



# **Proyecto de Grado Mi Tutor Parte I**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN - MBA**

**Alumno: Andrea Quintero  
Profesor Guía: Nicole Pineaud**

**Panamá, mayo 2019**

## RESUMEN EJECUTIVO

Mi tutor es una compañía dedicada al servicio de tutorías online o presenciales en estudiantes que requieren apoyo para su aprendizaje. Los principales motivadores al momento de la apertura de la academia de tutorías era brindar servicios diferenciados como son: La flexibilidad a que el usuario decidiese donde tomar las clases y en el horario de su preferencia, una metodología de enseñanza personalizada la cual bajo un análisis de perfil al usuario previo a su inscripción Mi Tutor se podía determinar el método que más le aplica como el multimodal, lectura, kinésico, audiovisual y por ultimo un servicio postventa que establece indicadores como es el buen resultado del estudiante en sus exámenes que en caso el resultado fue negativo se le brinda una clase gratuita de afianzamiento.

Las dificultades principales que se observan en el mercado educativo son estudiantes que dan clases en salones de 30 alumnos, jornadas de trabajo superior a las 7 horas y profesores no especializados en las materias que le están impartiendo, adicional padres de familia que dedican 3 horas de estudio en conjunto con el estudiante para asegurar que el alumno pueda sacar buenas calificaciones. Entendiendo estas necesidades de mercado la empresa ve como gran oportunidad la apertura de una academia de tutorías que le permita a los estudiantes reforzar su aprendizaje y ayudar a los padres a no implementar largas jornadas de estudio en conjunto con sus hijos.

El mercado objetivo esta enfocado en los estudiantes de colegios privados ciudad metropolitana de Panamá específicamente en un 25% o 13,250 alumnos. Para el año uno se estima impactar 1,979 estudiantes o el 5% para el año cuatro finalizar con un 95% del mercado de estudiantes que toman tutorías en Panamá.

El precio promedio por 1 hora de tutoría son 15 usd en donde el proyecto total genera un VAN de 196k para los siguientes 4 años y con una rentabilidad esperada TIR de 101.4%.

## **OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

El mercado de tutorías en Panamá cuenta con una gran oportunidad dado principalmente por las dificultades que tiene el estudiante al momento de su aprendizaje en salones de 30 alumnos, con largas jornadas de clases y con profesores con poca experiencia en el manejo de distintos perfiles de estudiantes en el salón de clases. Estas dificultades llevan a un incremento en la tasa de estudiantes reprobados (anexo 1).

Es por esto que Mi Tutor busca ser una academia de tutorías que apoye a los estudiantes en sus estudios de manera personalizada y que puedan entender y reforzar cada una de las lecciones que se le imparten en el salón de clases obteniendo así buenas calificaciones para que puedan aprobar su año escolar.

El mercado objetivo está conformado por el 25% del total de estudiantes (53k) en los colegios privados en Panamá siendo alrededor de 13,250 alumnos, los cuales, en el primer año bajo acercamiento a nuestros estudiantes y acudientes en ferias familiares, colegios y comerciales esperamos capturar el 15% del mercado es decir 1,987 estudiantes.

El mercado de tutorías actualmente cuenta con distintos formatos dentro de los principales esta tutorez la cual es una página de clasificados que ofrecen clases de distintas materias impartidas por personas que no cuentan con grado académico de educador, el segundo formato son las tutorías brindadas por colegios privados sin embargo las clases son dadas por los mismos profesores que dan las clases regulares en el colegio causando rechazo al estudiante al momento de su aprendizaje y por ultimo formato de academia de tutorías pero brindan servicio únicamente en estudiantes de edad escolar. Es por esto que Mi Tutor se abre en el campo a brindar un servicio altamente especializado, con la flexibilidad de horarios y lugar que el estudiante quiera recibir clases y con profesores con título de educadores especializados en las materias que requiere apoyo el estudiante.

## ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA COMPETIDORES Y CLIENTES

La **industria** del mercado de tutorías está compuesta por los estudiantes de colegios privados en edad escolar de premedia y media que residen en la ciudad de Panamá. Este universo actualmente cuenta con 13,250 alumnos de los cuales mi tutor espera impactar un 5% en el primer año. Cabe mencionar que los estudiantes inscritos en colegios privados han estado en incremento en un 7% con un promedio de 30 estudiantes por docente.

