



## **“MI TUTOR” Parte II**

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

**Alumno: Angelica Rosso  
Profesor Guía: Nicole Pinaud**

**Panamá, Mayo de 2018**

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>PAGINA</b>
<b>I. RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>4</b>
<b>II. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b>	<b>6</b>
<b>III. ANALISIS DE INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES</b>	<b>7</b>
<b>IV. DESCRIPCION DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>8</b>
i. Modelo de Negocio	
ii. Descripción de la Empresa	
iii. Estrategia de crecimiento o escalamiento	
iv. RSE y Sustentabilidad	
<b>V. Plan de Marketing</b>	<b>9</b>
i. Objetivos de Marketing	
ii. Estrategia de Segmentación	
iii. Estrategia de producto/servicio	
iv. Estrategia de Precio	
v. Estrategia de Distribución	
vi. Estrategia de Comunicación y Ventas	
vii. Estimación de la Demanda y proyecciones de crecimiento anual	
viii. Presupuesto de Marketing y cronograma	
<b>VI. PLAN DE OPERACIONES</b>	<b>11</b>
ix. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones Competidores	
x. Flujo de operaciones	
xi. Plan de desarrollo e implementación	
xii. Dotación	

<b>VI. EQUIPO DEL PROYECTO</b>	<b>17</b>
i. Equipo Gestor	
ii. Estructura organizacional	
iii. Incentivos y compensaciones	
<b>VII. PLAN FINANCIERO</b>	<b>21</b>
i. Supuestos Financieros	
ii. Estimación de Ingresos	
iii. Plan de Inversiones	
iv. Proyecciones de Estado de Resultado	
v. Proyección de Flujo de Caja	
vi. Cálculo de Tasa de Descuento	
vii. Evaluación Financiera del Proyecto	
viii. Valor Residual	
ix. Balance Proyectado	
x. Capital de Trabajo	
xi. Fuentes de Financiamiento	
xii. Análisis de Sensibilidad	
<b>VIII. RIESGOS CRITICOS</b>	<b>30</b>
<b>IX. PROPUESTA INVERSIONISTA</b>	<b>32</b>
<b>X. CONCLUSION</b>	<b>33</b>
<b>XI. BIBLIOGRAFIA</b>	<b>34</b>
<b>XII. ANEXOS</b>	<b>36</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Mi Tutor es una academia de tutorías que brinda un servicio diferenciado de tutorías online y presencial en Panamá. Tiene como objetivo brindarles a los estudiantes un reforzamiento en el aprendizaje y nivel educativo. Los valores diferenciados que ofrece Mi Tutor son la **Flexibilidad** de obtener una tutoría ya sea presencial en la comodidad y seguridad de su casa, y a su vez tener la opción de recibir una tutoría online mediante la plataforma web; el sistema de **Pre-Evaluación de Perfil** que permite identificar de manera rápida cual es el mejor método de aprendizaje del estudiante (visual, auditivo, kinestésico, lectura o multimodal), asegurando la efectividad de la tutoría; **personal propio de Mi Tutor** que permite asegurar la calidad de los tutores, ya que para la empresa unos de sus principales objetivos es asegurar la continua capacitación de los tutores; el sistema de **Post-Evaluación** que permite a la academia y al estudiante establecer objetivos SMART previos a la tutoría, que permitirán evaluar el alcance y efectividad de la misma.

En Panama actualmente los colegios cuentan con aulas escolares con aproximadamente 30 o más estudiantes por clase, 1 o 3 bachilleratos o especializaciones a la vez y como consecuencia profesores no especializados, un promedio de 7 horas o más de horario escolar, y más de 3 horas de tutorías posteriores al horario regular escolar, ya sea en el colegio o con sus acudientes en el hogar. En encuestas realizadas sobre el uso de tutorías, se pudo identificar que los acudientes tienen gran dificultad en encontrar tutores con recomendaciones confiables y con la flexibilidad adaptable a su necesidad. **(Anexo 5)**.

En función a lo anteriormente mencionado, Mi Tutor busca satisfacer la necesidad del mercado, ofreciendo una academia de tutorías online y presencial, brindando la mejor opción de una tutoría de calidad con metodologías de enseñanzas especialidad y la adaptabilidad al tiempo del estudiante y acudiente.

El mercado objetivo de mi Tutor se compone de las matriculas de colegios privados en la zona metropolitana de Panama que corresponden a 102k anual, identificando como cliente principal al acudiente y como consumidor final al estudiante. Este mercado está actualmente en Panama en un crecimiento promedio de 5% anual en los últimos años. El alcance de mercado que busca Mi Tutor para el primer año es del 5% y del 25% a los cuatro años, lo que corresponden alcanzar una demanda de 5k clases para el primer año.

Los ingresos de Mi Tutor se obtendrán del cobro de las tutorías con precios diferentes entre la opción online individual (\$15/clase), online paquete (\$14/clase) y presenciales (\$20/clase). El costo operacional principal de Mi Tutor corresponde a salario de los tutores, representando el 85% del total de 94k, los demás gastos corresponden a la capacitación, mercadeo, desarrollo y mantenimiento de la plataforma web. El flujo de caja consolidado a los 4 años proyecta generar un aumento en la riqueza para los accionistas (VAN) de 196k con una rentabilidad esperada TIR de 101.4%.

## OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Mi Tutor capta como oportunidad de negocio el mercado en el que desarrollan las Tutorías en la zona metropolitana de Panama, específicamente en el 25% de los estudiantes matriculados en colegios privados, donde mencionado más a detalle en la Parte I, Mi Tutor tiene como ambición captar el 5% de este mercado para el año 1, mediante una fuerte inversión en campañas de mercadeo de la empresa **(ver Anexo 7)**.

La matrícula de estudiantes en el sector privado tiene un crecimiento promedio de 5% en los últimos años, donde se muestra una mejora en el currículo y la preparación del estudiante, sin embargo, de igual forma aún se evidencia según estadísticas del MEDUCA una cantidad de estudiantes que reprueban su año escolar **(ver anexo 2)**. Aún existen brechas en la educación como la cantidad de estudiantes por clase (aprox 30) que dificultan la especialización de la enseñanza del profesor hacia los estudiantes dejando al estudiante la necesidad de reforzar sus dudas mediante un sistema de tutorías que actualmente en el país es de baja calidad y de difícil acceso.

La competencia en el mercado de tutorías es relativamente baja, consta mayoritariamente por tutores que se publican en clasificados mediante buscadores online y algunos colegios privados que imparten sus propias capacitaciones posterior al horario escolar. Las opciones que actualmente brinda el mercado de tutorías muestran una deficiencia en tutores o metodologías de enseñanzas especializadas.

## ANALISIS DE INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES

La industria donde se desarrolla Mi Tutor corresponde al sector educativo privado panameño de estudiantes entre 5 y 17 años de edad que buscan el servicio de tutorías para el reforzamiento de su educación. Importante a mencionar en la industria educativa es que la tasa de (reprobados, atrasados o desertores) que se maneja en los estudiantes matriculados en el sector privado y Panamá Centro es del 6% anual sobre el total de la matrícula (ANEXO 2). Adicional, según (ANEXO 3), se muestra que en Panamá Centro alrededor del 60% de los estudiantes reciben ayuda por sus acudidos posterior al salón de clase.

Según las 5 fuerzas de Porter se identifican las siguientes características de los actores principales dentro de la industria del sector privado educativo panameño:

Los *clientes* corresponden a los acudientes que demandan tutorías para sus hijos matriculados en colegios privados en la edad entre 5 y 17. La segmentación de clientes corresponden a acudientes con hijos que han reprobado un curso o materia, y acudientes donde sus hijos no han reprobados, pero buscan mejorar su desempeño escolar.

Los *competidores* en esta industria corresponden mayormente a tutores independientes que ofrecen tutorías en materias específicas en buscadores online, y la tutoría de los Colegios tienen una gran fuerza de poder sobre los actuales clientes por la confianza ya establecida, sin embargo, cuentan con poca flexibilidad y poca especialización o calidad en métodos de enseñanza. Actualmente hay numerosos *sustitutos* en la industria de servicios de tutorías que corresponden a videos de YouTube gratis o artículos correspondientes a alguna materia en específica.

Los *proveedores* que maneja esta industria tienen un nivel medio de negociación con la industria, dado a que ofrecen los mismos servicios generalizados a otras industrias sin especializaciones; como por ejemplo Skype Business o WebEx, instituciones relacionadas a la *IFARHU* y *PISA*.

## **DESCRIPCION DE LA EMPRESA**

La propuesta de valor que ofrece Mi Tutor corresponde a 3 aspectos diferenciadores en el mercado como: Accesibilidad, brindando una plataforma web de fácil acceso para solicitar tutorías ya sea tanto online como presenciales; metodologías de enseñanza que permiten al estudiante captar y retener de manera efectiva el conocimiento y herramientas de estudio para el futuro; Competitividad y calidad dentro del mercado, teniendo una fuerza de tutores propios que serán capacitados continuamente y con beneficios de bono en función a la retroalimentación de las tutorías por el estudiante/acudiente.

La estrategia de crecimiento se basa en 3 principales elementos: Penetración de Mercado, Desarrollo de nuevos productos y Desarrollo de Mercados. Mediante estos elementos se busca introducirse al mercado de manera agresiva mediante fuertes campaña de comunicación y acercamiento a eventos educativos, de igual manera, acelerar la plataforma web para brindarle mayores beneficios y flexibilidad al consumidor, y a su vez desarrollar sobre nuevos mercados como estudiantes de licenciaturas y maestrías.

