.

47.4.4. **Participación comunitaria:** la academia promoverá su presencia en actividades comunitarias, ferias educativas, ferias de empleo y eventos multiculturales, con el propósito de fortalecer su visibilidad institucional, su reputación local y su vínculo con la comunidad.

47.4.5. **Alianzas institucionales:** se fomentará la vinculación con colegios, universidades, empresas, embajadas y consulados para ampliar el alcance de la academia y fortalecer su posicionamiento

#### **47.5. Promociones y descuentos:**

- 47.5.1. Descuento de inscripción: se podrá otorgar un 10 % de descuento en la inscripción durante las campañas de promoción.
- 47.5.2. Descuento por pronto pago: si los estudiantes realizan el pago trimestral antes del inicio del período correspondiente, podrán obtener un 5 % de descuento. Esto, con el fin de asegurar la continuidad y la permanencia del alumno.
- 47.5.3. Programa de referidos: es la campaña llamada “Coleccionando amigos” . Los estudiantes inscritos podrán obtener beneficios al recomendar nuevos alumnos, tales como descuentos en las actividades culturales de la academia, en libros o en productos como sombrillas, vasos u otros artículos con el logotipo institucional.

#### **47.6. Programas de fidelización:**

- 47.6.1. Club de estudiantes: con un 3% de descuento para estudiantes en el acceso a las actividades culturales de cocina, teatro y danza.
- 47.6.2. Cupón de clase de prueba: se podrán otorgar incentivos a estudiantes recurrentes, como una bonificación de una clase de tutoría personalizada y el acceso a una clase de prueba en otro idioma, para que el estudiante pueda experimentar el servicio y compararlo si cumple con sus expectativas.
- 47.6.3. Certificados y reconocimientos: entrega del diploma de finalización del curso y reconocimiento mediante la entrega de los libros de lectura en el idioma del curso.

## **Conclusiones de *marketing*:**

- El contexto multicultural de Canadá favorece la demanda de aprendizaje de idiomas y respalda la pertinencia de una academia orientada a la integración social, académica y laboral.
- La segmentación realizada permitió identificar grupos específicos de clientes, entre ellos estudiantes universitarios internacionales, familias, turistas, trabajadores y empresas.
- El turismo internacional constituye un factor relevante en la demanda potencial del aprendizaje de idiomas, especialmente del español, por su utilidad en contextos de viaje, interacción cultural, gastronomía, comercio y comunicación cotidiana en países hispanoparlantes.
- Los estudiantes universitarios que vienen con visa de estudio pueden enfrentar limitaciones económicas para acceder a programas privados de refuerzo en inglés o de aprendizaje del francés.
- La flexibilidad horaria y las modalidades presencial y virtual constituyen ventajas competitivas para atender a estudiantes y trabajadores.
- La mayoría de las escuelas de idiomas analizadas se concentran en Vancouver. New Westminster presenta una oportunidad de crecimiento, especialmente por su conectividad y la presencia de Douglas College.
- La oferta en español, inglés y francés amplía el alcance del proyecto al responder a necesidades educativas, laborales, turísticas y migratorias.
- **Conclusión de capítulo 2:**

El análisis desarrollado en este capítulo permite concluir que el proyecto de la academia de idiomas presenta condiciones de mercado favorables para su prefactibilidad en la ciudad de New Westminster, en el área metropolitana de Vancouver. La delimitación geográfica seleccionada concentra una población diversa, conectada entre sí mediante el transporte público y las vías vehiculares, lo que favorece el acceso a servicios educativos presenciales.

Asimismo, el estudio de mercado, la segmentación de clientes, el análisis de la competencia, la propuesta de valor, el modelo CANVAS y el plan de mercadeo permitieron identificar oportunidades concretas para diferenciar la academia mediante una oferta flexible, multicultural y experiencial. Estos hallazgos respaldan la pertinencia del proyecto y permiten avanzar a las siguientes etapas: formulación técnica, arquitectónica, operativa y financiera.

# **CAPÍTULO 3**



**48. Introducción del capítulo 3:** en este capítulo se desarrolla el análisis técnico, normativo, ambiental y tecnológico del proyecto de la academia Casa Lingua Academy, ubicada en New Westminster, Canadá. Su propósito es establecer las condiciones necesarias para la planificación, construcción y operación de la academia, considerando la ubicación del terreno, la viabilidad arquitectónica, las regulaciones aplicables y los recursos necesarios para su implementación.

Asimismo, se muestran la matriz de marco lógico, las normativas de construcción, las licencias, la gestión ambiental, las restricciones técnicas y los recursos tecnológicos que permiten fundamentar la viabilidad técnica del proyecto.

**49. Matriz del marco lógico (MML) de la planeación del proyecto**

La matriz de marco lógico (MML) se utiliza como herramienta práctica para estructurar y planificar cada etapa del desarrollo de la academia de lenguajes. A través de esta matriz se establecieron con claridad los objetivos del proyecto, los indicadores de logro, los medios de verificación y los supuestos críticos para su ejecución. La MML facilita la identificación del propósito principal de ofrecer apoyo y aprendizaje en un entorno multilingüe.

A continuación, se presenta la matriz de marco lógico aplicada para el estudio, diseño y construcción de la academia de lenguaje:

## MATRIZ DE MARCO LÓGICO ACADEMIA DE IDIOMAS

MODELO DE NEGOCIO PARA EL DESARROLLO ARQUITECTÓNICO Y FUNCIONABILIDAD DE UNA ACADEMIA DE LENGUAJES UBICADA EN NEW WESTMINSTER, CANADÁ						
MATRIZ DE MARCO LÓGICO						
JERARQUÍA DE OBJETIVOS	OBJETIVO	METAS	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS	
<b>OBJETIVO GENERAL</b>						
<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); font-weight: bold; margin-bottom: 5px;">ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD</div> <div style="display: flex; gap: 2px;"> <div style="width: 10px; height: 15px; background-color: #4CAF50; margin-bottom: 2px;"></div> OE 1                 <div style="width: 10px; height: 15px; background-color: #2196F3; margin-bottom: 2px;"></div> OE 2                 <div style="width: 10px; height: 15px; background-color: #FFEB3B; margin-bottom: 2px;"></div> OE 3                 <div style="width: 10px; height: 15px; background-color: #009688; margin-bottom: 2px;"></div> OE 4                 <div style="width: 10px; height: 15px; background-color: #395468; margin-bottom: 2px;"></div> OE 5                 <div style="width: 10px; height: 15px; background-color: #455A64; margin-bottom: 2px;"></div> OE 6                 <div style="width: 10px; height: 15px; background-color: #9C27B0; margin-bottom: 2px;"></div> OE 7             </div> </div>	<p>Generar un modelo creativo arquitectónico que cumpla con los criterios de seguridad, funcionalidad y óptima iluminación para impartir clases de lenguajes a niños y adultos, integrando análisis mercadológico, financiero y rutas críticas del proyecto para marzo de 2026, ubicado en New Westminster, Canadá.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar investigación de prefactibilidad.</li> <li>2. Diseñar planos arquitectónicos del proyecto.</li> <li>3. Realizar estudio de mercado.</li> <li>4. Elaborar un análisis financiero integral del proyecto.</li> <li>5. Construir ruta crítica.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sumatoria de actividades realizadas del proyecto: análisis de estudio prefactibilidad y estudio de factibilidad / total de actividades que requieren el proyecto: análisis de estudio prefactibilidad y estudio de factibilidad.</li> <li>2. Número de planos entregados, autorizados y firmados.</li> <li>3. Número de informes de cumplimiento de normativas y regulaciones provinciales y municipales / dividido por el total de planos programados.</li> <li>4. Encuestas realizadas y informes de estudios mercadológicos entregados. / total de encuestas planificadas.</li> <li>5. Documento financiero aprobado. Inclusión de dos escenarios: conservador y optimista. Análisis de ROI.</li> <li>6. Número de diagramas finalizados de Gantt, de matriz de relaciones y de ruta crítica / total de diagramas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de la prefactibilidad y la factibilidad, con diagnóstico del mercado, planificación y estudios financieros.</li> <li>2. Autorizaciones emitidas por expertos y autoridades municipales de New Westminster y provinciales de Columbia Británica.</li> </ol>	<p>No despierta el interés de los financistas y no existe viabilidad de proyecto.</p>	
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS PARA EL PROYECTO</b>						
<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); font-weight: bold; margin-bottom: 5px;">ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD</div> <div style="display: flex; gap: 2px;"> <div style="width: 10px; height: 15px; background-color: #4CAF50; margin-bottom: 2px;"></div> OE 1                 <div style="width: 10px; height: 15px; background-color: #2196F3; margin-bottom: 2px;"></div> OE 2                 <div style="width: 10px; height: 15px; background-color: #FFEB3B; margin-bottom: 2px;"></div> OE 3                 <div style="width: 10px; height: 15px; background-color: #009688; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="width: 10px; height: 15px; background-color: #395468; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="width: 10px; height: 15px; background-color: #455A64; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="width: 10px; height: 15px; background-color: #9C27B0; margin-bottom: 2px;"></div> </div> </div>	<p><b>OBJETIVO ESPECÍFICO UNO (OE1)</b> Realizar un estudio de prefactibilidad en septiembre de 2023, que evalúe la viabilidad técnica, financiera, legal y comercial para la construcción de una academia de lenguajes ubicada en New Westminster, Canadá.</p>	<p>Contar con el documento de estudio de prefactibilidad integral, completo y validado por especialistas, con el análisis técnico, normativo, financiero y comercial, así como con su ruta crítica antes de la presentación a financistas (inversores y banco).</p>	<p>Sumatoria de actividades realizadas de diseño y prefactibilidad / dividido por el total de actividades programadas para realizar el análisis del estudio de prefactibilidad del proyecto.</p>	<p>Listado de actividades de prefactibilidad (idea, diagnóstico del sector, identificación de problemas y obstáculos, posibles fuentes de financiación, etc).</p>	<p>No despierta el interés de los financistas y no existe viabilidad de proyecto. No contar con el tiempo y recurso humano suficiente para poder realizar todas las actividades programadas</p>	
<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="width: 10px; height: 15px; background-color: #2196F3; margin-bottom: 2px;"></div> OE 2             </div>	<p><b>OBJETIVO ESPECÍFICO DOS (OE2)</b> Visitar el City Hall de New Westminster para identificar el uso del suelo y las regulaciones constructivas de la provincia de New Westminster en septiembre de 2023.</p>	<p>Obtener el listado de normativas urbanísticas y de uso del suelo aplicables a la construcción de la academia de lenguajes.</p>	<p>Sumatoria del número de normativas recopiladas / dividida por el total de normativas requeridas para la planificación, construcción y funcionamiento de la academia de lenguajes.</p>	<p>Listado de actividades, requisitos y regulaciones de la provincia de New Westminster.</p>	<p>Regulaciones de uso de suelo que no permitan construir en el sector deseado.</p>	
<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="width: 10px; height: 15px; background-color: #FFEB3B; margin-bottom: 2px;"></div> OE 3             </div>	<p><b>OBJETIVO ESPECÍFICO TRES (OE3)</b> Ubicar un terreno a la venta con bienes raíces (<i>real estate</i>) autorizados para realizar un diseño arquitectónico en septiembre de 2023, para el proyecto de una academia de lenguajes ubicada en New Westminster, Canadá.</p>	<p>Preseleccionar un terreno en venta o en uso de suelo comercial aprobado, con ubicación estratégica para el desarrollo y funcionamiento del proyecto.</p>	<p>Suma de terrenos a elegir / total de terrenos en suelo comercial.</p>	<p>Listado de terrenos disponibles. Zonificación comercial del municipio de New Westminster.</p>	<p>No encontrar oferta de terreno en el sector comercial autorizado por la Municipalidad de New Westminster.</p>	

MODELO DE NEGOCIO PARA EL DESARROLLO ARQUITECTÓNICO Y FUNCIONABILIDAD DE UNA ACADEMIA DE LENGUAJES UBICADA EN NEW WESTMINSTER, CANADÁ							
MATRIZ DE MARCO LÓGICO							
JERARQUÍA DE OBJETIVOS		OBJETIVO	METAS	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS	
ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD	OE 4	OBJETIVO ESPECÍFICO CUATRO (OE4)	Generar un anteproyecto con diseño arquitectónico único que contenga los resultados del estudio de prefactibilidad en noviembre de 2023, para el proyecto de una academia de lenguajes ubicada en New Westminster, Canadá.	Generar como mínimo los planos de: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ubicación y localización.</li> <li>2. Curvas topográficas.</li> <li>3. Planta arquitectónica general.</li> <li>4. Planta amueblada.</li> <li>5. Secciones longitudinales y transversales.</li> <li>6. Renderizaciones de la fachada principal y lateral.</li> <li>7. Detalles interiores.</li> </ol>	Sumatoria de planificación realizada/total de planos mínimos para el proyecto de la academia de lenguajes.	Generar un listado de actividades para elaborar el diseño, la visita al campo, el programa de diseño y la conceptualización del proyecto.	No existe viabilidad del proyecto.
	OE 5	OBJETIVO ESPECÍFICO CINCO (OE5)	Visitar establecimientos financieros para solicitar información de requerimientos para préstamos hipotecarios y/o de financiamiento para ejecutar el proyecto de una academia de idioma español ubicada en New Westminster, Canadá, en noviembre de 2023.	Obtener los nombres y los requisitos de los establecimientos que otorgan financiamiento hipotecario para proyectos de construcción educativa.	Suma de establecimientos financieros obtenidos / total de instituciones que otorgan financiamiento.	Listado de financieras con requisitos para otorgar préstamos hipotecarios.	No obtener establecimientos financieros que otorguen financiación a construcciones educativas. No despierta el interés de los financistas y no existe viabilidad de proyecto.
	OE 6	OBJETIVO ESPECÍFICO SEIS (OE6)	Cumplir con los lineamientos y requerimientos del Ministerio de Educación (entidad reguladora de la educación de las escuelas de New Westminster) para obtener permisos para la enseñanza de 2023.	Identificar los lineamientos legales y técnicos exigidos por el Ministerio de Educación de la provincia de Columbia Británica y por el municipio de New Westminster.	Suma de los requerimientos obtenidos / total de requerimientos necesarios para la planificación, construcción y funcionamiento del proyecto de la academia de lenguajes.	Listado de requerimientos de la institución reguladora de escuelas en New Westminster.	No otorguen autorización para realizar actividades académicas por no contar con certificaciones aprobadas por el Ministerio de Educación de Columbia Británica y el municipio de New Westminster.
PROPÓSITO (OBJETIVO GENERAL) (SITUACIÓN FINAL)							
ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD	OE 1 OE 2 OE 3 OE 4 OE 5 OE 6	PROPÓSITO (OBJETIVO GENERAL) (SITUACIÓN FINAL)	Promover el aprendizaje de idiomas para superar las barreras lingüísticas en la sociedad multicultural que habita el área de influencia del proyecto de la academia de lenguajes.	Generar oferta de medios de aprendizaje de idiomas: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cursos online.</li> <li>2. Cursos presenciales</li> <li>3. Aprendizaje experiencial, tours a países de habla española. Clases de cocina en el lenguaje, actividades culturales en los diferentes lenguajes.</li> </ol>	Suma de ofertas de aprendizaje / total de ofertas desarrolladas en el diseño final del proyecto.	Listado de actividades de prefactibilidad (idea, diagnóstico del sector, identificación de problemas y obstáculos, posibles fuentes de financiación, etc.). 2. Oferta de proyectos con retorno de la inversión, otorgada por el análisis financiero.	No despierta el interés de los financistas y no existe viabilidad de proyecto. No exista retorno de inversión en los estados financieros
OBJETIVO ESPECÍFICOS PARA FUNCIONAMIENTO CON AGRUPACIÓN DE OBJETIVOS							

MODELO DE NEGOCIO PARA EL DESARROLLO ARQUITECTÓNICO Y FUNCIONABILIDAD DE UNA ACADEMIA DE LENGUAJES UBICADA EN NEW WESTMINSTER, CANADÁ													
MATRIZ DE MARCO LÓGICO													
JERARQUÍA DE OBJETIVOS		OBJETIVO	METAS	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS							
ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD	OE 4	<b>OBJETIVO ESPECÍFICO SIETE (OE7)</b>	Promover el 30 % de aprendizaje de la lengua española, el 45 % de inglés y el 25 % de francés dentro de la oferta de la academia, con bases sólidas de comunicación durante los primeros dos meses de funcionamiento de las clases virtuales y de las excursiones de la academia a través de un contexto cultural, visual y práctico.	1. Lograr el 70 % de inscripciones de alumnos en cada una de las aulas virtuales. 2. Lograr el 100 % de inscripción para el primer viaje a Guatemala para aprender español. 3. Lograr el 80 % de las actividades como mínimo para estar dentro de un marco de contexto cultural, visual y práctico.	Sumatoria de aulas llenas/dividida por total de aulas y de excursión de la oferta de cada lenguaje. 2. Suma de actividades visuales, culturales y prácticas / dividida por el total de actividades planificadas para lograr el aprendizaje dentro del contexto cultural, visual y práctico.	1. Listado de inscripciones de alumnos en los diferentes horarios de las aulas virtuales de la oferta correspondientes a los primeros 2 meses. 2. Listado de cupo completo para el primer viaje del curso de español a Guatemala.	No otorguen autorización para realizar la academia por no contar con certificaciones aprobadas por el Ministerio de Educación de BC. No se alcancen el mínimo de cupos en las aulas para impartir clases (7 alumnos como mínimo). Y el primer viaje a Guatemala.						
	ACTIVIDADES NECESARIAS PARA FUNCIONAMIENTO DE LA ACADEMIA CON AGRUPACIÓN DE OBJETIVOS												
								a	Obtener certificaciones paralelamente a la planificación del proyecto.	Obtener certificaciones paralelamente a la planificación del proyecto.	Sumatoria de certificaciones para la enseñanza y el aprendizaje requeridas por el Ministerio de Educación y Cuidado de Niños (Ministry of Education and Child Care) de Columbia Británica. Más la suma de las necesidades de la provincia de New Westminster / el total de requerimientos del proyecto.	Listado de requerimientos del Ministerio de Educación y Cuidado de Niños (Ministry of Education and Child Care) de Columbia Británica.	No obtener la certificación en Columbia Británica.
								b	Obtener la certificación de comercio de Columbia Británica.	Obtener el 100% de aprobaciones e inscripciones en la provincia y en el municipio de New Westminster antes del desembolso del financiamiento bancario para la construcción del proyecto.	Sumatoria de certificaciones para enseñanza y aprendizaje, requeridas por el Ministerio de Comercio de Columbia Británica, más sumatoria de necesidades de la provincia de New Westminster/ total de requerimientos de comercio del proyecto.	Listado de requerimientos del Ministerio de Educación y Comercio de Columbia Británica.	No obtener la certificación en Columbia Británica.
								c	Visitar New Westminster School (entidad de regulación de escuelas de New Westminster) para obtener información sobre las regulaciones de la ciudad.	Realizar esta actividad durante el desarrollo de la prefactibilidad del proyecto de la academia de lenguajes.	Suma de certificaciones para la enseñanza y el aprendizaje requeridas por New Westminster School (entidad de regulación de escuelas en New Westminster) / total de requerimientos del proyecto.	Listado de requerimientos de New Westminster School (entidad de regulación de escuelas en New Westminster) de Columbia Británica.	No obtener la autorización para trabajar con niños.
ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD		d	Cumplir con regulaciones de diseño para la enseñanza de Ministerio de Educación y Cuidado de Niños (Ministry of Education and Child Care) de la provincia de Columbia Británica .	Obtener esta certificación en planos antes de presentar el proyecto al banco financiero.	Suma de necesidades por aprendizaje, funcionalidad, seguridad e iluminación, así como las acordadas y requeridas por el Ministerio de Educación y Cuidado de Niños (Ministry of Education and Child Care) de Columbia Británica, más la suma de necesidades de la provincia de New Westminster / total de necesidades del proyecto.	Listado de necesidades de diseño por aprendizaje, funcionalidad, seguridad e iluminación, según las regulaciones de la provincia de New Westminster.	No obtener la autorización para trabajar con niños.						
	OE 1 OE 2 OE 3 OE 4 OE 6	f	Obtener los resultados del análisis de viabilidad del proyecto de una academia de lenguajes ubicada en New Westminster, Canadá.	Cubrir el análisis del 100 % de los riesgos identificados para el desarrollo del proyecto.	Sumatoria de viabilidades cumplidas / total del listado de cumplimiento de viabilidad y de riesgos del proyecto.	Listado de cumplimiento de viabilidad.	No es viable el proyecto. No cubrir al 100% el análisis de riesgos.						

MODELO DE NEGOCIO PARA EL DESARROLLO ARQUITECTÓNICO Y FUNCIONABILIDAD DE UNA ACADEMIA DE LENGUAJES UBICADA EN NEW WESTMINSTER, CANADÁ

MATRIZ DE MARCO LÓGICO

JERARQUÍA DE OBJETIVOS		OBJETIVO	METAS	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS	
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	OE 1	g	Cumplir con los lineamientos de seguridad y diseño para crear un espacio arquitectónico destinado a la enseñanza de idiomas, adaptado a las necesidades del público objetivo —niños y adultos— y a los requerimientos de Columbia Británica para una academia de idiomas ubicada en New Westminster, Canadá.	Diseñar un anteproyecto arquitectónico que cumpla con la normativa vigente de Columbia Británica y que responda a criterios de accesibilidad, seguridad y funcionalidad para el uso de niños y adultos, y que sea validado por un profesional colegiado antes de su presentación formal.	Suma de requerimientos de seguridad normativa y técnica del diseño, aprobados por un profesional y requeridos por el Ministerio de Educación y Cuidado de Niños (Ministry of Education and Child Care) de Columbia Británica, más la sumatoria de necesidades de la provincia de New Westminster / total de normativas y requerimientos cumplidos del proyecto de academia de lenguajes.	Listado de necesidades de diseño por aprendizaje, funcionalidad, seguridad e iluminación, solicitadas por las regulaciones de la provincia de New Westminster, aprobadas.	No cumplir con las regulaciones y los requerimientos de la provincia de Columbia Británica y de New Westminster.
	OE 2						
	OE 3						
	OE 4						
	OE 5						
	OE 6						
	OE 7						
ACCIONES (ACTIVIDADES PRINCIPALES CON AGRUPACION DE OBJETIVOS)							
ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD		h	Definir el propósito del proyecto de la academia de lenguajes . ¿Qué queremos lograr?	Establecer nuestra misión, visión y valores, así como las finanzas necesarias para alcanzar el ROI.	Número de elementos del marco estratégico e identidad corporativa generados, completados y analizados / dividido por el total de elementos requeridos del marco estratégico y de entidad cooperativa del proyecto de academia de lenguajes	1. Documento oficial del marco estratégico. 2. Actas o informes de validación emitidos por el asesor académico. 3. Plan de negocio.	1. Que nuestro análisis sea pobre o que le falte información. 2. Que el equipo asesor no brinde retroalimentación oportuna. 3. Que los elementos estratégicos no estén alineados ni en coherencia con el propósito educativo y social.
ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD		g	Definir público objetivo. ¿a quién?, ¿por qué? Realizar un FODA de la academia de español para la construcción del proyecto ubicado en New Westminster, Canadá.	1. Identificar y segmentar el público objetivo (Target). 2. Realizar el FODA con todas sus variables.	1. Número de informes de análisis de clientes potenciales para el proyecto. 2. Número de infografías o fichas de perfil de cliente comprador (buyer persona) realizadas/dividido por el total de perfiles de clientes potenciales para el proyecto.	1. Realización de un FODA para la academia de lenguaje. 2. Informe de análisis de perfiles de clientes potenciales. 3. Fichas de perfil de cliente comprador (buyer persona)	No obtener información del público objetivo del sector en estudio.
ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD		i	Organizar una reunión de lluvia de ideas con un equipo multidisciplinario para la construcción del proyecto de la academia de lenguajes en New Westminster, Canadá, previa a la fase de planificación.	Realizar una sesión con al menos 3 profesionales de los ámbitos arquitectónico, financiero y educativo, enfocada en proponer estrategias y en revisar costos antes de la fase de planificación del proyecto.	1. Número de participantes en la sesión/ dividido número de participantes establecido (mínimo 3 especialistas) 2. Número de ideas generadas por los espacios y usos del edificio / total de ideas del proyecto.	1. Acta o minuta de la sesión de lluvia de ideas. 2. Lista de participantes con firma. 3. Tabla comparativa de propuestas vs. costos estimados.	1. Que no asistan los profesionales multidisciplinarios 2. Que no se cuente con información sobre normativas, técnica y financiera para el desarrollo de la reunión. 3. Que no exista participación activa en el equipo multidisciplinario.
ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD		j	Recopilar y comparar al menos tres cotizaciones de proveedores especializados en construcción para determinar los costos constructivos de la academia de lenguajes ubicada en New Westminster, Canadá.	Obtener información de los rubros de planificación, estructuras y acabados del proyecto.	1. Número de cotizaciones recibidas/total de cotizaciones requeridas (mínimo 3). 2. Comparación de las diferencias máximas entre los montos cotizados y la justificación técnica documentada, dividido por el monto total del proyecto.	1. Cotizaciones de proveedores. 2. Documento comparativo de precios. 3. Informes técnicos comparativos. 4. Validación de asesor técnico constructivo.	1. No recibir cotización de uno de los proveedores. 2. Que no se cuente con información sobre normativas, técnica y financiera para el análisis.

MODELO DE NEGOCIO PARA EL DESARROLLO ARQUITECTÓNICO Y FUNCIONABILIDAD DE UNA ACADEMIA DE LENGUAJES UBICADA EN NEW WESTMINSTER, CANADÁ						
MATRIZ DE MARCO LÓGICO						
	JERARQUÍA DE OBJETIVOS	OBJETIVO	METAS	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD	OE 3 OE 4 OE 5	Identificar 6 posibles entidades financieras, públicas o privadas, que ofrezcan productos de financiación aplicables a proyectos de construcción para la educación del proyecto ubicado en New Westminster, Canadá.	Realizar la búsqueda de instituciones paralelamente al desarrollo del anteproyecto.	1. Número de establecimientos financieros contactados / total de financieras esperadas (6 mínimo) 2. Número de entidades que cumplen con los requerimientos clave financieros (tipo de préstamo, tasas, tiempo de financiamiento) / dividido entre el total de requerimientos clave.	1. Listado de los nombres de posibles financieras, en orden de su participación en proyectos similares. 2. Documento de análisis de los requerimientos clave de financiamiento.	1. Que el interés por el financiamiento de la construcción en educación sea nulo. 2. Que el equipo financiero del proyecto no cuente con los conocimientos básicos para analizar las instituciones canadienses. 3. Que no existiera estabilidad económica en Canadá.
	METAS ESTRATÉGICAS ADICIONALES PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO CON AGRUPACIÓN DE OBJETIVOS					
ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD	OE 1 OE 2 OE 3 OE 4 OE 6 OE 7		Integración de un equipo multidisciplinario para la elaboración de la academia de lenguajes destinada a la construcción y puesta en marcha del proyecto ubicado en New Westminster, Canadá.	Número de profesionales incorporados/total de profesionales requeridos.	Listado de profesionales a requerir.	n/a
	OE 3 OE 4		1er. Visita al campo a 3 posibles terrenos para la construcción del proyecto de la academia de lenguajes ubicado en New Westminster, Canadá.	Número de terrenos visitados/total de terrenos.	Listado de terrenos	Que ningún terreno cumpla con las especificaciones y el tamaño requeridos.
ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD	OE 4 OE 6 OE 7		Análisis de pénsun educativo para la academia de lenguajes ubicada en New Westminster, Canadá, considerando sus costumbres y las necesidades del público objetivo.	Número de pénsun revisado / pénsun de la academia de lenguajes.	Regulaciones y pénsun de escuelas, academias y universidades de tercer idioma.	No obtener ningún documento para analizar
	OE 1 OE 2 OE 3 OE 4 OE 5 OE 6 OE 7		Diagrama de necesidades espaciales y didácticas comunes de las escuelas del sector, como base para el diseño del proyecto de la academia de lenguajes ubicada en New Westminster, Canadá.	Número de necesidades incorporadas en el diseño / total de necesidades expuestas en la lluvia de ideas.	Listado de necesidades didácticas y pedagógicas para impartir la clase de cada idioma.	No contar con ningún diagrama de necesidades espaciales y didácticas.
METAS ESTRATÉGICAS ADICIONALES PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO CON AGRUPACIÓN DE OBJETIVOS						

MODELO DE NEGOCIO PARA EL DESARROLLO ARQUITECTÓNICO Y FUNCIONABILIDAD DE UNA ACADEMIA DE LENGUAJES UBICADA EN NEW WESTMINSTER, CANADÁ										
MATRIZ DE MARCO LÓGICO										
JERARQUÍA DE OBJETIVOS					OBJETIVO	METAS	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS	
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	OE 1	OE 2	OE 3	OE 4	OE 5	p	Programación de actividades del ciclo constructivo de la academia de lenguajes ubicada en New Westminster, Canadá.	Número de actividades realizadas/total de actividades de proyecto.	Listado de actividades para proyecto.	No obtener el listado de actividades en tiempo
	OE 1	OE 2	OE 3	OE 4	OE 5	q	Programación de renglones constructivos en la Academia de lenguaje para el proyecto ubicado en New Westminster, Canadá.	Número de renglones realizados/ total de renglones de obra.	Cronograma de renglones constructivos.	n/a
	OE 1	OE 2	OE 3	OE 4	OE 5	r	Selección final de ubicación del terreno en New Westminster, Canadá.	Terrenos visitados/ total de terrenos disponibles para la construcción.	Listado de terrenos seleccionados sin construcción.	No lograr un acuerdo en el equipo multidisciplinario.
	OE 1	OE 2	OE 3	OE 4	OE 5	s	2da. Visita a terreno. Toma de fotografías y levantamiento de terreno para la construcción del proyecto de la academia de lenguajes ubicada en New Westminster, Canadá.	Número de fotografías y medidas requeridas según el guión / total de fotografías necesarias para elaborar el guión audiovisual y/o la presentación.	Listado de fotografías y levantamiento de medidas del terreno, según el guión.	No tener suficientes fotografías con calidad para el guión
	OE 1	OE 2	OE 3	OE 4	OE 5	t	Desarrollo de la planificación de la academia de lenguajes para la construcción del proyecto ubicado en New Westminster, Canadá.	Número de plano y/o recurso gráfico realizado /total planos y/o recurso gráfico del proyecto.	Planos constructivos	No exista viabilidad de proyecto.
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	OE 1	OE 2	OE 3	OE 4	OE 5	u	Realización de la presentación de la academia de lenguajes, proyecto ubicado en New Westminster, Canadá, con renderización para su posterior presentación a los financistas.	Número de plano y/o recurso gráfico realizado /total planos y/o recurso gráfico del proyecto.	Presentación, planos con detalle.	No exista viabilidad de proyecto.
	OE 1	OE 2	OE 3	OE 4	OE 5	v	Cuantificación detallada de materiales para el proyecto de la academia de español ubicado en New Westminster, Canadá, para afinar detalles constructivos.	Número de renglones realizados / total de renglones de la obra.	Cuantificación detallada y cronograma con detalle.	No existe viabilidad de proyecto.
METAS ESTRATÉGICAS ADICIONALES PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO CON AGRUPACIÓN DE OBJETIVOS										

MODELO DE NEGOCIO PARA EL DESARROLLO ARQUITECTÓNICO Y FUNCIONABILIDAD DE UNA ACADEMIA DE LENGUAJES UBICADA EN NEW WESTMINSTER, CANADÁ						
MATRIZ DE MARCO LÓGICO						
JERARQUÍA DE OBJETIVOS		OBJETIVO	METAS	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	OE 1	W	1era. Presentación del proyecto a posibles entidades que otorgarán el financiamiento para la construcción de la academia de lenguajes en New Westminster, Canadá.	Asistencia de instituciones / total de instituciones invitadas.	Listado de asistencia de financieras.	No tener interés en el proyecto.
	OE 2					
	OE 3					
	OE 4					
	OE 5					
	OE 6					
	OE 7					
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	OE 1	X	Calificación de proveedores para cerrar negociaciones con cada escuela para la construcción del proyecto de la academia de idioma Español en New Westminster, Canadá.	Suma de puntos del formato de evaluación de proveedores, cumplidos por el proveedor, según el requerimiento de nuestra empresa / total de requerimientos de nuestra empresa; mayor o igual que 10.	Formato de requerimientos de proveedor.	No existe viabilidad de proyecto.
	OE 2					
	OE 3					
	OE 4					
	OE 5					
	OE 6					
	OE 7					
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	OE 1	y	2da. Revisión de la cuantificación de materiales y de los cuadros financieros de la academia de lenguajes en New Westminster, Canadá (con atención a la variante de cimentación).	Número de renglones revisados/total de renglones.	Cuantificación detallada por escuela.	No existe viabilidad de proyecto.
	OE 2					
	OE 3					
	OE 4					
	OE 5					
	OE 6					
	OE 7					
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	OE 1	z	2da. Reunión con financieros para establecer los términos contractuales, los plazos y los desembolsos para la construcción del proyecto de la academia de lenguajes en New Westminster, Canadá.	Número de acuerdos cumplidos/total de acuerdos establecidos.	Listado de acuerdos, cronogramas constructivos, cronograma de desembolso.	No despierta el interés de los financistas y no existe viabilidad de proyecto.
	OE 2					
	OE 3					
	OE 4					
	OE 5					
	OE 6					
	OE 7					
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	OE 1	a.1	Verificación y actualización del programa constructivo de cada escuela para la construcción de la academia de lenguajes en New Westminster, Canadá.	Número de cambios realizados al cronograma constructivo / total de cambios al cronograma solicitados o identificados.	Cronograma de actividades por renglón constructivo.	No despierta el interés de los financistas y no existe viabilidad de proyecto.
	OE 2					
	OE 3					
	OE 4					
	OE 5					
	OE 6					
	OE 7					
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	OE 1	b.1	Actualización de la presentación de la academia de lenguajes en New Westminster, Canadá.	Número de cambios realizados/total de cambios solicitados.	Presentación, planos con detalle.	No despierta el interés de los financistas y no existe viabilidad de proyecto.
	OE 2					
	OE 3					
	OE 4					
	OE 5					
	OE 6					
	OE 7					
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	OE 1	c.1	Reunión con distintos proveedores para presentar la academia de lenguajes en New Westminster, Canadá.	Asistencia de proveedores/total de proveedores de obra.	Contratos de forma de compra, formatos de órdenes de compra y cronograma de entrega.	No existe viabilidad de proyecto. Inasistencia de proveedores.
	OE 2					
	OE 3					
	OE 4					
	OE 5					
	OE 6					
	OE 7					

METAS ESTRATÉGICAS ADICIONALES PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO CON AGRUPACIÓN DE OBJETIVOS

MODELO DE NEGOCIO PARA EL DESARROLLO ARQUITECTÓNICO Y FUNCIONABILIDAD DE UNA ACADEMIA DE LENGUAJES UBICADA EN NEW WESTMINSTER, CANADÁ								
MATRIZ DE MARCO LÓGICO								
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	JERARQUÍA DE OBJETIVOS			OBJETIVO	METAS	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	OE 1	OE 2	OE 3	OE 4	d.1	Cumplimiento de los plazos del cronograma de construcción de la academia de lenguajes en New Westminister, Canadá.	Días cumplidos / total de días para el cumplimiento de la obra.	Cronograma de construcción.
OE 1	OE 2	OE 3	OE 4	e.1	Evaluación de 1 a 10, donde 10 representa la óptima ejecución de los renglones del proceso constructivo, los aprendizajes y las buenas prácticas en la academia de lenguajes de New Westminister, Canadá.	Puntaje obtenido por cada proceso/total de óptimo desarrollo valoración 10.	Listado de aprendizajes adquiridos, listado de buenas prácticas por cada renglón constructivo.	No despierta el interés de los financistas y no existe viabilidad de proyecto. No se llevó la bitácora de buenas prácticas; no se cuenta con los datos.
OE 1	OE 2	OE 3	OE 4	d.1	Evaluación general de procesos constructivos de la academia de lenguajes en New Westminister, Canadá.	Suma de todas las evaluaciones / total de procesos x 10.	Listado de puntos y criterios a evaluar.	No se llevó la bitácora; no se cuenta con los datos.
OE 1	OE 2	OE 3	OE 4	f.1	Modificación de los procesos establecidos al inicio de la construcción, con base en los aprendizajes adquiridos en la academia de lenguajes de New Westminister, Canadá.	Número de procesos modificados por aprendizajes adquiridos/total de procesos de obra por modificar.	Listado de aprendizajes adquiridos.	No despierta el interés de los financistas y no existe viabilidad de proyecto. No se llevó la bitácora; no se cuenta con los datos.