Los **competidores** son colegios privados que imparten tutorías a estudiantes únicamente de su centro escolar, pequeñas academias que imparten clases a alumnos en edad preescolar y páginas de internet que brindan tutorías online o una página de clasificados de personas que brindan clases sin embargo los mismos no tienen título de pedagogía, ni cuentan con retroalimentación de que tan bueno han sido las clases brindadas por estas personas. Se puede mencionar que la cantidad de competidores son muy bajos sin embargo los padres tienen alta confianza en los colegios privados en donde dan clases sus hijos.

Los **clientes** directos son los padres de familia de estudiantes de colegios privados entre 5 y 17 años de edad que buscan reforzar el aprendizaje de sus hijos para que puedan sacar buenas calificaciones. Los clientes tienen bajo poder de negociación ya que al contar con tan pocas opciones para seleccionar una tutoría, es el mercado quien finalmente asigna los precios por hora de clase impartida. El cliente secundario es el alumno que está tomando la clase ya que el directamente retroalimenta a su padre del servicio recibido, a la herramienta Mi Tutor y sus calificaciones será el resultado del entendimiento de la clase brindada por la academia.

Mi Tutor aprovechando la gran oportunidad que tiene esta industria ofrece un servicio post-venta que busca dar seguimiento a los resultados obtenidos por sus estudiantes y de ser negativos se ofrece inmediato una clase de afianzamiento con fin de asegurar que la clase haya quedado correctamente entendida.

## **DESCRIPCION DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR**

Mi tutor es una academia de tutorías en Panamá que brinda clases presenciales y online y que busca fortalecer el aprendizaje de los estudiantes en edad premedia y media de alumnos de colegios privados.

La propuesta de valor está centrada en tres principios básicos:

- 1) Flexibilidad: Brindar al estudiante y acudiente la opción de elegir el horario y día de su mejor conveniencia para recibir las clases con cita previa agendada con la academia y en la comodidad del hogar del usuario si es necesario.
- 2) Enseñar al estudiante bajo novedosos métodos de enseñanza como son la técnica Montessori y tipo de enseñanza a través de proyectos. Cabe resaltar que el estudiante previo al inicio de la primera clase debe tener una entrevista y examen para entender cuál es el mejor método que se le aplica según sus habilidades
- 3) Ser una herramienta muy accesible y de fácil uso desde el internet y recibiendo clases desde su hogar.
- 4) Mi tutor busca tener una planilla propia de maestros los cuales contarán con un salario fijo, pago de seguridad social, viáticos e incentivos por clases dadas a los estudiantes y que hayan obtenido una buena retroalimentación, siendo una de las instituciones con mejor paga a los maestros aseguramos la retención de los profesores y mitigamos la fuga de clases de tutoría fuera de la academia.

### **Estrategia de crecimiento o Escalamiento:**

El crecimiento se identificó en 3 fases:

- 1) Penetración del mercado: La idea inicial es que una vez la plataforma web este habilitada y los profesores hayan sido contratados se intensificara la publicidad presentada en el cronograma de marketing cuyo objetivo es ser la primera opción en la mente de los consumidores
- 2) Desarrollo de nuevos productos: La primera faceta de presentación es brindar clases de tutorías personales sin embargo la empresa ve como mercado potencial brindar tutorías online

- 3) Desarrollo de mercados: Luego de haber capturado mínimo el 20% del mercado potencial de tutoría buscamos desarrollarnos en brindar apoyo en el aprendizaje a estudiantes universitarios:



### **RSE y Sustentabilidad:**

Buscamos trabajar en conjunto con el ministerio de educación para que Mi Tutor no solo sea vista como una empresa de lucro si no como una organización que apoya las causas sociales como ser partícipes de Mi escuela Primero que permite que estudiantes de escasos recursos puedan recibir clases por parte del personal académico de Mi Tutor.