Adicional, Mi Tutor es una empresa que busca enfocarse en el desarrollo educativo del país, por lo que parte de sus objetivos principales será involucrarse en el desarrollo de la educación de la población infantil en conjunto con el Ministerio de Educación. Una de las actividades principales será dentro de “Escuela Primero” donde tutores de Mi Tutor participaran brindándole clases y recolectando útiles escolares para estudiantes de escasos recursos lejanos a la ciudad.

## **PLAN DE MARKETING**

Los principales objetivos que se buscan alcanzar mediante el Plan de Marketing para Mi Tutor son: Ser la opción #1 recomendada por acudientes/estudiantes dentro del mercado de tutorías, siendo reconocidos como un servicio de alta calidad y efectividad; adicional, mantener la fidelidad de los usuarios que han recibido el servicio mediante los servicios post-venta y métodos auto-didactas de estudio. Las herramientas de marketing que se utilizarán para alcanzar este objetivo planteado serán: Marketing Funnel, TOM (Top of Mind), Indicadores de evolución en inscripciones/ encuesta de satisfacción, estos indicadores y modelos de gestión serán responsabilidad de un departamento específico dentro de la empresa llamada “Gestion de Calidad” en conjunto con el equipo de Mercadeo.

La estrategia de segmentación fue realizada a través de un foro donde establecieron cuales eran los elementos más valorados en el servicio de tutorías, los cuales finalmente se lograron obtener 2 más relevantes como: Flexibilidad y Calidad. La flexibilidad de Mi Tutor se caracteriza mayormente por la opción de brindar tutorías online y presenciales. Y la calidad de la empresa se describe por los tutores altamente en nuevos métodos de enseñanza, el enfoque en el perfil de aprendizaje del estudiante y el seguimiento posterior a la tutoría.

La estrategia de producto que ofrece Mi Tutor es ofrecer el servicio de tutoría con el valor diferenciado de métodos de enseñanzas innovadores que son personalizados en función al perfil de aprendizaje del estudiante, como tipos de enseñanza a través de proyectos y aprendizaje basado en el pensamiento. Otro valor del servicio que se ofrece es la tutoría presencial a domicilio con horario flexibles y facilidades y seguridad de métodos de pago; retroalimentación del tutor que podrá ser visible para cualquier usuario que entre a la plataforma web y adicional un programa de lealtad que por cada 3 tutorías consecutivas requeridas se le otorgará el cuarto curso gratuito.

En función al posicionamiento que se estableció en la matriz de segmentación, se definió que Mi Tutor establecerá precios para un segmento Premium, la misma tendrá un valor promedio de \$16, la cual inclusive es competitivo en el segmento de las empresas de tutorías Premium. Dentro de la estrategia de precio y servicio brindado, se diferencias tres segmentos de precios \$15/tutoría online, \$14/tutoría online por paquete de tres meses y \$ 20 por tutoría presencial a domicilio.

El canal de distribución por el cual Mi Tutor llegará al consumidor es a través de la plataforma de tutores especializados, que pertenecen como socios a la empresa Mi Tutor y serán beneficiados con bonos y contratación formal; luego como intermediario es el acudiente quien toma la decisión final de compra, por lo que de alta importancia que conozca todos los beneficios que ofrece Mi Tutor; y el estudiante quien finalmente toma la tutoría y evalúa mediante la herramienta web la calidad y efectividad de la tutoría.

La estrategia de comunicación estará enfocada en mostrar todos los beneficios y facilidades que brinda Mi Tutor dentro y fuera de la plataforma web. Los medios de publicidad a utilizar serán: Televisión, Radio y redes sociales; por lo que el primer año se invertirá en una campaña masiva de comunicación que logré llegar a todo el mercado objetivo.

La proyección mensual de la demanda fue establecida en función a los periodos de alta demanda, como el inicio de año escolar y fechas claves como exámenes trimestrales o bimestrales, como se puede observar en el (ANEXO 6) el H1 representa el 40% y el H2 el 59.8% del total de la inversión anual. La estimación para el año 1 es de 5,000 clases anuales y posterior el crecimiento a los 4 años de 25,000 clases anuales. Cabe destacar de importante que el presupuesto de marketing para el primer año será sumamente agresivo lo cual se invertirá aproximadamente 25k el cual incluye creación de jingle, producción y tiempo aire para comercial en televisión y radio.

## PLAN DE OPERACIONES

### Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Los procesos más importantes dentro del Plan de Operaciones son los siguientes:

- Desarrollo, que consta de la estructuración de la herramienta y selección de los tutores y personal administrativo de Mi Tutor. Dentro de este proceso se contrató a la compañía Revolution Web Design que trabajará en la estructura de la plataforma web en función a los requerimientos y servicios de tutoría a brindar. Adicional, dentro de este paso se realiza la selección de los tutores en funcional al Perfil de Éxito alineado con la estrategia de la empresa, donde se consideran nivel de experiencia en pedagogía y especialización de materias en específicas. De igual manera la captación de usuarios es un proceso primordial dentro del desarrollo de Mi Tutor, ya que se establecen las estrategias de atracción de nuevos consumidores a través de pruebas de primer uso acompañado de un Plan de Comunicación robusto y enfocado.
- Servicio, que es definido como el desarrollo de la tutoría desde que el cliente está interesado. Se establece si la tutoría será online o presencial según la necesidad del consumidor, y se entrega el servicio según la estandarización establecida de la empresa.
- Seguimiento, es un proceso muy importante dentro de la empresa ya que es un diferenciador competitivo de calidad en el mercado. Dentro de este proceso está el servicio pre venta (perfil de aprendizaje y métodos de tutoría) y el servicio post venta (retroalimentación y revisión de alcances de objetivos establecidos) de esta manera asegurando la calidad de la tutoría y mejora en el desempeño académico.
- Retención, dentro de este proceso se asegura que el consumidor pueda reconocer y recomendar a mi Tutor como la empresa #1 de servicio de tutorías. Dentro de este proceso es importante el desarrollo de actividades

que premien la lealtad a Mi Tutor, la renovación constante de métodos de enseñanza, y la mejora continua del servicio.

Es importante mencionar que se tiene como estrategia tener la mayor cantidad de clases online que permitirá manejar el aumento de estructura organizacional de tutores de manera más fácil, ya que disminuye los costos de transporte y la necesidad de una expansión de infraestructura. Adicional, como visión a largo plazo Mi Tutor buscará migrar de ofrecer la tutoría directamente al cliente, y hacerla a través de colegios, teniendo como respaldos a colegios privados en Panamá, donde la operación de Mi Tutor permanecería igual solamente que los colegios serian una ventaja competitiva para el reclutamiento de nuevos clientes y el cumplimiento del crecimiento de ventas proyectado.

### **Flujo de Operaciones**

El flujo operacional de Mi Tutor inicia con la adquisición del cliente, que consta del reclutamiento y atracción del consumidor mediante las estrategias de Marketing y la masiva Campaña de comunicación como los incentivos por recomendación, capsulas de información como publicidad de enganche, participación en ferias educativas, métodos de convenio con colegios a largo plazo. Cuando el consumidor está interesado y acepta contratar el servicio, el equipo responsable de dar seguimiento es el ejecutivo de venta donde se le ofrece los distintos servicios de tutoría online y presenciales, paquetes de precios y complementos al servicio de tutorías.

Posterior, a esto el cliente toma la decisión del tipo de tutoría; en el caso de tutoría online, le ofrece al cliente un demo de tutoría online como prueba de la calidad de la sesión y tanto para la tutoría online o presencial se le ofrece la 1era sesión reembolsable en la situación donde los objetivos establecidos en el inicio no fueron alcanzados. Posterior a este paso, el usuario deberá crear un usuario en la plataforma web de Mi Tutor donde inicia mediante una calendarización de su tutoría y la asignación del tutor. Una vez establecido el tutor, el mismo deberá iniciar con el proceso de Pre-Evaluación donde establecerá mediante un examen

el perfil de aprendizaje y adaptará la tutoría en función a esto para potenciar los resultados de la misma.

Con este perfil establecido, el estudiante deberá detallar la materia o tópico que desea reforzar, proporcionará todo el material de estudio que disponga, de esta manera el tutor podrá realizar la sesión de la tutoría en función a esto. Antes de iniciar la tutoría se establecerán los objetivos SMART que busca alcanzar el estudiante con la tutoría.