Tabla 23. Matriz del marco lógico de planeación. Fuente: elaboración propia 2025

**50. Marco lógico del proyecto en funcionamiento:** se detalla una matriz que organiza de manera estructurada los principales componentes del proyecto en funcionamiento. Su elaboración facilita la planificación, el seguimiento y evaluación de acciones necesaria para la operación de la academia de lenguajes

# Matriz de marco lógico del proyecto en funcionamiento de la academia de idiomas

Fin	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<p>Contribuir a la integración social, académica y laboral de migrantes y comunidades multiculturales mediante la enseñanza de idiomas y actividades culturales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de estudiantes que reportan mejora en su integración lingüística y social.</li> <li>• Nivel de satisfacción general de los estudiantes y participantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas de satisfacción.</li> <li>• Estudios sociales o comunitarios.</li> <li>• Registros institucionales de participación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad social y económica en la comunidad.</li> <li>• Continuidad del interés por el aprendizaje de idiomas.</li> <li>• Apoyo comunitario e institucional a la integración multicultural.</li> </ul>
<p>Operar una academia de idiomas en New Westminster con oferta presencial y virtual en español, inglés y francés, con enfoque experiencial y apoyo a la comunidad migrante.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de estudiantes inscritos por periodo.</li> <li>• Número de cursos activos en español, inglés y francés.</li> <li>• Porcentaje de continuidad estudiantil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registros de matrícula e inscripción.</li> <li>• Horarios de cursos y reportes académicos.</li> <li>• Reportes sobre el uso de la plataforma virtual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda sostenida de cursos de idiomas.</li> <li>• Acceso continuo a internet y tecnología.</li> <li>• Interés del mercado meta en programas flexibles y multiculturales.</li> </ul>
<p>Se certificará a 250 estudiantes en los idiomas español, inglés y francés durante el primer año de funcionamiento.</p> <p>Se generarán 30 empleos permanentes y 20 puestos freelance durante el primer año.</p> <p>Se otorgarán 50 becas a estudiantes de habla hispana durante el primer año.</p> <p>Se organizarán 24 eventos culturales al año.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Certificación de 250 estudiantes en los tres idiomas (español, inglés, francés) en el primer año.</li> <li>2. Generación de 30 empleos permanentes y 20 empleos freelance en el primer año.</li> <li>3. 50 becas otorgadas a estudiantes de habla hispana.</li> <li>4. 24 eventos culturales organizados al año.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Registros académicos, certificados emitidos, resultados de evaluaciones finales y base de datos de estudiantes.</li> <li>2. Contratos laborales y de servicios, planillas de pago, registros administrativos de contratación y nómina institucional.</li> <li>3. Registros de beneficiarios, expedientes de solicitud y aprobación, base de datos de estudiantes becados e informes del programa de becas.</li> <li>4. Programación anual de eventos, informes de actividades y listas de asistencia.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disponibilidad de personal calificado.</li> <li>2. Alta demanda de cursos y servicios.</li> <li>3. Apoyo de empresas locales para becas.</li> <li>4. Interés de la comunidad en eventos culturales.</li> </ol>
<p>Diseñar e implementar cursos presenciales y virtuales.</p> <p>Contratar docentes y personal administrativo.</p> <p>Habilitar aulas, mobiliario, equipo y plataforma tecnológica.</p> <p>Gestionar permisos, certificaciones y requisitos de funcionamiento.</p> <p>Ejecutar campañas de marketing e inscripciones.</p> <p>Organizar talleres, eventos culturales y actividades de inmersión.</p> <p>Dar seguimiento a la satisfacción, la permanencia y el desempeño estudiantil.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseño y desarrollo de 6 aulas físicas y una plataforma virtual interactiva.</li> <li>2. Realización de campañas de marketing para atraer estudiantes.</li> <li>3. Organización de talleres de capacitación para los maestros.</li> <li>4. Establecimiento de convenios con empresas locales para financiamiento de becas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planos arquitectónicos, informes de progreso de la construcción, pruebas de la plataforma virtual.</li> <li>2. Materiales promocionales, informes de campaña, registros de inscripción.</li> <li>3. Listas de asistencia a los talleres, evaluaciones de capacitación.</li> <li>4. Acuerdos firmados con empresas, listas de beneficiarios de becas.</li> <li>5. Permisos y licencias autorizados.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Finalización del edificio en el plazo previsto.</li> <li>2. Eficacia de las campañas de marketing.</li> <li>3. Disponibilidad de maestros calificados.</li> <li>4. Disposición de las empresas para colaborar.</li> </ol>

Tabla 24. Matriz de marco lógico del proyecto en la etapa de funcionamiento de la academia de idiomas. Fuente: elaboración propia 2026.

**51. Estudio técnico:** el análisis técnico permite evaluar la viabilidad arquitectónica y operativa de la academia de idiomas, denominada comercialmente “Casa Lingua Academy”. Este análisis define el alcance del proyecto, su ubicación, la estructura organizativa y los costos asociados. A partir de este estudio, se determinan la inversión inicial y los gastos operativos necesarios para su construcción e implementación. Para ello se plantearon las siguientes preguntas clave:

- ¿Dónde existe demanda?
- ¿Cuáles son las normativas de construcción y de educación que rigen el proyecto?
- ¿Cuál es la mejor ubicación?
- ¿Qué recursos humanos y tecnológicos se requieren?
- ¿Cuáles son la inversión inicial y la inversión total?
- ¿Cuáles son los gastos operativos, etc.?

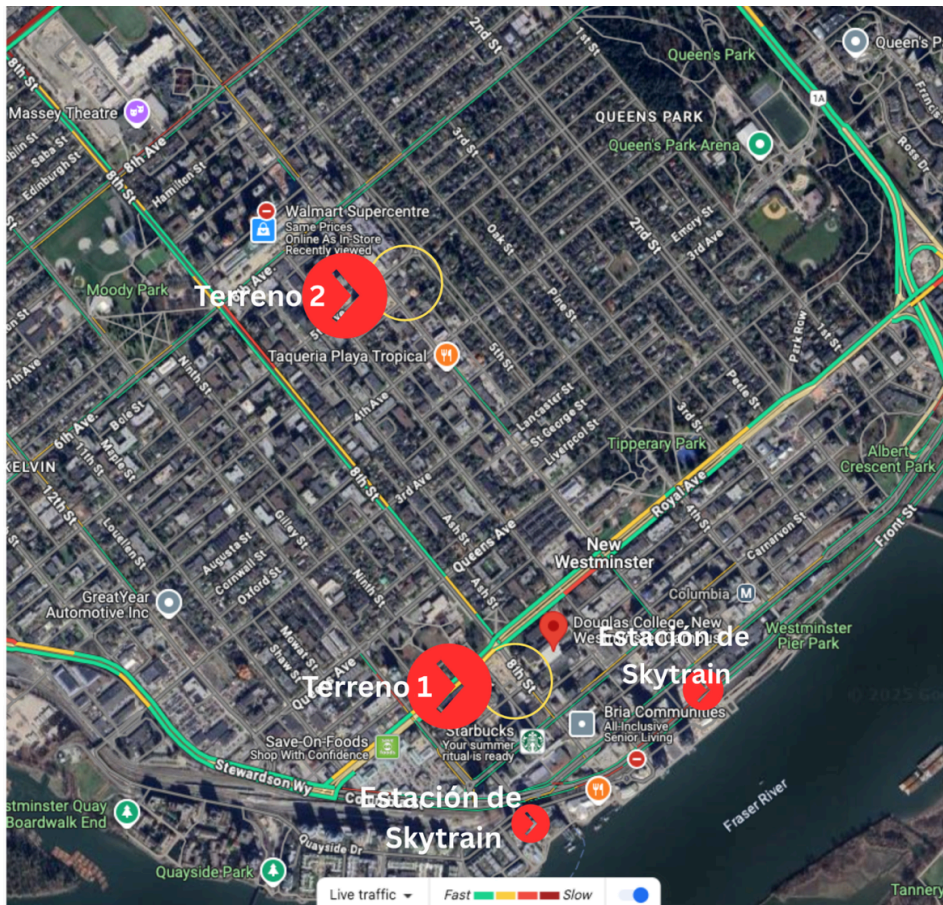
**51.1. Localización del terreno del proyecto de la academia de idiomas:**

con base en los factores analizados anteriormente, se decidió que la academia “Casa Lingua Academy” se ubicará en la ciudad de New Westminster.

51.1.1. Descripción de la metodología: en esta ciudad se realiza un inventario de terrenos ubicados en las zonas comerciales que la Municipalidad de New Westminster ha asignado para uso comercial y educativo.

Se identifican dos opciones viables que cumplen con las necesidades arquitectónicas del proyecto y con las regulaciones de la provincia y de la ciudad, las cuales se denominaron terreno 1 y terreno 2:

- Terreno 1: entre la 8va. calle y avenida Royal
- Terreno 2: entre la 6ta. calle y la 5ta. avenida.



Fotografía 9. Vista aérea de los terrenos evaluados . Fuente: Google Maps.

51.1.2. Evaluación de terrenos para la academia de idiomas: se realizó con base en preguntas clave vinculadas a la inversión, la ubicación de los recursos necesarios, la planificación eficiente, el movimiento de tierra y el acceso a clientes potenciales. Dichos aspectos se detallan en la tabla 25, que se presenta a continuación:

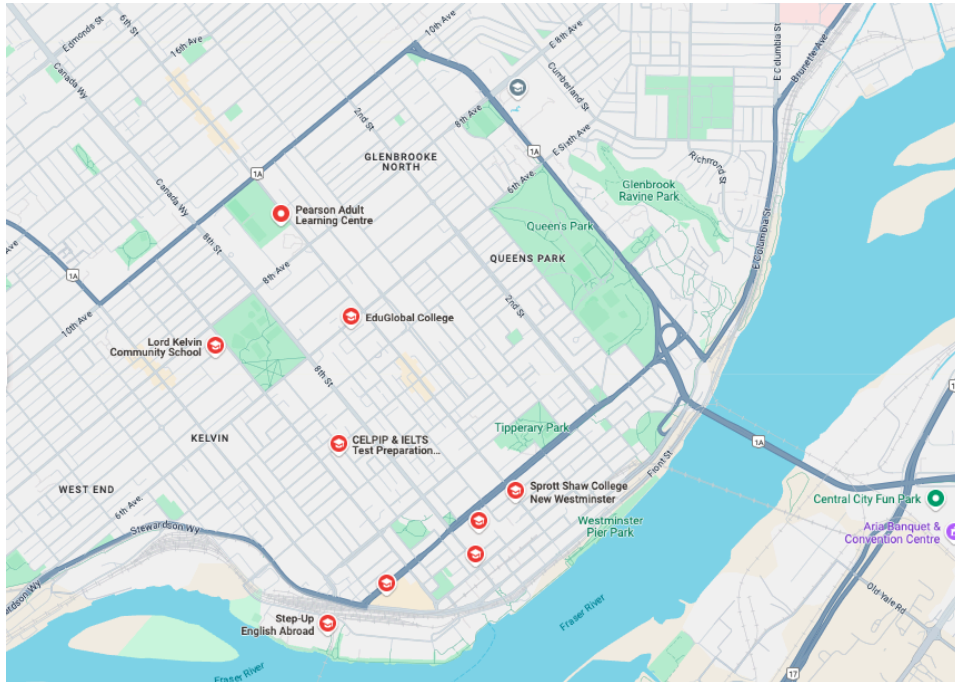
**Evaluación de terrenos en New Westminster para la academia de idiomas**

Descripción de criterios	Terreno 1 8 va. calle y Avenida Royal	Terreno 2 6ta calle y 5 ave.
Demolición constructiva	Mínima	Alta
Inversión en movimiento de tierra	Mínima	Mínima
Accesibilidad en buses	Alta	Alta
Accesibilidad estación de Skytrain	Alta	Baja
Cercanía a calles principales	Alta	Media
Cercanía a clientes potenciales	Alta	Baja
Desarrollo urbano residencia horizontal	Alta	Baja

Tabla No.25. Evaluación de terrenos en New Westminster para la academia de idiomas. Fuente: elaboración propia, agosto de 2024.

**51.2. Disponibilidad y competencia en el sector:** al realizar un inventario de academias de idiomas, se constató que, mientras Vancouver cuenta con aproximadamente 25 academias de idiomas, New Westminster solo tiene 10, que se enfocan principalmente en inglés; entre ellas se incluye Douglas College. Sin embargo, Douglas College también cuenta con una infraestructura de aulas tradicionales para impartir idiomas, entre ellos el español y el francés.

Esto evidencia la inclusión de una academia multicultural en la zona de New Westminster en el mapa 2. Se puede observar la ubicación de las academias existentes en New Westminster:



Plano 1. Ubicación de las escuelas de inglés en New Westminster. Fuente: Google Maps 2025.

### 51.3. Análisis del entorno del terreno y de su impacto en el proyecto:

New Westminster se ubica en el centro de las principales ciudades del área metropolitana de Vancouver. Una de las fortalezas del entorno es que la zona comercial experimenta un notable crecimiento en el sector inmobiliario; se desarrollan proyectos comerciales y de torres de apartamentos; además, la ciudad se destaca por su enfoque en promover y apoyar la educación.

- 51.3.1. Ubicación del terreno seleccionado 1: se ubica dentro de la zona comercial principal, entre la 6ta. calle y avenida Royal de la ciudad de New Westminster, provincia de Columbia Británica, Canadá. Dentro del área comercial, clasificada como C-4.

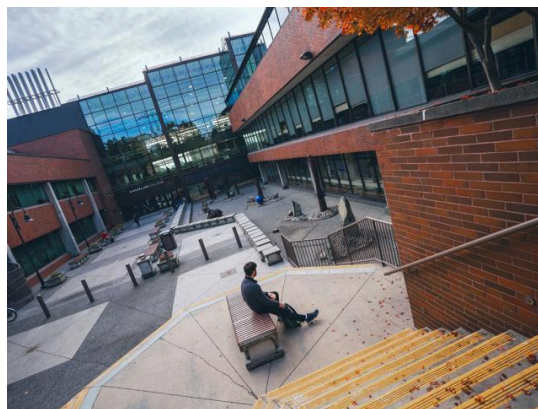




Fotografía 10. Vista aérea de New Westminster. Fuente: Fotografía <https://www.newwestcity.ca>

- Cercanía a instituciones educativas: el terreno está ubicado frente a uno de los establecimientos educativos más grandes del área metropolitana de Vancouver, Douglas College.

El tráfico del alumnado a la sede de New Westminster es constante debido a que acá se encuentran las áreas administrativas, de orientación y la asociación de estudiantes, así como la flexibilidad que se les da a los estudiantes de poder tomar clases en ambas sedes, lo que genera una sinergia natural para alianzas y facilita la atracción de público interesado en el aprendizaje de lenguajes o en el fortalecimiento de estos.



Fotografía 11. Fachada posterior de Douglas College, New Westminster. Fuente: Douglas College website 2024.

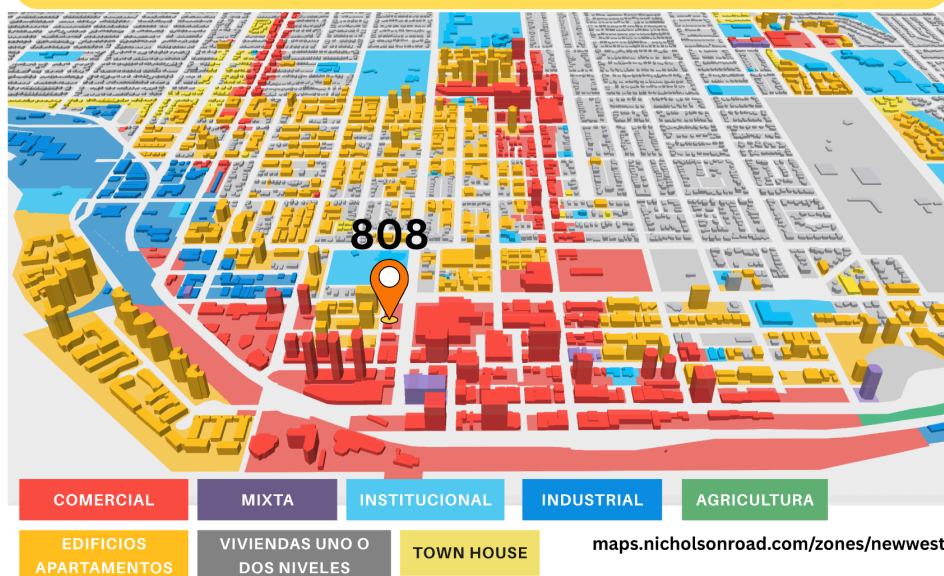
- Entorno multicultural: el área ya presenta una diversidad étnica significativa, detallada en los capítulos uno y dos, así como la población estudiantil internacional vinculada a Douglas College, lo cual la convierte en un entorno favorable para la academia que promueva la identidad, la inclusión y el aprendizaje intercultural.



Fotografía 12. Learning Centre Douglas College, 2024. Fuente: Instagram De Douglas College, 2024.

- Zona comercial activa: el área circundante cuenta con cafeterías, tiendas, farmacias y bancos cercanos que ofrecen servicios complementarios, tanto a estudiantes como al personal. Asimismo, en el mapa con colores, la zona roja corresponde a la zona comercial y a los edificios de apartamentos; la amarilla, a la zona residencial; la azul, a los parques industriales, etc.

### Mapa tridimensional del uso del suelo en New Westminster



Plano 3. Plano tridimensional del uso del suelo de New Westminster.

Fuente: [maps.nicholsonroad.com/zones/newwest](https://maps.nicholsonroad.com/zones/newwest).

- **Conectividad y accesibilidad:** El terreno es accesible mediante el eficiente sistema de transporte público, ya sea en autobuses o en el Skytrain, con descenso en la estación de New Westminster. Desde la estación, el terreno seleccionado se encuentra a una distancia a pie de 5 a 8 minutos. Por esta razón, se considera fundamental que el terreno esté cercano a dicha estación, ya que constituye un factor clave para los futuros usuarios de la academia de idiomas. Además, el diseño de la academia incluirá un espacio de parqueo para facilitar el acceso de quienes utilicen vehículos propios.

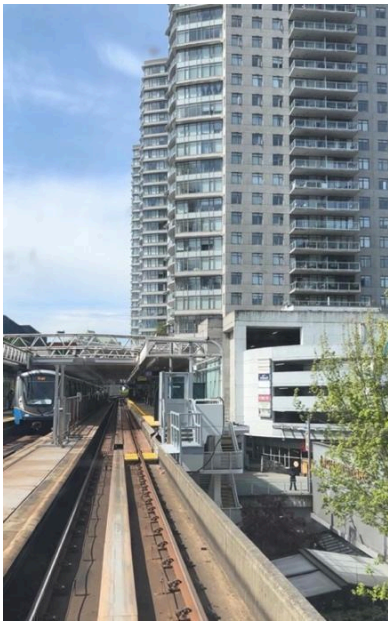
En el mapa 4, junto con las fotografías de la 13 a la 21, se puede observar la ubicación del terreno, las estaciones de New Westminster y de Douglas College, así como el entorno urbano que rodea el sitio.

Mapa de ubicación del terreno lote 808 Royal:

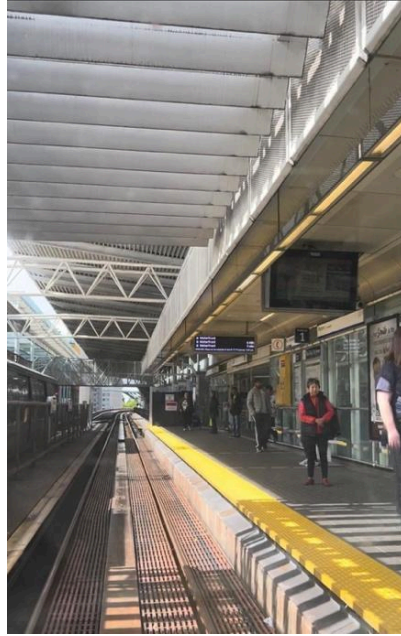
Mapa de ubicación del terreno lote 808 Royal:



Plano 4. Ubicación del terreno, lote 808, Royal Avenue. Fuente: Newwest 2023.

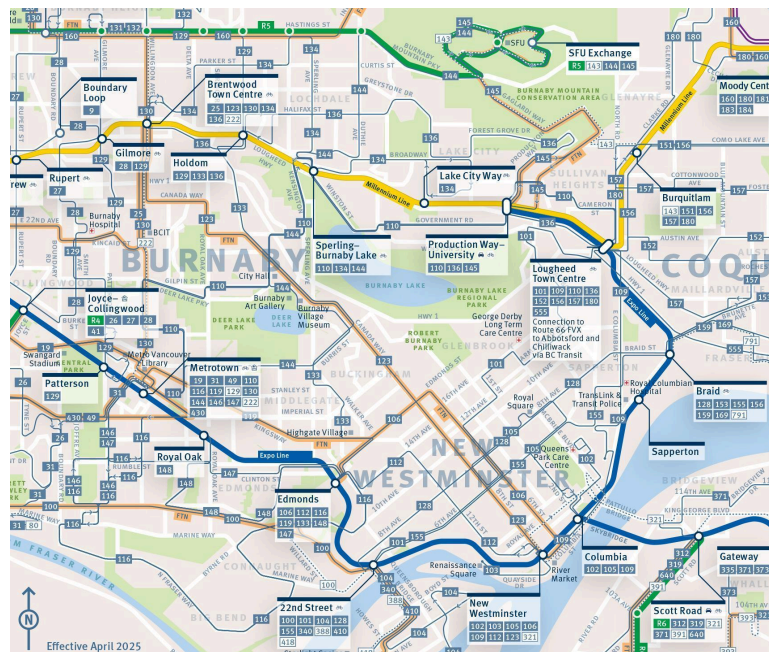


Fotografía 13: estación de New Westminster, vía Waterfront. Fotografía de Ester Montepeque. Abril de 2024.



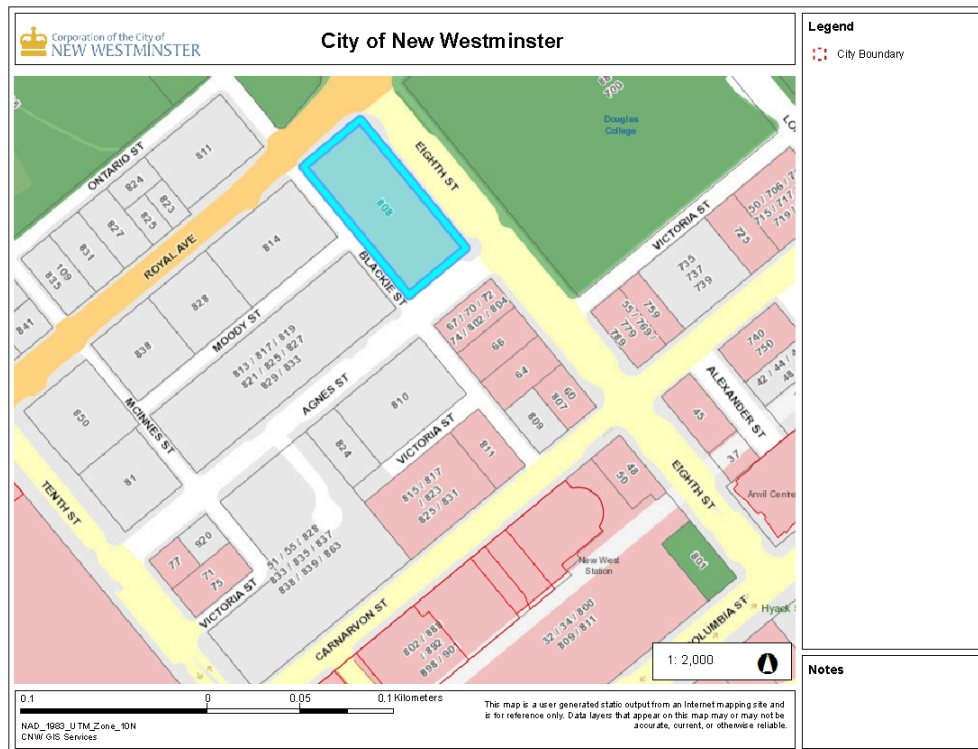
Fotografía 14. Estación New Westminster vía Waterfront. Fotografía de Ester Montepeque. Abril de 2024.

- Conectividad de autobuses: los buses urbanos entre las ciudades de la ciudad de Burnaby, New Westminster y parte de Coquitlam en línea azul y amarilla:



Plano 5. Rutas de autobús en New Westminster, Burnaby y parte de Coquitlam. Fuente: Translink 2025

**51.4. Características físicas del terreno:** el terreno 1, seleccionado para la construcción de la academia de idiomas “Casa Lingua Academy” ubicada en el sector C-4 (ver gráfica 62). De acuerdo con la ficha técnica emitida por el Departamento de Desarrollo Urbano del municipio de New Westminster, el lote 808 tiene 40 metros de longitud y una profundidad de 91.38 metros, lo que da un área total aproximada de 3,655.20 metros cuadrados. (Ver la tabla 26)



Plano 6. Ubicación y nomenclatura del lote 808. Fuente: Newwestcity, 2023.

**51.4.1. Ficha de Informe de la Municipalidad de New Westminster:** la Municipalidad de New Westminster mantiene en internet, accesible al público, un registro de cada lote que conforma la ciudad, en el que se describen todos los datos del terreno. A continuación se presenta, en español, la ficha obtenida del terreno 808, ubicado entre la avenida Royal y la 8.ª. calle de la ciudad de New Westminster, Canadá.

### Información del sitio

<b>Vecindario:</b>	Centro de la ciudad	<b>No. Construcciones:</b>	
<b>Sitio:</b>	3,706 sqm (39,890 pies cuadrados)	<b>Categorías de zonificación:</b>	Comercial
<b>Fachada:</b>	40.07m (131.46 ft)	<b>Zonificación:</b>	C-4
<b>Profundidad aproximada:</b>	91.38m (299.81 ft)	<b>OCP:</b>	D_RTA (TORRE_RESIDENCIAL APARTAMENTO)
<b>Radio del suelo:</b>			
<b>Espacio sobre el nivel del suelo:</b>			(pies cuadrados)
<b>Espacio debajo el nivel del suelo:</b>			(pies cuadrados)
<b>Espacio total del suelo:</b>	sqm		(pies cuadrados)
<b>Cobertura total:</b>			(pies cuadrados)
<b>Cobertura del sitio:</b>	0.00%		

### Construcción del sitio

### Permits Issued on Site

<b>Permiso No.</b>	DP001002	<b>Fecha de aplicación</b>	Oct 12, 2022
<b>Tipo de permiso</b>	PERMISO DESARROLLO		
<b>Estatus</b>	CANCELADO		
<b>Categoría</b>	PLANIFICACIÓN		
<b>Propósito:</b>	Para presentar una solicitud de Permiso de Desarrollo en el sitio mencionado a continuación, que se encuentra dentro de un Área de Permiso de Desarrollo según lo identificado en el Plan Comunitario Oficial. El firmante asegura que se han proporcionado todos los materiales necesarios para respaldar esta solicitud, incluidas las tarifas de solicitud, junto con este formulario de solicitud.		
<b>Permiso No.</b>	TRE011860	<b>Fecha de aplicación</b>	10 de Agosto, 2022
<b>Tipo de permiso</b>	PERMISO DE ÁRBOLES		
<b>Estatus</b>	EN PROCESO		
<b>Categoría</b>	PERMISO DE ÁRBOLES		
<b>Propósito:</b>	Construcción de un edificio académico para estudiantes		

*Por favor, tenga en cuenta: En esta sección solo se muestran los permisos de desarrollo y no todos los permisos emitidos en el sitio.*

Tabla 26. Informe municipal del sitio 808. Fuente: elaboración propia con información de Newwestcity, 2023.

**51.5. Pendientes y plataformas:** el terreno presenta una pendiente natural descendente hacia la 8.ª vía. calle, que actualmente cuenta con cuatro carriles vehiculares y dos vías vehiculares. Dado el flujo vehicular constante en esta calle, no está autorizado el parqueo en los laterales del terreno.



Fotografía 15. Contexto urbano y ubicación de terreno. Fotografía Ester Montepeque. Abril de 2024.

**51.6. Aprovechamiento topográfico del terreno:** el lote presenta plataformas escalonadas; este relieve permite organizar un diseño funcional y estructural del proyecto con el mínimo movimiento de tierras. Esta característica favorece la adaptación del edificio al relieve existente y permite aprovechar de manera eficiente las condiciones actuales del terreno.



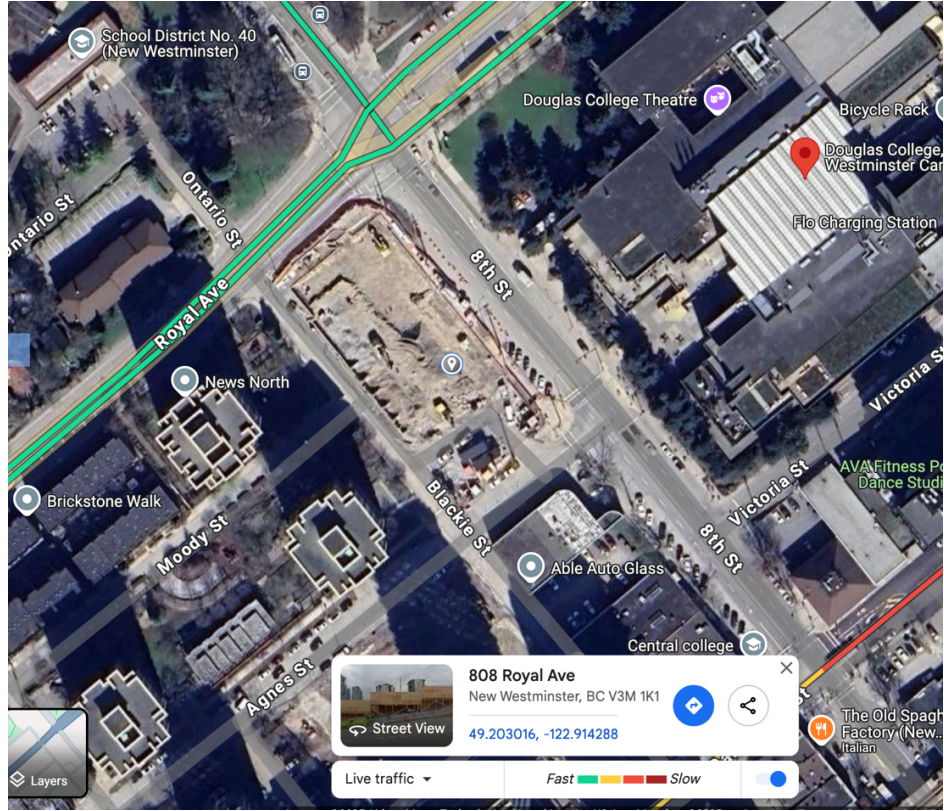
Fotografía 16. Fotografía aérea de plataformas en el terreno. Fuente: Newwestcity, 2023.

Para efectos del desarrollo del proyecto, se contempla la compra y el uso de la plataforma inferior y, en parte, de la segunda plataforma para el parqueo, por ser la sección más próxima a la entrada principal de Douglas College. Entre la primera y la segunda plataforma hay una diferencia de altura de aproximadamente 2.70 metros, lo cual se ha tenido en cuenta en el diseño.

Esta elección permite una mejor integración del edificio con el entorno inmediato, aprovechando la topografía y reduciendo los costos asociados al movimiento de tierra. (Ver las fotografías de la 16 a la 24 y el plano 7 de plataformas.)

**51.7. Fotografías del terreno:** el terreno propuesto ubicado en 808 Royal Avenue, New Westminster, BC se encuentra delimitado por las siguientes vías y referencias urbanas:

- 51.7.1. Al norte: colinda con la avenida Royal, una arteria principal que conecta diversos sectores y brinda visibilidad y acceso vehicular al terreno. Con alto flujo vehicular
- 51.7.2. Al este: limita con la 8.<sup>a</sup>. calle, vía de conexión hacia zonas residenciales, instituciones educativas y transporte público, incluyendo la estación de buses y la estación Skytrain de New Westminster. Con alto flujo vehicular.
- 51.7.3. Al oeste: se encuentra delimitado por Blackie Street, una calle secundaria que permite acceso alternativo al terreno y a desarrollos residenciales cercanos, con bajo flujo vehicular.
- 51.7.4. Al sur: con Agnes Street, una calle secundaria que sería la fachada principal del proyecto.

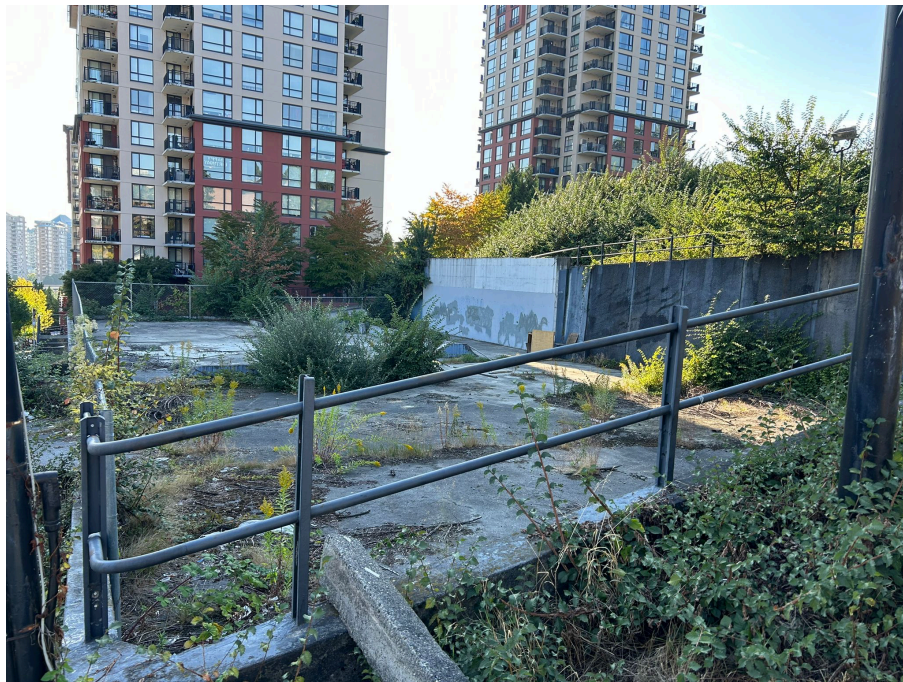


Fotografía 17. Fotografía satelital del terreno 2025. Fuente: Google Maps, 2025.

○ Fotografías 8 va. calle (parte lateral del proyecto)

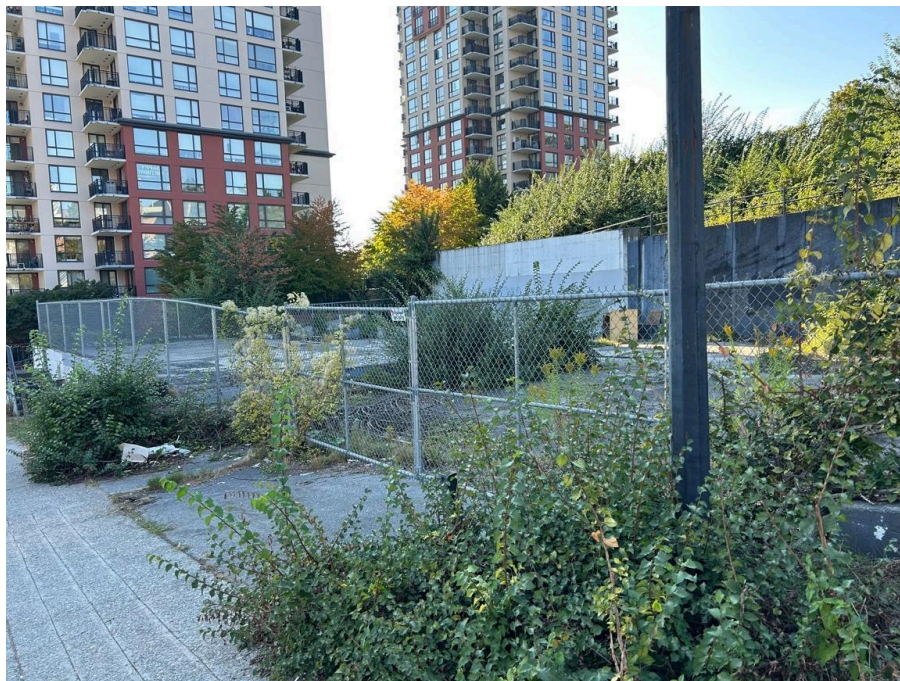


Fotografía 18. Fotografía de terreno, sección lateral, 8 va calle. Fotografía por Ester Montepeque.



Fotografía 19. Terreno, sección lateral, 8 calle 1.ª plataforma. Fotografía de Ester Montepeque, 2024.

○ Fotografías calle Agnes (parte frontal del proyecto):



Fotografía 20. Vista frontal de la calle Agnes, plataformas del terreno. Fotografía de Ester Montepeque, 2024.



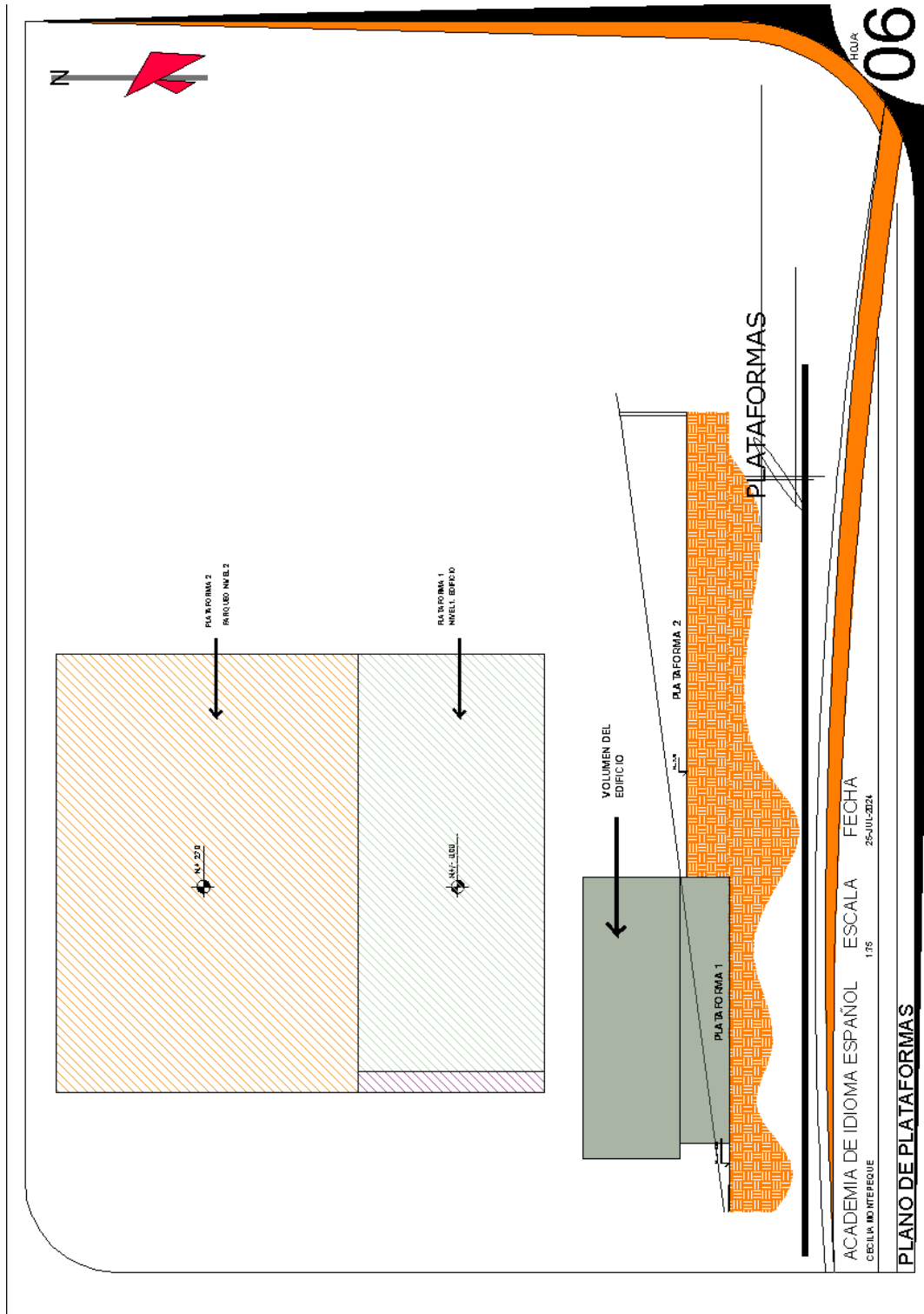
Fotografía 21. Visual frontal de la calle Agnes, plataformas y niveles del terreno. Fotografía de Ester Montepeque, 2024.