### **PLAN DE MARKETING**

#### **Objetivos:**

Con las estrategias de marketing buscamos ser la primera opción para los acudientes al momento de elegir una academia de tutorías para sus hijos y por medio de las retroalimentaciones de estudiantes anteriores crearles un vínculo de confianza del servicio que estará recibiendo.

Segmentación: Para la segmentación realizamos una encuesta (anexo 2) la cual se evaluaron 5 atributos básicos al momento de seleccionar una tutoría: Flexibilidad, calidad, tecnología de la herramienta, precio y renombre de la institución. Se solicitó que ordenaran los atributos siendo 5 el menos significativo y 1 el más importante lo cual para

la mayoría de los encuestados colocaron 2 atributos: flexibilidad y calidad.

Flexibilidad generada por la capacidad de adecuarnos al horario y lugar de la persona quien selecciona la tutoría y calidad es por el nivel esperado por parte de los usuarios en el momento que se imparten las clases y que esto afecte positivamente las calificaciones de los alumnos.

### **Estrategia de Producto**

Mi tutor como academia de tutorías está definido como un producto que busca ofrecer servicios integrados que permita diferenciarse de los demás competidores. Dentro del modelo diferenciador principal esta:

- A. Brindar al alumno métodos de enseñanza personalizados según pre-evaluación kinésica, multimodal, auditiva, visual. Dentro de los métodos de enseñanza principales están el Montessori y basado en proyectos.
- B. Servicio flexible que permita una visita personalizada de nuestros tutores según horario y día establecido por el cliente y pagos a través de la herramienta rápidos y seguros
- C. Recibir retroalimentación por parte de los usuarios del sistema de enseñanza
- D. Accesibilidad al sistema a través de una aplicación móvil
- E. Servicio postventa que permita que inmediato finaliza la clase el estudiante pueda calificar al profesor que le dio la clase y tener claridad de los resultados obtenidos en el examen
- F. Programa de Lealtad con descuento a todas las clases tomadas posterior a la compra del paquete completo.

### **Estrategia de Precio**

El precio definido por clase presencial es de 20 dólares, por clase online 15 y por paquete de clases 14, esto alineado al mercado cuyas escuelas y páginas de clasificados brindan tutorías a 20 usd la hora. El ingreso anual esperado es \$81,000 el primer año, tomando en cuenta que se capturara el 5% del mercado total y buscado llegar en el año cuatro a

capturar el 95% del mercado objetivo. Con un TIR positivo de 89.4% en los siguientes 4 años, donde el 84% de los costos vienen del sueldo de los tutores.

### **Estrategia de Plaza**

El canal está definido por 3 componentes: El inicial la academia mi tutor conformada por los accionistas y como socios directo los profesores quienes son contratados por la academia. Un intermediario que son los acudientes quienes directamente aprueban si seleccionaran el servicio o no y el estudiante que es el usuario final y quien retroalimenta como le fue con la clase del profesor.



### **Estrategia de Promoción**

Definimos como estrategias de promoción la participación de ferias escolares, del libro, capacitación directa en los colegios y contratación de servicios televisivos, por cable y radio que nos permitan llegar a nuestros posibles usuarios. El modelo de inversión se intensifica en el primer año y disminuye a partir del segundo. Se anexa el cuadro del

### **Presupuesto de Marketing:**

CRONOGRAMA														
FOCO	ACTIVIDADES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PRESUPUESTO
PROMOCION REDES														
FACEBOOK	CREAR COMUNIDAD O GRUPO MI TUTOR													-
	FB PUBLICIDAD													500.00
INSTAGRAM	PUBLICIDAD BENEFICIO TUTORIA													500.00
GOOGLE	SER 1 EN BUSQUEDA DE TUTORIAS PANAMA													1,000.00
OTROS	PUBLICIDAD EN PAGINAS DE INTERNET RELACIONADAS A EDUCACION													1,000.00
PARTICIPACION EDUCATIVA														
ACTIVIDADES	SEMINARIOS PARA NUESTROS PROFESORES													2,500.00
	FERIA DEL LIBRO													650.00
	AZAFATAS CON PUBLICIDAD EN MULTIPLAZA													500.00
	VISITAS A FERIAS ESCOLARES													500.00
	BACK TO SCHOOL ACTIVIDAD PUBLICITARIA RETORNO A CLASES													1,000.00
COMUNICACIÓN														
TV	TVN CONTRATO NOTICIAS SOLO QUE SALGA CINTILLO DE MI TUTOR													1,000.00
RADIO	COMENTARIO EN MORNING SHOW Y RADIO DISNEY													850.00
														10,000.00