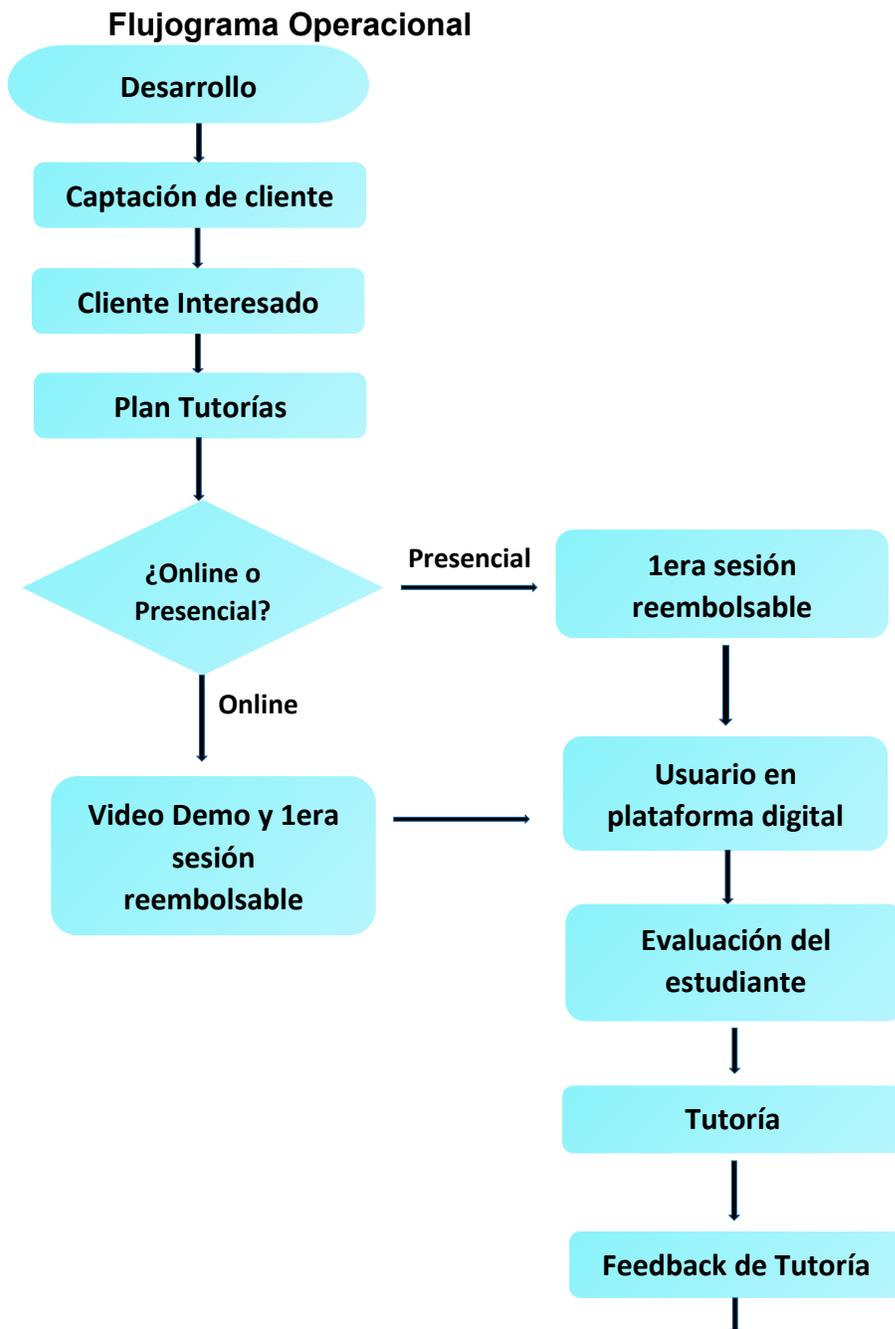
La tutoría online dará inicio en la plataforma web de Mi Tutor lo cual contará con un aula virtual que será habilitada según la calendarización establecida y contará con un sistema de comunicación virtual de Skype, esto proporcionará una teleconferencia, un tablero virtual, un chat, link online en vivo (en el caso del acudiente que desee acceder), y un manuscrito de la sesión. Y en el caso de la tutoría presencial, se establecerá un lugar de encuentro con el usuario y será igualmente calendarizada en la plataforma web de Mi Tutor. Para este tipo de tutoría presencial se deberán cumplir con los siguientes estándares: un cuarto/salón cerrado, computador disponible, presencia de acudiente optativa, suficiente iluminación y ventilación

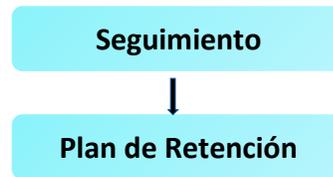
Posterior a la tutoría, se da el proceso de retroalimentación, en este caso el estudiante podrá evaluar dentro de la plataforma web tanto la tutoría como al tutor, el estudiante/acudiente podrá comentar y darle una calificación al tutor, lo cual será de gran importancia para el equipo de Gestion de Calidad donde podrá tomar en consideración todos los comentarios y tomar acciones correctivas y preventivas, asegurando la calidad constante del servicio de tutoría que ofrece Mi Tutor.

Después de haberse realizado la tutoría, se ofrece el servicio de seguimiento, donde incluye una post sesión para revisar el alcance de los objetivos propuestos inicialmente, en el caso de no tener mejoría, se ofrece una sesión adicional de reforzamiento. Es importante mencionar que durante la sesión

el tutor le brindará herramientas al estudiante para que pueda fortalecer sus habilidades de comprensión, retención, análisis para poder aplicarlas en su futuro educativo.

Finalmente, se establece un Plan de Retención donde el equipo de venta ofrece promociones a los usuarios, les brinda premios por lealtad y asegura que el cliente considere y pueda recomendar a mi Tutor como la primera opción de tutorías.





Fuente: Elaboración del equipo de trabajo

### **Plan de desarrollo e implementación**

Se detalla el plan de desarrollo de la empresa desde la fase inicial de la inversión y planificación desde principio de año. Se hace una segmentación en trimestre para poder tener un periodo de tiempo prudente de la realización de cada actividad. El plan consta desde el proceso de inversión, estructura de la academia, diseño de la plataforma web, selección de tutores y Plan de Mercadeo.

	TRIMESTRES			
	ENERO-MARZ	ABR-JUN	JUL-SEP	OCT-DIC
<b>Inversión</b>				
Cuantificación de los recursos disponible por parte de los socios				
Aprobación de prestamos requeridos por los socios para inversión				
Registro de escritura y aviso de operación en autoridades panameñas				
<b>Estructura de la academia:</b>				
Conseguir local ajustado al ppto para la academia				
Adquisición de computadores y muebles de la academia				
Adecuaciones del edificio y colocación de todos los implementos (tableros)				
<b>Diseño de la plataforma de internet</b>				
Planificación				
Análisis y diseño				
Desarrollo y pruebas				
Salida en vivo de la pagina				
<b>Profesionales</b>				
Entrevistas a profesores				
Selección final y firma de contratos				
<b>Marketing</b>				
Cumplimiento con el cronograma de Mkt				
Dar trazabilidad a las herramientas de medición de nuestros consumidores descrito en el plan de Mkt				

Fuente: Elaboración del equipo de trabajo

## Dotación

En función al plan de implementación anteriormente descrito, se necesitará el staff que abajo se detalla en cada de las 5 etapas. El requerimiento del personal en cada una de las etapas fue planificado de manera estratégica en función al rol que tiene cada posición para el desarrollo exitoso de la Empresa.



	Area	Inicial (3)	Estructura de Academia (6)	Diseño de Plataforma Internet (5)	Marketing (5)	Mi Tutor en curso (8)
Directorio Ejecutivo	Gerencia					
Gerente Administrativo	Gerencia					
Gerente Financiero	Administracion					
Director Tutor	Gerencia					
Diseño de Interiores (Temporal)	Temporal					
Personal Tecnico en sistema ( Temporal)	Temporal					
Administrador web/diseñador grafico	Administracion					
Gerente de Ventas y Marketing	Administracion					
Personal Tutor	Tutoria					
Calidad de Tutorias	Tutoria					

## EQUIPO DEL PROYECTO

### Equipo Gestor

El equipo gestor consta por las emprendedoras Angelica Rosso y Andrea Quintero que poseen habilidades y especialización en administración de negocios,

manejo de finanzas y ventas, y contactos en el área de educación panameña que le permitirán desarrollar el negocio de Mi Tutor, de esta manera le darán un valor agregado a la empresa.

Angelica Rosso, se encargará del área de contraloría y calidad de tutorías, ya que tiene más de 6 de años de experiencia en el área de contraloría general, responsable de estados de resultados y modelos de proyección para el negocio. De igual manera su experiencia en contraloría le ha dado la capacidad y conocimiento en el manejo de indicadores control y calidad, que le permitirá ser responsable de la calidad de tutorías en Mi Tutor, mediante indicadores de control y gestión.

Por el otro lado, Andrea Quintero posee más de 6 años en el área comercial y ventas, se encargará del área de Ventas y Mercadeo y del manejo del personal de Tutores. Sus años experiencia en planificación de ventas y mercadeo en diversas industriales, control de la cadena de valor, manejo de personal en diferentes niveles de jerarquía, le permitirá ejercer este cargo como pieza fundamental del directorio ejecutivo de Mi Tutor.

### **Estructura Organizacional**

Mi Tutor cuenta con una estructura organizacional integrada por el directorio ejecutivo, que son el Director Tutor y Gerente Administrativo. Cada uno de los