- Fotografía calle Blackie (parte lateral del proyecto):



Fotografía 22. Vista lateral de la calle Blackie. Fotografía de Ester Montepeque, 2024.

## 51.8. Plano de plataformas:



Plano 7. Plano de plataformas.

## Regulaciones

### 52. Regulaciones para proyectos de construcción en el ámbito educativo de

**Canadá:** para la construcción del proyecto educativo, existen regulaciones a nivel nacional, provincial y municipal, que se consideraron en el diseño y la cuantificación del proyecto.

#### 52.1. Código Nacional de Construcción de Canadá (National Building

**Code de Canadá - NBC 2020):** sirve como base mínima para que cada provincia establezca las regulaciones pertinentes para cada tipo de construcción. Este código establece requisitos técnicos y de construcción para abordar los siguientes cinco objetivos:

- Seguridad.
- Salud.
- Accesibilidad.
- Protección contra incendios y estructural de edificios.
- Medio ambiente.

### 53. Regulaciones constructivas provinciales: Columbia Británica:

la construcción de edificios y establecimientos educativos está regulada por la clasificación de uso o ocupación establecida por la normativa provincial. En este caso, la academia de idiomas se considera un espacio de reunión e instrucción, por lo que se clasifica en el Grupo A, División 1 (A-1) para escuelas o instituciones educativas. La clasificación A-1 implica el cumplimiento de las normativas de seguridad, de accesibilidad, de protección contra incendios y de control de la capacidad. Y se encuentra regulado por los siguientes códigos provinciales:

**53.1. Diseños estandarizados para los edificios escolares:** Design Standards for School Buildings (2020) y el Código de Construcción de Escuelas (School Building Code, 2018).

**53.2. Estándares de Área del Ministerio de Educación (Area Standards - Ministry of Education):** el Ministerio de Educación de Columbia Británica proporciona los estándares para áreas de escuelas primarias, intermedias y secundarias, la academia se debe regir por ellos ya que tendrá oferta para este grupo objetivo en áreas de reforzamiento de lenguaje y aprendizaje de nuevas lenguas

**53.3. Código de Construcción de Columbia Británica (British Columbia Building Code - BCBC 2024).** En este reglamento conocemos:

53.3.1. Cantidad de alumnos: El número permitido de alumnos se determina según el grado de escolaridad primaria. Debido a que la academia de idiomas ofrecerá clases presenciales para estudiantes de nivel primario, deberá regirse por los lineamientos establecidos por el British Columbia Ministry of Education and Child Care.

### **CANTIDAD DE ALUMNOS PERMITIDOS POR LA PROVINCIA DE COLUMBIA BRITÁNICA POR AULA**

Año de escolaridad	Edad	Cantidad máxima de alumnos según normativas provinciales
Kindergarten	4 a 6 años	22 Estudiantes
Grados 1 a 3	6 a 9 años	24 Estudiantes
Grados 4 a 7	9 a 12 años	30 Estudiantes
Grados 8 a 12	13 a 18 años	30 Estudiantes
Universidades y College	17 + años	30 -35 Estudiantes

Tabla 27. Número de alumnos permitidos por aula en la provincia de Columbia Británica. Fuente: elaboración propia con información de Columbia Británica, del Ministerio de Educación y Cuidado del Niño.

- Estructurales, resistencia sísmica y protección contra incendios.
- Acceso para personas con discapacidad, rampas, ascensores, baños y señalización
- Posee normas y materiales sobre eficiencia energética.

**54. Regulaciones constructivas de la ciudad de New Westminster:** New Westminster regula las actividades en su territorio; cuenta con una municipalidad, conocida como City Hall, ubicada en 511 Royal Avenue, New Westminster, B. C., código postal V3L.

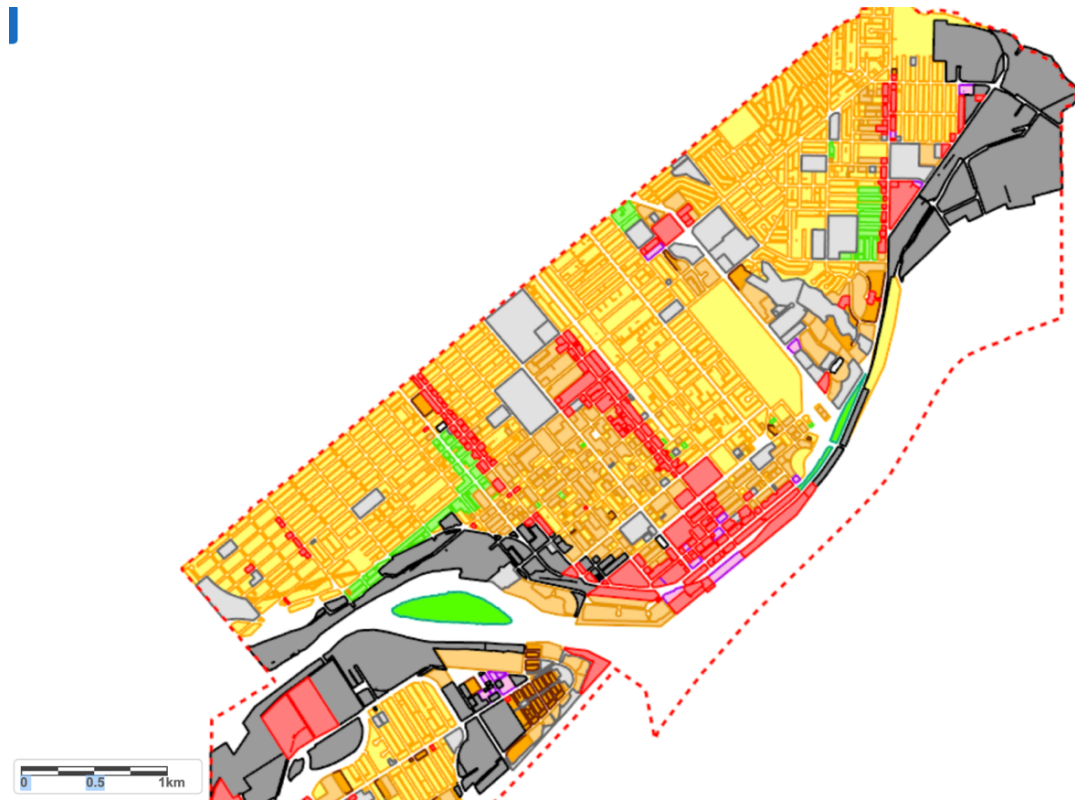


Fotografía 23. Municipalidad de New Westminster. Fotografía de Ester Montepeque.

Existen dos normativas para la construcción que posee la ciudad de New Westminster llamadas:

- 54.1. “Building Bylaw” (2020):** es una ordenanza que regula los permisos de construcción, las inspecciones y el cumplimiento del British Columbia Building Code (BCBC-2024) en la jurisdicción de New Westminster.
- 54.2. “Zoning Bylaw” (2019):** reglamento municipal que define los usos de suelo, las densidades, las alturas máximas de las edificaciones y los requisitos que deben cumplir los estacionamientos.
- 55. Aprobación de la planimetría y evaluación técnica del proyecto (previo a la construcción):** el primer paso para iniciar un proyecto constructivo es la revisión técnica, realizada por el Departamento de Desarrollo y Servicios de Construcción (Development and Building Services Department) de la Municipalidad de New Westminster. En esta etapa se evalúan los siguientes componentes del proyecto de la academia de lenguaje:
- 55.1. Conjunto de planos completos:** es necesario presentar este conjunto de planos elaborados por profesionales certificados: plano del sitio, planos arquitectónicos, planos estructurales, planos mecánicos, eléctricos y de plomería (MEP), planos de accesibilidad, planos de paisajismo, planos de drenajes y servicios públicos, planos de control de erosión y sedimentos, planos de iluminación exterior, planos de señalización y documentos técnicos que cumplan con las normativas antes mencionadas.
- 55.2. Cumplimiento con el Zoning Bylaw:** el terreno ubicado en 808 Royal Avenue, propuesto para la academia de idiomas, se encuentra dentro de la zonificación C-4, que permite usos educativo-comerciales.

## Uso de suelo New Westminster



Gráfica 63. Uso del suelo en New Westminster. Fuente: Newwest.city 2024

- 55.3. Impacto del uso de suelo:** se deben considerar el drenaje, la disponibilidad de estacionamiento, la altura del edificio (la altura máxima permitida es de 15.24 metros en el sector C-4) y la densidad poblacional.
- 55.4. Documentación requerida:** los formularios establecidos por la Municipalidad para la presentación de la documentación.
- 55.5. Condiciones del terreno:** se debe indicar en un plano la pendiente, la presencia de vegetación (si requiere tala) y el acceso a agua potable, electricidad y drenaje.

**56. Licencia de construcción de New Westminster:** esta se otorgará cuando el proyecto haya sido aprobado en su fase técnica; es la confirmación oficial de inicio de la obra y contempla:

**56.1. Obtención de servicios complementarios:** se denominan servicios complementarios los siguientes rubros: demolición, conexión de agua potable y de drenaje. En el proyecto de la academia se tendrán que demoler las plataformas y construir muros de contención.

**56.2. Cronograma de inspecciones:** es necesario contar con un cronograma de inspecciones por parte de la municipalidad, que incluya posibles reinspecciones.

**56.3. Pago de la tarifa de la licencia de construcción:** es necesaria la determinación del costo total del proyecto y de las tarifas asociadas en New Westminster. A continuación, se presenta un cuadro con las tarifas tanto en dólares canadienses (CAD) como en quetzales (Q), con un tipo de cambio de 1 CAD = Q5.62. Estas tarifas varían según el valor total de la obra: a mayor inversión, menor es el costo unitario por cada mil dólares, así como la tarifa obligatoria y no reembolsable por el ingreso de la documentación.

## TARIFAS DE LICENCIA DE CONSTRUCCIÓN NEW WESTMINSTER

Descripción	Tarifa en CAD	Tarifa estimada en GTQ (1 CAD = Q5.62)
Tarifa mínima (proyectos pequeños)	\$165.00	Q 927.30
Tarifa por valor de obra hasta CAD \$50,000 Q 281,000	\$18.00 por cada \$1,000	Q101.16 por cada Q5,620
Para proyectos entre CAD \$50,000.01 y CAD \$150,000 (Q 281,000 Y Q 843,000)	\$16.00 por cada \$1,000	Q89.92 por cada Q5,620
Para proyectos superiores a CAD \$150,000 (Q 843,000)	\$14.00 por cada \$1,000	Q78.68 por cada Q5,620
Cuota de solicitud (no reembolsable)	\$165.00	Q 927.30

Tabla 28. Tarifas de la licencia de construcción en New Westminster 2025. Fuente: City of New Westminster. Building Fees 2025.

**57. Licencia de negocio de New Westminster:** para operar, es necesario contar con una licencia de negocio vigente y autorizada. Esto aplica a todos los negocios educativos, comerciales e industriales. Incluso los que no están dentro de la ciudad, pero realizan actividades comerciales en ella.

### 57.1. Proceso de solicitud:

57.1.1. Aplicación provincial: antes de solicitar licencia municipal es necesario haber cumplido con los requisitos provinciales en Columbia Británica siendo estos:

- Registro de nombre comercial: es necesario obtener la aprobación del nombre, ya sea el del propietario o uno distinto. El nombre comercial de la academia será “Casa Lingua Academy”
- Registro del negocio: según su estructura (propietario único, sociedad o corporación). Se abrirá la academia de idiomas como corporación, debido a que se

tiene mayor claridad en la contratación de personal y mayor protección legal como propietaria; para los bancos o agentes de financiamiento, puede resultar atractiva para obtener subsidios gubernamentales o privados o para establecer alianzas. El crecimiento es más ágil al abrir nuevas sedes y existen ventajas fiscales, como la deducción de pequeños negocios (Small Business Deduction).

#### 57.1.2. Registro para impuestos:

- El impuesto sobre bienes y servicios (Goods and Services Tax, GST) es un impuesto federal del 5 % que se aplica a la mayoría de los bienes y servicios en Canadá. Este impuesto será obligatorio para la academia, ya que se prevé que los ingresos superen los CAD \$30,000.
- El impuesto de ventas provincial (Provincial Sales Tax, PST): un impuesto del 7 % sobre las ventas.

57.1.3. Registro ante WorkSafeBC: obligatorio si se cuenta con personal contratado, ya que se deben cumplir las regulaciones de salud y seguridad laboral.

**58. Regulación municipal aplicable a las academias de idiomas en New Westminster:** las academias de idiomas son clasificadas como “escuelas comerciales” (*commercial school*): significa el uso de un edificio, o parte de un edificio, para la formación o instrucción de estudiantes en habilidades comerciales, y funciones similares de oficina y uso comercial funciones; y un instituto postsecundario que solo

ofrece programas, y certificados o diplomas y la Municipalidad de New Westminster regula:

- 58.1. Asesoría inicial para nuevas empresas:** se presentan los lineamientos y las regulaciones que debe cumplir un negocio educativo.
  - 58.2. Emisión de licencia comercial:** se otorga la autorización de licencia comercial o se renueva cada año (todos los comercios, incluidos los ubicados en domicilios, deben contar con autorización para su funcionamiento, la cual caduca el 31 de diciembre de cada año).
  - 58.3. Inspecciones:** se realizan inspecciones de prevención de incendios, previas a la autorización del funcionamiento del negocio y cada año para su renovación.
  - 58.4. Cobro de la tarifa de licencia de comercio:** la municipalidad cobra las tarifas de licencias comerciales, llamadas "Business license fee".
  - 58.5. Límite de alumnos en centros educativos:** la Municipalidad regula el límite de alumnos por aula; si son menores, el máximo es de 20 (Newwestcity, 2023).
- 59. Normativas ambientales para la construcción de la academia en New Westminster:** el proyecto de construcción de la academia de idiomas “Casa Lingua Academy” contempla el estricto cumplimiento de las normativas ambientales establecidas por la municipalidad de New Westminster y la Provincia de Columbia Británica, con el objetivo de minimizar su impacto ambiental y promover prácticas sostenibles en cada etapa del proceso (diseño, construcción y funcionamiento). Los principales lineamientos y requisitos que deben considerarse:

**60. Evaluación de impacto ambiental (EIA)** Se deben realizar los siguientes pasos como requerimiento mínimo en New Westminster:

**60.1. Estudio preliminar:** antes de iniciar la construcción, se realizó un estudio para identificar los posibles impactos ambientales asociados al proyecto. En el inciso #103 del capítulo 5, se presentará un análisis detallado de cada tipo de impacto, del riesgo potencial asociado y de las medidas de mitigación de cada caso.

Como resultado de este estudio preliminar, se identificó una serie de riesgos primarios que deben considerarse tanto en la etapa de diseño como en la fase constructiva del proyecto de la academia de lenguajes. Estos riesgos se describen a continuación:

RIESGOS IMPORTANTES A CONSIDERAR EN LA ETAPA DE DISEÑO PARA OBTENER UN BUEN FUNCIONAMIENTO

Tipo de impacto	Riesgo potencial
Accesibilidad y seguridad vial en funcionamiento de la academia	Dificultad para maniobrar vehículos en accesos inclinados al parqueo, especialmente durante el ascenso y descenso por parte de los padres de familia cuando los estudiantes son niños o adolescentes.
Impacto visual y urbano	Afectación permanente al paisaje urbano
Flujo peatonal y seguridad vial	Obstaculizar el libre acceso peatonal, no colocar señalización adecuada
Condiciones climáticas	Espacios abiertos que no permitan ser utilizados en las condiciones climáticas de lluvia o nieve

Tabla 29. Riesgos preliminares de la etapa de diseño. Fuente: elaboración propia, 2025.

RIESGOS IMPORTANTES A CONSIDERAR EN LA ETAPA DE CONSTRUCCIÓN

Tipo de impacto	Riesgo potencial
Acceso por vía inclinada con alto flujo vehicular en la zona de obra.	Dificultad para el ingreso de vehículos de carga por la 8 va calle que posee una pendiente pronunciada y alto flujo vehicular; riesgo para el acceso peatonal del personal de obra, especialmente en condiciones de poca visibilidad o movilidad reducida
Condiciones climáticas	Retrasos por lluvias o escorrentía que afecten excavaciones
Logística y transporte	Congestión vehicular en el horario de 8:30 a 9:30 am y de 4:30 a 6:00 PM daños en vías por transporte de materiales
Flujo peatonal y seguridad vial	Riesgo a transeúntes por cierre de aceras o tránsito de maquinaria
Impacto visual y urbano	Afectación temporal al paisaje urbano

Tabla 30. Riesgos primarios en la etapa de funcionamiento. Fuente: elaboración propia, 2025

- **Informe de impacto ambiental:** se elaborará un informe que detalle los impactos identificados, tanto positivos como negativos, e incluya medidas de mitigación.
- **Consulta pública:** es necesario realizar consultas públicas para la construcción de la academia, a fin de que la comunidad pueda expresar sus preocupaciones y sugerencias.
- **Revisión y aprobación:** las autoridades ambientales revisan el informe y, si este es aprobado, se otorga un certificado de impacto ambiental que permite continuar con el proyecto.

**61. Gestión de residuos en New Westminster:** para realizar un análisis correcto, es necesario dividir la gestión en etapas, a fin de minimizar el riesgo de contaminación de los residuos generados tanto en la etapa de construcción como en la de funcionamiento.

**62. Plan de gestión de residuos del proyecto de academia de idiomas en etapa de construcción:**

## **62.1. Tipos de residuos:**

- 62.1.1. **Residuos inertes:** concreto, ladrillo, vidrio y metales. En New Westminister y, en general, en la provincia de Columbia Británica, la tierra y el ripio o cualquier material inerte o de demolición limpia deben ser gestionados de manera responsable y llevados a instalaciones de reciclaje que cuenten con su respectiva autorización de la municipalidad, donde se encuentran como instalaciones de reciclaje de construcción y demolición (C&D). Empresas recolectoras de residuos inertes: existen dos C&D cercanas:
- Urban Wood Waste Recyclers: en la misma ciudad de New Westminister, a menos de 2 kilómetros del terreno a desarrollar.
  - Ecowaste Industries Ltd. En la ciudad de Richmond, a 13 a 15 km al suroeste.
- 62.1.2. **Residuos orgánicos:** madera, restos de vegetales. Son recolectados por el sistema de recolección de basura y trasladados al centro de compostaje regional para su conversión en abono.
- 62.1.3. **Los residuos peligrosos:** deben gestionarse a través de centros de recolección específicos y autorizados para el tratamiento de pinturas, solventes, aceites y materiales como el asbesto. Esto es gestionado por la división de Reducción de Materiales Peligrosos (Hazardous Materials Abatement) del City Hall, departamento que vela por la buena gestión de residuos de los constructores y por el otro lado otorga las autorizaciones para las empresas que hagan un buen reciclaje de estas. Una de las empresas autorizadas podría ser VAR, Vancouver Asbestos Removal.
- 62.1.4. **Residuos reciclables** (cartón, papel, plásticos y metales): depositados en el contenedor azul municipal de reciclaje.

**62.2. Transporte con autorización para el traslado de residuos:** los camiones que transporten estos materiales deben contar con permiso del Ministerio de Medio Ambiente y pueden operar en los suelos que anteriormente describimos como Gran Vancouver.

**62.3. Contenedores de residuos:** a continuación, se muestra una fotografía del contenedor tipo *roll-off bin* para la disposición de residuos de obra, como concreto, madera, ladrillo y otros materiales inertes. Son contenedores temporales para escombros. Su color es negro.



Fotografía 24. Contenedor del tipo *roll-off bin*. Fotografía de Ester Cecilia Montepeque.

**63. Plan de gestión de residuos de la academia de idiomas en operación:** se implementará un plan que garantice la recolección y la disposición adecuadas de los residuos, en cumplimiento de las normativas de la ciudad de New Westminster y de la provincia de Columbia Británica. Dicho plan contempla la clasificación, el almacenamiento, incluido dentro del edificio, y la disposición final de los residuos.

**63.1. Reciclaje y reutilización:** en el interior de los edificios se colocarán cuatro tipos de basureros en cada nivel, ubicados estratégicamente en los pasillos: papel, orgánicos, reciclaje y basura general. Esta medida se ajusta a la normativa de gestión de residuos establecida por la ciudad de New Westminster y la provincia de Columbia Británica (Newwestcity, s. f.), que exige fomentar activamente la separación de residuos. Como parte del enfoque educativo y ambiental de la academia, cada basurero contará con un sistema de rotulación informativa, con traducción a algún idioma, que facilite la identificación y clasificación adecuadas de los residuos. De este modo, no solo se asegura el cumplimiento de la regulación vigente, sino que también se promueve, entre estudiantes, docentes y visitantes, el uso de los lenguajes y de la cultura de la responsabilidad ambiental y de la sostenibilidad.



Fotografía 25. Gestión de la basura en edificios con ejemplos de empaques. Fotografía de Karina Rojas.



Fotografía 26. Gestión de la basura en edificios mediante rotulación. Fotografía de Karina Rojas.

Estos residuos son recolectados y se depositan en dispensadores comerciales tipo *dumpster*, contratados con la empresa “Waste Management”, para la recolección diferenciada. Estos presentan colores específicos, como se muestra en la fotografía 25, y generalmente se encuentran sobre las aceras.



Fotografía 27. Contenedor del tipo *dumpster*. Fotografía de Ester Cecilia Montepeque.

Asimismo, la recolección se realiza semanalmente mediante camiones diferenciados, según el tipo de desecho (orgánico, reciclable o general). Esta

operación sigue un calendario establecido por zonas dentro del municipio, correspondiendo los miércoles para el sector donde estará la academia:

### División en zonas de recolección de basura y calendarización de rutas, New Westminster, Canadá



Gráfica 64. División en zonas de recolección de basura y calendarización de rutas. Fuente: Newwestcity 2023.

**64. Control de emisiones y contaminación:** reducir las emisiones contaminantes al aire, al agua y al suelo durante la construcción y la operación.

**64.1. Control de emisiones al aire:** implementar medidas para reducir el polvo y las emisiones de gases de efecto invernadero durante las actividades de construcción. Esto puede incluir el uso de maquinaria eficiente, barreras contra el polvo y controles de velocidad en los sitios de construcción.

**64.2. Gestión de efluentes:** las descargas de aguas residuales de la academia deben ser tratadas antes de su liberación al medio ambiente y cumplir con los estándares de calidad del agua establecidos por las autoridades municipales.

- 64.3. Control de ruido:** implementar medidas para mitigar el ruido durante la construcción, como el uso de barreras acústicas, la programación de trabajos ruidosos en horarios menos sensibles y el mantenimiento regular del equipo.
- 65. Conservación de energía y recursos:** promover la eficiencia energética y la conservación de recursos durante la construcción y la operación.
- 65.1. Eficiencia energética:** diseñar edificios que cumplan o superen los estándares de eficiencia establecidos en el Código de Construcción de Columbia Británica. Esto incluye el uso de sistemas de calefacción, ventilación y aire acondicionado (HVAC) eficientes, el aislamiento adecuado y la integración de tecnologías renovables, como paneles solares, que se incorporarán al diseño.
- 65.2. Uso del agua:** implementar sistemas para reducir el consumo de agua, como la instalación de dispositivos de bajo flujo, la recolección de agua de lluvia para su uso en el riego y la reutilización de aguas grises.
- 65.3. Materiales sostenibles:** priorizar el uso de materiales de construcción sostenibles, como madera certificada, productos reciclados y materiales locales, para minimizar la huella de carbono del transporte.
- 66. Regulaciones locales específicas de New Westminster:** la municipalidad puede solicitar a los proyectos de construcción requisitos adicionales, como permisos ambientales especiales o directrices de sostenibilidad que deben cumplirse.
- 66.1. Consultores autorizados:** es necesario contratar consultores ambientales autorizados por la municipalidad de New Westminster para elaborar estudios y obtener los permisos correspondientes. Estos permisos deben revisarse y aprobarse antes de que comiencen las actividades de construcción.

**67. Otras regulaciones:** existen otras relevantes regulaciones que se deben tomar en cuenta al momento de construir, con nombres: “British Columbia Building Code” (2018) “Canadian Standards Association (CSA) Standards”, las cuales cubren aspectos como: Diseño y distribución de edificios (Building design and layout), Seguridad contra incendios y accesibilidad (Fire safety and accessibility), Integridad estructural y materiales (Structural integrity and materials), Eficiencia energética y sostenibilidad (Energy efficiency and sustainability).

**68. Restricciones técnicas:**

**68.1. Restricción climatológica:** el área metropolitana de Vancouver experimenta las estaciones del año: invierno, primavera, verano y otoño. Los veranos tienden a ser breves y parcialmente nublados, con posibilidad de lluvia en cualquier momento. Los inviernos son prolongados, abarcando aproximadamente 8.5 meses, con precipitaciones ocasionales, pero mayormente pluviales. La temperatura anual oscila entre 1 y 24 grados. (Weather Spark, s.f.) De junio a septiembre, el clima es fresco, pero puede alcanzar los 30 grados en días excepcionalmente calurosos. Por lo tanto, es necesario considerar las edificaciones para la lluvia y la nieve, así como contar con aire acondicionado y calefacción en ellas. Las áreas exteriores de los edificios se usan muy poco, alrededor de tres meses al año, por lo que la tendencia es construir edificaciones completamente cerradas y de bajo techo.

**68.2. Uso de materiales con resistencia al fuego:** los materiales deben cumplir con las normas de resistencia al fuego establecidas en el BCBC, lo que puede restringir la elección de ciertos materiales que no ofrecen la protección adecuada.

**68.3. Eficiencia energética:** Los requisitos de eficiencia energética se enmarcan en el BC Building Code (BCBC), el BC Energy Step Code y/o el Zero Carbon Step Code, que establecen metas de desempeño medibles. Se requiere hermeticidad.

**68.4. Materiales aislantes:** el BCBC requiere que los edificios en Columbia Británica utilicen materiales que maximicen la eficiencia energética, como aislamientos de calidad y ventanas con acristalamiento doble o triple.

**69. Recursos tecnológicos en las diferentes etapas del proyecto de la academia de idiomas:** se considera que desempeñan un papel importante en el desarrollo, la planificación y la operación de la academia de lenguajes “Casa Lingua Academy”. Su implementación no solo contribuye a una gestión eficiente del proyecto, sino que también resulta necesaria para fortalecer la experiencia educativa.

**69.1. Tecnología para la comunicación interna y con proveedores:** se contemplan plataformas que permiten una comunicación efectiva entre el personal interno y los proveedores, independientemente de su ubicación.

Estas herramientas cumplen con los criterios de eficiencia, rapidez y capacidad de almacenamiento. Para ello se escogieron las siguientes:



Gráfica 65. Tecnología para la comunicación interna y con los proveedores durante la ejecución del proyecto.

Fuente: elaboración propia.

**69.2. Tecnología para elaborar la planificación del proyecto:** durante la etapa de planificación del proyecto de la academia de lenguaje, se incorporarán herramientas digitales que permitan realizar tareas, elaborar cronogramas, documentos y diseños. Estas plataformas fueron seleccionadas por su facilidad de uso, funcionalidad colaborativa y adaptabilidad en proyectos educativos y arquitectónicos:

### Tecnología para elaborar el proyecto



Gráfica 66. Tecnología para elaborar el proyecto. Fuente: elaboración propia.

**69.3. Tecnología educativa para el funcionamiento de la academia de lenguajes:** se integrarán diversas plataformas tecnológicas que facilitarán tanto el proceso educativo como el administrativo. Se utilizarán entornos virtuales de aprendizaje, como Google Classroom y Moodle, para apoyar la enseñanza presencial y remota. Herramientas como Duolingo for Schools y pizarras digitales para enriquecer la experiencia pedagógica, así como las plataformas de los proveedores de libros educativos.

**69.3.1. Google Classroom:** fue elegida como una de las plataformas educativas en la etapa inicial de la academia, ya que ofrece una solución gratuita, accesible y eficaz para instituciones educativas. Permite gestionar clases, documentos, asignaciones, retroalimentación

y la comunicación entre estudiantes y docentes. Al incorporar Google Workspace, se convierte en una opción ideal para la academia de lenguajes que crecerá.

69.3.2. **Duolingo for Schools:** se incorpora como recurso complementario para reforzar el aprendizaje lúdico e independiente de idiomas. Permite asignar tareas, visualizar el progreso y fomentar la práctica diaria del vocabulario y de las estructuras. Su interfaz es amigable, visual y motivadora. Cuenta con soporte y recursos en diferentes idiomas, incluidos el inglés, el francés y el español. Y su catálogo de idiomas permite la expansión progresiva conforme se incorporen otros, como el mandarín, el japonés y el hindi. Fomenta la práctica diaria del vocabulario y de las estructuras. Su interfaz es amigable, visual y motivadora.

69.3.3. **Moodle:** fue considerada por ser una alternativa escalable y flexible para una academia en crecimiento. Se considera su uso en los niveles más avanzados, con un seguimiento académico más riguroso, la gestión de exámenes y futuras expansiones.

## Tecnología para gestión academia de idiomas

Google Classroom



Duolingo for Schools



Moodle



Gráfica 67. Tecnología para la gestión educativa de la academia de idiomas. Fuente: elaboración propia.

**69.4. Tecnología para la comunicación y la creación de contenido:** se integrarán diversas plataformas tecnológicas que faciliten tanto el proceso educativo como el administrativo. Se utilizarán entornos virtuales de aprendizaje, como Google Classroom y Moodle, para apoyar la enseñanza presencial y remota. Herramientas como Duolingo for Schools y pizarras digitales para enriquecer la experiencia pedagógica, así como las plataformas de los proveedores de libros educativos.



Gráfica 68. Tecnología para elaborar comunicación visual digital y crear contenido. Fuente: elaboración propia.

### Conclusiones del capítulo 3:

En el capítulo 3 se identifican los principales factores técnicos, ambientales y tecnológicos que inciden en la viabilidad del proyecto de la academia de idiomas Casa Lingua Academy. El análisis permitió establecer la localización estratégica del terreno, revisar las regulaciones aplicables a la construcción y a la operación educativa en New Westminster y definir los recursos necesarios para el desarrollo y el funcionamiento del proyecto.

- El análisis de localización permitió determinar que la ciudad de New Westminster representa un entorno estratégico para el establecimiento de la academia debido a su entorno educativo, a la diversidad cultural existente y a la accesibilidad mediante el transporte público y las vías principales.
- El estudio técnico permitió confirmar que el terreno seleccionado se ubica en la zona comercial C-4 de New Westminster, donde se permite el desarrollo de proyectos comerciales.
- La integración de criterios ambientales y de sostenibilidad constituye un valor agregado del proyecto (eficiencia energética, uso de materiales no inflamables, gestión de residuos, entre otros), así como un requisito indispensable para la autorización del proyecto en Canadá.
- Las plataformas digitales se identifican como pilares educativos y de gestión del proyecto.
- La revisión de las normativas nacionales, provinciales y municipales permitió establecer los principales requisitos a considerar en la planificación, la construcción y la operación de la academia. Entre ellos se incluyen los códigos de construcción, los permisos municipales, la licencia de negocio, las condiciones de accesibilidad, la protección contra incendios, la zonificación y los límites de ocupación estudiantil.



# CAPÍTULO 4



## Propuesta arquitectónica de la academia de idiomas “Casa Lingua Academy”:

**70. Infraestructura requerida:** se ha definido con base en un análisis de necesidades espaciales orientado a contar con una educación experiencial, en la que el aprendizaje se desarrolle más allá del aula tradicional, así como a responder a los requerimientos funcionales de la academia de idiomas mediante áreas específicas para el desarrollo de actividades académicas, administrativas, culturales y de apoyo. Para su definición, se consideraron dos aspectos fundamentales:

**70.1. Flujo del alumnado.**

**70.2. Funcionamiento general de la institución.**

Diagrama general de áreas proyecto academia de idiomas:

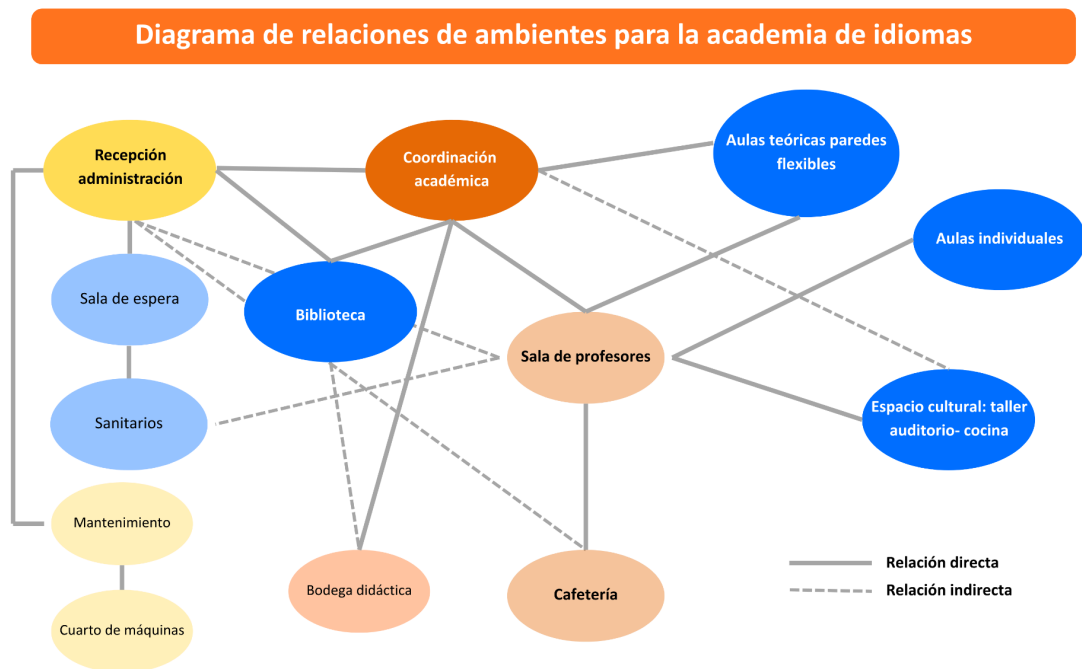


Gráfica 69. Diagrama general de áreas. Fuente: elaboración propia, agosto de 2024

Por ejemplo, la distribución contempla aulas interactivas equipadas con tecnología de apoyo, laboratorios de idiomas para la práctica intensiva y espacios colaborativos que promuevan el trabajo en equipo y la inmersión cultural. Asimismo,

se incluyen áreas administrativas eficientes y zonas recreativas que refuercen el bienestar de la comunidad académica, con la posibilidad de ofrecer algunos espacios en alquiler a instituciones externas como una fuente adicional de ingresos.

- 71. Diagrama de relaciones de ambientes:** herramienta que permite visualizar de manera integral cómo cada espacio se conecta y complementa, asegurando que las relaciones espaciales —desde las aulas hasta los servicios complementarios— respondan a las necesidades pedagógicas y operativas. De esta manera, la infraestructura proyectada no solo cumple una función estructural, sino que también se convierte en un facilitador activo del modelo educativo promovido por la academia.



Gráfica 70. Diagrama de relaciones de ambientes. Fuente: elaboración propia 2024.

- 72. Programa de necesidades:** herramienta de planificación arquitectónica que permite definir los espacios necesarios para el funcionamiento de la academia de idiomas en New Westminster. Su diseño responde al enfoque experiencial, multicultural y flexible del proyecto, integrando ambientes académicos,

administrativos, culturales y de apoyo para favorecer la enseñanza, la interacción y el bienestar de la comunidad estudiantil.

Programa de necesidades para la academia de idiomas			
Ambiente	Función principal	Usuarios	Relación directa
Recepción y lobby principal	Información, inscripción, pagos, control de acceso y atención inicial al estudiante.	Estudiantes, visitantes y personal	Sala de espera, oficinas administrativas, biblioteca
Sala de espera	Recepción temporal de estudiantes, padres y visitantes.	Estudiantes, padres y visitantes	Recepción y lobby principal
Oficinas de administración	Gestión administrativa, financiera y operativa de la academia.	Personal administrativo	Recepción, archivo, sala de profesores
Coordinación académica	Planificación académica, supervisión docente y atención al estudiante.	Coordinación, docentes y estudiantes	Recepción, aulas, sala de profesores
Aulas grupales de enseñanza	Desarrollo de clases de idiomas con metodologías activas y apoyo tecnológico.	Estudiantes y docentes	Coordinación académica, aulas privadas, biblioteca, sanitarios
Aulas privadas de tutoría	Atención individualizada, refuerzo académico y tutorías.	Estudiantes y docentes	Coordinación académica, sala de profesores
Biblioteca y centro de recursos	Lectura, consulta, autoaprendizaje y apoyo a la investigación.	Estudiantes y docentes	Recepción, aulas grupales, auditorio
Auditorio	Desarrollo de actividades académicas, culturales, comunitarias y de integración.	Estudiantes, docentes, invitados y comunidad	Biblioteca, cocina, lobby principal
Cocina con alacena	Apoyo a talleres experienciales, actividades culturales y eventos.	Personal, estudiantes y docentes	Auditorio, área de apoyo
Sala de profesores	Preparación de clases, reuniones y descanso docente.	Docentes	Coordinación académica, aulas privadas, oficinas administrativas
Archivo	Resguardo de expedientes, documentos y material administrativo.	Personal administrativo	Oficinas de administración
Servicios sanitarios	Servicio sanitario general y accesible para usuarios del edificio.	Todos los usuarios	Aulas, lobby principal y áreas comunes
Bodega de material didáctico y suministros	Almacenamiento de materiales, equipo y suministros de apoyo.	Personal	Auditorio, cocina, área de mantenimiento
Área de descarga	Recepción de insumos, mobiliario y materiales de apoyo.	Personal de apoyo	Bodega, cocina, mantenimiento
Área de mantenimiento	Apoyo técnico y operación general del edificio.	Personal de apoyo	Cuarto de máquinas, bodega, área de descarga
Cuarto de máquinas	Soporte de instalaciones y equipos del edificio.	Personal técnico	Área de mantenimiento
Elevadores, pasillos y circulaciones	Movilidad vertical y horizontal entre los tres niveles del proyecto.	Todos los usuarios	Todos los ambientes principales
Parqueo vehicular	Atención a la movilidad y acceso de usuarios y personal.	Estudiantes, visitantes y personal	Ingreso principal y circulaciones

Tabla 31. Programa de necesidades para la academia de idiomas. Fuente: elaboración propia

**73. Diseño arquitectónico:** la academia de idiomas se organiza en tres niveles y ha sido concebida para integrar de manera funcional los espacios académicos, administrativos y de apoyo necesarios para su funcionamiento. Los ambientes están diseñados para promover la interacción, la práctica, la convivencia y el desarrollo de actividades culturales. Existen ambientes amplios que buscan garantizar la comodidad de estudiantes y docentes y ofrecer flexibilidad para adaptarse a diversas metodologías pedagógicas y andragógicas, con énfasis en la educación experiencial.