El presupuesto estimado anual a partir del año 2 son 10,000 sin embargo en el año 1 por introducción y para que nuestros usuarios nos reconozcan se requiere que incluyamos una inversión adicional de 15,000 usd en el cual incluye creación de jingle, producción y tiempo aire para comercial en televisión y radio, es decir que para el primer año la inversión total será 25,000 y se estabiliza a partir del año 2.

## PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones esta inicialmente definido por cinco procesos críticos como son: Desarrollo, Reclutamiento, Servicio, Seguimiento y Retención.

1. Desarrollo: Enfocado en la selección del personal principalmente profesores que formaran parte de la academia mi tutor y la estructuración de la herramienta. Para la estructuración se utilizó la compañía Revolution Web Design cuya propuesta de tiempo de entrega, dinero y formato que necesitaba la academia era la más adecuada.
2. Reclutamiento: En el reclutamiento trabajado por el departamento de RRHH se seleccionaron 3 variables básicas para la contratación: experiencia, educación en pedagogía y referencias de las escuelas en donde hayan impartido clases y que estudios posteriores han estado tomando. Una vez seleccionado se incluyeron clausulas en el contrato que prohíben dar clases fuera de la herramienta Mi Tutor a alumnos que sean clientes de la empresa.

3. Servicio: Una vez captado un nuevo cliente se procede a realizarle un análisis con fin de entender cuál es el mejor método de enseñanza que se le adecua y aprovechar las fortalezas del estudiante. El servicio brindado por el profesor será posteriormente calificado por el estudiante que recibió la clase.
4. Seguimiento y Retención: La empresa tiene especial foco en el seguimiento en el servicio recibido por parte del alumno. Es por esto que desde el inicio se le comunica al usuario que la empresa tiene definidos KPI que permite dar trazabilidad al servicio como las calificaciones obtenidas por el estudiante que recibió la tutoría.

### **EQUIPO DEL PROYECTO:**

El equipo de trabajo del proyecto conformado por las emprendedoras Angelica Rosso y Andrea Quintero las cuales tienen como fortalezas en administración de negocios, ventas y finanzas y contactos en el área de educación panameña que le permitirán desarrollar el negocio de Mi Tutor, utilizando sus competencias como valor agregado para la empresa.

Andrea Quintero trabaja en el área comercial, iniciando primero en el área de administración comercial dándole seguimiento a los indicadores e informes comerciales y posterior al área de mercadeo. Aprovechando estas fortalezas es quien liderizara el equipo de tutores y manejo de ventas de la plataforma y su promoción y mercadeo. Las características que mayormente maneja Andrea son el desarrollo de personal, liderazgo en manejo de proyectos y planificación, los cuales representan un recurso invaluable para el desarrollo de la empresa Mi Tutor.

Angelica Rosso maneja la contraloría y calidad de tutorías ya que tiene gran experiencia en el área de Finanzas manejando modelos de proyección y estados de resultado para el negocio, por la parte de contraloría maneja indicadores de calidad que le permitirá ser responsable de la calidad de tutorías en Mi Tutor, mediante indicadores de control y gestión.