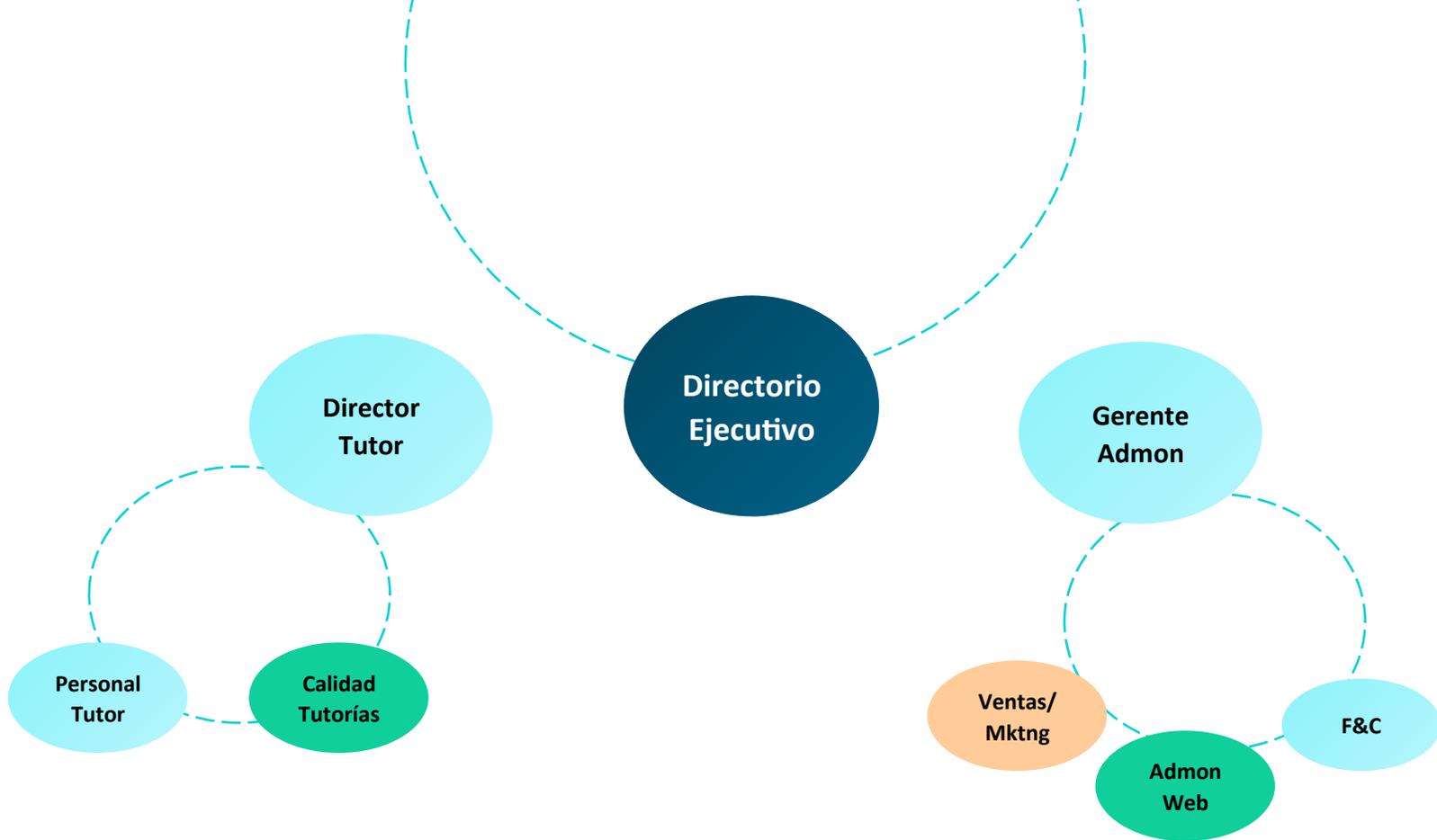
subgrupos trabaja con un equipo; Director Tutor: Personal Tutor y Calidad, Gerente Administrativo: Ventas y Mercadeo, Administración Web, y Contraloría General.

El **Directorio Ejecutivo** tendrá como responsabilidad establecer las estrategias y misión de la empresa, deberá comunicar las metas anuales y ser el agente primordial para la toma de decisiones estrategias a corto, mediano y largo plazo. Deberá de igual manera promover la cultura de servicio de alta calidad, mediante planes de capacitación, reuniones de convivencia y métodos de trabajos. El equipo de tutores será liderado por el **Director Tutor**, quien será el responsable de mantener la calidad de las tutorías, asegurar que todos los tutores estén continuamente capacitados, medir la calidad de las tutorías mediante indicadores de gestión (ejemplo: #de tutorías con ranking negativo, tutorías no iniciadas a tiempo o con problemas de calidad online, # de capacitaciones para el tutor, % de mejora de desempeño del estudiante, entre otros).

El **Gerente Administrativo** tiene como responsabilidad liderar al equipo de trabajo de ventas y mercadeo, contraloría y administración web. El equipo de ventas y mercadeo se encargará de llevar acabo las estrategias a largo plazo de mercadeo que tienen como objetivo la generación de demanda y el crecimiento de tamaño de mercado. La contraloría general deberá asegurar el buen uso y manejo de los recursos financieros, mediante el control de presupuesto y auditoria continua. Y por último está el área de Administración Web que llevara el manejo operacional de la plataforma online, asegurando que se implementen todas las estrategias de marketing.

Organigrama





Fuente: Elaboración del equipo de trabajo

### **Incentivos y compensaciones**

Las estimaciones de incentivos y compensaciones constan de aquellas que se les proporcionara a los profesores. Los profesores deben estar dictando entre 2 a 3 clases diarias, la cantidad de maestros que estimó para cumplir con las proyecciones de clases son año 1 y 2 (10) y para el año 3 se duplica la cantidad de profesores contratados bajo planilla.

Los profesores deben recibir en el Año 1, un salario de 514 usd, compuesto por un pago fijo de 467 usd y un variable en viáticos para transporte de un 10% sobre el salario base o 46.73:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Mes	417	917	1,667	2,083
Semana	104	229	417	521
Día	21	46	83	104

Profesores	10	11	20	25
------------	----	----	----	----

clases/prof/día	2.08	4.17	4.17	4.17
-----------------	------	------	------	------

Precio/Clase	B/. 23.36			
Pago Mensual/Clase	B/. 467.29			
Viaticos Mensual	B/. 46.73	10%		
Salario Mensual Profe:	B/. 514.02			

Fuente: Elaboración del equipo de trabajo

## **PLAN FINANCIERO**

### **Supuestos Financieros**

- Las proyecciones muestran alcanzar del 5% del mercado para el año 1 que representa 5k matriculas anuales, tomando como premisa un promedio de 2 clases por usuario.
- El flujo de caja se proyectó a un periodo de 4 años cuyo crecimiento esperado para el segundo año debe ser de 120% el tercero de un 82% y el cuarto de un 25%
- El precio de venta de cada clase brindada está en un promedio de 16 dólares.
- Los ingresos se evidencian en 3 segmentos: clases individuales online, presenciales y con paquete de 6 meses.
- Se estima que los costos tendrán un crecimiento estimado de 15% para el segundo año y una variación del 53% para el tercer año lo cual viene dado por el incremento en sueldo de los profesores que según las leyes panameñas deben ser revisadas cada dos años.
- Se utilizó una tasa de descuento del 15.9% anual
- Estamos en búsqueda de un socio inversionista que pueda proporcionar los 15 mil dólares requeridos para iniciar operaciones y que el mismo forme parte de los accionistas de la empresa
- IVA: 7% que es el impuesto de ITBMS utilizado en la República de Panamá

## Estimación de Ingresos

La estimados de ingresos consta de la cantidad de clases impartidas ya sea bajo método Online, presencial o con paquetes de clases extendidos durante un periodo de 6 meses. El paquete de clases cuenta con un beneficio de descuento sobre el precio regular de una clase individual representado en \$400 sobre los 6 meses.

Cantidad de Clase	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Clases individuales online	2,000	4,400	8,000	10,000
Clases individuales presencial	1,500	3,300	6,000	7,500
Paquetes de Clases 6 meses online	1,500	3,300	6,000	7,500
	5,000	11,000	20,000	25,000

Fuente: Elaboración del equipo de trabajo

## Plan de inversiones

El plan de inversión consta de dos partes: inversión y mantenimiento. La inversión inicial para comenzar el proyecto es de 18,000 USD para el año 0 que corresponde a 3,000 USD para la compra de muebles y útiles de oficina (computador, proyector, tableros, muebles y sillas) que serán utilizados en el local rentado para el funcionamiento del área administrativa y para el salón que se brindara como opción para las tutorías presenciales, estos 3,000 USD serán financiados por los emprendedores.

Toda la operación de desarrollo y funcionamiento corresponden a los 15,000 USD que deberán venir de los inversionistas que deseen involucrase en la empresa. La fase de expansión a largo plazo que busca MI Tutor que corresponde a brindar las tutorías a través de los colegios privados en Panama, tendrá una inversión de mercadeo enfocado en los colegios y en buscar certificaciones de educación de las mejores instituciones a nivel internacional esto será financiado a través de las ganancias financieras que se obtengan en los primeros tres años.

## **Proyecciones de Estados de resultados**

Las estimaciones para el estado de resultado provienen del crecimiento de los ingresos de la demanda de clases proyectada a 4 años, el crecimiento anual promedio ponderado desde el Año 1 al Año 4 es de 123.6%, que representan 5,000 clases al primer año y un alcance de tamaño de mercado del 5% Año 1 hasta el 25% para el año 4, lo que representa para ingresos de Mi Tutor 81,000 Año 1 hasta 405,000 Año 4.

La proyección anual de los costos operativos está compuesta por el 84.3% al sueldo de los tutores, 6.8% sueldo de administración, 3.7% renta del local, 2.7% gastos de mercadeo, 1.6% costos de capacitación, 0.8% costos de mantenimiento de la plataforma web. Un rubro importante a mencionar es la composición de los gastos correspondientes a mercadeo que para el año 1 es de 25,000 USD dado a la inversión agresiva para el lanzamiento y construcción de marca, año 2 y 3 de 10,000 USD y año 4 de 8,000 USD. Finalmente, los costos operativos corresponden a Año 1 son de 109,782 USD y año 4 188,564 USD.

Finalmente, el resultado después de impuesto se espera que para el año 1 sea de -13,037 USD, y que se estima recuperar en los siguientes años. La recuperación se reflejará desde el año 2 (+54,249 USD), ya que se espera duplicar el tamaño de mercado a 10% y por ende los ingresos en venta, para el año 3 de 122,603 USD y año 4 de 161,877 USD; por lo tanto generando un promedio de rentabilidad sobre la venta de 40%.