El conjunto abarca desde aulas versátiles equipadas con tecnología interactiva hasta espacios sociales y recreativos orientados a fomentar la interacción cultural y la inclusión. Esta integración de los ambientes académicos y comunitarios asegura que el aprendizaje no se limite al aula, sino que se extienda a experiencias significativas de convivencia y colaboración.

El proyecto contempla un área total de 2,041 m<sup>2</sup>, distribuida estratégicamente para favorecer el funcionamiento eficiente de la academia y la accesibilidad de sus usuarios. Asimismo, busca ser un edificio sostenible.

### **73.1. Ambientes propuestos:**

- 73.1.1. Aulas de enseñanza: espacios flexibles equipados con pizarras interactivas y recursos tecnológicos.
- 73.1.2. Aulas para laboratorios de idiomas o tutorías individuales: diseñadas para la práctica de conversación, de escucha y de simulaciones.
- 73.1.3. Áreas administrativas: oficinas de dirección, de coordinación académica y de soporte administrativo.
- 73.1.4. Espacios sociales y recreativos: zonas de descanso y áreas de interacción cultural.

73.1.5. Biblioteca y centro de recursos digitales orientados a la investigación y al autoaprendizaje.

73.1.6. Áreas de mantenimiento y servicios generales: infraestructura de apoyo para el funcionamiento continuo.

#### Listado de espacios arquitectónicos por área:

 <b>Área de enseñanza</b>	 <b>Área complementaria experiencial y comunitaria</b>	 <b>Área administrativa</b>	 <b>Área de mantenimiento y de servicios</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seis aulas grupales de enseñanza.</li> <li>• Cuatro aulas privadas de tutoría.</li> <li>• Biblioteca y centro de recursos.</li> <li>• Auditorio para actividades académicas y culturales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cocina con alacena para talleres experienciales.</li> <li>• Auditorio como espacio de integración cultural, comunitaria y académica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción y lobby principal.</li> <li>• Oficinas de administración.</li> <li>• Archivo.</li> <li>• Sala de profesores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios sanitarios.</li> <li>• Bodega de material didáctico y de suministros.</li> <li>• Área de descarga.</li> <li>• Área de mantenimiento.</li> <li>• Cuarto de máquinas.</li> <li>• Elevadores y pasillos de circulación.</li> <li>• Parqueo vehicular.</li> </ul>

Gráfica 71. Listado de ambientes arquitectónicos. Fuente: elaboración propia, mayo de 2025.

## 73.2. Descripción por niveles:

73.2.1. Primer nivel: área de construcción N1 = 601.5.00 m<sup>2</sup>

- Una recepción principal con sala de espera equipada con televisores interactivos.
- Dos aulas para 15 alumnos, equipadas con pupitres y paredes móviles que permitan unirse y convertirse en un salón grande para actividades.
- Auditorio multifuncional para la proyección de cine, presentaciones de obras, conferencias, seminarios y graduaciones de los alumnos.
- Área de cocina: contará con espacios para impartir clases de cocina de las diferentes regiones de Latinoamérica y España, incluirá elementos interactivos, como una televisión Smart, y

estará equipada con cuatro islas de estufas industriales, dos hornos, dos refrigeradoras, un lavaplatos y un área de descarga.

- Acceso a gradas y elevadores.
- Bodega de materiales didácticos.
- Área de estudio o socialización.
- Servicios sanitarios para hombres y mujeres.
- Cuarto de máquinas y mantenimiento.

**73.2.2. Segundo nivel:** área de construcción N2 = 720.00 m<sup>2</sup> y área de parqueo 720.00 m<sup>2</sup>

- Dos aulas con capacidad para 35 alumnos cada una, preparadas para responder al crecimiento futuro de la academia. Sin embargo, en la fase inicial estarán equipadas con mobiliario no convencional, más flexible e interactivo, que permita albergar cómodamente a 15 estudiantes por aula con mesas de trabajo para realizar manualidades típicas de las regiones de Latinoamérica, España, Francia o Canadá. Estos espacios también podrán adaptarse a actividades sociales y reuniones organizadas por la academia, así como servir de lugares para impartir clases a niños o adolescentes cuando se requiera, en el horario programado.
- Dos aulas para clases privadas.
- Una sala de profesores donde impartirán clases en línea.
- Cuatro oficinas administrativas.
- Una bodega administrativa.
- Servicios sanitarios.
- Hombres y mujeres.
- Acceso directo a los 38 espacios del parqueo para estudiantes y personal, que también podrían rentarse a estudiantes de Douglas College.

- Dos parqueos especiales para discapacitados (de mayor tamaño).
- Acceso a gradas y elevadores. Áreas de estudio o esparcimiento.
- Cuarto de máquinas y mantenimiento, 2.º piso.

### 73.2.3. Tercer nivel: área de construcción N3 = 720.00 m<sup>2</sup>

- Biblioteca especializada en idiomas con material disponible en libros en francés, inglés, español, mandarín, hindi, italiano y japonés. Los libros estarán disponibles para consulta en sala o para préstamo interno, exclusivo para estudiantes activos. Además, se ofrecerá una selección de libros a la venta que incluirá textos de ejercicios correspondientes a los idiomas impartidos, así como títulos de lectura general, incluidas obras consideradas *best-sellers* en sus respectivos idiomas de origen.
- Dos aulas para clases privadas.
- Una sala de profesores en la que se impartirán tutorías personalizadas y clases virtuales.
- Servicios sanitarios. Hombres y mujeres.
- Salas de estar.
- Dos aulas con capacidad para 35 alumnos cada una, preparadas para responder al crecimiento futuro de la academia. Sin embargo, en la fase inicial, estarán equipadas con mobiliario no convencional, más flexible e interactivo, que permita albergar cómodamente a 15 estudiantes por aula.
- Acceso a gradas y elevadores.
- Áreas de estudio o esparcimiento.

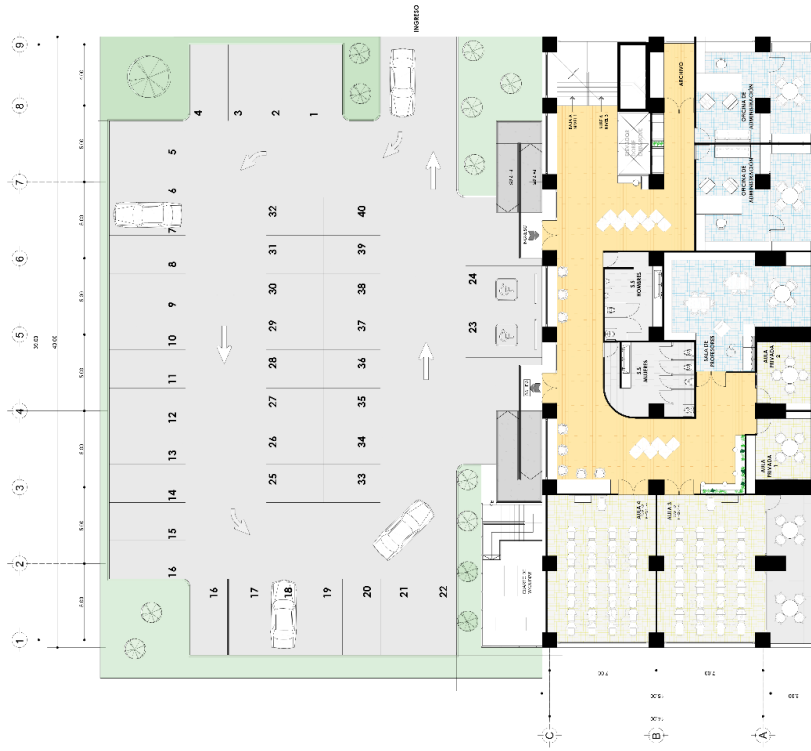
### 73.3. Plantas arquitectónicas:

#### 73.3.1. Planta arquitectónica del primer nivel.



Plano 8. Planta arquitectónica de primer nivel. Fuente: elaboración propia.

73.3.2. Planta arquitectónica del segundo nivel y parqueo:



PLANTA ARQUITECTÓNICA  
NIVEL 2

ACADEMIA DE IDIOMA ESPAÑOL ESCALA 1/75  
CECILIA MONTEPEQUE

FECHA  
ABR-2026

PLANTA ARQUITECTÓNICA- NIVEL 2

HOJA:  
**02**

Plano 9. Planta arquitectónica de segundo nivel y parqueo. Fuente: elaboración propia.

73.3.3. Planta arquitectónica del tercer nivel:



PLANTA ARQUITECTÓNICA  
NIVEL 3

ACADEMIA DE IDIOMA ESPAÑOL ESCALA 1:75  
CECILIA MONTEPEQUE

FECHA  
ABR - 2020

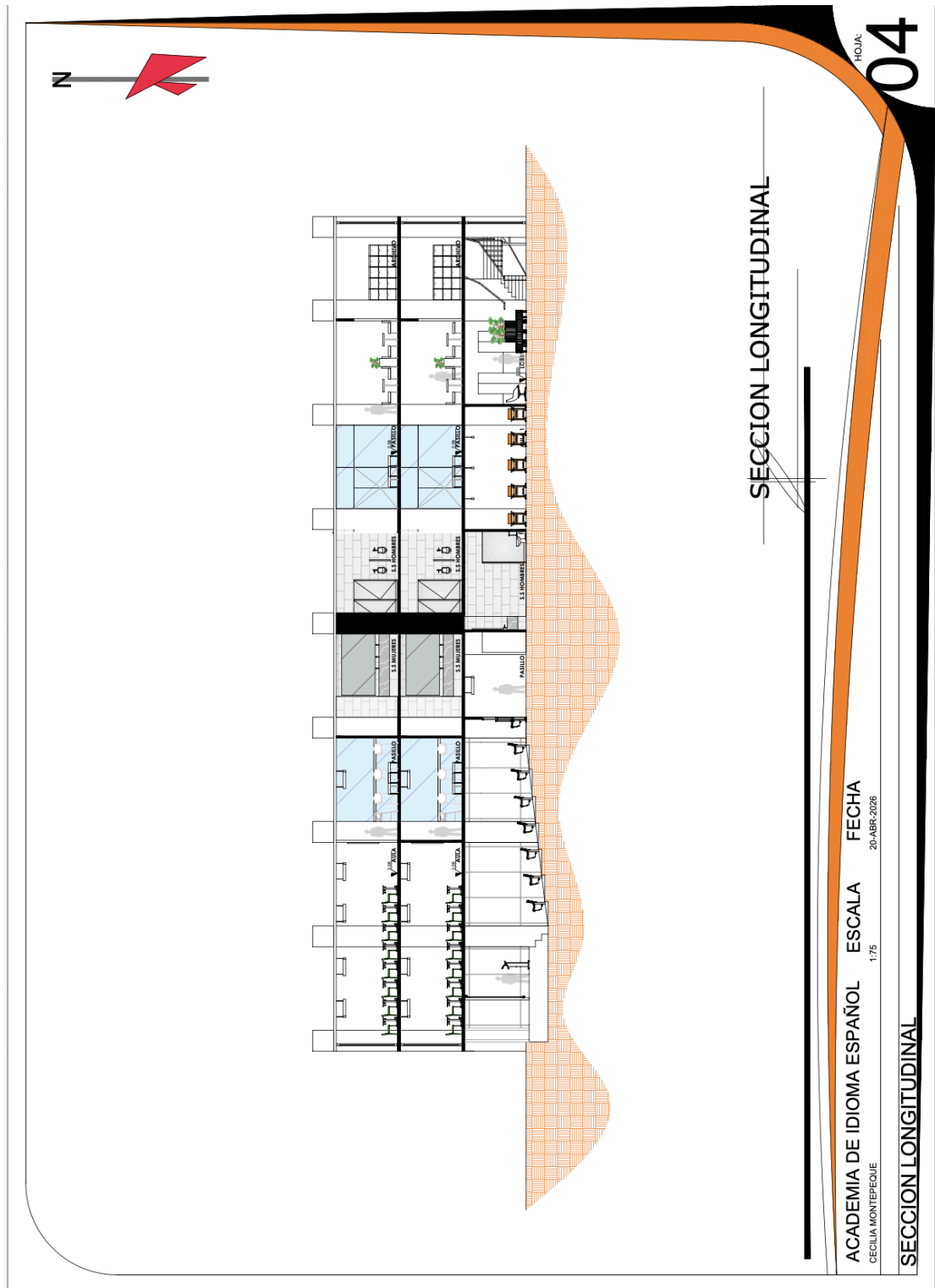
PLANTA ARQUITECTÓNICA- NIVEL 3

HOJA:  
**03**

Plano 10. Planta arquitectónica del tercer nivel. Fuente: elaboración propia.

73.4. Secciones:

73.4.1. Sección longitudinal:



Plano 11. Sección longitudinal. Fuente: elaboración propia.



## Renderización arquitectónica: representación digital del proyecto

### arquitectónico:

#### 73.5. Fachadas:

##### 73.5.1. Fachada frontal #1



Render 1. Fachada frontal #1. Fuente: elaboración propia.

##### 73.5.2. Fachada frontal #2



Render 2. Fachada frontal #2. Fuente: elaboración propia.

### 73.5.3. Detalle de la fachada frontal del área de descarga:



Render 3. Detalle de la fachada frontal del área de descarga. Fuente: elaboración propia.

### 73.5.4. Fachada lateral y posterior:



Render 4. Fachada lateral y posterior. Fuente: elaboración propia.

### 73.5.5. Fachada Posterior:



Render 5. Fachada Posterior. Fuente: elaboración propia.

### 73.6. Detalles interiores de la academia de idiomas:

#### 73.6.1. Detalle interior de aula



Render 6. Detalle interior de aula. Fuente: elaboración propia.

### 73.6.2. Detalle interior de auditorio.



Render 7. Detalle interior de auditorio. Fuente: elaboración propia.

### 73.6.3. Detalle interior de la aula de cocina.



Render 8. Detalle interior de la aula de cocina. Fuente: elaboración propia.

#### 73.6.4. Detalle interior # 1 de biblioteca



Render 9. Detalle interior # 1 de biblioteca. Fuente: elaboración propia.

#### 73.6.5. Detalle interior # 2 biblioteca



Render 10. Detalle interior # 2 de biblioteca. Fuente: elaboración propia.

**74. Criterios o premisas de diseño:** Se consideraron aspectos específicos para darle una imagen única y diferente a las academias existentes y con entidad propia:

**74.1. Identidad y cultura:** se contemplan como parte del diseño interior y exterior de la academia de idiomas debido a la conexión sentimental entre el inmigrante y el ciudadano canadiense.

**74.1.1. Pertenencia:** la bandera canadiense es una inclusión simbólica del país anfitrión, colocada en puntos estratégicos del edificio.

**74.1.2. Temática cultural coherente:** la enseñanza de los idiomas español, inglés y francés en la primera etapa estará vinculada a una ambientación que refleje elementos representativos de las culturas asociadas a cada idioma. Por ello, la decoración incorporará recursos simbólicos y visuales de distintos países, como la referencia a la pirámide maya en el área de la biblioteca, la denominación de los salones con nombres temáticos y las pantallas interiores que reproducirán contenido turístico y cultural de América Latina, España, Francia y Canadá. De igual manera, las pantallas exteriores podrán ser utilizadas y rentadas para reproducir y promocionar eventos culturales:

- Eventos culturales promovidos por organizaciones culturales o embajadas de distintos países a realizarse en Vancouver o en nuestras instalaciones .
- Eventos culturales a realizarse en la academia: obras, cocina y viajes al exterior.
- Promoción pagada relacionada con los idiomas impartidos en la academia: se contempla la renta de pantallas exteriores como espacio publicitario dirigido a clientes estratégicos, tales como agencias de viajes, aerolíneas, embajadas, consulados y

organizaciones culturales. Servirán como recurso visual para motivar a aprender idiomas a través del turismo, cultura y experiencia



Fotografía 28. Referencia de diseño interior temático y de mobiliario. Fuente: IA

## 74.2. Enfoque educativo y metodológico:

- 74.2.1.** Alineación con la metodología educativa: se priorizarán los entornos que fomenten la comunicación y el trabajo colaborativo. Se han considerado espacios con muros y paredes de imán, así como muros especiales para escribir con marcadores, a fin de promover la participación activa de los estudiantes.
  
- 74.2.2.** Enfoque de aprendizaje: se diseñarán espacios y metodologías para el estudio individual.

- 74.2.3.** Andragogía y pedagogía experiencial: el diseño favorece el aprendizaje activo mediante ambientes flexibles, cómodos y alineados con las necesidades reales del estudiante, con espacios diseñados para ubicar material educativo tanto dentro como fuera de las aulas.

### **74.3. Flexibilidad y funcionalidad**

- 74.3.1.** Innovación: se desarrollarán ambientes que cumplan con los requisitos de iluminación, ventilación y confort ambiental. Infraestructura adaptable con instalaciones para pantallas, conexión a internet y juegos interactivos.
- 74.3.2.** Mobiliario versátil: mesas y sillas móviles para reorganizar fácilmente en las reuniones de conversación y las reuniones colaborativas
- 74.3.3.** Uso eficiente del espacio: paredes modulares y mobiliario multifuncional para el almacenamiento y la enseñanza.
- 74.3.4.** Practicidad: integración del diseño funcional con tecnologías educativas adaptadas a las necesidades de cada nivel educativo y de cada etapa de la vida.

### **74.4. Tecnología e innovación:**

- 74.4.1.** Pantallas interactivas en cada aula: se utilizarán para favorecer un aprendizaje dinámico y flexible, lo que facilita la exposición de contenidos, así como los sistemas de audio y la red Wi-Fi funcional en toda la academia.

## **74.5. Sostenibilidad y eficiencia energética**

**74.5.1.** La academia busca ser parte de las empresas comprometidas con la educación y el bienestar del planeta, por lo que se incorporarán elementos como paneles solares, sistemas de climatización de bajo consumo y iluminación LED.

**74.6. Diseño centrado en el estudiante:** IOs espacios de la academia estarán diseñados para favorecer una experiencia educativa humana, accesible y personalizada. La distribución de aulas, áreas sociales, biblioteca, auditorio y espacios de apoyo buscará generar comodidad, confianza e interacción, permitiendo que el estudiante se sienta acompañado durante su proceso de aprendizaje.

## **75. Materiales disponibles:**

**75.1. Materiales estructurales:** los materiales seleccionados deben cumplir con los estándares de resistencia y durabilidad establecidos en el BCBC, incluyendo la resistencia a los sismos, al viento, a la precipitación pluvial y a las cargas de nieve, factores críticos en New Westminster.

**75.1.1.** Hormigón armado (para cimientos, columnas, vigas y losas).

**75.1.2.** Estructura de acero (para vigas, columnas y cerchas de techo).

**75.1.3.** Estructura de madera (para paredes, pisos y cerchas de techo).

## **75.2. Acabados exteriores:**

**75.2.1.** Albañilería de ladrillo o bloque.

**75.2.2.** Sistemas de aislamiento y acabado exterior (EIFS).

**75.2.3.** Revestimiento de vinilo o aluminio.

**75.2.4.** Ventanas (doble o triple acristalamiento).

### **75.3. Materiales para techos:**

- 75.3.1.** Techos de metal (galvanizado o aluminio)
- 75.3.2.** Hormigón armado
- 75.3.3.** Membranas para techos planos (EPDM o PVC)

### **75.4. Acabados interiores**

- 75.4.1.** Paneles de yeso o enlucido para paredes y techos.
- 75.4.2.** Pintura o recubrimientos para paredes y techos.
- 75.4.3.** Pisos (vinilo, alfombra, baldosa cerámica o porcelanato y madera).

### **75.5. Aislamiento y paneles de yeso:**

- 75.5.1.** Aislamiento de fibra de vidrio en rollo.
- 75.5.2.** Aislamiento de espuma en *spray*.
- 75.5.3.** Paneles de yeso o tableros de cemento para paredes y techos.

### **75.6. Puertas y herrajes:**

- 75.6.1.** Puertas de acero o madera.
- 75.6.2.** Marcos de puertas y herrajes (bisagras, cerraduras, etc.)

### **75.7. Toques finales**

- 75.7.1.** Molduras y recubrimientos (de madera o de PVC).
- 75.7.2.** Pintura o recubrimientos para paredes y techos
- 75.7.3.** Transiciones y umbrales para pisos.

**75.8. Mobiliario requerido:** aproximadamente Q336,600.00 (\$60,000.00 CAD).

									
<b>ESCRITORIO ALUMNOS</b>	<b>SILLAS</b>	<b>PIZARRAS</b>	<b>ESCRITORIO RECEPCIÓN</b>	<b>SILLA SECRETARIA</b>	<b>STAND TELEVISIÓN</b>	<b>ESTANTERÍA CURVA</b>	<b>TELEVISIÓN TOUCH</b>	<b>TELEVISIÓN SMART</b>	<b>OTROS</b>
COSTO \$CAD \$ 211.37	\$ 74.99	\$ 922.00	\$ 219.99	\$ 250.00	\$ 2,243.72	\$ 1,226.37	\$ 3,979.99	\$ 649.00	
UNIDADES 64	64	4	3	3	4	5	4	2	
COSTO POR ITEM \$CAD \$ 13,527.68	\$ 4,799.36	\$ 3,688.00	\$ 659.97	\$ 750.00	\$ 8,974.88	\$ 6,131.85	\$ 15,919.96	\$ 1,298.00	\$ 2,000.00

**COSTOS MOBILIARIO**  
\$ 57,749.70

<https://jmcifurniture.com/>  
<https://www.dell.com>

Tabla 32. Mobiliario requerido. Fuente: elaboración propia

**76. Actividades clave:** para lograr un desarrollo rápido, efectivo y sostenido de la academia en el tiempo previsto, se han identificado las siguientes actividades estratégicas prioritarias, que requieren un alto nivel de análisis y seguimiento; algunas se han desarrollado con anterioridad o posteriormente; sin embargo, es necesario mencionarlas nuevamente en este segmento.

**76.1. Generación, desarrollo y actualización continuos del sistema de gestión académica:** como parte fundamental del proyecto académico, se ha trabajado en su generación, desarrollo y actualización continua para que responda de manera eficiente a las necesidades de la institución.

El primer paso fue realizar un análisis detallado de las características institucionales, considerando el número de estudiantes por aula, la diversidad de modalidades de clase (presenciales y virtuales) y la oferta académica existente. Este diagnóstico permitió definir los requerimientos funcionales del sistema, priorizando aspectos como la gestión de horarios, la asignación de aulas y el seguimiento del rendimiento y de la preferencia de idioma de los estudiantes, así como la modalidad de cada nivel.

**76.2. Creación, mantenimiento y actualización de la página institucional de la web:** se desarrollará una página profesional como principal herramienta de comunicación, posicionamiento y captación de estudiantes. Diseño responsivo y adaptado a dispositivos móviles, con una navegación amigable y fácil de usar. Dándole mantenimiento periódico y siguiendo la estrategia de *marketing* digital.

- 76.2.1. La estructura de la página web: el diseño estará organizado en secciones clave que reflejen la propuesta de valor de la academia y su enfoque educativo integral:
- 76.2.1.1. Inicio/home: presentación de la academia con mensaje institucional, con *chat* activo para asistencia en tiempo real.
  - 76.2.1.2. Nosotros: información sobre la misión, la visión, la metodología de enseñanza, el equipo docente y los planes del proyecto.
  - 76.2.1.3. Horarios: pestañas específicas por idioma (inglés, español y francés), con clases virtuales y presenciales.
  - 76.2.1.4. *Tips* y consejos de aprendizaje: sección educativa con publicaciones semanales sobre gramática, pronunciación y vocabulario, además de ejercicios y videos cortos.
  - 76.2.1.5. Actividades culturales: se contará con el horario de las actividades mensuales que se realizarán en el auditorio, así como con clases de cocina y excursiones educativas para el aprendizaje del idioma.
  - 76.2.1.6. Blog: espacio de contenido dinámico en el que se abordarán temas relacionados con el aprendizaje de idiomas.
  - 76.2.1.7. Galería fotográfica y de video: registro visual de actividades académicas y culturales.

76.2.1.8. Testimonios: opiniones de estudiantes, maestros y alianzas estratégicas.



Gráfica 72. Estructura de la web de la academia de idiomas. Fuente: elaboración propia

**76.3. Desarrollo continuo de medios digitales:** elaboración e implementación de un plan de medios digitales para la comunicación y la difusión. Redes sociales, blogs, artículos, etc. Tomando en consideración las *buyer* personas, las encuestas realizadas y los contactos obtenidos para clientes potenciales, desarrollados en el capítulo 2.

**76.4. Autoría propia en libros académicos:** se contempla la publicación de títulos propios para la enseñanza del español, con contenido teórico y ejercicios prácticos. El objetivo será ofrecer una herramienta integral para la enseñanza de los diferentes idiomas que no se limite a la gramática tradicional, sino que priorice la comunicación práctica y experiencial. Así como libros de *tips* y de errores frecuentes.

**76.5. Desarrollo curricular y de programas educativos experienciales:** con clases interactivas, invitados en la academia, *online* y en seminarios en otros países. El enfoque metodológico no se limitará a lo teórico, sino que se vinculará con actividades prácticas y vivenciales. Ver alianzas estratégicas desarrolladas.

**76.6. Reuniones de mejora continua con el equipo de trabajo de la academia:** con el objetivo de fomentar los aprendizajes y establecer la mejora continua. En todas las fases: diseño (fase 1), construcción (fase 2) y funcionamiento (fase 3).

**76.7. Medición constante de los KPI del plan de *marketing* y del *marketing digital*:** se contempla de manera dinámica y acorde a las necesidades de nuestros clientes. En detalle, en el capítulo 2. Con el objetivo de modificar los planes a partir de la experiencia y de la mejora continua.

**77. Plan de comunicación:** tiene como propósito asegurar la interacción clara, constante y organizada entre los diferentes actores involucrados en el proyecto:

**Plan de comunicación para la academia de idiomas:**



Gráfica 73. Plan de comunicación. Fuente: elaboración propia.

## **78. Desarrollo de plan integral de recursos humanos del proyecto:**

### **78.1. Equipo de trabajo - plan de recursos humanos:**

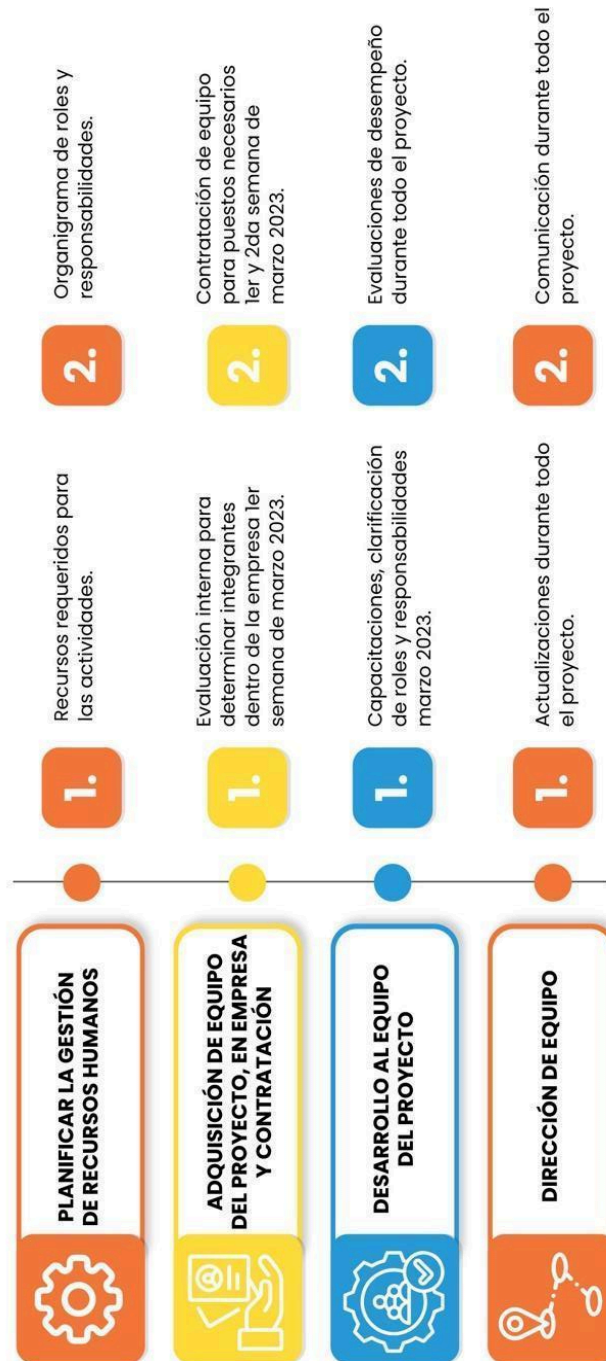
**78.1.1.** Alineación estratégica: el diseño del plan de recursos humanos estará alineado con la misión, la visión y los objetivos de la academia, garantizando la coherencia entre la identidad institucional y las decisiones de talento humano.

**78.1.2.** Valores: Se priorizarán la colaboración, la inclusión, el compromiso con la excelencia educativa, trabajo en equipo, responsabilidad, adaptabilidad, deseo de aprender y ética profesional

**78.1.3.** El plan incluirá:

- Estrategias de reclutamiento y retención del personal docente y administrativo.
- Planes de comunicación interna para fortalecer el trabajo en equipo y la cultura institucional.
- Desarrollo profesional continuo con formación en pedagogía y andragogía experienciales, así como en el uso de herramientas tecnológicas.

## PLAN DE RECURSOS HUMANOS



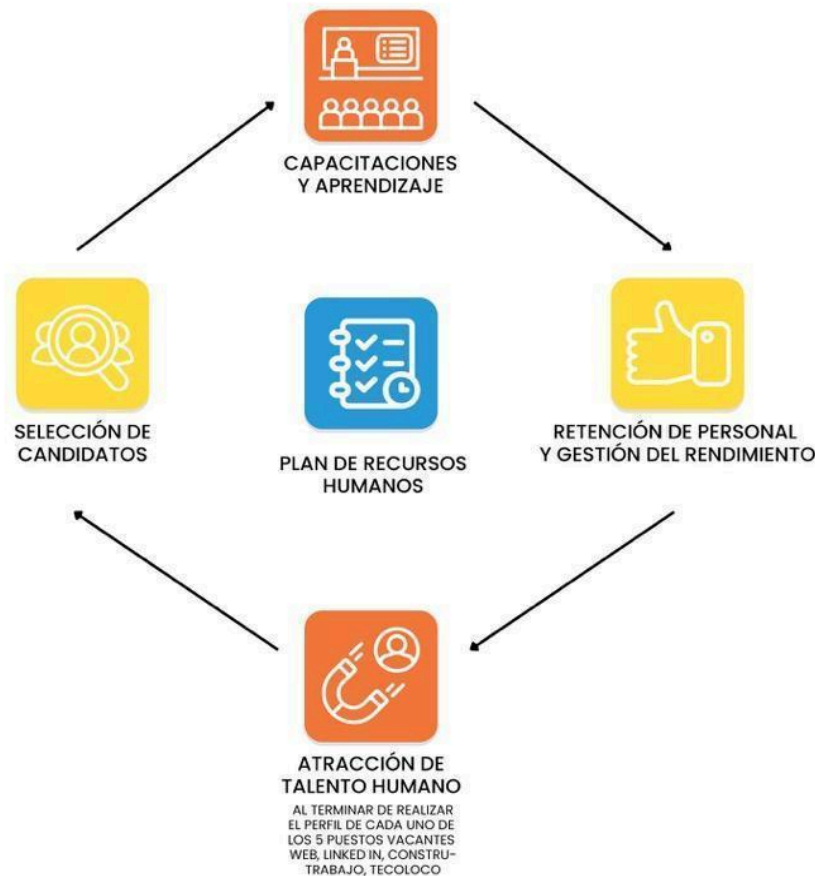
Gráfica 74. Plan de recursos humanos. Fuente: elaboración propia

**78.2. Contratación eficiente de personal:** un pilar estratégico para garantizar el cumplimiento de la propuesta de valor y lograr una diferenciación clara en el mercado de lenguajes. Definir con anticipación los perfiles requeridos permite a la academia anticiparse a sus necesidades operativas y académicas,

es decir, contar con las personas adecuadas para cada puesto. Se contratará al personal requerido conforme avancen las etapas del proyecto.

## PROCESO PARA ADQUIRIR TALENTO HUMANO

Después de realizar el análisis de las habilidades del personal existente en la escuela se procede a la revisión del plan e implementación del mismo

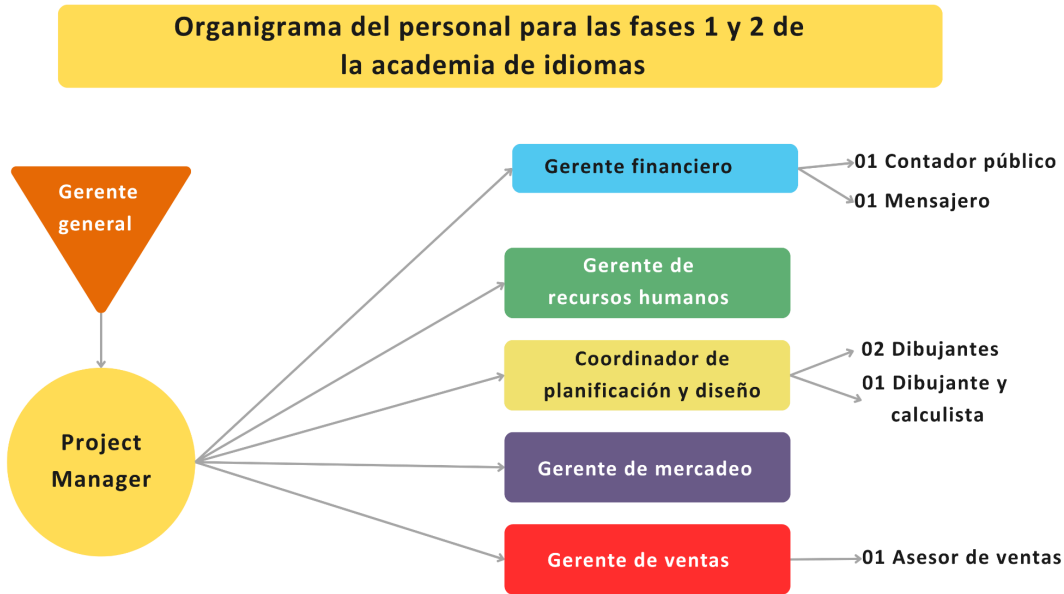


Gráfica 75. Proceso para adquirir talento. Fuente: elaboración propia

- 79. Ingreso de personal a la academia de idiomas:** el equipo de trabajo se incorporará de forma escalonada conforme al avance del proyecto, atendiendo a las necesidades específicas de las fases 1, 2 y 3. Durante la fase 1 de análisis de prefactibilidad y factibilidad, se contará con la contratación de un equipo multifuncional, estratégico y técnico que permita evaluar la viabilidad del proyecto

desde distintas perspectivas. El gerente de ventas comenzará por validar el estudio de mercado y luego procederá a captar clientes potenciales.

Se contará con personal contratado en la nómina de la academia durante las fases del proyecto. Por lo tanto, es necesario identificar su ingreso en cada una de ellas. El equipo de planificación y diseño estará únicamente en las fases 1 y 2.



Gráfica 76. Organigrama del personal de las fases 1 y 2. Fuente: elaboración propia

### 79.1. Ingreso de personal de la fase 1: Estructura de la organización para el diseño, la planificación y el registro de la empresa.

## Ingreso del personal para la fase 1-a del desarrollo del análisis de prefactibilidad y factibilidad

Perfil	Participación
Gerente general	Desde el inicio
Project Manager	Desde el inicio
Gerente financiero	Desde el inicio
Gerente de mercadeo	Desde el inicio
Gerente de recursos humanos	Desde el inicio
Coordinador de planificación y diseño	Desde el inicio
Gerente de entas	Desde la validación de mercado
Mensajero	Según necesidad administrativa
Dibujante y calculista (1)	Entra en esta etapa

Tabla 33. Ingreso del personal en la fase 1-A del proyecto en análisis de prefactibilidad y factibilidad. Fuente: elaboración propia

En esta etapa también se desarrollan el diseño y la planificación arquitectónica, por lo que se incorporará el personal especializado en arquitectura y planificación técnica, que estará únicamente en esta fase, así como el contador público del área financiera, que continuará en todas las fases.

### INGRESO DE PERSONAL fase 1-b. Diseño y planificación arquitectónica

Perfil	Participación	Perfil	Participación
Gerente general	Se mantiene	Contador público	Entran al inicio de esta etapa
Project Manager	Se mantiene	Dibujantes (2)	Entra en esta etapa
Gerente financiero	Se mantiene		
Gerente de mercadeo	Se mantiene		
Gerente de recursos humanos	Se mantiene		
Coordinador de planificación y diseño	Se mantiene		
Gerente de ventas	Se mantiene		
Mensajero	Se mantiene		
Dibujante y calculista (1)	Se mantiene		

Tabla 34. Fase 1-B del proyecto: diseño, planificación y construcción. Fuente: elaboración propia

**79.2. Ingreso de personal de la fase 2:** durante este período se realizan las actividades de construcción e inicio de clases en línea, con una duración estimada de 1,5 a 2 años para la construcción del proyecto; se implementará una estrategia de operación anticipada mediante la impartición de clases en línea y la realización de excursiones de aprendizaje de español en Guatemala. Esta iniciativa permitirá posicionar la marca en el mercado, generar ingresos que apoyen la formación de la comunidad estudiantil desde etapas tempranas y, a la vez, contribuir a la sostenibilidad financiera del proyecto.