## **PLAN FINANCIERO:**

- El precio de las tutorías presenciales tiene un costo de 20 usd la hora, online de 15 usd y el paquete es de 14 usd
- El plan de inversiones para el año 0 es de 18,000 usd cuyos 15k se requieren para el desarrollo de la plataforma web y contratación del personal (profesores)
- Se estima el alcance del 5% del mercado para el año 1 que representa 1,947 estudiantes, considerando un promedio de 2.5 clases por persona.
- El flujo se calculó a 4 años cuyo crecimiento esperado para el segundo año debe ser de 120% el tercero de un 82% y el cuarto de un 25%
- La inversión de mercadeo se estimó en 10k usd promedio anuales sin embargo para el año uno por la intensificación de comerciales, presencia en redes sociales y participación en ferias escolares se requirió una inversión de 25k usd
- Los costos tendrán un crecimiento estimado de 15% para el segundo año y una variación del 53%, el mayor costo es pagado en la planilla de profesores los cuales al tercer año según legislación nacional tendrán un incremento en sueldo
- Se utilizó una tasa de descuento del 15.9% anual
- IVA: 7% que es el impuesto de ITBMS utilizado en la República de Panamá
- Bajo estas premisas se estima que para que la empresa pueda tener un VAN de 170,343 con una rentabilidad esperada TIR de 89.43%.

## **RIESGOS CRITICOS:**

Los riesgos críticos fueron definidos en los siguientes puntos:

1. Clases impartidas por los profesores de mi Tutor fuera de la herramienta: Una vez que el profesor da clases a un estudiante el mayor riesgo esta centrado en que le brinde el contacto para darle clases fuera de la academia y a precios más económicos. Para mitigar este punto los profesores serán contratados en planilla permanente en la empresa con viaticos e incentivos por clase dada, adicional en

el contrato define claramente que es prohibido dar clases a estudiantes fuera de la herramienta de lo contrario es causal de despido

2. Como riesgo externo esta que la educación de los colegios adecúe sus métodos de enseñanza a las habilidades de aprendizaje de todos los estudiantes y que ya no se requiera más apoyo de tutorías
3. Que los padres no quieran utilizar ningún método de tutoría debido a las largas jornadas de clases y que bajo encuestas realizadas informan que no someterán a los hijos a más horas de clases
4. Perdida de personal administrativo y docente que ya hayan sido capacitados por la empresa y tener que iniciar con proceso de contratación y capacitación a nuevos recursos.

## PROPUESTA AL INVERSIONISTA

La inversión inicial requerida para mi Tutor es de 18,000 usd los cuales serán utilizados para el pago de desarrollo de la herramienta y la contratación y adecuación de las áreas de trabajo del personal docente. El equipo gestor esta solicitando un apoyo de 15,000 para poder iniciar con el plan de desarrollo. La empresa Mi Tutor tiene como compromiso retroalimentar mensualmente al socio inversor cuya penetración del mercado busca ser un 95% al año 4 conjunto con un flujo de caja de 174,106 un VAN de 170,343 y una TIR de 89.3%:

Oferta al inversionista	
Aporte de Inversionista	B/.15,000.00
Aporte de Fundadores	B/.3,000.00
Uso de Fondos	Manejo Operacional Plataforma We
%Participacion	55% Fundadores/ 45% Inversionista
Rol de Inversionista	Socio Director
% de Market Share esperado a los 4 años	95%
Flujo de Caja esperado a los 4 años	B/.174,106
<b>VAN</b>	B/.170,343.26
<b>TIR</b>	89.43%

## **CONCLUSION**

El mercado de Tutorías en Panamá cuenta con una gran oportunidad debido a la baja competencia existente en el mercado el cual es brindado por tres tipos de empresas: Compañías que ofrece tutorías a estudiantes de edad escolar, tutorías online, pagina de clasificados de personas que no son docentes y colegios que ofrecen tutorías posteriores a las jornadas escolares.

Los estudiantes requieren de las tutorías ya que dentro de las aulas escolares encuentran grandes dificultades como la baja especialización que tienen los profesores al momento de impartir clases, jornadas de estudio superior a las 7 horas de clases y salones de clases con más de 30 estudiantes por aula.

Entendiendo estas oportunidades Mi Tutor busca iniciar como una academia de tutorías que brinda servicios presenciales y online en Panamá, cuyo objetivo es brindar apoyo en el aprendizaje de los estudiantes.

Sus servicios diferenciados principales son la flexibilidad para el usuario para que pueda recibir la tutoría desde la comodidad de su casa y al horario que mejor se le ajuste, que el estudiante pueda recibir clases según la metodología que mejor se le adapte según estudios visual, auditivo, kinestésico, lectura o multimodal realizados en la preevaluación y un servicio postventa que da seguimiento a los resultados del estudiante.