## Proyecciones de Flujo de caja

Se estima que para que la empresa generará un VAN de 170,343 con un crecimiento proyectado para el segundo año de 120% el tercero de un 82% y el cuarto de un 25%, al año 4 Mi Tutor será una empresa establecida y reconocida a nivel nacional por sus excelentes métodos de enseñanza y pueda ser vendida. Detallamos el flujo a continuación:

Crecimientos Esperados		120%	82%	25%
	5,000			
<b>Cantidad de Clase</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
Clases individuales online	2,000	4,400	8,000	10,000
Clases individuales presencial	1,500	3,300	6,000	7,500
Paquetes de Clases 6 meses online	1,500	3,300	6,000	7,500
	5,000	11,000	20,000	25,000
<b>\$ Clase</b>				
Clases individuales	60,000	132,000	240,000	300,000
Paquetes de Clases 6 meses	21,000	46,200	84,000	105,000

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos por venta	81,000	178,200	324,000	405,000	
Costos Variables					
Sueldo		(61,682)	(68,868)	(125,215)	(156,519)
Costos de Mantenimiento		(1,500)	(1,500)	(1,500)	(1,500)
Gastos de Mercadeo		(10,000)	(10,000)	(8,000)	(5,000)
Costos de Capacitación		(3,000)	(3,000)	(3,000)	(3,000)
Renta de Local		(6,000)	(6,300)	(6,615)	(6,946)
Costos Fijo		(12,600)	(12,600)	(12,600)	(12,600)
		(13,782)	75,932	167,070	219,436
Gastos Financieros					
Depreciación del Local					
Depreciación insumos de oficina		(3,600)	(3,600)	(3,600)	(3,600)
Amortización de activos intangibles					
Resultado antes de impuesto	0	(17,382)	72,332	163,470	215,836
Impuesto 25%	0	4,346	(18,083)	(40,868)	(53,959)
Resultado despues de impuesto	0	(13,037)	54,249	122,603	161,877
Depreciación y Amortización		3,600	3,600	3,600	3,600
Saldo					
Equipo de Oficina	(18,000)				
Gastos puesto en marcha					
Capital de Trabajo	(15,797)	(1,248)	(9,110)	(4,772)	30,927
Liquidación Neta de impto					4,275
Flujo de Caja del Proyecto	(33,797)	(10,684)	48,739	121,430	200,679

kp	14%
VAN	196,499 inversionista por sobre los 15 mil de inversion
TIR	101.4% yyecto, el doble que la rentabilidad exigida

Fuente: Elaboración del equipo de trabajo

## **Cálculo de tasa de descuento**

La tasa de descuento aplicada para el proyecto es de 15.9% real anual cifra que se obtuvo a través del método CAPM, bajo las siguientes premisas:

Rf: 4.95%, Tasa libre de riesgo de Panama del instrumento al año 2024 según Contraloría General de la Republica informe enero 2019 (Ver anexo 9)

PRM: 8.6%, Prima por riesgo del mercado otorgado bajo herramienta de Damodaran (Anexo 10), adicional una prima por riesgo de “startup” de 2%, es decir el PRM final es 10.6%

Beta o riesgo del mercado: 1.03, Tomado como referencia de instituciones académicas (Anexo 11)

$$k_p = r_f + PRM * \beta_p^D$$

$$k_p = 4.95 \% + 10.6 \% * 1.03$$

$$k_p = 15.9 \%$$

## **Evaluación financiera del proyecto**

Los indicadores de rentabilidad indican un promedio anual de Margen EBIT 36% desde el año 2 donde se espera obtener las ganancias requeridas para la sustentabilidad de la empresa, este margen significa que por cada ingreso generado se margina un 36% para Mi Tutor. El retorno sobre la inversión se espera que sea positivo para el año 4, donde se refleja un 101.6% que representa el retorno sobre la inversión (costo operacional) sobre los ingresos de ese año. El ROE de 1550% desde el año 2 representa que los socios obtendrán un rendimiento sobre su inversión por encima del 100%. En el caso del ROA que es el retorno sobre los activos podemos observar desde el año 2 será positivo en 4.1% y para el año 4 será de 1.4% como consecuencia del servicio tercerizado que se planea para el año 4.

Indices de Rentabilidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Margen EBIT	-21.5%	40.6%	50.5%	53.3%
Margen /Utilidad	-16.1%	30.4%	37.8%	40.0%
ROI	-22.5%	60.2%	90.3%	101.6%
ROE	-372.5%	1550.0%	3502.9%	4625.0%
ROA	-86.3%	4.1%	1.8%	1.4%
VAN				146,696
TIR				83.9%

Fuente: Elaboración del equipo de trabajo

## Valor residual

Se considera una estrategia de venta como servicio tercerizado para el año 4, por lo que el valor residual de los activos que corresponden a los 18k (3k muebles e insumos de oficina y 15k plataforma web), corresponde al 25% al terminar el periodo de los 4 años, con un valor de 4,275 de liquidación neta después de impuesto.

	ACTIVOS
Valor de Venta	4,500
Valor Libro	(3,600)
Resultado antes de impuesto	900
Impuesto	(225)
Resultado despues de impuesto	675

Valor Libro	3,600
Valor de Liquidacion Neto de Imtp	4,275

## Valor residual (Calculo a perpetuidad):

Bajo una utilidad después de impuestos al año 4 de 159,627 levantamos el supuesto de continuar con la operación de la empresa, lo cual debemos calcular el valor residual a perpetuidad:

$$VD = \frac{B}{i} - \frac{Dep}{i}$$

En donde **VD** es la valorización de los flujos netos del proyecto a perpetuidad considerando un crecimiento estable, **B** son los ingresos después de impuesto, **Dep** la depreciación equivalente a un año considerando la reposición de la

inversión de CAPEX en el futuro, y  $i$  siendo la tasa de descuento de costo de capital.

$$VD = \frac{C}{i}$$

$$VD = \left( \frac{159,627 - 3600}{15.9\%} \right)$$

$$VD = 983,279$$

Con este resultado podemos determinar que al calcular el valor a perpetuidad los flujos seguirán siendo positivos aumentando las riquezas del inversionista.

### Balance proyectado

Se estima un balance general para Mi Tutor compuesto por una razón de endeudamiento de 38% sobre el total de los activos, lo que corresponden a 9,250 USD de patrimonio y 5,750 USD de pasivos que maneja la empresa de anuales. El total de los activos corresponden a la plataforma web, mobiliarios, accesorios y equipo y gastos pre pagados de arrendamiento reflejando un total de 15,000 USD. Los pasivos corresponden a cuentas por pagar de proveedores de capacitación de tutores, mantenimiento de plataforma web, mantenimiento del local, entre otros. Y el capital accionario corresponden a los 3,000 USD que los socios accionarios otorgaran para el inicio de la empresa.

Mi Tutor		Mi Tutor	
Activo	Pasivo	Activo	Pasivo
	5,750		0.38
15,000	Patrimonio	1	Patrimonio
	9,250		0.61

Fuente: Elaboración del equipo de trabajo

## Balance General

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>Activos</b>				
<b>Activos Circulantes</b>				
Efectivos y equivalentes				
Interes retenido en cuentas por cobrar de tarjeta de credito transferidas				
Cuentas por cobrar de Servicio tercerizado				
Menos: provision para cuentas incobrables				-
	-	-	-	-
Otras cuentas por cobrar				
Inventarios de mercaderia				
Gastos pagados por adelantados y cargos diferidos	600	600	600	600
Impuestos sobre la renta diferidos				
<b>Total de activos circulantes</b>	<b>600</b>	<b>600</b>	<b>600</b>	<b>600</b>
<b>Propiedad y equipo</b>				
Terreno				
Licencia Pagina Web	15,000			
Mobiliario, accesorios y equipo	3,000	3,000	3,000	3,000
Arrendamiento capitalizados				
	18,000	3,000	3,000	3,000
Menos depreciacion acumulada	3,600	600	600	600
<b>Total propiedad y equipo neto</b>	<b>14,400</b>	<b>2,400</b>	<b>2,400</b>	<b>2,400</b>
Impuestos sobre la venta diferidos				
Otros activos				
<b>Total Activos</b>	<b>15,000</b>	<b>3,000</b>	<b>3,000</b>	<b>3,000</b>
<b>Pasivos</b>				
<b>Pasivos Circulantes</b>				
Emprestitos a corto plazo				
Porcion corriente de deuda a largo plazo				
Cuentas por pagar y otros pasivos	5,750	5,750	5,750	5,750
Pago Arrendamiento				
Ingresos sin Devengar				
Otros impuestos				
<b>Total de pasivos circulantes</b>	<b>5,750</b>	<b>5,750</b>	<b>5,750</b>	<b>5,750</b>
Deuda a largo plazo y obligaciones capitalizadas de arrendamiento				
Beneficios post-jubilacion				
Interes minoritario y otros pasivos				
<b>Total Pasivos</b>	<b>5,750</b>	<b>5,750</b>	<b>5,750</b>	<b>5,750</b>
<b>Capital Accionario</b>				
Acciones comunes	3,500	3,500	3,500	3,500
Capital por encima del valor nominal				
Ingreso retenido				
Valores de tesoreria al costo				
Pasivo minimo de pension				
Gasto diferido ESOP				
Ajustes acumulativos de conversion				
<b>Total de Capital Accionario</b>	<b>3,500</b>	<b>3,500</b>	<b>3,500</b>	<b>3,500</b>
<b>Total Pasivos de Capital Accionario</b>	<b>9,250</b>	<b>9,250</b>	<b>9,250</b>	<b>9,250</b>
<b>Utilidad del Ejercicio</b>	<b>- 13,037</b>	<b>54,249</b>	<b>122,603</b>	<b>161,877</b>
<b>EBIT</b>	<b>- 17,382</b>	<b>72,332</b>	<b>163,470</b>	<b>215,836</b>
<b>Venta</b>	<b>81,000</b>	<b>178,200</b>	<b>324,000</b>	<b>405,000</b>