### Ingreso del personal para la fase 2 del proyecto en construcción

Perfil	Participación	Perfil	Participación
Gerente general	Se mantiene	Asesor de ventas	Entra en esta etapa
Project Manager	Se mantiene	Maestro de obras	Entra en esta etapa
Gerente financiero	Se mantiene	Albañiles	Entran en esta etapa
Gerente de mercadeo	Se mantiene		
Gerente de recursos humanos	Se mantiene		
Coordinador de planificación y diseño	Se mantiene		
Gerente de ventas	Se mantiene		
Mensajero	Se mantiene		
Dibujante y calculista (1)	Se mantiene		
Contador público	Se mantiene		

Tabla 35. Ingreso de personal para la fase 2 de la construcción. Fuente: elaboración propia

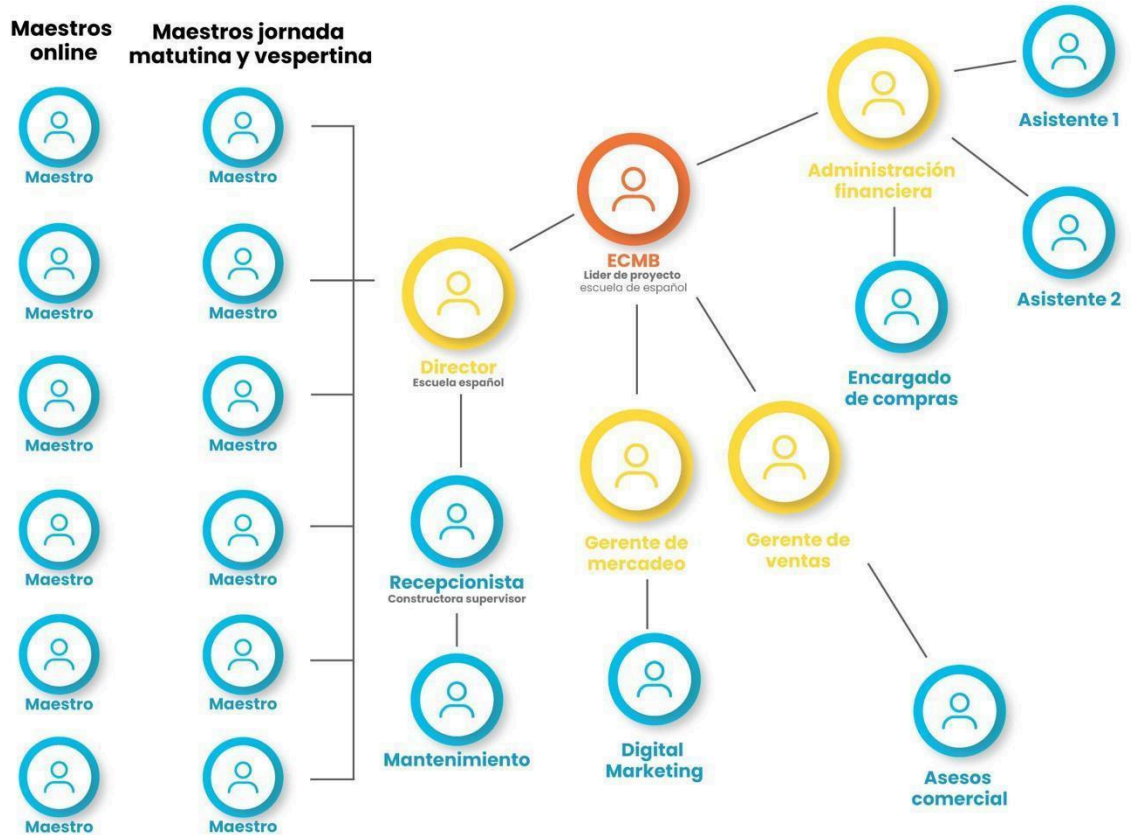
### INGRESO DE PERSONAL fase 2, Personal docente para las clases virtuales

Perfil	Participación
3 maestros certificados DELL & DELE	Entra en esta etapa
3 maestros certificados TOEFL & DELL	Entra en esta etapa

Tabla 36. Ingreso personal docente para fase 2. Fuente: elaboración propia

**79.3. Ingreso de personal de la fase 3:** A continuación, se presenta el organigrama completo del personal de la academia, ya en operaciones, con clases virtuales y presenciales.

**Organigrama fase 3 para la academia de idiomas:**



Gráfica 77. Organigrama de recursos humanos del proyecto en operaciones. Fuente: elaboración propia

**79.3.1. Equipo humano: (20 personas)**

- 79.3.1.1. Tres maestros certificados en DELE.
- 79.3.1.2. Tres maestros certificados en TOEFL.
- 79.3.1.3. Tres maestros certificados en DELF (TCF) & DELE.
- 79.3.1.4. Tres maestros certificados en TOEFL & DELF (TCF).

- 79.3.1.5. Tres empleados administrativos.
- 79.3.1.6. Dos empleados para ventas.
- 79.3.1.7. Dos empleados para *marketing*.
- 79.3.1.8. Un empleado para mantenimiento.

**80. Alianzas clave (actores externos):** Se denominan así a todas las instituciones externas a la academia que inciden directamente en la toma de decisiones de planificación, educativas y mercadológicas para el buen funcionamiento de sus actividades.

**80.1. Organizaciones gubernamentales:** estas instituciones regulan, coordinan y promueven la educación y el desarrollo en el sector de New Westminster.

- 80.1.1.** Municipalidad de New Westminster. (City Hall, New Westminster).
- 80.1.2.** Ministerios provinciales de educación y de formación postsecundaria: (B.C. Ministry of Education and Child Care, B.C. Ministry of Post-Secondary Education and Future Skills, New Westminster School District 40).
- 80.1.3.** Programas gubernamentales de integración y apoyo al migrante: (Welcome B.C.)
- 80.1.4.** Distritos escolares públicos: (New Westminster School District 40, Burnaby School District, Surrey School District)
- 80.1.5.** Plataformas provinciales de orientación y planificación educativa: (Education Planner BC)

**80.2. Instituciones públicas y privadas de educación:** ubicadas en el área de influencia, con población estudiantil diversa y relación con estudiantes locales e internacionales. Estas alianzas pueden facilitar actividades académicas, culturales y de promoción para la academia.

80.2.1. Escuelas primarias y secundarias. (New Westminster School District 40, New Westminster Secondary School, Urban Academy, etc.).

80.2.2. Colleges e instituciones postsecundarias: (Douglas College, Central College, etc.).

80.2.3. Universidades públicas y privadas del área de influencia: (Polytechnic University, Simon Fraser University, etc.).

**80.3. Organizaciones comunitarias y de apoyo al inmigrante:**

80.3.1. **Organizaciones sin fines de lucro:** (MOSAIC, ISSof BC, SUCCESS, Latincouver, etc.).

80.3.2. **Bibliotecas públicas:** New Westminster Public Library y bibliotecas del área metropolitana de Vancouver.

**80.4. Aliados culturales, gastronómicos y turísticos:** dentro de los planes y estrategias de mercadeo, se calendarizarían actividades, talleres o *workshops* en fechas específicas, en colaboración con restaurantes, escuelas de baile y organizaciones latinas, francesas o inglesas del área metropolitana de Vancouver. El propósito de las actividades es promover la cultura y el uso práctico del idioma. Asimismo, se establecerán parámetros para la creación de alianzas estratégicas mediante las cuales la academia obtendrá aproximadamente el 15 % de los ingresos generados por cada actividad. Como ejemplos de posibles alianzas:

- 80.4.1. **Restaurantes:** permiten a los estudiantes practicar vocabulario relacionado con la gastronomía, la interacción social y la expresión oral en contextos reales y no estructurados. Ejemplo de restaurantes: Comida mexicana restaurante “El Santo”, comida francesa restaurante “Le Cocodrile”
- 80.4.2. **Escuelas de baile:** facilitan la comprensión de instrucciones, movimientos y diálogos básicos, reforzando la escucha activa y la inmersión cultural. Ejemplo: grupo de danza: Mexican Dance Ensemble Vancouver
- 80.4.3. **Organizaciones culturales, consulados y embajadas:** ofrecen espacios para usar el idioma en actividades comunitarias, lo que incrementa la confianza comunicativa y el aprendizaje experiencial. Ejemplo: embajadas de países que celebran sus días de independencia o difunden información sobre sus respectivos países.
- 80.4.4. **Agencias de viajes y operadores turísticos:** para ofrecer los paquetes educativos de la academia en Latinoamérica y España, incluyendo cursos de verano con profesor guía en destinos iniciales: Guatemala, España y Perú. Estas colaboraciones permitirán negociar beneficios exclusivos para los estudiantes, como tarifas preferenciales, descuentos y programas personalizados. A cambio, la academia podrá generar un ingreso equivalente al 30 % del valor del paquete. Para la enseñanza del idioma español en cursos de verano en España, Guatemala y Perú, se establecen alianzas con agencias de turismo y aerolíneas, lo que genera un ingreso equivalente al 30 % del valor del paquete de viaje.

**80.4.5. Aerolíneas:** la empresa Air Canada tiene previsto iniciar un vuelo directo a Guatemala; actualmente está generando publicidad en nuestro país para motivar a los turistas a visitarlo. Estos vuelos parten de Montreal, pero podrían ampliar sus puntos de salida a otras provincias según la aceptación por parte de los turistas. Esto es de gran apoyo para viajes de turismo de 15 días que promueven la práctica del español en Guatemala y en otros países latinoamericanos; ya existen algunas rutas establecidas.

## **80.5. Proveedores estratégicos para la operación de la academia de idiomas:**

### **80.5.1. Proveedores de materiales educativos y tecnológicos para la academia:**

80.5.1.1. Editoriales: (Proveedores de libros en español: Tu Mundo Grammar in Context, National Geographic para enseñar inglés; Les exercices de grammaire d'Anne Akyuz para enseñar francés.)

80.5.1.2. Plataformas de enseñanza: Zoom, Blackboard, Teams, Duolingo, etc.

### **80.5.2. Proveedores de materiales de construcción y mantenimiento y mobiliario:**

80.5.2.1. Materiales de construcción.

80.5.2.2. Proveedores de suministros para limpieza y mantenimiento.

## **80.6. Aliados empresariales, financieros y profesionales:**

**80.6.1.** Empresas locales, asociaciones de profesionales y cámara de comercio

**80.6.2.** Entidades financieras: (banco, cooperativas,, inversionistas privados, donantes)

80.6.3. Consultores y profesionales externos.

**81. Estudio ambiental:** es necesario obtener esta información en la oficina ambiental que rige Columbia Británica) **Environmental Assessment Office (EAO) of British Columbia.** EAO supervisa y regula los estudios ambientales en la provincia. Puedes encontrar guías, procedimientos y contactos relevantes para iniciar el proceso de evaluación ambiental.

**81.1. Requisitos del municipio de New Westminster:** es necesario consultar la oficina de Planificación Urbana y Desarrollo para obtener información sobre los requisitos específicos y las regulaciones locales aplicables a los estudios ambientales. Sin embargo, existen consultoras y profesionales registrados.

**81.1.1.** Asociaciones profesionales: Asociación de Profesionales Ambientales de BC (British Columbia Environmental Industry Association, BCEIA): La BCEIA es una organización que agrupa a profesionales y empresas dedicados a los servicios ambientales en BC. Puedes encontrar una lista de miembros y consultores que ofrecen servicios de estudios ambientales.

**81.1.2.** Consultoras ambientales autorizadas:

81.1.2.1. Golder Associates: conocida simplemente como **Golder**, es una firma internacional de consultoría en ingeniería y ciencias ambientales. Fundada en 1960, Golder ofrece una amplia gama de servicios relacionados con el desarrollo sostenible, la ingeniería geotécnica, la gestión de recursos hídricos y la

remediación ambiental. Su enfoque se centra en ayudar a las empresas a gestionar los riesgos asociados con el desarrollo de infraestructuras, proyectos industriales y ambientales. ( Golder, 2024)( <https://www.linkedin.com/company/golder/about/>

81.1.2.2. Stantec: es una firma internacional de consultoría de diseño y soluciones de ingeniería con sede en Edmonton, Alberta, Canadá. Fundada en 1954, Stantec ha crecido hasta convertirse en una de las principales empresas de diseño e ingeniería del mundo. Sus servicios abarcan desde el diseño arquitectónico y urbano hasta la ingeniería civil y el desarrollo de infraestructuras sostenibles <https://www.stantec.com/en>

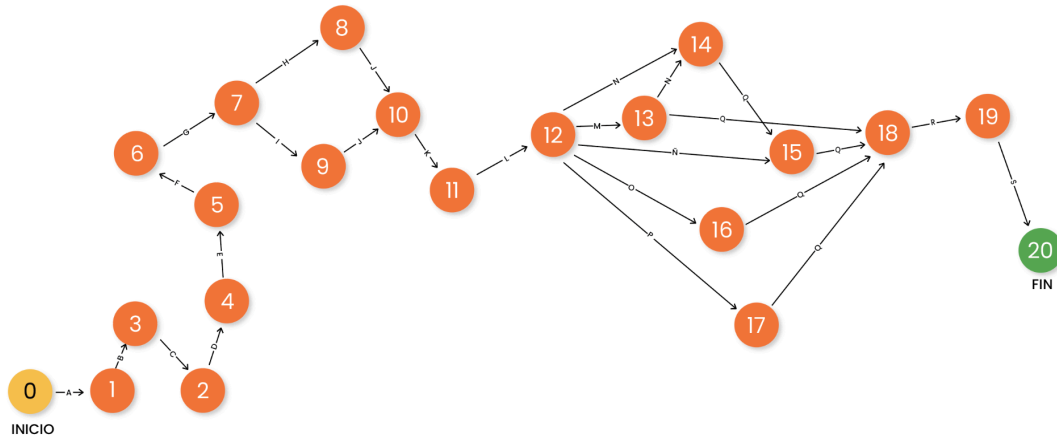
81.1.2.3. Hemmera: es una firma canadiense de consultoría ambiental que ofrece soluciones especializadas en evaluación de impacto ambiental, manejo de recursos naturales y remediación ambiental. Fundada en 1994 y con sede en Vancouver, Hemmera ha desarrollado una sólida reputación en proyectos de evaluación ambiental en los sectores energético, de infraestructura y de recursos naturales. <https://ausenco.com/services/sustainability>

**82. Matriz de relaciones para la planificación y los permisos:** se enfoca en las actividades previas a la construcción. En la matriz se observa que la fase 1 concentra las actividades iniciales de la investigación, así como el análisis y la conceptualización del proyecto. La fase 2 depende de los resultados para avanzar con la aprobación, la planificación y la definición técnica del diseño, y en la fase 3 se elaboran documentos, se realizan estudios legales y se realiza la validación final para la construcción del proyecto.



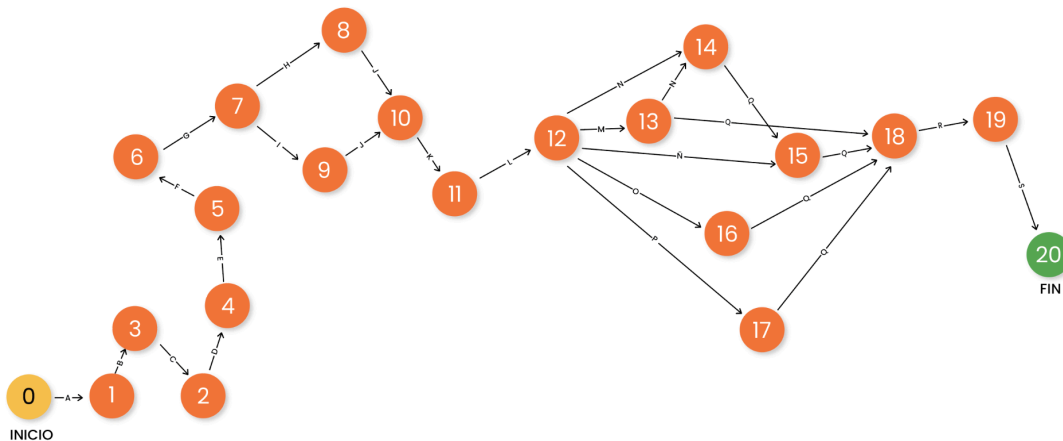
### 83. Diagramas de RED CPM para planificación y permisos:

**83.1. Diagrama de flujos:** muestra la secuencia de actividades del proyecto y sus relaciones de dependencia. Se observa que algunas actividades pueden desarrollarse en paralelo, especialmente en la intermedia, mientras que otras requieren completar tareas previas para continuar.



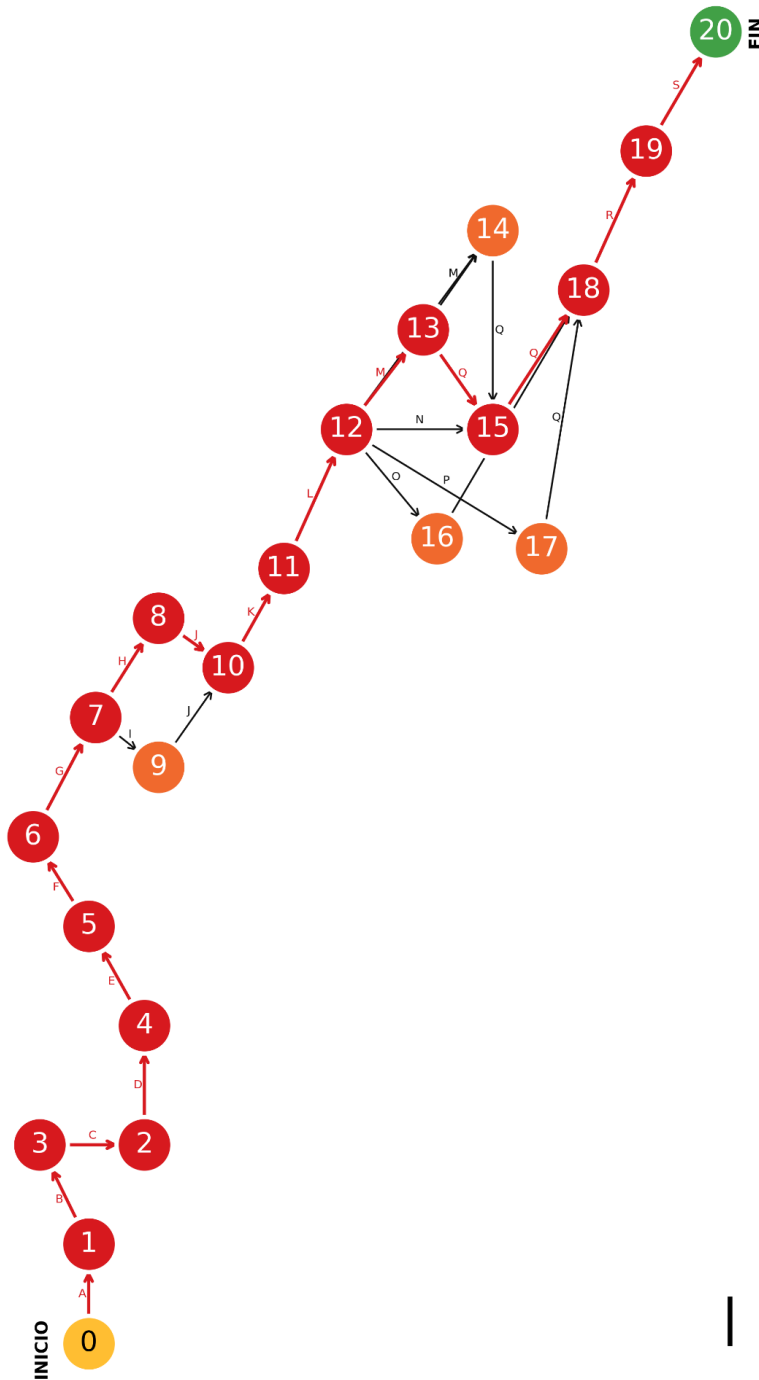
Gráfica 78. Diagrama de flujos Fuente: elaboración propia

**83.2. Diagrama de ocurrencias tempranas:** nos permite facilitar la coordinación de actividades paralelas y detección de etapas que deben cumplirse antes de avanzar hacia la finalización del proceso



Gráfica 79. Diagrama de ocurrencias tempranas. Fuente: elaboración propia

**83.3. Diagrama de ruta crítica:** la ruta crítica se visualiza en color rojo, donde se muestra la secuencia de actividades que determina la duración total del proyecto. Estas no cuentan con holgura, por lo que el retraso en ellas afectaría directamente la fecha de finalización.



Gráfica 80. Diagrama de ruta crítica. Fuente: elaboración propia.

## **84. Matriz Gantt para la construcción:**

### **84.1. Preparación del terreno y fundación (3 meses)**

- 84.1.1. Despeje del terreno: 1 mes
- 84.1.2. Excavación y nivelación: 1 mes
- 84.1.3. Instalación de cimientos: 1 mes

### **84.2. Estructura principal (6 meses)**

- 84.2.1. Construcción de la estructura de concreto y de acero: 2.5 meses.
- 84.2.2. Montaje de techos y pisos: 2.5 meses.
- 84.2.3. Revisión y refuerzos estructurales: 1 mes (paralelamente al montaje).

### **84.3. Instalaciones especiales y servicios (5 meses)**

- 84.3.1. Sistema eléctrico e iluminación: 1.5 meses.
- 84.3.2. Sistema de fontanería y saneamiento: 1.5 meses.
- 84.3.3. Instalación de HVAC (calefacción, ventilación y aire acondicionado): 1 mes.
- 84.3.4. Integración de paneles solares y de sistemas de eficiencia energética: 1 mes.

### **84.4. Acabados interiores (4 meses)**

- 84.4.1. Carpintería y mobiliario integrado: 1 mes.
- 84.4.2. Pintura y revestimientos: 1.5 meses.
- 84.4.3. Instalación de pisos y cielos: 1.5 meses.

### **84.5. Instalación de equipos y tecnologías (2.5 meses)**

- 84.5.1. Instalación de equipamiento educativo (pizarras interactivas, proyectores, etc.): 1 mes.
- 84.5.2. Configuración de redes y tecnologías de la información: 1 mes.
- 84.5.3. Pruebas y ajustes de sistemas: 15 días.

### **84.6. Áreas exteriores y paisajismo (2 meses, puede ser en paralelo)**

84.6.1. Construcción de estacionamientos y áreas de acceso: 1 mes.

84.6.2. Paisajismo y áreas verdes: 1 mes.

**84.7. Inspecciones y ajustes finales (1.5 meses)**

84.7.1. Inspecciones de seguridad y cumplimiento: 1 mes.

84.7.2. Correcciones y ajustes finales: 0.5 equivale a medio mes.

84.7.3. Obtención de certificados de ocupación y aprobación final: 1 mes

**84.8. Amueblado y preparación para la operación (2 meses)**

Instalación de mobiliario móvil: 1 mes

Limpieza final y preparación de espacios: 1 mes

**84.9. Datos para elaborar la matriz de Gantt.**

Total estimado: 22 - 23 meses con actividades paralelas

Cronograma de construcción			
Fase	Actividad	Duración (meses)	Dependencia
Preparación del terreno y fundación	Despeje del terreno	1	
	Excavación y nivelación	1	Despeje del terreno
	Instalación de cimientos	1	Excavación y nivelación
Estructura principal	Construcción de concreto/acero	2.5	Instalación de cimientos
	Montaje de techos y pisos	2.5	Construcción de concreto/acero
	Revisión y refuerzos	1	Construcción de concreto/acero
Instalaciones especiales	Sistema eléctrico e iluminación	1.5	Estructura principal
	Sistema de agua y desagüe	1.5	Estructura principal
	Sistema de ventilación y climatización	1.5	Estructura principal
Acabados	Instalación de pisos y revestimientos	2	Instalaciones especiales
	Carpintería y ebanistería	1.5	Instalaciones especiales
	Pintura interior y exterior	1.5	Instalaciones especiales
	Techos y acabados finales	1.5	Instalaciones especiales
Finalización del proyecto	Pruebas de seguridad y control	1	Acabados
	Inspección final y aprobación	1	Pruebas de seguridad y control
Meses aproximados		22	

Tabla 38. Datos para elaborar la matriz de Gantt de la etapa 2 de la construcción. Fuente: elaboración propia

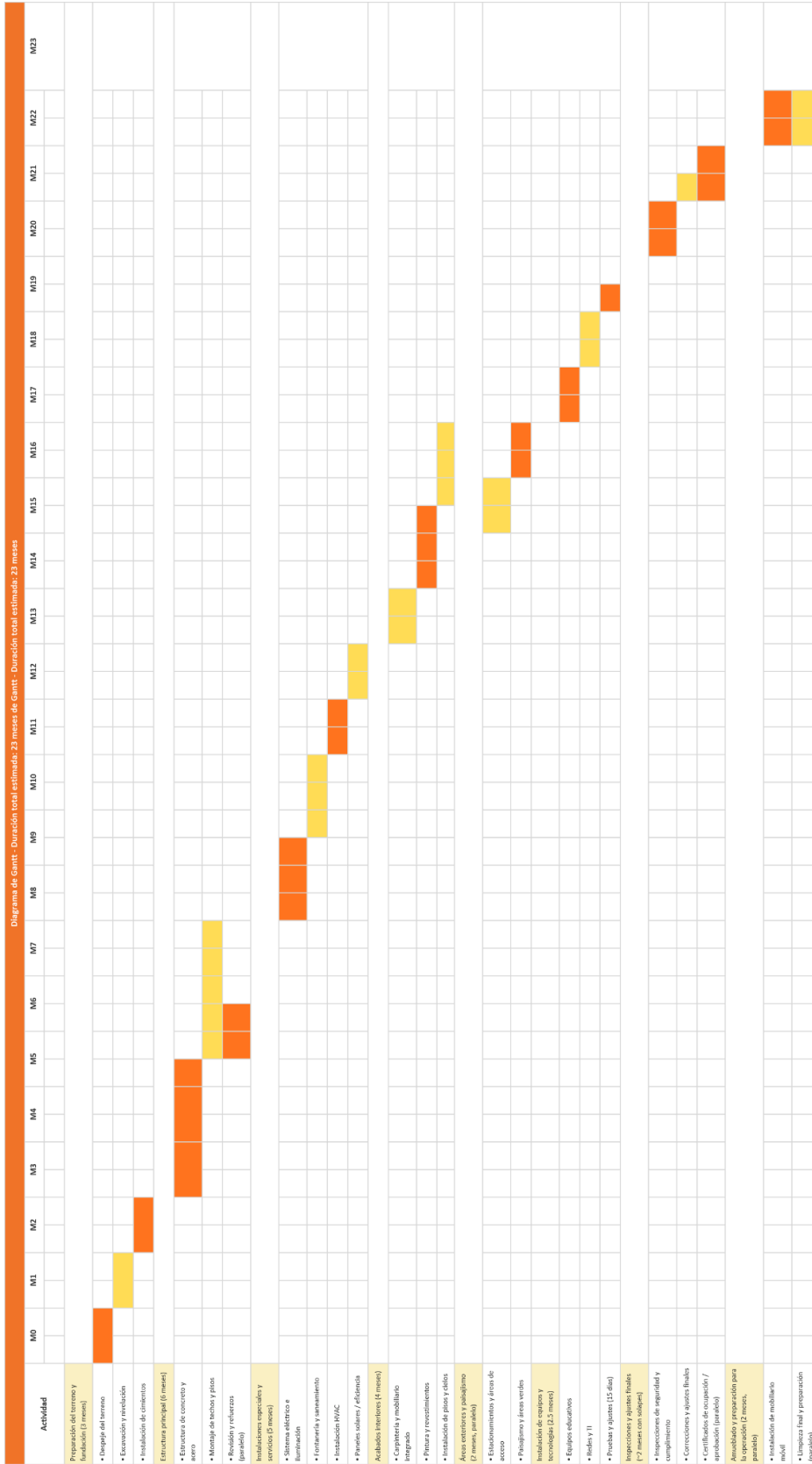


Tabla 39. Matriz de Gantt de la etapa 2 de la construcción. Fuente: elaboración propia

## Conclusiones del capítulo 4:

El capítulo 4 permitió consolidar la propuesta arquitectónica, operativa y organizacional de la academia de idiomas Casa Lingua Academy, integrando los criterios de infraestructura, diseño espacial, recursos humanos, alianzas estratégicas, sostenibilidad ambiental y planificación del proyecto.

- **Infraestructura y programa de necesidades:** el programa de necesidades permitió definir los espacios requeridos para el funcionamiento de la academia, incluyendo áreas académicas, administrativas, culturales, recreativas y de apoyo. Esta distribución responde al enfoque experiencial y multicultural del proyecto.
- **Diseño arquitectónico:** la propuesta organiza el proyecto en tres niveles, con un área aproximada de 2,042 m<sup>2</sup>. El diseño estructural del edificio contempla:
  - Posibilidad de crecimiento vertical en años futuros, de acuerdo con la demanda y las necesidades de expansión de la academia.
  - La flexibilidad: de los ambientes permite adaptar el edificio a distintas metodologías pedagógicas y andragógicas.
  - Adaptación climática de New Westminster: se tomó en cuenta las lluvias frecuentes y presencia ocasional de nieve en invierno
- **Recursos Humanos:** El plan de recursos humanos establece la incorporación gradual del personal a lo largo de las fases del proyecto, lo que permite controlar los costos administrativos y operativos.
- **Alianzas estratégicas:** la identificación de las empresas del sector y de la industria que pueden generar un impacto en la alianza de proyectos de mercado y de

beneficios para los estudiantes es indispensable para cumplir los objetivos estratégicos propuestos.

- **Sostenibilidad y materiales:** la elección de materiales sostenibles y el enfoque en la eficiencia energética. El uso de paneles solares, la iluminación LED y los sistemas de climatización de bajo consumo refuerzan el compromiso de la academia con la sostenibilidad ambiental y con el cumplimiento de las normativas locales. La incorporación de tecnologías avanzadas y de materiales de alto rendimiento asegura una infraestructura moderna, eficiente y respetuosa con el entorno.
- **Planificación del proyecto:** el uso de la matriz de relaciones, los diagramas de red CPM, el diagrama de ruta crítica y la matriz de Gantt ha permitido organizar con claridad los objetivos, los indicadores y los recursos necesarios para su ejecución. Estas herramientas metodológicas han facilitado la identificación de acciones prioritarias y de resultados esperados en cada etapa. Asimismo, la división del proyecto en etapas de conceptualización, análisis y planificación, seguida de la etapa de ejecución, ha sido fundamental para garantizar la claridad y la relevancia de cada actividad en el plan de desarrollo del proyecto.



# CAPÍTULO 5



## Análisis financiero

- 85. Introducción del área financiera:** esta sección tiene como objetivo presentar de manera estructurada los costos totales de inversión, los gastos de funcionamiento, las fuentes de financiamiento y las proyecciones de ingresos y los principales indicadores de viabilidad financiera de la academia de idiomas Casa Lingua Academy.

El análisis se desarrolla mediante una proyección financiera a diez años, organizada en las tres fases del proyecto: planificación y legalización, construcción, implementación y operación de la academia. Esta estructura permite observar el comportamiento económico desde los gastos iniciales hasta la generación progresiva de ingresos.

Adicionalmente, el capítulo evalúa el punto de equilibrio, la recuperación de la inversión, el comportamiento de los flujos de efectivo y la rentabilidad proyectada mediante indicadores como el ROI (retorno sobre la inversión) y la TIR (tasa interna de retorno). Estos elementos permiten determinar la sostenibilidad económica del proyecto y su atractivo para socios e inversionistas.

- 86. Alcance financiero:** el alcance financiero del proyecto comprende el análisis de la inversión inicial, los costos de planificación, construcción, equipamiento y operación de la academia, así como las fuentes de financiamiento, la proyección de ingresos y gastos y la evaluación de la rentabilidad del negocio en un horizonte de 10 años.

- 87. Tipo de cambio de referencia:** dado que este proyecto se ejecuta en Canadá, es necesario analizar primero los costos en dólares canadienses y, para efectos de este análisis, se ha considerado el tipo de cambio oficial del Banco de Guatemala al 6 de junio de 2025, equivalente a Q 5.61 por dólar canadiense.

1 Canadian Dollar equals

# 5.61 Guatemalan Quetzal

Jun 6, 11:58 p.m. UTC · Disclaimer

1 Canadian Dollar

5.61 Guatemalan Quetzal



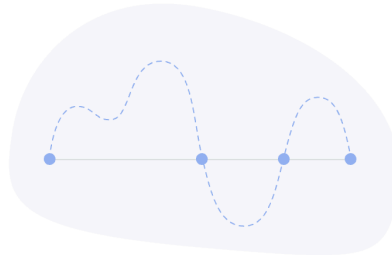
HOME > CAD / GTQ · CURRENCY

## Canadian Dollar to Guatemalan Quetzal

# 5.6080

Jun 6, 11:58:04 PM UTC · Disclaimer

1D 5D 1M 6M YTD 1Y 5Y MAX



No data

Gráfica 81. Tipo de cambio del quetzal al dólar canadiense en 2025. Fuente: Google Finance, junio de 2025

**OANDA** Convertidor de Divisas API de Tipos de Cambio Pagos en FX Acerca de

### Convertor de divisas

Más de 31 años de datos de divisas. Con tecnología de OANDA

1 CAD Dólar canadiense → 5,532.79 GTQ Quetzal guatem...

Fecha: 07 junio 2025

	Comprar CAD	Vender CAD
Min.	5,51366	5,67212
Media	5,53279	5,70214
Máx.	5,56090	5,71956

Gráfica 82. Tipo de cambio de CAD/GTQ, 2025. Fuente: OANDA, junio de 2025

- 88. Inversión total del proyecto:** en el presente estudio, la inversión total del proyecto asciende a Q46,845,779.61, monto que incorpora los costos vinculados al desarrollo de la academia y contempla un 5% adicional para imprevistos, con el propósito de cubrir contingencias técnicas, administrativas y operativas que puedan surgir durante la ejecución del proyecto. A continuación se detallan en el cuadro los costos considerados para el proyecto (ver planos del anteproyecto, capítulo 4).

<b>Cuadro de costos totales de actividades del proyecto de la academia de idiomas</b>					
#	Descripción de actividad	Cantidad	Unidad	Costo unitario	Costo total
1	Compra de terreno	1	Unidad	Q 20,720,917.00	Q 20,720,917.00
2	Licencias de construcción	1	Unidad	Q 19,820.50	Q 19,820.50
3	Licencia de negocio	3	Unidad	Q 1,698.90	Q 5,096.70
4	Estudios de prefactibilidad y factibilidad	1	Unidad	Q 184,047.50	Q 184,047.50
5	Costos notariales	1	Unidad	Q 11,326.00	Q 11,326.00
6	Conexión agua, energía eléctrica, drenajes e internet	1	Unidad	Q 36,809.50	Q 36,809.50
7	Planificación arquitectónica	1	Unidad	Q 210,000.00	Q 210,000.00
8	Construcción	1	Unidad	Q 9,458,750.00	Q 9,458,750.00
9	Instalaciones especiales	3	Unidad	Q 2,025,000.00	Q 6,075,000.00
10	Mobiliario	1	Unidad	Q 3,266,078.62	Q 3,266,078.62
<b>Gran total del proyecto sin imprevistos</b>					<b>Q 39,987,845.82</b>

<b>Gran total de costos totales con imprevistos y otros gastos</b>					
#	Descripción de actividad	Cantidad	Unidad	Costo unitario	Costo total
1	Gran total de proyecto	1	Unidad	Q 39,987,845.82	Q 39,987,845.82
2	Maquinaria, grúa y montacargas	1	Unidad	Q 60,000.00	Q 60,000.00
3	Imprevistos	3	5%	Q 1,999,392.29	Q 5,998,176.87
4	Gastos administrativos	1	2%	Q 799,756.92	Q 799,756.92
<b>GRAN TOTAL CON IMPREVISTOS</b>					<b>Q 46,845,779.61</b>

Tabla 40. Costos totales de la academia de idiomas y costos totales con imprevistos. Fuente: elaboración propia.

**89. Análisis de inversión por fases del proyecto:** la inversión del proyecto se organiza en fases para mantener la claridad sobre el costo total del proyecto, facilitar la planificación de los desembolsos por parte de los socios y ordenar la ejecución financiera conforme al avance real de la academia. Según el documento, la mayor parte del capital se concentra en los primeros años, especialmente en la fase de implementación, mientras que posteriormente se prevé una etapa operativa capaz de generar ingresos propios.

Una vez obtenidos los permisos necesarios para el funcionamiento del negocio y antes de que la academia opere a plena capacidad física, el proyecto contempla iniciar actividades virtuales y experienciales, lo que permitirá activar el modelo de negocio de manera gradual. De esta forma, la inversión no se ejecuta como un solo desembolso aislado, sino como un proceso escalonado que acompaña el desarrollo administrativo y legal, así como el constructivo y el operativo de la academia.

**89.1. Fase 1. Análisis de factibilidad, legalización y planificación del proyecto, sin ingresos pero con inversión:** la fase 1 constituye el punto de partida del proyecto y la base para su desarrollo. En esta fase se formaliza la propuesta de la academia y se ejecutan las actividades necesarias para determinar su factibilidad, realizar los procesos de legalización y estructurar la planificación integral del proyecto. Debido a que aún no se inicia la operación de la academia, esta etapa no genera ingresos; no obstante, sí implica una inversión inicial destinada a cubrir los costos previos indispensables para su futura implementación. Dentro de esta inversión se contemplan la compra del terreno, las licencias, los estudios, los costos notariales, la conexión de servicios y la planificación arquitectónica. El monto de inversión correspondiente a esta fase es de Q21,188,017.20.

- 89.1.1. **Compra del terreno:** el valor asciende a Q20,720,917.00 que se incluye en la inversión inicial del proyecto (ver tabla 40). La adquisición del terreno se realizará a través de un agente de bienes raíces, encargado de coordinar la negociación con el propietario y con la institución financiera. Para estimar el costo se utilizó información de Remax Canadá (septiembre de 2024). Se contempla un pago de contado al propietario, financiado mediante un crédito hipotecario bancario y el aporte de los socios.
  
- 89.1.2. **Estudio de mercado:** contempla el inicio de la búsqueda y la promoción del mercado objetivo del proyecto.
  
- 89.1.3. **Inicio del proceso de autorización de construcción:** Esta etapa se estima en aproximadamente 8 meses, contados desde el inicio de la planificación hasta la aprobación formal de la construcción por parte de la Municipalidad de New Westminster, Canadá.
  
- 89.1.4. **Inicio del proceso de autorización para la legalización de la empresa:** se inicia con los pagos notariales y las autorizaciones del gobierno canadiense para el funcionamiento de la academia de idiomas.

A continuación se presenta el cuadro de inversión correspondiente a la fase 1 del proyecto.