El desarrollo de la empresa busca obtener un VAN de 170,343 y una TIR de 89.3% en el año 4 de haciendo que esta empresa sea muy rentable.

## BIBLIOGRAFIA

Estadística de estudiantes a nivel Nacional de la república de Panamá aprobados, reprobados o desertores del curso de año escolar 2017

<http://www.meduca.gob.pa/direccion-plane/estadisticas>

Estadística y censo de cantidad de estudiantes matriculados en colegios a nivel nacional:

[https://www.contraloria.gob.pa/inec/Publicaciones/subcategoria.aspx?ID\\_CATEGORIA=6&ID\\_SUBCATEGORIA=41&ID\\_IDIOMA=1](https://www.contraloria.gob.pa/inec/Publicaciones/subcategoria.aspx?ID_CATEGORIA=6&ID_SUBCATEGORIA=41&ID_IDIOMA=1)

## Anexo 1

MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN  
DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA

Cuadro 3-8 TASA DE APROBADOS, APLAZADOS, REPROBADOS Y DESERTORES EN **PREMEDIA PARTICULAR**, POR SEXO, SEGÚN REGIÓN EDUCATIVA . AÑO LECTIVO 2017

Regional Educativa	Aprobados			Aplazados			Reprobados			Desertores		
	Total	Masculino	Femenino	Total	Masculino	Femenino	Total	Masculino	Femenino	Total	Masculino	Femenino
Total	89.9	87.7	92.0	6.5	7.9	5.2	1.5	1.9	1.1	2.1	2.5	1.7
Bocas del Toro	88.6	84.8	91.5	10.2	14.3	7.2	1.1	1.0	1.3	-	-	-
Chiriquí	91.8	89.5	94.0	6.3	8.2	4.4	0.9	0.9	0.9	1.0	1.4	0.7
Coclé	89.2	89.4	89.0	6.4	7.5	5.3	1.0	1.4	0.7	3.4	1.6	5.0
Colón	81.6	75.6	87.2	14.5	18.9	10.4	2.5	3.4	1.8	1.4	2.1	0.7
Comarcas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Emberá Wounaan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Guna Yala	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ngäbe-Buglé	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Darién	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Herrera	94.2	93.5	95.0	4.1	5.1	3.0	0.5	0.5	0.5	1.2	0.9	1.5
Los Santos	95.0	93.4	96.6	0.8	-	1.7	-	-	-	4.2	6.6	1.7
Panamá Centro	93.4	91.4	95.4	3.4	4.3	2.6	1.4	1.8	1.1	1.8	2.5	1.0
Panamá Este	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Panamá Norte	78.5	76.5	80.2	1.0	1.2	0.8	0.1	0.2	-	20.4	22.1	19.0
Panamá Oeste	86.0	83.9	87.9	9.6	10.5	8.8	1.6	2.3	0.9	2.8	3.2	2.4
San Miguelito	91.1	89.3	92.9	6.6	7.9	5.5	2.1	2.8	1.5	0.1	-	0.2
Veraguas	95.1	93.4	96.9	3.7	4.9	2.5	0.4	0.6	0.3	0.7	1.1	0.3

Fuente: Formulario Final, Departamento de Estadística, Ministerio de Educación  
19-sep-18

## Anexo 2

USUARIO	ATRIBUTO				
	FLEXIBILIDAD	CALIDAD	TECNOLOGIA DE HERRAMIENTA	PRECIO	RENOMBRE DE INSTITUCION
NUMERO 1	2	1	4	5	3
NUMERO 2	1	2	3	5	4
NUMERO 3	3	2	4	5	1
NUMERO 4	3	2	4	1	5
NUMERO 5	2	1	5	4	3
NUMERO 6	1	2	5	3	4
NUMERO 7	3	2	4	5	1
NUMERO 8	2	1	3	5	4
NUMERO 9	1	2	3	5	4
NUMERO 10	2	1	4	3	5

*\*\*La base fue tomada en calificación del 1 al 5 donde 1 es un atributo muy importante y 5 es el menos importante*