Fuente: Elaboración del equipo de trabajo

## Capital de trabajo

Se estimaron los siguientes costos operacionales referentes al modelo de negocio de Mi Tutor: Sueldos, costos de mantenimiento, mercadeo, capacitación, renta local y costos fijos:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos por venta		81,000	178,200	324,000	405,000
Costos Variables					
Sueldo		(61,682)	(68,868)	(125,215)	(156,519)
Costos de Mantenimiento		(1,500)	(1,500)	(1,500)	(1,500)
Gastos de Mercadeo		(10,000)	(10,000)	(8,000)	(5,000)
Costos de Capacitacion		(3,000)	(3,000)	(3,000)	(3,000)
Renta de Local		(6,000)	(6,300)	(6,615)	(6,946)
Costos Fijo		(12,600)	(12,600)	(12,600)	(12,600)
		(13,782)	75,932	167,070	219,436

Fuente: Elaboración del equipo de trabajo

Esto dividido en 12 meses del año y multiplicado por 2 periodos que contemplamos el capital:

Capital de Trabajo	(15,797)	(17,045)	(26,155)	(30,927)
--------------------	----------	----------	----------	----------

Fuente: Elaboración del equipo de trabajo

## Fuentes de financiamiento

La fuente de financiamiento corresponderá a 3,000 dólares que es el capital inicial de los accionistas y adicional 15,000 USD, que incluye la compra de inmobiliario, pago de capacitaciones a profesores, manejo y desarrollo de la plataforma web y todos los gastos de apertura de la academia.

## **Análisis de Sensibilidad**

Los siguientes elementos se consideran como un riesgo potencial para el desarrollo y continuidad de Mi Tutor:

- Aumento del 53% en el Año 3 en los costos salariales por el aumento en el sueldo a los tutores en función a las regulaciones legislativas del país.
- La fuerte ambición que tiene Mi Tutor para el año 1 donde se busca generar una demanda 5k clases tomando en cuenta que la empresa aun no es reconocida y que Panamá se encuentra en un periodo de recesión económica lo cual podría afectar al crecimiento de la empresa.

Importante mencionar que otro factor sensible para la empresa es que los tutores pertenezcan a sindicatos, por lo cual se buscará que dentro de las cláusulas de contrato se establezca que ninguno de los profesores pertenezca al sindicato nacional de maestros ya que anualmente normalmente a inicios de año escolar el sector educativo se ve paralizado por protestas solicitando mejoras salariales y los profesores son el principal recurso para que la empresa pueda generar ingresos.

## **RIESGOS CRITICOS**

Los siguientes riesgos críticos fueron identificados para el éxito de Mi Tutor:

### **Internos**

- El funcionamiento correcto de la plataforma web. La calidad de las tutorías online dentro del aula virtual es vital, es por esto que sería perjudicial para la empresa que exista una falla en el sistema durante la tutoría, es por esto que la plataforma tendrá un sistema de respaldo que permitirá el mantenimiento inmediato del problema, si sobrepasa los 10 minutos sin resolverse se re agenda la tutoría sin costo alguno para el estudiante.
- La posibilidad de que el estudiante pueda contratar al tutor por fuera de la empresa. La manera de reducir este riesgo es la estructura de los tutores creada para brindarles un salario fijo de medio tiempo incluyendo viáticos, siendo esto un incentivo para impartir tutorías de manera sostenible.

- Existe el riesgo que el estudiante decida contratar al tutor de su preferencia por fuera de la plataforma de Mi Tutor. Es por esto que se reforzaran los contratos y manejo del personal de tutores mediante la contratación formal del académico con salario fijo, seguridad social, viáticos de movilidad e incentivos. De igual manera otra manera de disminuir el riesgo es incluyendo clausula en contrato indicando la prohibición de brindar clases a los estudiantes de Mi Tutor por fuera de la plataforma web.

#### Externos

- La falta de confianza por parte de los estudiantes a la efectividad de las tutorías online puede llegar a ser una barrera para el uso de los servicios de Mi Tutor, es por esto que además de brindarle demos con videos de ejemplo, se le ofrecerá al cliente la primera clase reembolsable si no cumple con expectativas previamente especificadas entre el cliente y Mi Tutor.

## PROPUESTA INVERSIONISTA

Mi Tutor necesita una inversión inicial de de 18,000, de los cuales 3,000 serán financiado por los fundadores y Mi Tutor busca que el inversionista aporte 15,000. Estos 15,000 serán destinados al manejo operacional de la plataforma web (Dominio Web, Licencia Aula Virtual, Desarrollador, mayormente). El nivel de involucramiento del inversionista se propone que sea como Socio Director que desde el 2do año se le reportara periódicamente los resultados financieros de la Empresa. La proyección de Mi Tutor es tener una participación de mercado del 25% y un flujo de caja de 200,679 al final de 4 años. Adicionalmente, el incremento en la riqueza del inversionista por sobre los 15 mil de inversión es de 196,499 con una rentabilidad anual de 101.4%.

<b>Oferta al inversionista</b>	
Aporte de Inversionista	B/.15,000.00
Aporte de Fundadores	B/.3,000.00
Uso de Fondos	Manejo Operacional Plataforma Web
%Participacion	55% Fundadores/ 45% Inversionista
Rol de Inversionista	Socio Director
% de Market Share esperado a los 4 años	25%
Flujo de Caja esperado a los 4 años	B/.200,679
<b>VAN</b>	B/.196,499
<b>TIR</b>	101.4%

## **CONCLUSIÓN**

Los métodos actuales de la enseñanza en Panamá muestran una gran brecha ya que los estudiantes reciben clases en un salón de mínimo jóvenes donde deben lograr captar, retener y aprender las lecciones de aproximadamente 10 materias a la vez, en consecuencia, a esto deben de dedicarle más de 3 horas diarias posterior al colegio a estudiar y reforzar con sus acudientes o tutorías de colegio los tópicos o materias que no lograron comprender. Sin embargo, el método actual de reforzamiento no logra una mejoría a largo plazo en el desempeño escolar de los estudiantes.

Es por esto que Mi Tutor busca ofrecer un servicio que logre brindarle al estudiante una academia de tutoría con metodologías de enseñanza innovadoras y un servicio enfocado en asegurar la mejora del desempeño del estudiante en su colegio e inclusive en su futuro profesional. Mi Tutor brinda la flexibilidad de tutorías online como presenciales, se enfoca en metodologías de enseñanzas en función al perfil individual del estudiante, y asegura un seguimiento efectivo de los resultados de la tutoría y de retroalimentación del tutor. Los clientes de Mi Tutor son estudiantes de edad escolar entre 5 y 17 años y padres de familia o acudientes quienes finalmente comprarían la tutoría a través del sitio web.

El proyecto se estableció con un flujo para un horizonte de 4 años, se consideró una tasa de costo descuento del 15.9%, obteniéndose un VAN de \$196.499, con una TIR del 101.4%. Es necesaria una inversión inicial de \$18,000 USD. Esta inversión se realizará en conjunto a inversionistas quienes suministrarán el 83% de los ingresos para poder arrancar con el proyecto.

## **Bibliografía**

Capacitación docente de la Dirección Nacional de Formación y Perfeccionamiento Profesional MEDUCA. Disponible en <http://www.educapanama.edu.pa/?q=educasitio/perfeccionamiento/capacitacion-docente->

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)

Beta de la industria de tutorías en Panamá:

<https://www.infrontanalytics.com/fe-es/30125LN/UNIVERSIDAD-LATINA-DE-PANAMA/beta>

Rf o rendimiento al vencimiento de los bonos del tesoro

<https://www.contraloria.gob.pa/assets/informe-trimestral-al-30-sept-2018.pdf>

PRM Damodaran, prima de riesgo del mercado:

[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)

# ANEXO 1

Cuadro 2. ESTIMACIÓN DE LA POBLACIÓN TOTAL EN LA REPÚBLICA, POR PROVINCIA Y COMARCA INDÍGENA, SEGÚN SEXO Y GRUPOS DE EDAD: AL 1 DE JULIO DE 2016