**Inversión correspondiente a la fase 1: análisis de factibilidad,  
legalización y planificación del proyecto**

#	Descripción de actividad	Cantidad	Unidad	Costo total (Q)
1	Compra de terreno	1	Unidad	Q 20,720,917.00
2	Licencias de construcción	1	Unidad	Q 19,820.50
3	Licencia de negocio	3	Unidad	Q 5,096.70
4	Estudios de prefactibilidad y factibilidad	1	Unidad	Q 184,047.50
5	Costos notariales	1	Unidad	Q 11,326.00
6	Conexión de agua, energía eléctrica, drenajes e internet	1	Unidad	Q 36,809.50
7	Planificación arquitectónica	1	Unidad	Q 210,000.00
<b>Total</b>				<b>Q 21,188,017.20</b>

Tabla 41. Inversión en la Fase 1 del proyecto de la academia de idiomas. Fuente: elaboración propia.

## 89.2. Fase 2. Implementación, construcción y operación de clases

**virtuales con ingresos:** La fase 2 corresponde a la etapa de ejecución física del proyecto. En esta fase se desarrollan las actividades relacionadas con la construcción del edificio, la instalación de sistemas especiales y el mobiliario necesarios para habilitar los espacios educativos, administrativos y de apoyo de la academia.

Asimismo, esta etapa contempla el inicio de la operación educativa del proyecto mediante actividades virtuales y experienciales, previas a la operación plena del edificio; sin embargo, sus costos se presentan de forma separada dentro del apartado de estados financieros, ya que corresponden a gastos operativos y no a inversión fija.

Por lo tanto, la tabla 42 refleja únicamente los rubros de inversión fija contemplados para la fase 2: construcción, instalaciones especiales y mobiliario. Estos valores ya forman parte de la tabla 40, donde se presenta la

inversión total del proyecto; sin embargo, se desglosan nuevamente en esta sección para explicar qué costos corresponden específicamente a la fase 2 de implementación y construcción. En conjunto, estos rubros ascienden a Q18,799,828.62.

<b>Inversión correspondiente a la fase 2: implementación y construcción</b>				
#	Descripción de actividad	Cantidad	Unidad	Costo total (Q)
1	Construcción	1	Unidad	Q 9,458,750.00
2	Instalaciones especiales	3	Unidad	Q 6,075,000.00
3	Mobiliario	1	Unidad	Q 3,266,078.62
<b>Total fase 2</b>				<b>Q 18,799,828.62</b>

Tabla 42. Inversión en la Fase 2 del proyecto de la academia de idiomas. Fuente: elaboración propia.

89.2.1. **Construcción:** el siguiente cuadro muestra el desglose del monto de Q9,458,750 correspondiente al rubro de construcción incluido en la tabla 40 como rubro 8: construcción. Este valor forma parte de la inversión total del proyecto y corresponde a los costos estimados de la ejecución física de la academia.

<b>CUADRO DE COSTOS CONSTRUCCIÓN CON ÁREAS ESTIMADAS</b>					
#	ÁREA	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Garita	7.5	m <sup>2</sup>	Q 2,500.00	Q 18,750.00
2	Área de parqueo	880	m <sup>2</sup>	Q 1,500.00	Q 1,320,000.00
3	Área de 1er. nivel	644	m <sup>2</sup>	Q 3,500.00	Q 2,254,000.00
4	Área de 2do. nivel	764	m <sup>2</sup>	Q 3,500.00	Q 2,674,000.00
5	Área de 3er. nivel	720	m <sup>2</sup>	Q 3,500.00	Q 2,520,000.00
6	Área de exteriores	240	m <sup>2</sup>	Q 1,000.00	Q 240,000.00
7	Muro de contención	240	m <sup>2</sup>	Q 1,800.00	Q 432,000.00
<b>TOTAL CONSTRUCCIÓN</b>					<b>Q 9,458,750.00</b>

Tabla 43. Cuadro de costos de construcción con áreas estimadas. Fuente: elaboración propia.

89.2.2. **Costos especiales:** se consideran en este rubro los costos de los sistemas y equipos complementarios para el funcionamiento físico, tecnológico y operativo de la academia. Estos valores forman parte de la inversión total del proyecto en la tabla 40, rubro 9: instalaciones especiales. Q6,075,000.00.

#### Cuadro costos de instalaciones especiales

#	Área	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Costo
1	Calefacción centralizada	3	UNIDAD	Q250,000.00	Q750,000.00
2	Aire acondicionado	3	UNIDAD	Q300,000.00	Q900,000.00
3	Paneles solares	25	UNIDAD	Q15,000.00	Q375,000.00
4	Plataformas e IT	1	UNIDAD	Q2,025,000.00	Q2,025,000.00
5	Pantallas y TV	1	UNIDAD	Q2,025,000.00	Q2,025,000.00
<b>Total de instalaciones especiales</b>					<b>Q6,075,000.00</b>

Tabla 44. Costos de instalaciones especiales. Fuente: elaboración propia.

La suma de la inversión correspondiente a las fases 1 y 2 asciende a Q39,987,845.82, monto que representa el costo base del proyecto. A partir de este valor se incorporan los costos adicionales, entre ellos la maquinaria, las grúas, los gastos administrativos e imprevistos, hasta alcanzar la inversión total del proyecto de Q46,845,779.61. En consecuencia, este rubro no se distribuye de forma individual entre las fases, sino que estos costos se integran en el costo total del proyecto.

### 89.3. Fase 3. Operación y expansión del proyecto de la academia de

**idiomas:** son las actividades y acciones que corresponden al funcionamiento de la academia y a su proceso de expansión. En esta etapa se contemplan los costos recurrentes necesarios para garantizar la continuidad operativa del proyecto, entre ellos salarios, servicios básicos, mantenimiento, mercadeo, seguros y costos administrativos. Por su naturaleza, no se clasifican como inversión, sino como gastos de funcionamiento, reflejados en los estados financieros que se desarrollarán en este capítulo, con una proyección de 10 años para evaluar la sostenibilidad del proyecto.

**90. Estructura de fuentes de financiamiento:** La estructura financiera propuesta se compone de dos partes principales:

**90.1.** 50 % de capital propio y aportado por socios e inversionistas privados.

**90.2.** 50 % de financiamiento bancario, con un plazo de amortización de 30 años y una tasa de interés anual del 6 %, pagadera en cuotas mensuales.

Esta combinación permite distribuir el riesgo financiero, facilitar la disponibilidad de recursos desde la fase inicial y respaldar progresivamente las distintas etapas de inversión del proyecto. Bajo este esquema, los socios aportan la mitad del costo del proyecto, mientras que la institución bancaria financia la otra mitad. A continuación, se presenta la estructura de financiamiento propuesta para cubrir la inversión total del proyecto:

Estructura de fuentes de financiamiento			
Concepto	Monto	Observaciones	
Inversión total del proyecto	Q46,845,779.61		
Porcentaje de financiamiento con deuda	50%	Tasa de interés anual	6%
Deuda total por financiamiento	Q23,422,889.81	Plazo de financiamiento	30 años
Porcentaje de recursos propios	50%		
Aporte de socios e inversionistas 50%	Q23,422,889.80		

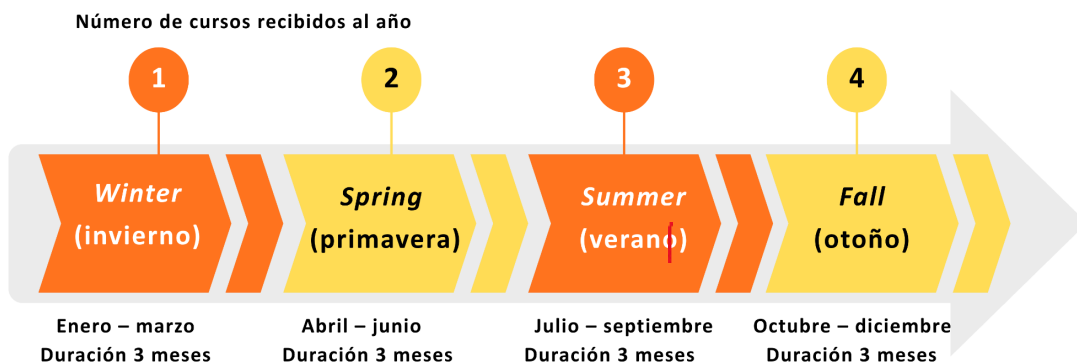
Tabla 45. Estructura de financiamiento. Fuente: elaboración propia.

**91. Modelo educativo y de cobro de la competencia (academias y *colleges* analizados):** según la información obtenida, las academias y *colleges* dedicados a la enseñanza de idiomas operan con un modelo académico trimestral, organizado en los

períodos denominados *winter* (invierno), *spring* (primavera), *summer* (verano) y *fall* (otoño). Cada periodo tiene una duración de tres meses y constituye la base tanto de la planificación académica como de la estructura de cobro. En consecuencia, las tarifas, la planificación curricular y la oferta de cursos se organizan trimestre a trimestre.

La adopción de este modelo responde a criterios de eficiencia operativa, estandarización administrativa y predictibilidad financiera, lo que permite proyecciones más precisas de ingresos, rotación estudiantil y capacidad instalada.

### Modelo educativo y de cobro de academias de la competencia



Gráfica 83 . Modelo educativo y de cobro de las academias de la competencia. Fuente: elaboración propia.

**92. Proyección de ingresos en la academia de idiomas:** para evaluar la viabilidad del proyecto se han desarrollado dos escenarios financieros:

**92.1. Proyección de ingresos bajo el escenario 1 conservador:** se toman los productos principales de referencia en un escenario con variables a considerar.

**92.2. Proyección de ingresos bajo el escenario 2 optimista:** se menciona para obtener datos de un inicio optimista y para visualizar el ingreso de estos servicios, con una mayor capacidad de matrícula de alumnos.

Ambos permiten visualizar la capacidad de generación de ingresos bajo diferentes condiciones de mercado y niveles de captación estudiantil, por lo que se describen a continuación en los puntos 93 y 94

**93. Servicio de clases virtuales y presenciales en el escenario 2, optimista:** se presenta como una referencia ilustrativa para visualizar el potencial de crecimiento en un escenario de mercado más favorable y con mayor captación de estudiantes. Para utilizar este análisis se deben cumplir ciertas variables:

**93.1. Mayor captación de estudiantes:** dependerá del posicionamiento alcanzado mediante las campañas de promoción al inicio de las operaciones.

**93.2. Incremento de alumnos por sección:** dependerá de la aceptación del proyecto y la demanda de los productos principales.

**93.3. Aprovechamiento de la capacidad instalada:** esta variable se logrará mediante el uso de las aulas, los horarios docentes, los recursos tecnológicos y los espacios diseñados para atender a una mayor cantidad de estudiantes.

**93.4. Condiciones favorables de mercado:** dependen del crecimiento de la población interesada en aprender idiomas, de la presencia de estudiantes internacionales, inmigrantes y profesionales que necesitan fortalecer sus competencias lingüísticas.

**93.5. Diferenciación de la competencia:** es estar atento al cumplimiento de nuestra propuesta de valor, a la combinación de servicios y a las modificaciones de nuestro plan de mercadeo en el momento oportuno.

La principal diferencia con el escenario conservador radica en la cantidad de alumnos por aula y por sección; en este caso, se proyecta un mínimo de 15 alumnos por sección en los distintos horarios de los cursos presenciales. En este cuadro se detalla el ingreso que se recibiría en este escenario, con un total de 1,890 alumnos trimestrales.

#### ESCENARIO OPTIMISTA

Alumnos por clase 15

CLASES PRESENCIALES EN AULA CON 15 ALUMNOS POR CLASE				
Horario	Cantidad de aulas	Cantidad de grupos por semana	Cantidad de alumnos por horario	Ingreso trimestral por alumno
07:00 - 9:00	6	3	270	Q 605,880.00
9:00 - 11:00	6		270	Q 605,880.00
11:00 - 13:00	6		270	Q 605,880.00
13:00 - 15:00	6		270	Q 605,880.00
15:00 - 17:00	6		270	Q 605,880.00
17:00 - 19:00	6		270	Q 605,880.00
19:00 - 21:00	6		270	Q 605,880.00
<b>TOTAL</b>	42			1890

Ingreso anual por inscripciones Q 530,145.00  
**Ingresos trimestrales promedio por inscripciones** Q 132,536.25

Ingreso anual por libros Q 530,145.00  
**Ingreso trimestral promedio por libros** Q 132,536.25

Alumnos que reciben tutorías	10%
Tutorías por trimestre	3
Total tutorías trimestrales	567
<b>Ingreso trimestral por tutorías</b>	Q 111,330.45

Tabla 46. Ingresos del escenario optimista de las clases presenciales de la Fase 3 del proyecto de la academia de idiomas. Fuente: elaboración propia.

Y en las clases virtuales, con un mínimo de 10 alumnos por sección, siendo estas 4 aulas virtuales simultáneamente en tres secciones distintas a la semana, forman un total de: 10 alumnos x 4 aulas simultáneas x 3 secciones a la semana = 120 alumnos por franja horaria, haciendo un total de 840 alumnos por trimestre.

**ESCENARIO OPTIMISTA**

Alumnos por clase 10

CLASES VIRTUALES EN AULA CON 15 ALUMNOS POR CLASE				
Horario	Cantidad de aulas	Cantidad de grupos por semana	Cantidad de alumnos por horario	Ingreso trimestral por alumno
07:00 - 9:00	4	3	120	Q 269,280.00
9:00 - 11:00	4		120	Q 269,280.00
11:00 - 13:00	4		120	Q 269,280.00
13:00 - 15:00	4		120	Q 269,280.00
15:00 - 17:00	4		120	Q 269,280.00
17:00 - 19:00	4		120	Q 269,280.00
19:00 - 21:00	4		120	Q 269,280.00
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>		<b>840</b>	<b>Q 1,884,960.00</b>

Ingreso anual por inscripciones Q 235,620.00  
**Ingresos trimestrales promedio por inscripciones** Q 58,905.00

Ingreso anual por libros Q 235,620.00  
**Ingreso trimestral promedio por libros** Q 58,905.00

Alumnos que reciben tutorías	10%		
Tutorías por trimestre	3		
Total tutorías trimestrales	252		
<b>Ingreso trimestral por tutorías</b>		Q	<b>49,480.20</b>

Tabla 47. Ingresos en el escenario optimista de las clases virtuales, fases 2 y 3 del proyecto de la academia de idiomas.  
Fuente: elaboración propia.

Estos datos reflejan que, en un escenario optimista, la academia tendría una atención total de 1,890 alumnos en clases presenciales y de 840 en clases virtuales.

Cabe destacar que la infraestructura de la academia ha sido diseñada con visión de crecimiento futuro. Las aulas presenciales cuentan con las condiciones necesarias para albergar hasta 35 estudiantes por sección, de acuerdo con lo permitido por la normativa educativa en los establecimientos educativos. En el siguiente cuadro se registran los ingresos que se obtendrían de los principales servicios de la academia de idiomas.

**94. Servicio de clases virtuales y presenciales en el escenario 1, conservador:** constituye la base del análisis financiero, debido a que la academia es una empresa nueva y no cuenta con registros históricos de matrícula ni de ingresos. Por esta razón, la proyección se realiza en un escenario prudente, tomando en como referencia variables clave que permiten estimar la demanda y los ingresos iniciales del proyecto. Entre estas variables se consideran:

**94.1. Crecimiento de la industria educativa en el ámbito de la enseñanza de idiomas:** se considera porque la demanda de idiomas depende del aumento de los alumnos internacionales, de los inmigrantes profesionales y de las personas interesadas en integrarse a contextos multiculturales, académicos y laborales.

**94.2. La tasa de crecimiento de la industria educativa:** es considerada porque permite proyectar el aumento gradual de la matrícula y de los ingresos, dependiendo del mercado educativo y del posicionamiento progresivo que vaya teniendo la academia de idiomas.

**94.3. Análisis de la competencia:** se incluye porque la proyección de ingresos depende también de los precios, horarios, modalidades, capacidad instalada, servicios ofrecidos por academias, colleges e instituciones similares en el sector de influencia.

**94.4. Ingresos estimados de los productos o servicios principales en un escenario conservador:** dentro de esta variable se analiza el ingreso proyectado de los servicios principales de la academia, iniciando con los cursos modalidad virtual.

94.4.1. Curso trimestral de clases virtuales bajo un escenario conservador: con un mínimo de 7 alumnos por aula, siendo estas 3 aulas virtuales simultáneamente en tres secciones distintas a la semana, forman un total de: 7 alumnos x 3 aulas simultáneas x 3 secciones a la semana = 441 alumnos por trimestre.

**ESCENARIO CONSERVADOR**

Alumnos por clase 7

CLASES VIRTUALES EN AULA CON 7 ALUMNOS POR CLASE			
Horario	Cantidad de aulas	Cantidad de grupos por semana	Cantidad de alumnos por horario
07:00 - 9:00	3	3	63
9:00 - 11:00	3		63
11:00 - 13:00	3		63
13:00 - 15:00	3		63
15:00 - 17:00	3		63
17:00 - 19:00	3		63
19:00 - 21:00	3		63
<b>TOTAL</b>	21		

Tabla 48. Cantidad de alumnos en un escenario conservador en clases virtuales para la fase 3 del proyecto de la academia de idiomas. Fuente: elaboración propia.

94.4.2. Curso trimestral con clases presenciales, bajo un escenario conservador: a partir de la demanda proyectada de cursos presenciales, el número de alumnos por aula es de 7. La tabla muestra la planificación de las clases presenciales bajo el escenario conservador, con un máximo de 7 alumnos por clase. Para cada franja horaria, se dispone de 6 aulas en paralelo, lo que permite atender simultáneamente a 6 grupos. Cada grupo recibe clases tres veces a la

semana, lo que da un total de 126 alumnos por horario (6 aulas x 7 alumnos x 3 secciones o grupos diferentes por semana).

Al sumar las siete franjas horarias establecidas, se alcanza una capacidad de 882 alumnos presenciales por semana, distribuidos en 42 aulas ocupadas diariamente. Con base en esta estructura operativa, el ingreso trimestral estimado asciende a Q 1,979,208.006, resultado de la proyección de los ingresos de todos los alumnos atendidos en cada franja durante el trimestre.

Además, se incluyen los ingresos adicionales provenientes de inscripciones, venta de libros y tutorías personalizadas, los cuales se calculan trimestralmente para mantener la coherencia con el modelo educativo de Columbia Británica, dentro del sistema de cobro adoptado por academias y colleges.

#### ESCENARIO CONSERVADOR

Alumnos por clase 7

CLASES PRESENCIALES EN AULA CON 7 ALUMNOS POR CLASE			
Horario	Cantidad de aulas	Cantidad de grupos por semana	Cantidad de alumnos por horario
07:00 - 9:00	6	3	126
9:00 - 11:00	6		126
11:00 - 13:00	6		126
13:00 - 15:00	6		126
15:00 - 17:00	6		126
17:00 - 19:00	6		126
19:00 - 21:00	6		126
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>		<b>882</b>

Tabla 49. Cantidad de alumnos en clases presenciales, escenario conservador, Fase 3 del proyecto de la academia de idiomas. Fuente: elaboración propia.

## **Análisis financiero con proyecciones a 10 años con retorno de la inversión:**

- 95. Introducción del área financiera:** para el desarrollo del área financiera del presente documento, se elaboró una proyección a 10 años, enfocada principalmente en los servicios principales de la academia, en un escenario conservador, tanto para clases virtuales como presenciales. Se adopta una estimación de crecimiento anual diferenciada según el tipo de servicio, tomando como base un crecimiento del 10 % en los servicios principales y considerando variaciones en algunos servicios complementarios, de acuerdo con su comportamiento esperado en el modelo de negocio. Asimismo, se contempla una estructura de financiamiento que incluye capital propio y financiamiento externo, con el propósito de evaluar el efecto del apalancamiento sobre la rentabilidad del proyecto. Este enfoque permite estimar de manera realista e integral los ingresos, las inversiones, los riesgos y los retornos esperados de cada fase del proyecto.
- 96. Proyección y amortización de financiamiento bancario:** El proyecto inicia con un préstamo bancario por Q23,422,889.81, equivalente al 50% de la inversión total. De acuerdo con la proyección y con el interés del 6 %, al año 10 el saldo pendiente del préstamo asciende a Q15,615,260.00. A continuación se presentan los datos en la tabla 50.

**ESTADOS FINANCIEROS**  
**ESTADO DE RESULTADOS**

	Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>Financiamiento bancario</b>					
Saldo inicial	Q 23,422,890	Q 22,642,127	Q 21,861,364	Q 21,080,601	Q 21,080,601
Intereses	Q 1,288,259	Q 1,245,317	Q 1,202,375	Q 1,159,433	Q 1,159,433
Pago de capital	Q 780,763	Q 780,763	Q 780,763	Q 780,763	Q 780,763
Saldo final	Q 22,642,127	Q 21,861,364	Q 21,080,601	Q 20,299,838	Q 20,299,838

**ESTADOS FINANCIEROS**  
**ESTADO DE RESULTADOS**

	Anual	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Financiamiento bancario</b>							
Saldo inicial	Q 20,299,838	Q 19,519,075	Q 18,738,312	Q 17,957,549	Q 17,176,786	Q 16,396,023	Q 16,396,023
Intereses	Q 1,116,491	Q 1,073,549	Q 1,030,607	Q 987,665	Q 944,723	Q 901,781	Q 901,781
Pago de capital	Q 780,763	Q 780,763	Q 780,763	Q 780,763	Q 780,763	Q 780,763	Q 780,763
Saldo final	Q 19,519,075	Q 18,738,312	Q 17,957,549	Q 17,176,786	Q 16,396,023	Q 15,615,260	Q 15,615,260

Tabla 50. Amortización de financiamiento bancario. Fuente: elaboración propia.

**97. Listado de ingresos de los distintos productos y servicios de la academia:** como se detalló en el capítulo 2, inciso 26 , Descripción de producto, los productos y servicios se dividen en principales y complementarios. En este capítulo se profundiza especialmente en los servicios principales, ya que constituyen la base económica de la academia y representan el mayor porcentaje de los ingresos proyectados. El cuadro siguiente resume las principales fuentes de ingresos, sus precios unitarios expresados en dólares canadienses y quetzales.

Cuadro resumen de fuentes de ingreso y montos					
Supuestos base					
Tipo de cambio CAD a GTQ	5.61				
Escenario base de clases	<b>Conservador</b>		Base: escenario conservador para clases presenciales y virtuales con ingresos complementarios		
Período de cobro	Trimestral (winter, spring, summer, fall)				
Categoría	Servicio o producto	Precio unitario (CAD)	Precio unitario (Q)	Tipo de monto	Referencia
Principal	Clases presenciales	\$400	Q 2,244.00	Ingreso trimestral (escenario conservador)	Cap. 2 + Cap. 5
	Inscripciones de clases presenciales	\$50	Q 280.50	Ingreso trimestral (escenario conservador)	Cap. 5
	Tutorías presenciales por hora	\$35	Q 196.35	Ingreso trimestral (escenario conservador)	Cap. 2 + Cap. 5
	Libros para clases presenciales	\$50	Q 280.50	Ingreso trimestral (escenario conservador)	Cap. 5
	Clases virtuales	\$400	Q 2,244.00	Ingreso trimestral (escenario conservador)	Cap. 2 + Cap. 5
	Inscripciones de clases virtuales	\$50	Q 280.50	Ingreso trimestral (escenario conservador)	Cap. 5
	Tutorías virtuales Por hora	\$35	Q 196.35	Ingreso trimestral (escenario conservador)	Cap. 2 + Cap. 5
	Libros para clases virtuales	\$50	Q 280.50	Ingreso trimestral (escenario conservador)	Cap. 5

Tabla 51. Listado de precios y servicios principales de la academia de idiomas. Fuente: elaboración propia.

## 98. Ingresos de los principales productos y servicios:

**98.1. Escenario conservador en modalidad virtual:** el ingreso por alumno se contempla con el precio de inscripción anual (pago único por un año), el

ingreso por clase trimestral, los libros a utilizar y se asume que realizará la reserva de 3 clases de tutoría por trimestre.

**Ingresos por modalidad virtual por alumno  
(clases, inscripciones, tutorías y libros)**

Tipo de cambio de moneda CAD to GTQ	Q	5.61
Precio trimestral por alumno clase virtual (CAD)	CAD	400.00
Precio trimestral por alumno (GTQ)	Q	2,244.00
Precio por inscripción anual por alumno (GTQ)	Q	280.50
Precio por 3 libros (GTQ)	Q	280.50
Precio por tutoría (GTQ)	Q	196.35
<b>Ingreso por alumno</b>	<b>Q</b>	<b>3,001.35</b>

Tabla 52. Detalle de ingresos por alumno de la modalidad virtual de la academia de idiomas. Fuente: elaboración propia.

A continuación, en la tabla 53 se presenta el cuadro que detalla la planificación e ingresos generados por la modalidad de clases virtuales, considerando un mínimo de 7 alumnos por clase. En cada franja horaria se habilitan 3 aulas virtuales en paralelo, lo que equivale a 63 alumnos por franja. Al contemplar siete franjas horarias, se alcanza un total de 21 aulas virtuales diarias y una capacidad de 441 alumnos trimestrales.

## Ingresos y horarios de clases virtuales, escenario conservador

### ESCENARIO CONSERVADOR

Alumnos por clase 7

CLASES VIRTUALES EN AULA CON 7 ALUMNOS POR CLASE				
Horario	Cantidad de aulas	Cantidad de grupos por semana	Cantidad de alumnos por horario	Ingreso trimestral por alumno
07:00 - 9:00	3	3	63	Q 141,372.00
9:00 - 11:00	3		63	Q 141,372.00
11:00 - 13:00	3		63	Q 141,372.00
13:00 - 15:00	3		63	Q 141,372.00
15:00 - 17:00	3		63	Q 141,372.00
17:00 - 19:00	3		63	Q 141,372.00
19:00 - 21:00	3		63	Q 141,372.00
<b>TOTAL</b>	21		441	Q 989,604.00

Ingreso anual por inscripciones Q 123,700.50  
**Ingresos trimestrales promedio por inscripciones** Q 30,925.13

Ingreso anual por libros Q 123,700.50  
**Ingreso trimestral promedio por libros** Q 30,925.13

Alumnos que reciben tutorías	10%		
Tutorías por trimestre	3		
Total tutorías trimestrales	133		
<b>Ingreso trimestral por tutorías</b>		Q	26,114.55

Tabla 53. Ingresos trimestrales de clases virtuales: escenario conservador. Fuente: elaboración propia.

Ver el detalle de horarios y secciones de las clases virtuales con los diferentes niveles de ubicación e idioma en el capítulo 2, inciso 26: Descripción de productos, tabla 8.

**98.2. Escenario conservador en modalidad presencial:** las fuentes de ingresos por alumno en las clases presenciales se detallan en la tabla 54. Para esta estimación se consideran los mismos supuestos que en la modalidad

virtual, incluyendo la inscripción anual, el costo trimestral del curso, los libros y la tutoría por alumno.

## **FUENTES DE INGRESOS**

### **Ingresos modalidad presencial por alumno (clases, inscripciones, tutorías y libros)**

CAD to GTQ	Q	5.61
Precio trimestral por alumno (CAD)	CAD	400.00
Precio trimestral por alumno (GTQ)	Q	2,244.00
Precio por inscripción anual por alumno (GTQ)	Q	280.50
Precio por tres libros (GTQ)	Q	280.50
Precio por tutoría (GTQ)	Q	196.35
<b>Ingreso por alumno</b>	<b>Q</b>	<b>3,001.35</b>

Tabla 54. Detalle de ingresos por alumno de la modalidad presencial de la academia de idiomas. Fuente: elaboración propia.

El cuadro detalla la planificación de clases presenciales en el aula, considerando un mínimo de 7 alumnos por clase. Para cada franja horaria se dispone de 6 aulas en paralelo, lo que permite atender simultáneamente 6 grupos de estudiantes. De esta manera, en cada horario se alcanza un total de 126 alumnos en modalidad presencial y 126 en línea (6 aulas x 7 alumnos x 3 grupos semanales). Al sumar los siete horarios establecidos, se obtiene un total de 42 aulas ocupadas al día, con una capacidad de 882 alumnos trimestrales. A continuación, se ejemplifican las secciones, niveles y tipos de lenguaje (mayor detalle de horarios en el capítulo 2, inciso 26):

## Ingresos y horarios de clases presenciales, escenario conservador:

### ESCENARIO CONSERVADOR

Alumnos por clase 7

CLASES PRESENCIALES EN AULA CON 7 ALUMNOS POR CLASE				
Horario	Cantidad de aulas	Cantidad de grupos por semana	Cantidad de alumnos por horario	Ingreso trimestral por alumno
07:00 - 9:00	6	3	126	Q 282,744.00
9:00 - 11:00	6		126	Q 282,744.00
11:00 - 13:00	6		126	Q 282,744.00
13:00 - 15:00	6		126	Q 282,744.00
15:00 - 17:00	6		126	Q 282,744.00
17:00 - 19:00	6		126	Q 282,744.00
19:00 - 21:00	6		126	Q 282,744.00
<b>TOTAL</b>	42			882

Ingreso anual por inscripciones Q 247,401.00

**Ingresos trimestrales promedio por inscripciones** Q 61,850.25

Ingreso anual por libros Q 247,401.00

**Ingreso trimestral promedio por libros** Q 61,850.25

Alumnos que reciben tutorías	10%	
Tutorías por trimestre por alumno	3	
Total tutorías trimestrales	265	
<b>Ingreso trimestral por tutorías</b>		Q 52,032.75

Tabla 55. Ingresos trimestrales de clases presenciales: escenario conservador. Fuente: elaboración propia

- 99. Ingresos de productos y servicios complementarios:** son los servicios y productos que apoyan, amplían y diversifican la oferta principal de la academia, pero no constituyen su actividad central.

Cuadro resumen de fuentes de ingreso y montos					
Supuestos base					
Tipo de cambio CAD a GTQ		5.61			
Escenario base de clases	<b>Conservador</b>	Base: escenario conservador para clases presenciales y virtuales con ingresos complementarios			
Período de cobro	Trimestral (winter, spring, summer, fall)				
Categoría	Servicio o producto	Precio unitario (CAD)	Precio unitario (Q)	Tipo de monto	Referencia
Complementario	Clases de cocina	\$100	Q 561.00	Ingreso trimestral	Cap. 2 + Cap. 5
	Cine	\$16	Q 89.76	Ingreso trimestral	Cap. 2 + Cap. 5
	Actividades culturales	\$35	Q 196.35	Ingreso trimestral	Cap. 2 + Cap. 5
	Pantallas exteriores	\$445.63	Q 2,500.00	Ingreso trimestral por renta	Cap. 5
	Renta de auditorio por 2 horas	\$1,000	Q 5,610.00	Ingreso trimestral por renta	Cap. 5
	Renta de cocinas por hora	\$200	Q 1,122.00	Ingreso trimestral por renta	Cap. 5
	Renta de aulas por hora	\$100	Q 561.00	Ingreso trimestral por renta	Cap. 5
	Venta de libros en biblioteca por unidad	\$20	Q 112.20	Ingreso trimestral	Cap. 5
	Viaje de inmersión a Guatemala	\$4,497.50	Q 25,230.98	Ingreso por viaje (15 alumnos)	Cap. 2
<p>Nota:</p> <p>Los montos de clases presenciales y virtuales corresponden al escenario conservador del capítulo 5. Los precios unitarios por persona/servicio se incluyen solo cuando se presentan explícitamente en los documentos revisados. Para libros e inscripciones de clases presenciales y virtuales, se muestra el monto total trimestral, pero no se muestra un precio unitario explícito en los fragmentos revisados.</p> <p>Los precios son establecidos en el año 2024 y 2025</p>					

Tabla 56. Listado de precios y de servicios secundarios de la academia de idiomas. Fuente: elaboración propia.

**99.1. Ingresos por clases de cocina:** para estimar este rubro se considera la realización de 12 clases por trimestre. Si bien la capacidad instalada de las islas de trabajo permite atender hasta 15 alumnos por clase, la proyección se formula bajo un escenario conservador de 7 alumnos por sesión.

**INGRESOS POR CLASES DE COCINA**

CAD to GTQ	Q	5.61
Precio por clase por alumno (CAD)	CAD	100.00
Precio por clase por alumno (GTQ)	Q	561.00

INGRESO TRIMESTRAL POR CLASES DE COCINA				
Idioma	Cantidad de alumnos por clase	Cantidad de clases por trimestre	Total alumnos	Ingreso Trimestral
ESPAÑOL	7	12	84	Q 47,124.00
INGLÉS	7	12	84	Q 47,124.00
FRANCÉS	7	12	84	Q 47,124.00
<b>TOTAL</b>			<b>252</b>	<b>Q 141,372.00</b>

Tabla 57. Ingresos trimestrales de las clases de cocina del proyecto de la academia de idiomas. Fuente: elaboración propia.

**99.2. Ingresos por viaje a Guatemala del taller de inmersión:** en este apartado se contempla el viaje de 15 días a Guatemala, que se realiza dos veces al año. A continuación, el cuadro muestra el análisis de costos y cobro por persona:

Viaje a Antigua Guatemala 15 días		
Descripción	Precio unitario	Subtotal
Boleto ida y vuelta United Airlines	\$ 859.00	\$ 859.00
Hotel Luna Maya Antigua 15 días desayuno incluido \$80 por noche	\$ 80.00	\$ 1,200.00
comidas (15 cenas y 15 almuerzos)	\$ 30.00	\$ 900.00
Instructor (\$500)	\$ 35.00	\$ 35.00
Trasporte aeropuerto y hotel (Ida y vuelta)	\$ 15.00	\$ 30.00
Coordinadores viaje (2 personas 201.00 costos + salario 35.00)	\$ 237.00	\$ 474.00
Materiales de curso	\$ 20.00	\$ 20.00
Entradas a ruinas	\$ 20.00	\$ 20.00
Transporte interno	\$ 20.00	\$ 20.00
<b>Costo por persona</b>		<b>\$ 3,558.00</b>
<b>25% de ingreso a academia</b>		<b>\$ 889.50</b>
<b>Total del curso por persona</b>		<b>\$ 4,447.50</b>

Tabla 58. Desglose del costo por persona del taller de inmersión en español en Guatemala. Fuente: elaboración propia. La información de precios es de julio de 2024.

**99.3. Ingresos por asistencia al cine y a actividades culturales:** la academia organizará 3 eventos culturales internos, como cine, danza y teatro, en los idiomas impartidos en la academia, trimestralmente. Con una capacidad de 56 boletos por actividad.

**INGRESOS POR INGRESO INDIVIDUAL AL CINE Y ACTIVIDADES CULTURALES**

CAD to GTQ	Q	5.61
Precio por entrada al cine (CAD)	CAD	16.00
Precio por clase por alumno (GTQ)	Q	89.76
Precio por entrada a la actividad cultural (CAD)	CAD	35.00
Precio por clase por alumno (GTQ)	Q	196.35

INGRESO TRIMESTRAL POR CINE Y ACTIVIDADES CULTURALES				
ACTIVIDAD	Cantidad de asistentes por evento	Cantidad de eventos por trimestre	Total entradas	Ingreso Trimestral
CINE	56	3	168	Q 15,079.68
ACTIVIDADES CULT.	56	3	168	Q 32,986.80
<b>TOTAL</b>			<b>336</b>	<b>Q 48,066.48</b>

Tabla 59. Ingresos trimestrales: ingresos por cine y por actividades culturales. Fuente: elaboración propia.

**99.4. Ingreso por renta de espacios:**

99.4.1. Ingresos por renta de pantallas exteriores para publicidad: el costo de una pantalla arrendada será de Q2,500 por espacio; tendrá dimensiones de 7.6 x 2.7 metros y estará ubicada en el exterior de la fachada y dentro de la academia. Logrando obtener un ingreso trimestral de Q15,000.00 en este renglón.

99.4.2. Ingresos por la renta de espacios: se contempla la renta del auditorio, la cocina y las aulas a empresas externas para la realización de eventos culturales y otras actividades afines. Este modelo de aprovechamiento de infraestructura no solo fortalece la sostenibilidad financiera del proyecto, sino que también maximiza el uso de los

activos disponibles al permitir la inserción de empresas externas interesadas en difundir su marca en un entorno educativo y cultural, mediante pantallas publicitarias de alta visibilidad.

#### INGRESOS POR RENTAS DE ESPACIOS

CAD to GTQ	Q	5.61
Precio por renta de auditorio (CAD)	CAD	1,000.00
Precio por renta de cocina (CAD)	CAD	200.00
Precio por renta de aulas (CAD)	CAD	100.00

INGRESO TRIMESTRAL POR RENTAS DE ESPACIOS				
ESPACIO DE RENTA	RENTAS MENSUALES	RENTAS TRIMESTRALES	INGRESO POR RENTA	INGRESO TRIMESTRAL
PANTALLAS EXTERIORES	1	6	Q 2,500.00	Q 15,000.00
AUDITORIO	1	3	Q 5,610.00	Q 16,830.00
COCINAS	2	6	Q 1,122.00	Q 6,732.00
AULAS	4	12	Q 561.00	Q 6,732.00
<b>TOTAL</b>				<b>Q 45,294.00</b>

Tabla 60. Ingresos trimestrales: renta de espacios arquitectónicos y de pantallas publicitarias. Fuente: elaboración propia.

**99.5. Ingreso por servicios de biblioteca:** se contemplan dos ingresos por parte de las actividades de biblioteca:

- 99.5.1. Libros de consulta o de lectura: si son estudiantes inscritos, no se les cobrará un fee por el acceso a la biblioteca, si no lo son, podrán comprar un carnet anual para el acceso.
- 99.5.2. Venta de libros: de mayor demanda para aprender idiomas, novelas, cuentos y *best-sellers*.

Para efectos de análisis, se tomarán en cuenta solo los libros vendidos, con un mínimo de 120 trimestrales.

CAD to GTQ	Q	5.61
Precio promedio por libro (CAD)	CAD	20.00

#### **INGRESOS POR VENTA DE LIBROS EN BIBLIOTECA**

<b>INGRESO TRIMESTRAL POR VENTA DE LIBROS</b>				
	<b>VENTAS MENSUALES</b>	<b>VENTAS TRIMESTRALES</b>	<b>PRECIO POR LIBRO</b>	<b>INGRESO TRIMESTRAL</b>
VENTA DE LIBROS	40	120	Q 112.20	Q 13,464.00
<b>TOTAL</b>				<b>Q 13,464.00</b>

Tabla 61. Ingresos trimestrales: venta de libros en la biblioteca. Fuente: elaboración propia.

**100. Cuadro resumen de ingresos proyectados a 10 años:** se plantea porque refleja un horizonte realista en el que la academia Casa Lingua Academy alcanzará su consolidación. Durante los primeros tres años, los ingresos se destinarán principalmente a cubrir la inversión inicial de Q46,845,780, mientras se ejecutan las fases de implementación y de posicionamiento en el mercado de Greater Vancouver.

Según las proyecciones, el punto de equilibrio se alcanza alrededor del cuarto año, cuando los ingresos acumulados superan los costos operativos. A partir de allí, la rentabilidad se incrementa progresivamente, ya que contamos con la infraestructura en funcionamiento y con un año de operación en las instalaciones.

El modelo contempla los pagos de impuestos en Canadá: la estructura tributaria para los proyectos educativos establece la obligación de pagar impuestos en dos niveles —provincial y municipal—, como se mencionó en los capítulos anteriores.

**100.1. Impuesto provincial (PST British Columbia):** 7 % la empresa deja de considerarse pequeña cuando los comercios superan aproximadamente \$10,000 CAD

**100.2. Impuesto federal (GST Canadá):** 5 % se inicia a cobrar cuando la empresa supera en ventas \$30,000 CAD, durante un trimestre calendario o y durante cuatro trimestres consecutivos.

La academia se proyecta con ingresos superiores a dichos montos, por lo que deberá contemplar, desde el primer año, el registro, el cobro y la remisión de los impuestos correspondientes a los productos y servicios gravables.

Para efectos del análisis financiero, se consideran gravables aquellos rubros derivados de actividades comerciales complementarias: venta de libros, cuadernos, guías, productos promocionales, renta de espacios físicos, renta de pantallas publicitarias, venta de tickets de actividades culturales y eventos.

En el caso de las clases de idiomas y tutorías, su tratamiento fiscal deberá revisarse de manera específica, ya que algunos servicios educativos pueden estar exentos bajo determinadas situaciones, el modelo financiero para fines de comprensión contempla impuestos fiscales aplicables sobre todos los productos y servicios.

**ESTADOS FINANCIEROS**  
**ESTADO DE RESULTADOS**

	Trimestre referencia trimestral al	Anual									
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Clases presenciales	Q 1,979,208	Q -	Q 7,916,832	Q 8,866,852	Q 9,930,874	Q 11,420,505	Q 13,133,581	Q 15,103,618	Q 17,369,161	Q 19,974,535	
Inscripciones clases presenciales	Q 61,850	Q -	Q 247,401	Q 277,089	Q 310,340	Q 356,891	Q 410,424	Q 471,988	Q 542,786	Q 624,204	
Tutorías presenciales	Q 52,033	Q -	Q 208,131	Q 233,107	Q 261,080	Q 300,241	Q 345,278	Q 397,069	Q 456,630	Q 525,124	
Libros para clases presenciales	Q 61,850	Q -	Q 247,401	Q 277,089	Q 310,340	Q 356,891	Q 410,424	Q 471,988	Q 542,786	Q 624,204	
Clases virtuales	Q 989,604	Q 3,958,416	Q 4,789,683	Q 5,364,445	Q 6,008,179	Q 6,909,406	Q 7,945,816	Q 9,137,689	Q 10,508,342	Q 12,084,594	
Inscripciones clases virtuales	Q 30,925	Q 123,701	Q 149,678	Q 167,639	Q 187,756	Q 215,919	Q 248,307	Q 285,553	Q 328,386	Q 377,644	
Tutorías virtuales	Q 26,115	Q 104,458	Q 126,394	Q 141,562	Q 158,549	Q 182,332	Q 209,681	Q 241,133	Q 277,303	Q 318,899	
Libros para clases virtuales	Q 30,925	Q 123,701	Q 149,678	Q 167,639	Q 187,756	Q 215,919	Q 248,307	Q 285,553	Q 328,386	Q 377,644	
Clases de cocina	Q 141,372	Q -	Q 565,488	Q 633,347	Q 709,348	Q 815,750	Q 938,113	Q 1,078,830	Q 1,240,654	Q 1,426,752	
Actividades culturales	Q 48,066	Q -	Q 192,266	Q 215,338	Q 241,178	Q 277,355	Q 318,958	Q 366,802	Q 421,822	Q 485,096	
Rentas de espacios	Q 45,294	Q -	Q 181,176	Q 202,917	Q 227,267	Q 261,357	Q 300,561	Q 345,645	Q 397,492	Q 457,115	
Libros (biblioteca)	Q 13,464	Q -	Q 53,856	Q 60,319	Q 67,557	Q 77,691	Q 89,344	Q 102,746	Q 118,158	Q 135,881	
Viajes	Q 18,923	Q 75,693	Q 91,588	Q 102,579	Q 114,889	Q 132,122	Q 151,940	Q 174,731	Q 200,941	Q 231,082	
<b>TOTAL INGRESOS BRUTOS</b>	<b>Q 3,499,630</b>	<b>Q 4,824,565</b>	<b>Q 14,919,572</b>	<b>Q 16,709,921</b>	<b>Q 18,715,112</b>	<b>Q 21,522,378</b>	<b>Q 24,750,735</b>	<b>Q 28,463,345</b>	<b>Q 32,732,847</b>	<b>Q 37,642,774</b>	
PST (Provincial Level Sales Tax) resta a ingresos brutos	Q 244,974	Q 337,720	Q 1,044,370	Q 1,169,694	Q 1,310,058	Q 1,506,566	Q 1,732,551	Q 1,992,434	Q 2,291,299	Q 2,634,994	
GST (Good and Services Tax) resta a ingresos brutos	Q 174,981	Q 219,298	Q 745,979	Q 835,496	Q 935,756	Q 1,076,119	Q 1,237,537	Q 1,423,167	Q 1,636,642	Q 1,882,139	
<b>TOTAL INGRESOS pagando impuestos</b>	<b>Q 3,079,674</b>	<b>Q 4,245,617</b>	<b>Q 13,129,224</b>	<b>Q 14,704,731</b>	<b>Q 16,469,298</b>	<b>Q 18,939,693</b>	<b>Q 21,780,647</b>	<b>Q 25,047,744</b>	<b>Q 28,804,905</b>	<b>Q 33,125,641</b>	

Tabla 62. Ingresos de la academia de idiomas proyectados a 10 años. Fuente: elaboración propia.

**101. Descripción de la estructura de costos operativos de la academia de**

**idiomas:** para la proyección financiera del proyecto, los costos operativos se organizaron en una clasificación funcional, diferenciando entre costos de ventas proyectados y gastos administrativos y de ventas proyectados. Esta forma de organización permite identificar, por un lado, los costos directamente relacionados con la prestación de servicios educativos y complementarios, y por otro, los gastos necesarios para la administración, promoción y funcionamiento general de la academia.

**102. Costos de ventas proyectados:** los costos de ventas proyectados corresponden directamente a la prestación de los servicios educativos y complementarios de la academia dependiendo de la afluencia de alumnos. Estos permiten estimar el gasto operativo necesario para generar los ingresos proyectados durante el período de análisis de 10 años; dentro de este rubro se incluyen:

- 102.1.** Salario de maestros
- 102.2.** Costos asociados a las clases presenciales y virtuales
- 102.3.** Costos por tutorías.
- 102.4.** Costo por los libros para clases presenciales y virtuales
- 102.5.** Costos relacionados a clases de cocina
- 102.6.** Costos relacionados con actividades culturales.
- 102.7.** Mantenimiento de renta de espacios.
- 102.8.** libros de biblioteca
- 102.9.** Costos relacionados a viajes

Estos costos permiten identificar el gasto operativo necesario para generar los ingresos proyectados. A continuación, la tabla 62 con los costos de ventas proyectados de la academia de idiomas a 10 años.

**ESTADOS FINANCIEROS  
ESTADO DE RESULTADOS**

	Trimestre referencia trimestral al	Anual									
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>COSTO DE VENTAS</b>											
Salarios maestros	Q 833,085	Q 1,110,780	Q 1,110,780	Q 3,332,340	Q 3,465,634	Q 3,604,259	Q 3,820,514	Q 4,049,745	Q 4,333,228	Q 4,636,553	Q 4,961,112
Clases presenciales	Q 98,960	Q -	Q 395,842	Q 443,343	Q 495,544	Q 571,025	Q 656,679	Q 755,181	Q 868,458	Q 998,727	Q -
Inscripciones clases presenciales	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Tutorías presenciales	Q 10,407	Q -	Q 41,626	Q 46,621	Q 52,216	Q 60,048	Q 69,056	Q 79,414	Q 91,326	Q 105,025	Q -
Libros para clases presenciales	Q 30,925	Q -	Q 123,701	Q 138,545	Q 155,170	Q 178,445	Q 205,212	Q 235,994	Q 271,393	Q 312,102	Q -
Clases virtuales	Q 49,480	Q 197,921	Q 217,713	Q 239,484	Q 300,409	Q 345,470	Q 397,291	Q 456,884	Q 525,417	Q 604,230	Q -
Inscripciones clases virtuales	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
Tutorías virtuales	Q 5,223	Q 20,892	Q 22,981	Q 25,279	Q 31,710	Q 36,466	Q 41,936	Q 48,227	Q 55,461	Q 63,780	Q -
Libros para clases virtuales	Q 15,463	Q 61,850	Q 74,839	Q 83,819	Q 93,878	Q 107,959	Q 124,153	Q 142,776	Q 164,193	Q 188,822	Q -
Clases de cocina	Q 42,412	Q -	Q 169,646	Q 190,004	Q 212,804	Q 244,725	Q 281,434	Q 323,649	Q 372,196	Q 428,026	Q -
Actividades culturales	Q 14,420	Q -	Q 57,680	Q 64,601	Q 72,354	Q 83,207	Q 95,688	Q 110,041	Q 126,547	Q 145,529	Q -
Rentas de espacios	Q 4,529	Q -	Q 18,118	Q 20,292	Q 22,727	Q 26,136	Q 30,056	Q 34,564	Q 39,749	Q 45,712	Q -
Libros (biblioteca)	Q 6,732	Q -	Q 26,928	Q 30,159	Q 33,778	Q 38,845	Q 44,672	Q 51,373	Q 59,079	Q 67,941	Q -
Viajes	Q 1,892	Q 7,569	Q 9,159	Q 10,258	Q 11,489	Q 13,212	Q 15,194	Q 17,473	Q 20,094	Q 23,108	Q -
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>Q 1,113,528</b>	<b>Q 1,399,012</b>	<b>Q 1,427,835</b>	<b>Q 4,514,641</b>	<b>Q 5,087,337</b>	<b>Q 5,526,054</b>	<b>Q 6,011,116</b>	<b>Q 6,588,804</b>	<b>Q 7,230,466</b>	<b>Q 7,944,112</b>	<b>Q -</b>

Tabla 63. Costos de ventas proyectados a 10 años para la academia de idiomas. Fuente: elaboración propia.

- 103. Proyección de ingresos netos:** los ingresos netos proyectados representan el monto resultante de deducir del total de ingresos de la academia los impuestos aplicables y los costos de ventas directamente relacionados con la prestación de sus servicios. La tabla 63 presenta un resumen trimestral de lo explicado a lo largo de 10 años.

**Resumen trimestral de ingresos netos de la academia de idiomas**

Concepto	Monto (Q)
Total ingresos brutos	Q 3,499,630
Menos: PST (7 %)	Q 244,974
Menos: GST (5 %)	Q 174,981
<b>Total ingresos pagando impuestos</b>	<b>Q 3,079,674</b>
Menos: total costo de ventas	Q 1,113,528
<b>Ingresos netos</b>	<b>Q 1,966,146</b>

Tabla 64. Resumen trimestral de los ingresos netos de la academia de idiomas durante 10 años. Fuente: elaboración propia.

Con base en el ingreso neto trimestral de referencia, se elaboró la proyección anual de ingresos netos a 10 años:

**ESTADOS FINANCIEROS  
ESTADO DE RESULTADOS**

	Trimestre referencia trimestral al	Año			
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>INGRESOS NETOS</b>	Q 1,966,146	Q 2,460,640	Q 2,817,782	Q 8,614,583	Q 9,914,920

**ESTADOS FINANCIEROS  
ESTADO DE RESULTADOS**

	Trimestre referencia trimestral al	Año					
		Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>INGRESOS NETOS</b>	Q 1,966,146	Q 11,381,961	Q 13,413,639	Q 15,769,531	Q 18,458,940	Q 21,574,439	Q 25,181,529

Tabla 65. Proyección de ingresos netos a 10 años. Fuente: elaboración propia.

Estos resultados constituyen la base para el análisis posterior de los gastos administrativos y de ventas, así como para la determinación de utilidad operativa y rentabilidad del proyecto

**104. Gastos administrativos y de ventas proyectados:** además de los costos de ventas directamente relacionados con la prestación de servicios, el proyecto contempla gastos administrativos de ventas necesarios para el funcionamiento, la organización interna y el posicionamiento de la academia.

**ESTADOS FINANCIEROS**  
**ESTADO DE RESULTADOS**

	Trimestre referencia trimestral al	Anual									
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS</b>											
Salarios Administración	Q 386,854	Q 1,002,597	Q 1,002,597	Q 1,547,418	Q 1,609,314	Q 1,673,687	Q 1,774,108	Q 1,880,554	Q 2,012,193	Q 2,153,047	Q 2,303,760
Salarios Operativos	Q 104,110	Q -	Q -	Q 416,442	Q 433,099	Q 450,423	Q 477,449	Q 506,095	Q 541,522	Q 579,429	Q 619,989
Comisiones	Q 153,984	Q 192,983	Q 192,983	Q 656,461	Q 735,237	Q 823,465	Q 946,985	Q 1,089,032	Q 1,252,387	Q 1,440,245	Q 1,656,282
Mercadeo y Publicidad	Q 46,195	Q 57,895	Q 63,684	Q 196,938	Q 220,571	Q 247,039	Q 284,095	Q 326,710	Q 375,716	Q 432,074	Q 496,885
Otros gastos	Q 136,323	Q 208,692	Q 208,692	Q 545,292	Q 567,104	Q 589,788	Q 625,175	Q 662,686	Q 709,074	Q 758,709	Q 811,818
<b>TOTAL GASTOS ADMIN. Y VENTAS</b>	<b>Q 827,467</b>	<b>Q 1,462,166</b>	<b>Q 1,467,956</b>	<b>Q 3,362,551</b>	<b>Q 3,565,325</b>	<b>Q 3,784,402</b>	<b>Q 4,107,812</b>	<b>Q 4,465,078</b>	<b>Q 4,890,892</b>	<b>Q 5,363,503</b>	<b>Q 5,888,734</b>

Tabla 66. Costos administrativos y de ventas proyectados. Fuente: elaboración propia

**105. Indicadores de viabilidad financiera proyectados a diez años:** la siguiente tabla resume los principales indicadores de viabilidad financiera del proyecto. Al evidenciar indicadores positivos, se puede observar su rentabilidad, sostenibilidad y capacidad de retorno a lo largo de la proyección establecida.

**Tabla resumen - indicadores de viabilidad financiera**

Indicador	Resultado
TIR (sin deuda)	9.4%
TIR (con Deuda)	15.2 %
VAN- VPN	Q 51,491,430
ROI para inversionistas	228.65%
Punto de equilibrio	Año 1: Q1472, 5 - año: Q6,222,610.28 año 10: Q8,802,812.37
Margen de contribución	56% - 67 %
Utilidad neta	Crece de 430,397 (año 1) a Q12,913,757 (año 10)

Tabla 67. Resumen de indicadores de viabilidad. Fuente: elaboración propia.

**105.1. La tasa de retorno de la inversión (ROI)** nos permite evaluar la ganancia generada en relación con el capital aportado por los inversionistas. En este proyecto , el ROI alcanzó un 228.65 % al considerar las utilidades netas proyectadas en los primeros diez años, más el valor terminal estimado a diez años. Esto significa que, por cada quetzal invertido, los socios recibirán más del doble en beneficios acumulados.

Cálculo del retorno sobre la inversión (ROI) de los inversionistas		
Utilidades netas de los primeros 10 años	Q	51,913,812
Valor terminal en año 10	Q	117,315,048
Valor monetario de los inversionistas	Q	169,228,860
Parte de inversionistas		45.5%
Valor monetario de los inversionistas		Q76,980,361.66
Capital invertido	Q	23,422,890
<b>ROI inversionistas</b>		<b>228.65%</b>

Tabla 68. ROI información para inversionistas. Fuente: elaboración propia.

La siguiente gráfica resume los principales factores que explican la rentabilidad proyectada del terreno.

## ROI: Retorno sobre la Inversión (228.65%)



Tabla 69. Componentes de la rentabilidad (ROI). Fuente: elaboración propia

**105.2. Flujo de efectivo con deuda:** la inversión se financia con un crédito bancario equivalente al 50 % del costo total del proyecto, lo que reduce los aportes directos de los inversionistas. Se introducen pagos adicionales de intereses y de amortización, pero, al mismo tiempo, se incrementa la rentabilidad sobre el capital invertido.

El TIR se eleva al 15.2 % y el valor neto actual asciende a Q51,491,430, lo que evidencia un rendimiento más atractivo. El ROI de 228.65 % al décimo año confirma que el apalancamiento permite multiplicar los beneficios de los inversionistas.

**105.3. Flujo de efectivo sin deuda:** en este escenario, se contemplaría que los socios inviertan el monto total del proyecto. Durante los primeros años, el valor neto sería negativo, ya que los ingresos no alcanzarían a cubrir los gastos operativos.

La rentabilidad acumulada se refleja en una tasa interna de retorno de 9.4 %, valor que se considera moderado pero suficiente para garantizar la sostenibilidad, y se confirma que puede mantenerse solo con capital propio, aunque la recuperación de su capital sería más lenta para los inversionistas.

#### Análisis comparativo de flujos de efectivo

Indicador	Sin deuda	Con deuda
Inversión inicial	Q46,845,780 (100% socios)	Financiada parcialmente con crédito
TIR	9.40%	15.20%
VAN	–	Q51,491,430
ROI acumulado (10 años)	–	228.65%
Utilidad neta año 1	Q430,397	Q430,397
Utilidad neta año 10	Q12,913,757	Q12,913,757

Tabla 70. Análisis comparativo de flujos de efectivo. Fuente: elaboración propia.

**ESTADOS FINANCIEROS  
ESTADO DE RESULTADOS**

	Trimestre		Anual								
	referencia trimestral	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>FLUJO DE EFECTIVO SIN DEUDA</b>											
Utilidad neta		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Depreciación	-Q	1,229,777	-Q 835,482	Q 2,301,153	Q 3,145,127	Q 4,100,397	Q 5,396,292	Q 6,907,052	Q 8,613,889	Q 10,601,404	Q 12,913,757
Activos depreciables	Q	939,991	Q 939,991	Q 939,991	Q 939,991	Q 939,991	Q 939,991	Q 939,991	Q 939,991	Q 939,991	Q 939,991
Terreno con apreciación (3% anual)											
Total flujo de efectivo	-Q	46,845,780	-Q 289,785	Q 104,509	Q 3,241,144	Q 4,085,118	Q 6,336,283	Q 7,847,044	Q 9,553,881	Q 11,541,395	Q 27,847,180
TIR											9.4%
<b>FLUJO DE EFECTIVO CON DEUDA</b>											
Utilidad neta		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Depreciación	-Q	1,229,777	-Q 835,482	Q 2,301,153	Q 3,145,127	Q 4,100,397	Q 5,396,292	Q 6,907,052	Q 8,613,889	Q 10,601,404	Q 12,913,757
Pago de deuda	Q	939,991	Q 939,991	Q 939,991	Q 939,991	Q 939,991	Q 939,991	Q 939,991	Q 939,991	Q 939,991	Q 939,991
Deuda pendiente	-Q	780,763	-Q 780,763	-Q 780,763	-Q 780,763	-Q 780,763	-Q 780,763	-Q 780,763	-Q 780,763	-Q 780,763	-Q 780,763
Activos depreciables											
Terreno con apreciación (3% anual)											
Total flujo de efectivo	-Q	23,422,890	-Q 1,070,548	Q 676,254	Q 2,460,381	Q 3,304,355	Q 5,555,520	Q 7,066,281	Q 8,773,118	Q 10,760,632	Q 34,704,819
TIR											15.2%

Tabla 71. Flujo de efectivo sin deuda y con deuda. Fuente: elaboración propia.

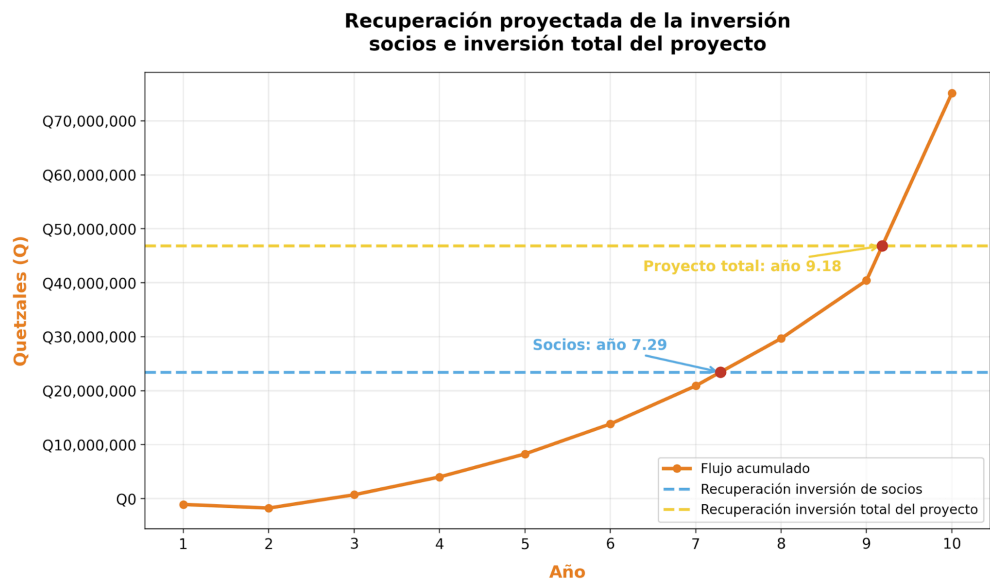
## 105.4. Valuación de negocio academia de idiomas:

VALUACIÓN DEL NEGOCIO										
<b>1. Supuestos de valuación</b>										
Múltiplo de EBITDA para valor terminal	5									
Tasa de riesgo	10.00%									
Tasa libre de riesgo	4.00%									
Tasa de descuento	14.00%									
Deuda pendiente año 10	Q 15,615,260									
<b>2. Proyección de flujos para la valuación</b>										
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Flujo de efectivo con deuda	-Q 1,070,548	-Q 676,254	Q 2,460,381	Q 3,304,355	Q 4,259,625	Q 5,555,520	Q 7,066,281	Q 8,773,118	Q 10,760,632	Q 34,704,819
Valor terminal										Q 96,463,977
Flujo de efectivo + valor terminal	-Q 1,070,548	-Q 676,254	Q 2,460,381	Q 3,304,355	Q 4,259,625	Q 5,555,520	Q 7,066,281	Q 8,773,118	Q 10,760,632	Q 131,168,796
<b>3. Resultados de la valuación</b>										
Valor presente neto (VPN) /										
Valuación del negocio	Q 51,491,430									
Capital a levantar	Q 23,422,890									
Participación para inversionistas	45.50%									

Tabla 72. Valoración del negocio de una academia de idiomas. Fuente: elaboración propia.

### 105.5. Recuperación de la inversión inicial e inversión del 50% de socios

**e inversionistas:** al analizar los flujos acumulados proyectados de la academia de idiomas, se observa que , a partir del año 4, los flujos netos aumentan y muestran un crecimiento sostenido y superior a Q3 millones anuales, incrementándose progresivamente en los años siguientes. De acuerdo con el escenario conservador, este comportamiento permite que el proyecto recupere la inversión inicial de Q46,845,779.61 alrededor del inicio del año 10, momento en el que los flujos se igualan y superan el monto total invertido. Asimismo, al considerar la estructura de financiamiento propuesta, en la que el 50% de la inversión total es aportado por socios e inversionistas, se observa que se recupera en el año 8.



Gráfica 84. Recuperación proyectada de la inversión de los socios y de la inversión total del proyecto. Fuente: elaboración propia

### Recuperación de la inversión de los socios y de la inversión total del proyecto con base en los flujos acumulados.

Comparación entre la inversión de los socios y la inversión total del proyecto

Inversión de los socios (Q)	23,422,889.80
Inversión total del proyecto (Q)	46,845,779.61

Año	Flujo neto anual (Q)	Flujo acumulado (Q)	Comparación con inversión de socios	Comparación con inversión total
1	-Q1,070,548.00	-Q1,070,548.00	No recuperada	No recuperada
2	-Q676,254.00	-Q1,746,802.00	No recuperada	No recuperada
3	Q2,460,381.00	Q713,579.00	No recuperada	No recuperada
4	Q3,304,355.00	Q4,017,934.00	No recuperada	No recuperada
5	Q4,259,625.00	Q8,277,559.00	No recuperada	No recuperada
6	Q5,555,520.00	Q13,833,079.00	No recuperada	No recuperada
7	Q7,066,281.00	Q20,899,360.00	No recuperada	No recuperada
8	Q8,773,118.00	Q29,672,478.00	<b>Recuperada</b>	No recuperada
9	Q10,760,632.00	Q40,433,110.00	<b>Recuperada</b>	No recuperada
10	Q34,704,819.00	Q75,137,929.00	<b>Recuperada</b>	<b>Recuperada</b>

**Lectura: la inversión de los socios se recupera en el año 8 y la inversión total del proyecto en el año 10.**

Tabla 73. Recuperación proyectada de la inversión de los socios y de la inversión total del proyecto con base en los flujos acumulados. Fuente: elaboración propia

Esto evidencia que el proyecto presenta una recuperación gradual pero favorable y que el apalancamiento financiero permite anticipar la recuperación del capital de los socios e inversionistas.

**105.6. Punto de equilibrio:** el análisis financiero proyectado muestra que la academia Casa Lingua Academy alcanza su punto de equilibrio alrededor del 4 año, ya en operaciones, con clases presenciales y actividades culturales realizadas en el edificio educativo. Esto significa que, a partir de este período, los ingresos generados cubren la totalidad de los gastos fijos y variables de funcionamiento.

La estimación considera tanto los ingresos provenientes de la matrícula de estudiantes como los ingresos complementarios derivados de la renta de espacios publicitarios, clases de cocina, talleres, etc., detallados en el punto sobre el desarrollo de productos y servicios.

**ESTADOS FINANCIEROS**  
**ESTADO DE RESULTADOS**

	Trimestre referencia trimestral al	Anual			
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>Punto de equilibrio</b>					
Margen de contribución	56.18%	56.10%	58.40%	57.74%	59.34%
Costo fijos	Q 827,467	Q 1,462,166	Q 1,467,956	Q 3,362,551	Q 3,565,325
Punto de equilibrio	Q1,472,844.04	Q2,606,238.28	Q2,513,412.07	Q5,823,592.07	Q6,008,751.63

**ESTADOS FINANCIEROS**  
**ESTADO DE RESULTADOS**

	Trimestre referencia trimestral al	Anual					
		Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Punto de equilibrio</b>							
Margen de contribución	56.18%	60.82%	62.32%	63.71%	64.85%	65.91%	66.90%
Costo fijos	Q 827,467	Q 3,784,402	Q 4,107,812	Q 4,465,078	Q 4,890,892	Q 5,363,503	Q 5,888,734
Punto de equilibrio	Q1,472,844.04	Q6,222,610.28	Q6,591,043.58	Q7,008,068.53	Q7,541,665.92	Q8,137,533.76	Q8,802,812.37

Tabla 74. Punto de equilibrio proyectado a 10 años. Fuente: elaboración propia.

**106. Estudio de riesgos: es necesario la identificación de riesgos:**

**106.1. Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas):** identificar las áreas críticas de la academia en cada una de sus etapas: planificación, construcción, apertura y funcionamiento. Ver punto FODA: inicio de proyecto, se calendarizará trimestralmente para actualizar información y ver riesgos durante la ejecución y el funcionamiento de la academia con el fin de corregir o continuar estrategias.

**106.2. Revisión de lecciones aprendidas:** se tiene contemplado en dos vías:

106.2.1. Consultar la documentación de proyectos anteriores: sobre educación, construcción educativa, administración, marketing, operación de establecimientos educativos, privacidad de datos y multiculturalidad, con el propósito de documentar los riesgos potenciales aplicables a la academia.

106.2.2. Documentar los riesgos potenciales que surgen en la operación: es necesario recopilarlos en la matriz y registrar la solución adoptada para evitar futuras reincidencias.

106.2.3. Generar procedimientos internos: para identificar riesgos potenciales.

**106.3. Entrevistas y sesiones de *brainstorming*:** con personal interno y clientes externos.

106.3.1. Realizar entrevistas al personal interno (administrativo, docente, asesor y socio).

106.3.2. Realizar entrevistas y sesiones de servicio al cliente con estudiantes y proveedores.

106.3.3. Identificar los riesgos para la operación y documentarlos.

**106.4. Evaluación de riesgos:**

106.4.1. Probabilidad e impacto: clasificar cada riesgo según su probabilidad de ocurrencia y su impacto potencial en la academia de idiomas, especialmente en aspectos como la matrícula estudiantil, los ingresos operativos, el cumplimiento legal, la calidad educativa y el funcionamiento de los espacios.

106.4.2. Matriz de riesgos: crear una matriz que permita priorizar los riesgos más críticos de la academia, tales como la baja de estudiantes, retrasos en el mantenimiento de permisos, fallas tecnológicas, rotación de personal, cambios en las normativas o disminución de ingresos.

## **106.5. Planificación de la respuesta a los riesgos:**

### **106.5.1. Estrategias de mitigación:**

106.5.1.1. Definir acciones para reducir la probabilidad o el impacto de cada riesgo (por ejemplo, capacitar a los profesores en nuevas metodologías).

106.5.1.2. Fortalecer el marketing digital para mejorar el alcance y la captación de alumnos, mantener el control del presupuesto y asegurar el cumplimiento de los protocolos de calidad, seguridad y servicio.

### **106.5.2. Estrategias de contingencia: nos permiten anticiparnos a los riesgos.**

106.5.2.1. Preparar planes alternativos para implementarlos en caso de que los riesgos se materialicen, como migración temporal a plataformas virtuales, ajustes en la oferta académica, rediseño de estrategias de comunicación, promoción y servicio, y búsqueda de nuevas alianzas

## **106.6. Asignación de responsabilidades:**

106.6.1.1. Designar responsables para gestionar cada riesgo identificado.

106.6.1.2. Distribuir el seguimiento entre las áreas de dirección, coordinación académica, finanzas, marketing, recursos humanos y administración.

## **106.7. Monitoreo y control de riesgos:**

106.7.1.1. Reuniones periódicas: realizar reuniones de seguimiento para revisar el estado de los riesgos y ajustar las estrategias según sea necesario.

106.7.1.2. Actualización de la matriz de riesgos: revisarla y actualizarla, modificando con regularidad los niveles de impacto y de probabilidad.

La siguiente matriz de riesgos se presenta como ejemplo de plantilla para el proyecto de la academia de idiomas, con el propósito de identificar, clasificar y priorizar algunos de los riesgos más relevantes que podrían afectar su ejecución y funcionamiento. Para facilitar su interpretación, se utiliza un sistema de semáforo en el que el color rojo representa los riesgos más críticos y el color amarillo, los riesgos importantes que requieren monitoreo y gestión oportuna. Esta herramienta permite visualizar de manera ordenada y resumida la probabilidad, el impacto, las estrategias de mitigación, las acciones de contingencia y los responsables asignados a cada riesgo identificado.

### Matriz de riesgos actualizada de la academia de idiomas

Riesgo identificado	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Semaforo	Estrategia de mitigación	Estrategia de contingencia	Responsable
Retraso en obtención de permisos	Alta	Alta	Critico		Iniciar trámites con anticipación y dar seguimiento constante	Ajustar cronograma y negociar prórrogas de inversión	Dirección de proyecto
Baja matrícula inicial de estudiantes	Alta	Alta	Critico		Campañas digitales, convenios y promociones de lanzamiento	Ajustar precios o ampliar promociones y canales de captación	Marketing y ventas
Rotación de profesores	Media	Media	Importante		Capacitación, contratos claros y clima laboral estable	Contratación rápida de reemplazos y bolsa de suplentes	Recursos humanos
Fallias tecnológicas en plataforma virtual	Media	Alta	Importante		Pruebas técnicas, soporte 24/7 y respaldo de clases	Migración temporal a otra plataforma	Coordinación de tecnología
Incremento inesperado en costos de operación	Media	Media	Importante		Control de presupuestos trimestrales y revisión de costos	Reducción temporal de gastos no esenciales	Administración financiera
Desastres naturales (terremoto, inundación)	Baja	Muy alta	Critico		Seguros, protocolos de seguridad y evaluación estructural	Traslado a aulas alternativas o modalidad 100% en línea	Dirección administrativa
Malas percepciones de la calidad académica	Media	Alta	Critico		Evaluación docente, encuestas periódicas y seguimiento a estudiantes	Campaña de reposicionamiento y mejoras rápidas	Dirección académica
Cambios en políticas migratorias	Media	Media	Importante		Monitoreo constante de normativas y ajuste curricular	Rediseño de mercado hacia audiencias locales	Dirección legal / administrativa
Falta de financiamiento adicional	Media	Alta	Critico		Establecer reservas financieras y buscar aliados	Créditos alternativos o reducción de fases	Dirección financiera
Pandemias o emergencias sanitarias	Baja	Alta	Importante		Protocolos de salud, clases híbridas y prevención	Migración 100% virtual y reprogramación	Dirección académica
Incumplimiento de normativas educativas o municipales	Media	Alta	Critico		Revisión legal periódica y control documental	Regularización inmediata y suspensión temporal del área afectada	Dirección legal / administrativa
Ciberataques o fuga de información	Media	Alta	Importante		Respaldos, contraseñas seguras y control de accesos	Restauración de respaldos y soporte técnico especializado	Coordinación de tecnología
Baja conversión de campañas de mercadeo en matrículas	Media	Alta	Importante		Seguimiento de campañas, pruebas A/B y segmentación	Rediseño de campañas y reasignación del presupuesto	Marketing y ventas

Sistema de semáforo: rojo = riesgo crítico; amarillo = riesgo importante.

Tabla 75. Plantilla de matriz de gestión de riesgos . Fuente: elaboración propia

- 107. Cierre del proyecto:** Se analizarán dos probabilidades: una es el cierre total y la venta del inmueble y de los bienes, y la otra es el cambio de propietarios con la continuidad de la academia de idiomas.

**Cierre total:**

**107.1. Planificación del cierre:**

- 107.1.1. Definición de criterios de éxito: para evaluar el éxito del cierre del proyecto de la academia de idiomas se considerarán los siguientes criterios:

107.1.1.1. Impacto en la comunidad: evaluar el porcentaje de impacto negativo generado durante el proceso de desocupación, cese de operaciones y retiro de mobiliario o equipamiento educativo, por ejemplo, materiales educativos, mobiliario deteriorado, aparatos electrónicos, papelería y desechos sólidos no reciclables. Que deben ser gestionados conforme a las normas vigentes de la ciudad de New Westminster y de la provincia de Columbia Británica.

107.1.1.2. Alcance académico logrado: considerar la cantidad de alumnos que recibieron enseñanza de idiomas durante su operación, ya que este dato refleja el alcance formativo del proyecto, la demanda atendida, la satisfacción de las necesidades de los alumnos y la contribución de la institución al desarrollo lingüístico de la comunidad.

107.1.1.3. Cierre contable y financiero: se requiere una depuración completa de los registros contables y financieros, asegurando que todas las obligaciones económicas queden debidamente liquidadas. Esto incluye:

- Pago a proveedores y por servicios adquiridos.

- Liquidación de salarios, beneficios, suscripciones y compensaciones para empleados.
- Cancelación de contratos, suscripciones y arrendamientos vigentes que la academia haya suscrito durante su funcionamiento: por ejemplo, electricidad, agua potable, internet y otros servicios
- Presentación de los estados financieros finales ante las entidades competentes del gobierno canadiense, tanto de la provincia como del municipio.
- Verificación del cumplimiento de las obligaciones fiscales y tributarias ante las autoridades de la provincia de Columbia Británica y de la ciudad de New Westminster.

107.1.2. **Cronograma de cierre:** se deberá elaborar un cronograma detallado de cierre que indique las actividades finales, los responsables y el tiempo requerido para completar cada una, a fin de asegurar una finalización ordenada del proyecto.

## **107.2. Actividades de cierre:**

107.2.1. **Evaluación del desempeño:** revisar los resultados obtenidos en la academia y compararlos con los objetivos planteados al inicio del proyecto o con los objetivos vigentes antes del cierre.

107.2.2. **Revisión financiera final:** comprobar que todas las cuentas, pagos, registros y obligaciones estén en orden y que no queden sustos financieros pendientes al cierre.

## **107.3. Documentación del proyecto:**

107.3.1. Informe de cierre: preparar un informe final detallado que incluya el desempeño general del proyecto, los principales resultados alcanzados, las lecciones aprendidas y las recomendaciones para futuras iniciativas similares.

107.3.2. Archivo y resguardo de documentos: organizar y archivar todos los documentos administrativos, académicos, técnicos, legales y financieros del proyecto, con el propósito de conservar la evidencia del proceso y facilitar consultas futuras.

### **Continuidad de la academia de idiomas con otros propietarios:**

#### **107.4. Transferencia de conocimientos y continuidad del proyecto:**

107.4.1. Reunión de lecciones aprendidas: realizar una reunión final con inversionistas, directivos, docentes, personal administrativo y demás *stakeholders* para analizar qué funcionó bien, qué dificultades surgieron y qué aprendizajes pueden aplicarse a futuros proyectos educativos.

107.4.2. Verificación de continuidad: confirmar que los contratos de personal, de proveedores y de servicios estén vigentes y en regla, y que la academia se encuentre en condiciones óptimas para iniciar o continuar sus operaciones, según la nueva decisión estratégica adoptada.

107.4.3. Encuestas de satisfacción: realizar encuestas a estudiantes y profesores para obtener retroalimentación sobre el funcionamiento de la academia, la calidad del servicio y las oportunidades de mejora.

107.4.4. **Transferencia operativa:** asegurar la entrega de los manuales operativos, los procesos académicos y los procedimientos administrativos a los responsables de la fase de funcionamiento, en caso de que la academia continúe operando o evolucione a otra modalidad.

### **107.5. Cierre administrativo y formalización:**

107.5.1. **Formalización del cierre:** Obtener la aceptación formal de los *stakeholders* del proyecto, incluidos inversionistas, directivos, docentes, personal administrativo y entidades reguladoras.