Sexo y grupos de edad	República	Provincia										Comarca indígena		
		Bocas del Toro	Coclé	Colón	Chiriquí	Darién	Herrera	Los Santos	Panamá	Panamá Oeste	Veraguas	Kuna Yala	Emberá	Ngäbe Buglé
<b>TOTAL</b>	<b>4,037,043</b>	<b>160,994</b>	<b>259,322</b>	<b>281,094</b>	<b>454,083</b>	<b>55,055</b>	<b>118,334</b>	<b>95,291</b>	<b>1,544,185</b>	<b>564,901</b>	<b>245,284</b>	<b>43,274</b>	<b>12,041</b>	<b>203,185</b>
0 - 4	370,725	22,381	23,409	30,334	43,274	6,115	7,841	5,542	120,076	49,332	22,887	5,992	1,677	31,865
5 - 9	363,595	20,648	23,182	29,448	43,310	5,786	8,568	5,989	117,827	49,311	23,123	5,369	1,487	29,547
10 - 14	380,177	18,740	23,835	27,871	42,735	6,018	9,778	6,717	119,757	46,465	23,866	5,438	1,347	27,612
15 - 19	349,908	18,903	25,105	28,282	40,709	6,156	10,073	7,135	120,629	44,108	23,458	5,011	1,420	22,919
20 - 24	327,790	14,162	24,006	23,057	36,855	5,889	9,609	7,050	114,909	43,279	22,200	4,506	1,202	21,066
25 - 29	313,211	12,382	21,647	21,957	32,436	4,948	9,260	6,802	120,162	41,388	20,506	3,413	1,036	17,274
30 - 34	301,592	11,095	18,803	20,255	29,498	3,373	8,689	6,770	126,716	44,079	17,542	1,971	767	12,034
35 - 39	288,510	9,314	15,373	18,438	27,209	2,721	7,262	5,768	131,802	47,152	13,114	1,278	600	8,479
40 - 44	274,032	8,735	14,910	17,558	25,877	2,560	7,062	6,111	124,499	46,240	11,441	1,308	465	7,286
45 - 49	247,932	7,243	14,038	15,834	26,017	2,270	7,261	6,514	110,830	39,924	10,996	1,284	404	5,337
50 - 54	212,756	5,970	12,442	13,628	24,500	2,067	6,764	6,012	91,516	32,198	11,231	1,271	367	4,790
55 - 59	175,577	4,645	10,732	10,841	21,360	1,790	6,364	5,586	72,594	24,668	10,819	1,412	357	4,409
60 - 64	136,739	3,098	8,705	8,287	17,146	1,574	5,418	4,959	55,127	18,202	9,431	1,171	315	3,306
65 - 69	105,170	2,317	7,153	6,264	13,622	1,285	4,520	4,350	40,560	13,331	7,452	1,332	230	2,754
70 - 74	79,521	1,523	6,089	4,301	10,388	983	3,799	3,615	29,623	9,858	6,346	997	162	1,837
75 - 79	56,993	971	4,537	3,021	7,964	789	2,754	2,632	20,167	6,764	5,047	749	117	1,481
80 - 84	37,319	520	2,948	1,903	5,535	416	1,788	1,831	13,557	4,260	3,212	476	64	809
85 y más	35,496	347	2,408	1,815	5,648	315	1,526	1,908	13,834	4,342	2,613	316	24	400
<b>Hombres</b>	<b>2,026,044</b>	<b>82,470</b>	<b>132,277</b>	<b>142,427</b>	<b>228,442</b>	<b>29,795</b>	<b>59,351</b>	<b>47,928</b>	<b>763,606</b>	<b>284,973</b>	<b>127,428</b>	<b>20,980</b>	<b>6,363</b>	<b>100,004</b>
0 - 4	189,407	11,458	11,973	15,527	22,118	3,125	4,008	2,836	61,497	25,042	11,675	3,048	853	16,247
5 - 9	185,657	10,567	11,861	15,078	22,132	2,954	4,380	3,068	60,186	25,138	11,785	2,737	755	15,036
10 - 14	183,793	9,533	12,196	14,259	21,834	3,068	4,996	3,438	60,825	23,947	12,173	2,781	683	14,060
15 - 19	178,305	8,613	12,763	13,469	20,869	3,168	5,121	3,698	61,124	22,431	12,068	2,585	770	11,626
20 - 24	166,338	7,100	12,080	11,587	18,855	3,062	4,982	3,630	58,026	22,197	11,330	2,386	634	10,489
25 - 29	158,181	6,163	11,044	11,098	16,521	2,612	4,823	3,438	60,469	20,605	10,536	1,804	559	8,509
30 - 34	152,131	5,644	9,975	10,306	15,010	1,928	4,474	3,441	62,666	22,171	9,559	903	436	5,618
35 - 39	145,423	4,703	8,078	9,259	13,553	1,607	3,739	2,948	65,963	24,063	7,072	427	325	3,686
40 - 44	137,551	4,334	7,522	8,875	12,623	1,476	3,503	3,187	62,096	23,970	6,137	459	244	3,125
45 - 49	123,855	3,631	7,136	8,058	12,815	1,322	3,585	3,290	54,904	20,106	5,912	501	212	2,383
50 - 54	105,657	3,185	6,365	6,901	12,252	1,205	3,320	3,030	44,475	16,064	6,002	511	197	2,150
55 - 59	86,428	2,473	5,520	5,429	10,818	1,058	3,141	2,834	34,499	12,120	5,749	599	194	1,994
60 - 64	66,531	1,714	4,385	4,167	8,635	930	2,645	2,451	25,561	8,797	5,034	532	172	1,508
65 - 69	50,564	1,386	3,542	3,047	6,773	755	2,217	2,193	18,317	6,361	3,930	575	126	1,342
70 - 74	37,667	911	2,952	2,133	5,058	595	1,794	1,745	13,153	4,694	3,183	425	89	935
75 - 79	26,466	594	2,190	1,452	3,781	492	1,266	1,207	8,689	3,178	2,505	354	68	690
80 - 84	16,876	298	1,432	893	2,566	248	811	805	5,566	2,036	1,580	217	34	390
85 y más	15,214	163	1,263	889	2,229	190	546	689	5,610	2,053	1,198	156	12	216
<b>Mujeres</b>	<b>2,010,999</b>	<b>78,524</b>	<b>127,045</b>	<b>138,667</b>	<b>225,641</b>	<b>25,260</b>	<b>58,983</b>	<b>47,363</b>	<b>780,579</b>	<b>279,928</b>	<b>117,856</b>	<b>22,294</b>	<b>5,678</b>	<b>103,181</b>
0 - 4	181,318	10,923	11,436	14,807	21,156	2,990	3,833	2,706	58,579	24,290	11,212	2,944	824	15,618
5 - 9	177,938	10,081	11,321	14,370	21,178	2,832	4,188	2,921	57,661	24,173	11,338	2,632	732	14,511
10 - 14	176,384	9,207	11,639	13,612	20,901	2,950	4,780	3,279	58,932	22,518	11,693	2,657	664	13,552
15 - 19	171,603	8,290	12,342	12,813	19,840	2,968	4,952	3,437	59,505	21,677	11,390	2,426	650	11,293
20 - 24	161,452	7,062	11,926	11,470	18,000	2,827	4,627	3,420	56,883	21,082	10,870	2,140	568	10,577
25 - 29	155,030	6,219	10,603	10,859	15,915	2,336	4,437	3,364	59,693	20,783	9,970	1,609	477	8,785
30 - 34	149,461	5,451	8,828	9,949	14,488	1,445	4,215	3,329	64,050	21,908	7,983	1,068	331	6,416
35 - 39	143,087	4,611	7,295	9,179	13,656	1,114	3,523	2,820	65,839	23,089	6,042	851	275	4,793
40 - 44	136,481	4,401	7,388	8,683	13,254	1,084	3,559	2,924	62,403	22,270	5,304	849	221	4,141
45 - 49	124,077	3,612	6,902	7,776	13,202	948	3,676	3,224	55,926	19,818	5,084	763	192	2,954
50 - 54	107,099	2,785	6,077	6,727	12,248	862	3,444	2,982	47,041	16,134	5,229	780	170	2,640
55 - 59	89,149	2,172	5,212	5,412	10,542	732	3,223	2,752	38,095	12,548	5,070	813	163	2,415
60 - 64	70,208	1,384	4,320	4,120	8,511	644	2,773	2,508	29,566	9,405	4,397	639	143	1,798
65 - 69	54,606	931	3,611	3,217	6,849	530	2,303	2,157	22,243	6,970	3,522	757	104	1,412
70 - 74	41,854	612	3,137	2,168	5,330	388	2,005	1,870	16,470	5,164	3,163	572	73	902
75 - 79	30,527	377	2,347	1,569	4,183	297	1,488	1,425	11,478	3,586	2,542	395	49	791
80 - 84	20,443	222	1,516	1,010	2,969	168	977	1,026	7,991	2,224	1,632	259	30	419
85 y más	20,282	184	1,145	926	3,419	125	980	1,219	8,224	2,289	1,415	160	12	184

Fuente: Estimaciones y Proyecciones de la Población Total en la República de Panamá, por Provincia y Comarca Indígena, según Sexo y Edad: Período 2000-30. Situación Demográfica, Boletín N° 14.

## ANEXO 2

MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN  
DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA

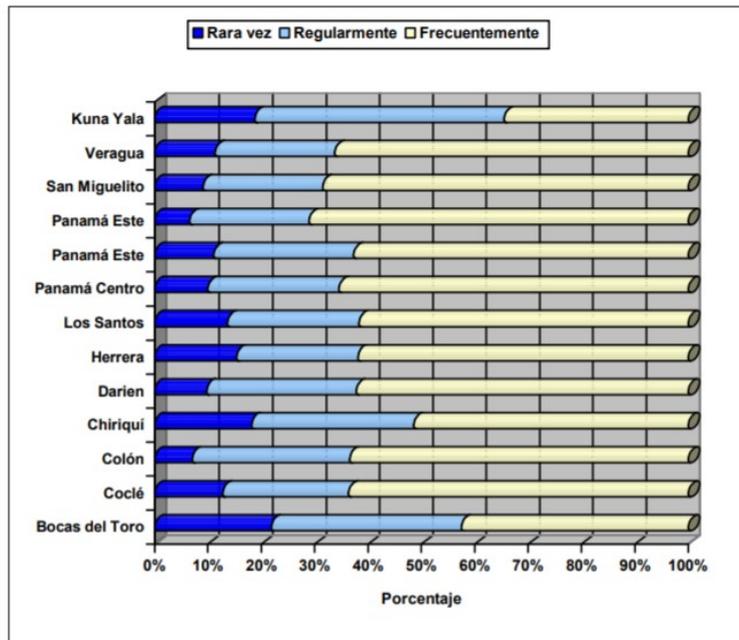
Cuadro 3-8 TASA DE APROBADOS, APLAZADOS, REPROBADOS Y DESERTORES EN **PREMEDIA PARTICULAR**, POR SEXO, SEGÚN REGIÓN EDUCATIVA . AÑO LECTIVO 2017