107.5.2. **Documentación oficial del cierre:** registrar el cierre mediante un informe, actas de firmas y demás documentos de respaldo que validen el cese y el cumplimiento de los compromisos asumidos en el proyecto de la academia.

107.5.3. **Cierre oficial:** mediante una reunión de cierre en la que se reconozca y se agradezca el apoyo de todos los involucrados en el proyecto.

107.5.4. **Presentación de resultados finales:** presentar un balance general de los resultados académicos, financieros y operativos alcanzados por la academia durante su ejecución.

### **107.6. Consideraciones adicionales:**

107.6.1. **Comunicación:** mantener una comunicación clara, constante y abierta con todos los actores involucrados —personal, clientes, proveedores y autoridades gubernamentales— resulta esencial para

garantizar la transparencia y fortalecer la confianza durante el proceso de gestión de riesgos y el cierre del proyecto.

107.6.2. **Adaptabilidad:** el proyecto debe mantener un enfoque flexible, preparado para ajustar planes y estrategias ante circunstancias cambiantes, tanto internas como externas.

107.6.3. **Cumplimiento legal canadiense:** todas las acciones deben alinearse con las normativas ministeriales, ya sean locales, provinciales o nacionales, lo que garantiza la legitimidad del proyecto y la sostenibilidad de la academia a largo plazo.

107.6.4. **Enfoque experiencial en la educación:** el proyecto reconoce que el aprendizaje experiencial es fundamental para el desarrollo de competencias significativas en los estudiantes. Bajo este enfoque, se prioriza la participación activa del alumno en situaciones prácticas, simulaciones y proyectos aplicados, lo que permite transformar el conocimiento teórico en habilidades útiles para la vida real. Este modelo fomenta la autonomía, la reflexión crítica y el aprendizaje colaborativo, garantizando que los estudiantes no solo adquieran conocimientos, sino que también desarrollen la capacidad de aplicarlos en diversos contextos, fortaleciendo así su integración social y profesional.

**107.7. *Checklist de cierre administrativo:*** a continuación se presenta una matriz con algunos puntos de referencia.

### Checklist de cierre administrativo de la academia

Sección	Código	Actividad	Estado	Observaciones
Formalización	104.7.1.a	Obtener la aceptación formal de los stakeholders.	<b>Pendiente</b>	
Formalización	104.7.1.b	Validar que los objetivos del proyecto se hayan cumplido en su totalidad.	<b>Pendiente</b>	
Formalización	104.7.1.c	Documentar el cierre mediante informes y actas firmadas.	<b>Pendiente</b>	
Cierre oficial	104.7.2.a	Organizar una reunión de cierre con todos los colaboradores.	<b>Pendiente</b>	
Cierre oficial	104.7.2.b	Reconocer públicamente las contribuciones de cada grupo de trabajo.	<b>Pendiente</b>	
Cierre oficial	104.7.2.c	Agradecer el esfuerzo colectivo en el desarrollo de la academia.	<b>Pendiente</b>	
Cierre oficial	104.7.2.d	Presentar un balance general de los resultados académicos, financieros y operativos.	<b>Pendiente</b>	
Lecciones aprendidas	104.7.3.a	Documentar las experiencias positivas y los retos enfrentados durante el desarrollo y funcionamiento del proyecto.	<b>Pendiente</b>	
Lecciones aprendidas	104.7.3.b	Establecer recomendaciones para futuros proyectos similares.	<b>Pendiente</b>	
Lecciones aprendidas	104.7.3.c	Integrar estas lecciones al sistema de gestión de la academia como buenas prácticas.	<b>Pendiente</b>	
Transferencia y continuidad	104.7.4.a	Entregar manuales operativos y procesos académicos y administrativos a los responsables de la fase de funcionamiento.	<b>Pendiente</b>	
Transferencia y continuidad	104.7.4.b	Verificar que los contratos de personal, proveedores y servicios estén vigentes y en regla.	<b>Pendiente</b>	
Transferencia y continuidad	104.7.4.c	Confirmar que la academia se encuentra en condiciones óptimas para iniciar o continuar sus operaciones.	<b>Pendiente</b>	

Resumen de avance		
Total de actividades	13	
Pendientes	13	
Completadas	0	

Tabla 76. Plantilla de *checklist* de cierre. Fuente: elaboración propia

**Conclusión financiera:** el análisis financiero demuestra que el proyecto es sólido, rentable y sostenible a largo plazo, con una recuperación de la inversión inicial en el noveno año.

La combinación de deuda inteligente, flujos positivos, diversificación de ingresos y valor del activo genera un ROI robusto y sostenible del 228.65 % en el décimo año. Asimismo, la TIR alcanza hasta el 15 % en escenarios con financiamiento, lo que confirma que la academia no solo es capaz de cubrir sus costos operativos, sino también de generar excedentes atractivos para los inversionistas.

Además, la diversificación de ingresos y el control eficiente de los costos aseguran márgenes saludables y una estabilidad financiera sostenida. Esto posiciona a la academia como un modelo educativo competitivo, con una perspectiva de crecimiento sostenido del 12 % al 15 % anual.

### **Conclusiones finales:**

- El proyecto responde a una necesidad real dentro del contexto multicultural de New Westminster, Columbia Británica, donde la comunicación en diferentes idiomas representa una herramienta fundamental para la integración comunitaria, educativa y laboral.
- La propuesta de valor del proyecto se fundamenta en la enseñanza experiencial como eje educativo, con actividades que propicien la práctica y se adapten a sus rutinas diarias y horarios.
- El análisis de mercado demuestra que existe una oportunidad para desarrollar una academia de idiomas en New Westminster, debido a la afluencia de población migrante en la zona.
- Las proyecciones financieras a diez años muestran que el proyecto tiene potencial de sostenibilidad y rentabilidad. En el escenario conservador, la academia alcanza un punto de equilibrio al cuarto año de operación, recupera la inversión de los socios y la inversión total.
- Casa Lingua Academy es un proyecto viable desde las dimensiones social, educativa, arquitectónica, técnica, metodológica y financiera

## Recomendaciones generales del proyecto para la academia de idiomas:

### Inicio del proyecto

1. Iniciar clases virtuales y presenciales en empresas permitirá generar reconocimiento de marca e ingresos para la academia mientras esta se encuentra en proceso de construcción.
2. Cumplir con todos los requerimientos municipales de New Westminster y provinciales de Columbia Británica evitará retrasos y garantizará un avance ordenado del proyecto.

### Mercadeo

3. Validar constantemente el FODA, la *buyer* persona y la matriz de riesgos es trascendental para mantener el enfoque estratégico de la academia.
4. Priorizar el *marketing* digital como el principal medio de comunicación; esto permitirá obtener mayor visibilidad en un sector con grandes distancias como Greater Vancouver. Para ello, es indispensable contar con una página web optimizada y una presencia orgánica en la red virtual.
5. Analizar el crecimiento orgánico de la presencia digital de la academia:
  - Tráfico de la web.
  - Posicionamiento SEO
  - Alcance de redes sociales

Esta data permitirá identificar el interés de estudiantes extranjeros que buscan opciones de estudio en línea, lo que facilitará la toma de decisiones estratégicas para ampliar el mercado objetivo y desarrollar campañas dirigidas a audiencias internacionales, incrementando así los ingresos de este servicio.

## Financiero

6. Diversificar las fuentes de ingresos mediante la oferta de distintos productos y servicios. No obstante, una vez identificado el producto con mayor aceptación en el mercado, será fundamental concentrar los esfuerzos mercadológicos y de posicionamiento en este producto para maximizar la rentabilidad del proyecto.
7. Gestión del punto de equilibrio y del crecimiento: alcanzar el punto de equilibrio y mantener una tendencia de crecimiento incremental requiere un monitoreo financiero continuo. Es indispensable realizar proyecciones periódicas y un seguimiento diario de los indicadores clave, a fin de asegurar la estabilidad y anticipar posibles desviaciones. Se requiere que el área administrativa cuente con competencias en adaptabilidad, análisis financiero y toma de decisiones estratégicas, en conjunto con el grupo directivo. Esto permitirá gestionar eficientemente los recursos, responder a los cambios del mercado educativo y de la ciudad para el sostenimiento a largo plazo de la academia.

## Lenguajes y contenido

8. Con base en el análisis de la investigación y en las tendencias migratorias, se considera importante ampliar la oferta de idiomas en la academia por etapas. En la primera etapa se recomiendan tres lenguajes: español, inglés y francés. Para la segunda etapa, se sugiere incorporar dos o tres idiomas adicionales de alta demanda o con una presencia significativa de hablantes en la zona, con el fin de atender la necesidad de mantener el idioma materno; por ejemplo: mandarín, punjabi/panjabí, tagalog (filipino), entre otros.

Para la toma de decisiones, será necesario realizar un estudio de mercado que proporcione datos concretos sobre la demanda lingüística y el porqué de esta dentro de la población del Greater Vancouver.

## Constructivos

9. Diseñar y construir espacios arquitectónicos de manera flexible, de modo que puedan ser utilizados por otras empresas que ofrezcan servicios educativos o culturales en modalidad de renta. Esta estrategia puede mitigar los riesgos financieros asociados al quiebre o a la disminución de los ingresos.
10. Es fundamental que el diseño de espacios educativos contemple la creación de ambientes inclusivos para personas que requieran asistencia y que estos promuevan el respeto a la diversidad de género. Ejemplos: rampas, señalética inclusiva, mensajes inclusivos, salas multifuncionales, espacios accesibles, parqueos adecuados, etc. En una sociedad multicultural, estos principios garantizan la accesibilidad, la equidad y la adecuada integración de todos los usuarios.

## Otros

11. Es necesario mantenerse atento a los cambios en las políticas migratorias implementadas por el Gobierno, a fin de orientar oportunamente los aspectos mercadológicos y de diseño curricular. Dichos ajustes pueden influir en la demanda de ciertos idiomas, como, por ejemplo, el idioma francés, ya que permiten a la academia adaptar su oferta educativa para responder eficazmente a las nuevas necesidades del mercado migratorio y local.
12. Crear alianzas estratégicas con universidades, empresas privadas de viajes y restaurantes, así como con el Gobierno, es de vital importancia para alcanzar las metas y objetivos. El Gobierno promueve el aprendizaje de sus idiomas oficiales, otorgando un beneficio a las instituciones que fomentan y brindan educación a la población.
13. Asegurar acuerdos con proveedores de tecnología confiables, como Blackboard Inc., es esencial para garantizar la calidad de los planes de estudio, las plataformas y los recursos digitales para los estudiantes.

14. Establecer alianzas con instituciones que promueven la cultura de otros países permitirá ampliar la red de contactos y fortalecer el apoyo intercultural.
15. No olvidar que la misión de esta empresa es apoyar a la población migrante, por lo que el trabajo de becas, promociones y descuentos debe estar bien sustentado con el respaldo de patrocinadores y con recursos bien gestionados.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bankinter. 2023. Ranking de los países con la mejor calidad de vida. Publicado el 4 de julio de 2023. <https://www.bankinter.com/blog/economia/paises-mejor-calidad-vida>.
- Blank, Steve. 2013. *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products That Win*. K&S Ranch. Editorial Wiley.
- BDC (Business Development Bank of Canada). n.d. *Business Loans Entrepreneurs*. Business Development Bank of Canada. <https://www.bdc.ca/en/financing>.
- Bridges, Jennifer, 2025. "¿Qué es el Ciclo de Vida de un Proyecto? Las 5 Etapas de un Proyecto." ProjectManager, <https://www.projectmanager.com/es/ciclo-de-vida-de-un-proyecto>.
- British Columbia Ministry of Education and Child Care. 2023. *Area Standards for School Buildings*. Government of British Columbia. <https://www2.gov.bc.ca/assets/gov/education/administration/resource-management/capital-planning/areastandards.pdf>.
- British Columbia Ministry of Education and Child Care. n.d. *Class Size and Composition*. Government of British Columbia. <https://www2.gov.bc.ca/gov/content/education-training/k-12/administration/program-management/class-size>.
- Centro Virtual de Cervantes. n.d. *Lluvia de Ideas*. Centro Virtual de Cervantes. [https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca\\_ele/diccio\\_ele/diccionario/lluviaideas.htm](https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/diccio_ele/diccionario/lluviaideas.htm).
- Chen, X., y A. Padilla. 2019. *Role of Bilingualism and Biculturalism as Assets in Positive Psychology: Conceptual Dynamic GEAR Model*. Publicado el 25 de septiembre de 2019. *Frontiers in Psychology*. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2019.02122/full>.
- Chickering, Arthur W., and Linda Reisser. 1993. *Education and Identity*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- City of New Westminster. 2024. *Building Permit Fees*. City of New Westminster. <https://www.newwestcity.ca/building-permit-fees>.
- CLACSO. 2023. *Hacia el otro norte*. Publicado en agosto de 2023. Repositorio Institucional de CLACSO. <https://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20150312050236/HaciaElOtroNorte.pdf>.
- Data Turismo, Gobierno de México. 2024. *Entradas aéreas de turistas internacionales por País de Residencia*. <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/Visitantes%20Por%20Residencia.aspx>.

- Douglas College. 2024. *International View Book 2024*. Douglas College.  
<https://www.douglascollege.ca/sites/default/files/docs/mco/2024-domestic-viewbook-web.pdf>.
- Douglas College. a-2025. *FTE Enrolment Report: Year Ended March 31, 2025*. New Westminster, BC: Douglas College. Accessed February 4, 2026.  
<https://www.douglascollege.ca/sites/default/files/docs/finance/fte-enrolment-report-march-31-2025.pdf>.
- Douglas College. 2025. *Institutional Accountability Plan and Report: 2024/25 Reporting Cycle*. Victoria, BC: Ministry of Post-Secondary Education and Future Skills, Government of British Columbia. Accessed February 4, 2026.  
[https://www2.gov.bc.ca/assets/gov/education/post-secondary-education/institution-resource-s-administration/accountability-framework/iapr/doug\\_iapr.pdf](https://www2.gov.bc.ca/assets/gov/education/post-secondary-education/institution-resource-s-administration/accountability-framework/iapr/doug_iapr.pdf)
- Douglas College. n.d. *Language Instruction for Newcomers to Canada (LINC)*. Douglas College.  
<https://www.douglascollege.ca/programs-courses/training-group/linc>.
- Eawag. 2022. *Problem Tree Analysis – Procedure and Example*. CLUES Toolbox. Dübendorf, Switzerland: Swiss Federal Institute of Aquatic Science and Technology.  
[https://www.eawag.ch/fileadmin/Domain1/Abteilungen/sandec/schwerpunkte/sesp/CLUES/Toolbox/t8/D8\\_1\\_Problem\\_Tree\\_Analysis.pdf](https://www.eawag.ch/fileadmin/Domain1/Abteilungen/sandec/schwerpunkte/sesp/CLUES/Toolbox/t8/D8_1_Problem_Tree_Analysis.pdf).
- Gassmann, Oliver, Karolin Frankenberger, y Michaela Csik. 2020. *The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionize Your Business*. 2nd ed. FT Publishing International, Pearson.
- Government of British Columbia. 2025. *“Sub-Provincial Population Estimates Highlights: British Columbia, July 1, 2024.”* Victoria, BC: BC Stats, Ministry of Citizens’ Services.  
[https://www2.gov.bc.ca/assets/gov/data/statistics/people-population-community/population/pop\\_subprovincial\\_population\\_highlights.pdf?utm\\_source](https://www2.gov.bc.ca/assets/gov/data/statistics/people-population-community/population/pop_subprovincial_population_highlights.pdf?utm_source)
- Government of British Columbia. Acceso 2026. *“About British Columbia, Canada.”* WelcomeBC.  
<https://www.welcomebc.ca/choose-b-c/about-british-columbia-canada#:~:text=Summers%20are%20comfortable%2C%20and%20winters,%2C%20boots%2C%20and%20an%20umbrella>
- Government of British Columbia. *DriveBC*. Consultado el 25 de enero de 2026.  
<https://www.drivebc.ca/?pan=-129.02415228592014%2C55.69396879909962&zoom=5.346661812037503&start=Vancouver%2C+BC>.
- Government of Canada. 1988. *Canadian Multiculturalism Act*, R.S.C. 1985, c. C-18.7. Consolidated to July 18, 2023. Department of Justice Canada.  
<https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/C-18.7/page-1.html>.

- Government of British Columbia, Ministry of Education and Child Care. 2025. *2024/25 Final Operating Grants: School District No. 39 (Vancouver), June 2025*. Victoria, BC. Accessed February 4, 2026.  
<https://www2.gov.bc.ca/assets/gov/education/administration/resource-management/k12funding/24-25/24-25-sd39-june-2025.pdf>.
- Gobierno de Canadá. n.d. *Comprender el sistema de Migración de Canadá*. Gobierno de Canadá.  
[https://www.canada.ca/content/dam/ircc/documents/pdf/english/campaigns/2433\\_takeaway\\_sp\\_rev.pdf](https://www.canada.ca/content/dam/ircc/documents/pdf/english/campaigns/2433_takeaway_sp_rev.pdf).
- Gobierno de Canadá. 2024-a. *Official Languages and Bilingualism*. Publicado el 29 de mayo de 2024. Gobierno de Canadá.  
<https://www.canada.ca/en/canadian-heritage/services/official-languages-bilingualism.html>.
- Gobierno de Canadá. 2024- b *Annual Report to Parliament on Immigration 2024*. Ottawa: Immigration, Refugees and Citizenship Canada.  
<https://www.canada.ca/en/immigration-refugees-citizenship/corporate/publications-manuals/annual-report-parliament-immigration-2024.html>.
- Gobierno de Canadá. 2025. *Immigration and Citizenship*. Government of Canada. Última modificación consultada]. <https://www.canada.ca/en/services/immigration-citizenship.html>
- Gobierno de Canadá. 2024-c. *Documents for Express Entry: Language Requirements*. Publicado el 18 de julio de 2024. Gobierno de Canadá.  
<https://www.canada.ca/en/immigration-refugees-citizenship/services/refugees/economic-mobility-pathways-pilot/immigrate/language-testing.html>.
- Gobierno de Canada. 2025. *History of the Official Languages Act*. Canadian Heritage, Government of Canada.  
<https://www.canada.ca/en/canadian-heritage/campaigns/canadians-official-languages-act/history-official-languages-act.html>.
- Gobierno de Canadá. 2023. *Indigenous languages in Canada*. Crown-Indigenous Relations and Northern Affairs Canada.  
<https://www.rcaanc-cirnac.gc.ca/eng/1100100023437/1539356558011>
- Gobierno de Canada, 2026, Canadian Heritage. "About the Canadian Multiculturalism Act." Government of Canada. Accessed 2026.  
<https://www.canada.ca/en/canadian-heritage/services/about-multiculturalism-anti-racism/about-act.html>

- Gobierno de Canadá Acceso 2026, “How Government Works: Structure of Canada’s Government.” Canada.ca. Accessed January 2026.  
<https://www.canada.ca/en/government/system/how-government-works/structure.html>.
- Google maps, 2026, British Columbia Canada,  
<https://www.google.com/maps/place/British+Columbia,+Canada/@54.8577226,-120.7716703,3.65z/data=!4m6!3m5!1s0x537a66c7aa6b6aaf:0x881b41e937e7f1f9!8m2!3d53.7266683!4d-127.6476205!16zL20vMDE1anI?...>
- Google. 2024. *Tipo de Cambio: Dólar Canadiense a Quetzal Guatemalteco (CAD/GTQ)*. Google Finance. <https://www.google.com/finance/quote/CAD-GTQ>.
- Hymes, Dell. 1972. *On Communicative Competence*. En *Sociolinguistics*, editado por J. B. Pride y Janet Holmes, 269–293. Harmondsworth: Penguin Books.
- IBISWorld. 2024. *Language Instruction in British Columbia: Market Research Report*. Publicado el 3 de junio de 2024. IBISWorld.  
<https://www.ibisworld.com/canada/industry/british-columbia/language-instruction/18660/>
- Ikezer, Ece, y Nairán Ramírez-Esparza. 2017. *Bilingual’s Social Flexibility*. Publicado el 25 de septiembre de 2017. *Cambridge University: Bilingualism, Language and Cognition*.  
<https://www.cambridge.org/core/journals/bilingualism-language-and-cognition/article/bilinguals-social-flexibility/BCE874F6A5B00DEB932FCF078C704D40>.
- ILAC International College. 2023. *ILAC Higher Education Brochure 2023* (ILAC\_HE\_Brochure\_2023\_UPDATE\_0523).  
[https://ilacinternationalcollege.com/wp-content/uploads/2023/05/ILAC\\_HE\\_Brochure\\_2023\\_UPDATE\\_0523.pdf](https://ilacinternationalcollege.com/wp-content/uploads/2023/05/ILAC_HE_Brochure_2023_UPDATE_0523.pdf)
- ILAC. 2025. *Program Viewbook 2026*. Brochure. October.  
[https://ilac.com/wp-content/uploads/2025/10/2025\\_ILAC\\_VA\\_1020\\_Brochure\\_DLQ.pdf](https://ilac.com/wp-content/uploads/2025/10/2025_ILAC_VA_1020_Brochure_DLQ.pdf)
- Kolb, David A. 1984. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Languages Canada. a-acceso 2026. *About Us*. Languages Canada.  
<https://www.languagescanada.ca/en/languages-canada>.
- Languages Canada.b- 2025 *Languages Canada Membership List*. Languages Canada.  
<https://www.languagescanada.ca/web/default/files/membership/languages-canada-membership-list.pdf>
- Lipsky, Sally A. 2010. *A Training Guide for College Tutors and Peer Educators*. 1st ed. Boston: Pearson.

- Maculley, J. 2003. "A Closer Look." *PM Network* 17, no. 7: 54–59. Project Management Institute. <https://www.pmi.org/learning/library/swot-analysis-electric-power-system-3349>.
- Martínez, Pablo. 2022. "Reportaje: Aumenta uso del español en Canadá, hablarlo bien es un reto." *Radio Canada Internacional*. <https://ici.radio-canada.ca/rci/es/noticia/1914805/-reportaje-aumenta-uso-del-espanol-en-canada-hablarlo-bien-es-un-reto->.
- Metro Vancouver. 2016. *Results from the 2016 Census of Agriculture in Metro Vancouver*. Metro Vancouver. <https://metrovancover.org/services/regional-planning/Documents/census-of-agriculture-summary-2016.pdf>.
- Metro Vancouver. 2026. *Resultados del 2016. Censo de Agricultura en la Región de Metro Vancouver*. Metro Vancouver. <https://metrovancover.org/services/regional-planning/Documents/census-of-agriculture-summary-2016.pdf>.
- Ministerio de Educación y Formación Profesional. 2023. *Inicio*. Ministerio de Educación y Formación Profesional. <https://www.educacionyfp.gob.es>.
- Naciones Unidas. n.d. *Migración Internacional: Desafíos Globales*. Naciones Unidas. <https://www.un.org/es/global-issues/migration>.
- Naciones Unidas. 2020. *Informe sobre las Migraciones en el Mundo 2020*. Naciones Unidas. [https://publications.iom.int/system/files/pdf/wmr\\_2020\\_es.pdf](https://publications.iom.int/system/files/pdf/wmr_2020_es.pdf).
- NerdWallet Canada. 2024. *Compare Saving Accounts in Canada: Best HISAs, TFSAs, RRSPs*. Publicado el 21 de agosto de 2024. <https://www.nerdwallet.com/ca/banking/best-savings-accounts>.
- New Westminster City. 2023. *Canadá 500 Comercial*. Publicado el 30 de enero de 2023. [https://www.newwestcity.ca/database/files/library/500\\_Commercial\\_as\\_of\\_Jun.\\_30\\_2023.pdf](https://www.newwestcity.ca/database/files/library/500_Commercial_as_of_Jun._30_2023.pdf).
- New Westminster City. n.d. *Garbage and Recycling*. City of New Westminster. [https://www.newwestcity.ca/garbage\\_recycling](https://www.newwestcity.ca/garbage_recycling).
- New Westminster City, 2026. "Do Business Here." *Business and Economy – Economic Development*. Ingreso enero 27, 2026. <https://www.newwestcity.ca/business-and-economy/economic-development/do-business-here>.
- Nicholson Road Maps. n.d. *Zoning Map*. Nicholson Road Maps. <https://maps.nicholsonroad.com/zones/newwest/>.

- Provincia de Columbia Británica. Ingreso enero, 2026. "New Westminster." *BC Geographical Names* (BCGNIS). Accessed January 27, 2026.  
<https://apps.gov.bc.ca/pub/bcgnws/names/14255.html>.
- OANDA. 2025. *Convertidor de Divisas: De Dólar Canadiense a Quetzal Guatemalteco*. OANDA.  
<https://www.oanda.com/currency-converter>.
- Organización Internacional para las Migraciones (OIM). 2020 *Informe sobre las Migraciones en el Mundo 2020*. Ginebra: Organización Internacional para las Migraciones,  
[https://publications.iom.int/system/files/pdf/wmr\\_2020\\_es.pdf](https://publications.iom.int/system/files/pdf/wmr_2020_es.pdf)
- Osterwalder, Alexander, y Yves Pigneur. 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Internet Archive.  
<https://archive.org/details/businessmodelgen0000oste>.
- Province of British Columbia. 2019. *Local Government Systems in BC*. Publicado el 17 de diciembre de 2019.  
<https://www2.gov.bc.ca/gov/content/governments/local-governments/facts-framework/systems>.
- Province of British Columbia. 2023. *Municipal and Sub-provincial Areas Population, 2011 to 2022 (XLSX)*. Publicado el 10 de febrero de 2023.  
<https://www2.gov.bc.ca/gov/content/data/statistics/people-population-community/population/population-estimates>.
- Province of British Columbia. 2024. *Ministry of Education and Child Care Services*. Publicado el 13 de marzo de 2024.  
<https://www2.gov.bc.ca/gov/content/governments/organizational-structure/ministries-organizations/ministries/education>.
- Province of British Columbia. n.d. *Area Standards for School Buildings (Capacidad de Alumnos)*. Gobierno de la Columbia Británica.  
<https://www2.gov.bc.ca/assets/gov/education/administration/resource-management/capital-planning/areastandards.pdf>.
- Pursell, S. n.d. *Gestión de Proyectos: ¿Qué es?, Fases y Metodologías*. HubSpot.  
<https://blog.hubspot.es/marketing/gestion-proyectos>.
- RCI Radio Canada. 2022a. *Número de Latinoamericanos en Columbia Británica Aumentó Significativamente*. Publicado el 31 de octubre de 2022. Radio Canada Internacional.  
<https://ici.radio-canada.ca/rci/es/noticia/1929174/latinoamericanos-columbia-britanica-aumento-significativamente>.

- RCI Radio Canada. 2022b. *Inmigrantes en Canadá: ¿Quiénes Están Viniendo de Latinoamérica?*. Publicado en noviembre de 2022. Radio Canada Internacional. <https://ici.radio-canada.ca/rci/es/noticia/1929273/inmigrantes-en-canada-quienes-estan-viendo-de-latinoamerica->.
- Remax. 2023. *Canadá 500 Comercial*. Publicado en septiembre de 2023. [https://www.remax.ca/bc/new-westminster-real-estate/1113-sixth-avenue-wp\\_idm73000671-c8052195-lst](https://www.remax.ca/bc/new-westminster-real-estate/1113-sixth-avenue-wp_idm73000671-c8052195-lst).
- Remax. n.d. *New Westminister, British Columbia Luxury Real Estate, Homes & Condos*. [https://www.remax.ca/luxury/bc/new-westminister-real-estate/816-edinburgh-street-wp\\_idm00000671-r2811360-lst](https://www.remax.ca/luxury/bc/new-westminister-real-estate/816-edinburgh-street-wp_idm00000671-r2811360-lst).
- Realtor.ca. 2026. *Commercial Space for Lease in New Westminister, British Columbia*. Realtor.ca. <https://www.realtor.ca/bc/new-westminister/commercial-space-for-lease>
- Richards, Jack C. 2006. *Communicative Language Teaching Today*. Cambridge: Cambridge University Press. PDF. Accessed February 3, 2026. <https://www.professorjackrichards.com/wp-content/uploads/Richards-Communicative-Language.pdf>
- Riefer, Marcia. 2016. "Buyer Persona." Publicado el 12 de mayo de 2016. *Content Marketing Institute*. <https://contentmarketinginstitute.com/?s=buyer+persona>.
- Royal Bank of Canada. n.d. *Earn 5.4% Interest for 3 Months: RBC High Interest eSavings Account*. <https://www.rbcroyalbank.com/investments/psi/hisa.html>.
- Salesforce. 2021. *Modelo Canvas: Qué es y Cómo Implementarlo*. Publicado el 18 de octubre de 2021. Salesforce. <https://www.salesforce.com/mx/blog/modelo-canvas/>.
- Secretaría de Turismo (SECTUR). 2023. "México registra cifra histórica de 2.5 millones de turistas canadienses y derrama de 2 mil 779 mdd." *Gobierno de México*, September 5, 2023. Accessed February 5, 2026. <https://www.gob.mx/sectur/prensa/mexico-registra-cifra-historica-de-2-5-millones-de-turistas-canadienses-y-derrama-de-2-mil-779-mdd-378732?idiom=es>.
- Scotiabank Canada. n.d. *Banking Solutions for Different Industry Sectors*. Scotiabank Canada. <https://www.scotiabank.com/ca/en/commercial-banking/industries/other-industries.html>.
- Scotiabank Canada. n.d. *MomentumPLUS Savings Account*. Scotiabank Canada. <https://www.scotiabank.com/ca/en/personal/bank-accounts/savings-accounts/momentum-plus-savings-account.html>.
- Simplii Financial. n.d. *Get More Bank*. Simplii Financial. <https://www.simplii.com/en/special-offers/no-fee-chequing-account.html>.

- Simon Fraser University. n.d. "Facts & Figures." *Communicators Toolkit*. Accessed February 4, 2026. <https://www.sfu.ca/communicators-toolkit/brand/facts-figures.html>.
- Statista. 2024. *Immigration in Canada: Statistics Report*. Statista. <https://www.statista.com/study/35421/immigration-in-canada/>.
- Statistics Canada. 2023. *Canadá Alcanza los 40 Millones de Habitantes (Canada's Population Reaches 40 Million)*. Publicado en junio de 2023. Government of Canada. [https://www.statcan.gc.ca/en/subjects-start/population\\_and\\_demography/40-million](https://www.statcan.gc.ca/en/subjects-start/population_and_demography/40-million).
- Statistics Canada. 2024. Estimaciones de la población de Canadá, tercer trimestre de 2024. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/241217/dq241217c-eng.htm>
- Statistics Canada. b-2021. "Counts of Visible Minority Groups, Vancouver (CMA), 2021 Census of Population." *Statistics Canada*, Government of Canada. [https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/as-sa/fogs-spg/alternative.cfm?dguuid=2021S0503933&lang=E&objectId=4&topic=10&utm\\_source](https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/as-sa/fogs-spg/alternative.cfm?dguuid=2021S0503933&lang=E&objectId=4&topic=10&utm_source)
- Statistics Canada. C-2021 "Census Profile, 2021 Census of Population: New Westminster, City (CY), British Columbia." Accessed January 27, 2026. <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/dp-pd/prof/details/page.cfm?Lang=E&SearchText=New%20Westminster&DGUIDlist=2021A00055915029&GENDERlist=1,2,3&STATISTIClist=1&HEADERlist=0>
- Statistics Canada. 2025. "Chart A002: Share of corporate sector value added, by province or region, by multinational status, 2023 (%)." *The Daily*, December 9, 2025. Accessed February 5, 2026. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/251209/cg-a002-png-eng.htm>.
- University of British Columbia, Planning and Institutional Research. 2025. *UBC Annual Enrolment Report 2024/25*. Vancouver, BC: The University of British Columbia. Accessed February 4, 2026. <https://pair.ubc.ca/wp-content/uploads/sites/145/2025/03/UBC-Annual-Enrolment-Report-2024-25.pdf>
- Thomas, Joyce, y Deana McDonagh. 2013. "Shared Language: Towards More Effective Communication." *The Australasian Medical Journal* 6 (1): 46–54. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/23422948/>
- Turespaña. 2025. *Canadá: Mercado emisor 2025*. Madrid: Instituto de Turismo de España (Turespaña). Accessed February 5, 2026. <https://conocimiento.tourspain.es/export/sites/conocimiento/.content/Informes/mercado-emisor/2025/15-canada-mercado-emisor-2025.pdf>.
- Vancity. n.d. *Earn, Save and Give Back*. Vancity. <https://www.vancity.com/business/accounts/business-jumpstart-savings-account/>.

- Vancouver Sun. 2016. Fotografía tomada de *Vancouver Sun*, artículo “New Westminster SkyTrain Station Upgrades Complete” por Gerry Kahrmann  
<https://vancouversun.com/news/local-news/new-westminster-skytrain-station-upgrades-complete>
- Vidal, José Pedro. 2019. “El Perfil del Negocio en el Plan de Negocios.” Publicado el 6 de junio de 2019. *LinkedIn*.  
<https://www.linkedin.com/pulse/el-perfil-del-negocio-en-plan-de-negocios-jose-pedro-vidal/>.
- Vidal, Verónica. 2021. *Metodología Marco Lógico: Los 7 Pasos al Éxito en la Formulación y Evaluación de Proyectos*. Publicado el 4 de abril de 2021. UNTREF.  
<https://proyectosuntref.wixsite.com/proyectos/post/metodolog%C3%ADa-de-marco-l%C3%B3gico-los-7-pasos-al-%C3%A9xito-en-la-formulaci%C3%B3n-y-evaluaci%C3%B3n-de-proyectos>
- Weatherspark. n.d. *El Clima y el Tiempo Promedio en Todo el Año en New Westminster*. Weatherspark.  
<https://es.weatherspark.com/y/998/Clima-promedio-en-New-Westminster-Canad%C3%A1-durante-todo-el-a%C3%B1o>.
- WorldAtlas. 2015. *Top Vacation Destinations for Canadians*. WorldAtlas.  
<https://www.worldatlas.com/articles/top-vacation-destinations-for-canadians.html>.
- WorldAtlas. 2023. *British Columbia Maps & Facts*. Publicado en marzo de 2023. WorldAtlas.  
<https://www.worldatlas.com/maps/canada/british-columbia>.



Rosa Amelia González Domínguez  
Licenciada en Letras  
Correos electrónicos:  
rosagon06@yahoo.es  
rosamelia4669@gmail.com  
Teléfono: 56961166



Guatemala, 10 de marzo de 2026

Arquitecto  
Sergio Francisco Castillo Bonini  
Decano de la Facultad de Arquitectura  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor Decano:

Atentamente, hago de su conocimiento que he realizado la revisión de estilo del proyecto de graduación: **Propuesta de valor y modelo de negocio para el proyecto "Academia de Idioma Español"**, ubicado en **New Westminster, BC, Canadá, con retorno de la inversión** de la estudiante de la Maestría en Arte de la Gerencia de Proyectos Arquitectónicos: **Ester Cecilia Montepeque Berthet** de la Facultad de Arquitectura, carné universitario **8910049** previamente a conferírsele el título de **Maestra en Arte de la Gerencia de Proyectos Arquitectónicos**.  
Luego de las adecuaciones y correcciones que se consideraron pertinentes en el campo lingüístico, considero que el proyecto de graduación que se presenta cumple con la calidad técnica y científica requerida.

Al agradecer la atención que se sirva brindar a la presente, me suscribo respetuosamente.

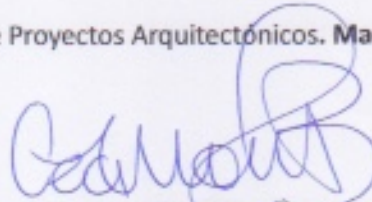
Rosa Amelia González Domínguez  
Licenciada en Letras  
Colegiado número 5,284

Rosa Amelia González Domínguez  
Número de colegiado: 5284

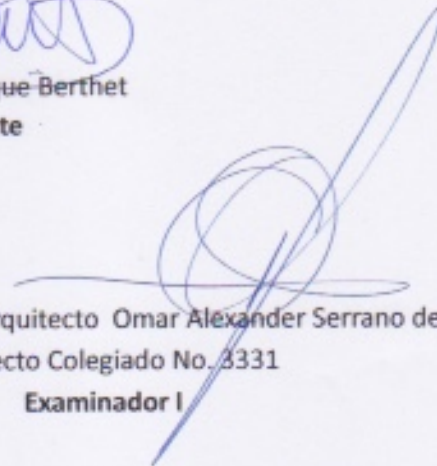
**TÍTULO DE LA TESIS**

**Propuesta de Valor y Modelo de Negocio para el Proyecto "Academia de Idioma Español", ubicado en New Westminster, BC, Canadá, con retorno de la Inversión.**

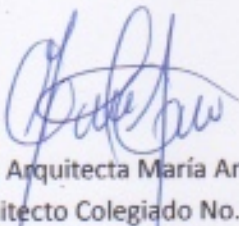
**Maestría en artes en Gerencia de Proyectos Arquitectónicos. Maestría 45-2025 Acta No. 0290**



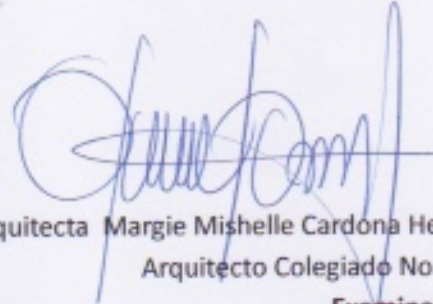
**Ester Cecilia Montepeque Berthet**  
**Sustentante**



**M.A. Arquitecto Omar Alexander Serrano de la Vega.**  
**Arquitecto Colegiado No. 3331**  
**Examinador I**



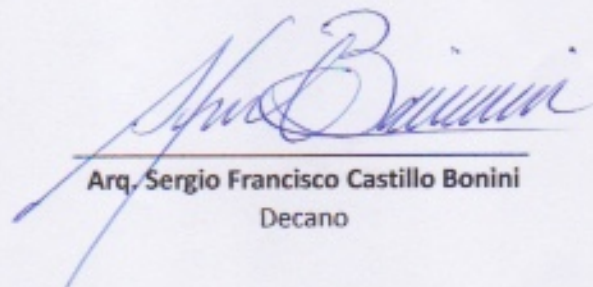
**M.A. Arquitecta María Andrea Godínez Guevara**  
**Arquitecto Colegiado No. 5035**  
**Examinador II**



**M. A. Arquitecta Margie Mishelle Cardona Herrera.**  
**Arquitecto Colegiado No. 6485**  
**Examinador III**

**IMPRIMASE:**

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**



**Arq. Sergio Francisco Castillo Bonini**  
**Decano**