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	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ngábe-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

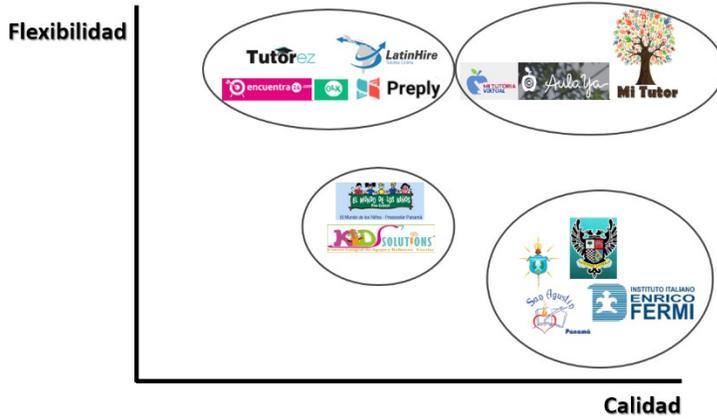
## ANEXO 3

Gráfico 51. Distribución porcentual de la revisión y ayuda prestada a su acudido con las tareas, materiales y estudio, según región de residencia 2005



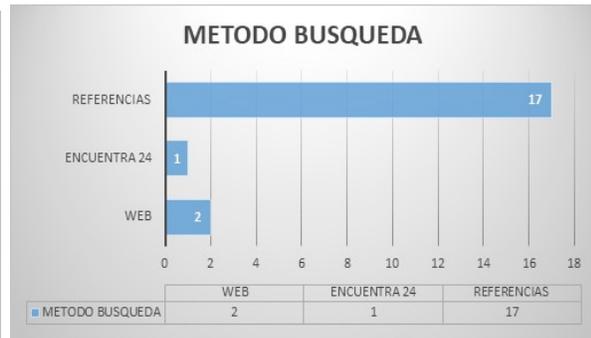
## ANEXO 4

### Mapa de Segmentacion – Ejercicio de Dispersion



## ANEXO 5

### Encuesta Tutorías



## ANEXO 6

### Estimacion de Demana Año 1- Año 4 Mi Tutor

Cantidad de Clase	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Clases individuales online	2,000	4,400	8,000	10,000
Clases individuales presencial	1,500	3,300	6,000	7,500
Paquetes de Clases 6 meses online	1,500	3,300	6,000	7,500
	5,000	11,000	20,000	25,000

## ANEXO 6

### Estimacion de Demana mensual Año 1 Mi Tutor

Cantidad de Clase	Precio	Año 1												Año 1
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Clases individuales online	15.0	60	60	500	60	60	65	500	60	60	50	500	25	2,000
Clases individuales presencial	20.0	45	45	375	45	45	49	375	45	45	38	375	19	1,500
Paquetes de Clases 6 meses online	14.0	45	45	375	45	45	49	375	45	45	38	375	19	1,500
		150	150	1,250	150	150	163	1,250	150	150	125	1,250	63	5,000
								2,013						2,988
								40.3%						59.8%

## ANEXO 7

		Datos			Personal docente (1)	Suma de Matrícula	Matrícula	Matrícula / D	
TIPO	Grado	Provincia	Escuelas						
Oficial			3,818.8		34,976.0	632,401.0	86.10%	18.1	
Particular	Primaria	BOCAS	9.0		57.0	723.0	0.10%	12.7	
		CHIRIQUI	48.0		319.0	6,353.0	0.86%	19.9	
		COCLE	12.0		92.0	1,770.0	0.24%	19.2	
		COLON	12.0		109.0	2,860.0	0.39%	26.2	
		NOBE BUGLE	4.0		18.0	335.0	0.05%	18.6	
		DARIEN	1.0		2.0	22.0	0.00%	11.0	
		HERRERA	4.0		38.0	947.0	0.13%	24.9	
		LOS SANTOS	3.0		14.0	257.0	0.03%	18.4	
		PMA OESTE	78.0		513.0	10,551.0	1.44%	20.6	
		PANAMA CENTRO	106.0		1,092.0	24,985.0	3.40%	22.9	
		VERAGUAS	10.0		66.0	1,264.0	0.17%	19.2	
		<b>Total Primaria</b>			<b>287.0</b>	<b>2,320.0</b>	<b>50,067.0</b>	<b>6.82%</b>	<b>21.6</b>
		secundaria	BOCAS	6.9		149.0	1,032.0	0.14%	6.9
			CHIRIQUI	22.5		485.0	6,100.0	0.83%	12.6
	COCLE		19.2		414.0	2,467.0	0.34%	6.0	
	COLON		8.1		174.0	3,021.0	0.41%	17.4	
	NOBE BUGLE		-		-	-	0.00%	#DIV/0!	
	DARIEN		1.5		32.0	236.0	0.03%	7.4	
	HERRERA		5.1		109.0	857.0	0.12%	7.9	
	LOS SANTOS		2.2		47.0	260.0	0.04%	5.5	
	PMA OESTE		44.8		966.0	8,021.0	1.09%	8.3	
	PANAMA CENTRO		123.1		2,652.0	28,603.0	3.89%	10.8	
	VERAGUAS		5.8		126.0	1,442.0	0.20%	11.4	
	<b>Total secundaria</b>				<b>239.2</b>	<b>5,154.0</b>	<b>52,039.0</b>	<b>7.08%</b>	<b>10.1</b>
	<b>Total Particular</b>				<b>526.2</b>	<b>7,474.0</b>	<b>102,106.0</b>	<b>13.90%</b>	<b>13.7</b>
	<b>Total general</b>				<b>4,345.0</b>	<b>42,450.0</b>	<b>734,507.0</b>	<b>100.00%</b>	<b>17.3</b>

## ANEXO 8

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

## ANEXO 9

**Cuadro No.5-6 DETALLE DE NOTAS Y BONOS DEL TESORO**  
**Al 30 de septiembre de 2018**  
**(En millones de Balboas)**

Emisión	Año Inicial	Tasa de Interés	Monto Autorizado	COLOCACIONES		Vencidas Pagadas	Saldo Actual	Vencimiento
				Al 31 Dic. de 2017	Año 2018			
Notas del Tesoro 2018	2011	5.00%	1,166.2	994.0	-	994.0 a/	0.0	Junio de 2018
Notas del Tesoro 2021	2014	4.875%	1,250.0	665.2	-	-	665.2	Febrero 2021
Notas del Tesoro 2019	2015	3.00%	1,000.0	607.7	-	-	607.7	Junio de 2019
Notas del Tesoro 2023	2017	3.00%	750.0	118.5	350.0	-	468.5	Septiembre 2023
<b>Total Notas del Tesoro</b>	-----	-----	<b>4,166.2</b>	<b>2,385.4</b>	<b>350.0</b>	<b>994.0</b>	<b>1,741.4</b>	
Bonos del Tesoro 2022	2012	5.625%	1,400.0	1,364.0	-	-	1,364.0	Julio de 2022
Bonos del Tesoro 2024	2013	4.95%	1,500.0	1,150.5	-	-	1,150.5	Mayo de 2024
<b>Total Bonos del Tesoro</b>	-----	-----	<b>2,900.0</b>	<b>2,514.5</b>	-	-	<b>2,514.5</b>	
<b>Total Notas y Bonos</b>	-----	-----	<b>7,066.2</b>	<b>4,899.9</b>	<b>350.0</b>	<b>994.0</b>	<b>4,255.9</b>	

a/ Incluye B/.324.2 millones pagados mediante recompra, en julio de 2016, para bajar previo al vencimiento, el saldo adeudado.

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas (SIGADE - SAP).

## ANEXO 10

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	<b>To look up the equity risk premium for a country, use this worksheet</b>									
2	Country	Panama		If you cannot find a country on this list, it is because that country does not have a sovereign rating or a sovereign CDS spread. Try the PRS worksheet in this spreadsheet for an alternate estimate.						
4	Moody's sovereign rating	NA	Local currency							
5	S&P sovereign rating	BBB	Local currency							
6	CDS spread	1.42%								
7	Excess CDS spread (over US CDS)	1.12%								
9	Country Default Spread (based on)	2.15%								
10	Country Risk Premium (Rating)	2.64%								
11	Equity Risk Premium (Rating)	8.60%								
13	Country Risk Premium (CDS)	1.38%								
14	Equity Risk Premium (CDS)	7.34%								
6	<b>To look up the equity risk premium for a region, use this worksheet</b>									
7	Region	Asia								
9	Country Risk Premium (simple average)	3.98%								
10	Total Equity Risk Premium (simple average)	9.94%								
12	Country Risk Premium (GDP weighted)	1.47%								
13	Total Equity Risk Premium (GDP weighted)	7.43%								
5	To construct your own regional ERP, use the data on GDP and ERP for countries in the Regional Weighted Averages Worksheet									

## Anexo 11

### International Peers - UNIVERSIDAD LATINA DE PANAMA

Company Name	Ctry	Market Cap. last (mUSD)	Beta 1-Year	Year-To-Date Price Change (in local currency)
UNIVERSIDAD LATINA DE P...	PAN	N/A	N/A	N/A
	<i>International Peers Median</i>		1.03	21.5%
New Oriental Education ...	CYM	14 141	1.15	63.2%
Discovery Communication...	USA	12 690	0.90	21.5%
LAUREATE EDUCATION INC	USA	3 734	0.71	1.8%
Adtalem Global Educatio...	USA	2 832	1.03	3.6%
IDP Education Ltd.	AUS	2 812	1.49	56.9%