

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL



ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

“MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”

TEMA

Diseño de una Plataforma que permita interactuar a los estudiantes que requieran reforzar un conocimiento específico, así como también a los docentes e instructores de temas de interés.

Autor

Ing. Deivis Galarza Pazos

Director

Ph. D. William Loyola

Guayaquil – Ecuador

2021

RECONOCIMIENTOS

A ESPAE y cada uno de los docentes de la MAE35, que con su dedicación e innovadores métodos de enseñanza nos permitió adquirir sus conocimientos y experiencias que han sido puesto en práctica en el presente documento.

A nuestra Coordinadora de Maestría, Karla Almeida, quién siempre estuvo atenta en prestarnos su ayuda en el proceso de revisión de capítulos, así como también en el proceso de culminación de malla.

Al grupo autodenominado MaeSapiens, conformado por: Deivis Galarza, Diana Guerrero, Silvana Moreira, Mariam Plúas y Paul Vera, quienes prestaron su ayuda, retroalimentación y compañía en el proceso de estudios MBA.

Especial agradecimiento a William Loyola, Ph.D., Tutor de Tesis, por su guía en incentivar la construcción de los conocimientos adquiridos para ser puestos en práctica en este documento.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme las fuerzas y persistencia para luchar por cumplir mis metas, así como también por contar con el amor y apoyo de mi familia en este proceso.

A mi padre Florencio Galarza y a mi madre Gloria Pazos, que con su acompañamiento y palabras de apoyo siempre estuvieron motivándome para alcanzar este logro.

A mis hermanos, Angel Galarza, Esteban Galarza, Mónica Galarza y Javier Galarza, quienes me enseñaron que con esfuerzo y sacrificio todo es posible alcanzar.

A mi esposa Verónica Quiroz y a mi hija Nazlie Galarza, quienes estuvieron dispuestas a hacer sacrificios y hacer alcanzar los pocos recursos que nos quedaban luego del pago de cada mensualidad, así como también me brindaron de su paciencia en la distribución de tiempo para compartir en familia y avanzar en mis estudios.

Al Máster Andrés Mosquera, por su apoyo en calidad de revisor adHi oren.

Deivis Alexis Galarza Pazos

TABLA DE CONTENIDO

RECONOCIMIENTOS	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
TABLA DE CONTENIDO	iv
LISTA DE TABLAS	viii
LISTA DE FIGURAS	x
LISTA DE ABREVIATURAS	xi
1. RESUMEN EJECUTIVO	1
2. SERVICIO DE TUTORÍAS EN ECUADOR	5
2.1 Servicio de Tutorías	5
2.2 El problema del bajo desempeño académico en los estudiantes	5
2.3 Presentación de la Idea de Negocio	6
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL SERVICIO DE TUTORIAS	9
3.1 Identificación del Sector	9
3.2 Análisis Social	11
3.2.1 Tendencias Políticas	11
3.2.2 Tendencias Económicas	12
3.2.3 Tendencias Sociales	12
3.2.4 Tendencias Tecnológicas	13
3.2.5 Tendencias Legales	14
3.2.6 Tendencias Ambientales	14
3.2.7 Resumen de Análisis Social	15
3.3 Análisis Industrial	16
3.3.1 Usuarios, clientes y comunidad	16
3.3.2 Competidores	17
3.3.3 Sustitutos	18
3.3.4 Nuevos entrantes	18
3.3.5 Proveedores y aliados	19
3.3.6 Empleados, gerencia y propietarios	20

3.3.7 Control de Autoridades	20
3.3.8 Resumen de Análisis Industrial.....	21
4. MODELO PRELIMINAR DE NEGOCIO	24
4.1 Prueba Ácida del Modelo de Negocio	24
4.2 Business Model Canvas	25
4.3 Esquema para validar el modelo de negocio	26
5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
5.1 Pregunta de Investigación	27
5.2 Problema de Decisión Gerencial	27
5.3 Objetivos de la Investigación.....	27
5.4 Matriz para el proceso de Investigación.....	28
5.5 Investigación Cualitativa	30
5.5.1 Entrevista a Profundidad a Expertos	30
5.5.2 Ejecución de la Investigación Cualitativa.....	33
5.5.3 Resultados de Entrevista a Profundidad a Expertos	34
5.5.4 Efectos de la Investigación Cualitativa en el Modelo de Negocio	39
5.6 Investigación Cuantitativa.....	41
5.6.1 Tamaño de la Muestra	41
5.6.2 Encuesta a Estudiantes	41
6. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	46
6.1 Preguntas Unidimensionales	46
6.1.1 Datos demográficos del encuestado.....	46
6.1.2 Preguntas sobre mecanismos de motivación para extender la red de estudiantes	48
6.1.3 Preguntas sobre tipo de sesiones de tutorías: uno a uno, o sesiones con muchos	48
6.1.4 Preguntas sobre duración de las sesiones de tutorías	49
6.1.5 Preguntas sobre tarifas para estudiantes	49
6.1.6 Preguntas sobre el tipo de contenido de ayuda digital (documentos pdf, videos, otros)	50
6.1.7 Preguntas de duración (videos) y longitud (documentos) de contenidos asincrónicos	50
6.1.8 Horarios flexibles	51
6.1.9 Aprendizaje gamificado.....	51
6.1.10 Suscripción mensual a la plataforma.....	52
6.1.11 Mercado de estudiantes	52
6.1.12 Mecanismos de motivación por el servicio	53
6.2 Preguntas Bidimensionales.....	53
6.2.1 Edad de estudiantes que desean estudiar en el extranjero	53

6.2.2	Grado de estudio de alumnos que muestran interés en flexibilidad de horario	54
6.2.3	Grado de estudio de alumnos que muestran interés por tutorías grabadas	54
6.2.4	Grado de estudio de alumnos que muestran interés por tutorías en grupos	55
6.3	Implicaciones al cambio de modelo.....	55
6.4	Mercado de estudiantes que aspiran ser admitidos en centro de estudios extranjero	58
6.4.1	Pruebas de suficiencia de inglés	58
6.4.2	Pruebas de admisión en el extranjero	58
6.5	Mercado potencial por perfil de usuario	59
6.5.1	Estudiantes que aspiran admisión en centro de estudios	59
6.5.2	Tutores que aspiran ser parte del servicio de tutorías.....	59
7.	MODELO DE NEGOCIO DEFINITIVO	60
7.1	Prueba Ácida Definitiva	61
7.2	Modelo Canvas Definitivo	62
7.3	Resumen de ajustes al modelo de negocio por las encuestas	64
7.4	Valores organizacionales	65
8.	PLAN DE MARKETING	66
8.1	Diseño de Marketing.....	66
8.1.1	Estrategia de Posicionamiento (<i>Producto</i>)	66
8.1.2	Estrategia de Tarifas (<i>Precio</i>).....	68
8.1.3	Estrategia Promocional (<i>Promoción</i>)	77
8.1.4	Estrategia de Distribución (<i>Distribución</i>).....	84
9.	ANÁLISIS Y DISEÑO TÉCNICO	92
9.1	Requerimientos funcionales	92
9.2	Políticas para el servicio de tutorías	94
9.3	Plataforma Web de Vinculación Digital.....	95
9.4	Plataforma Web en modalidad remota	97
10.	ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.....	98
10.1	Organización	98
10.2	Fundador	100
10.3	Colaboradores	100
11.	ANÁLISIS FINANCIERO	102
11.1	Activos depreciables.....	102
11.2	Capital de trabajo	103
11.3	Presupuesto de ingresos.....	104
11.4	Presupuesto de costos.....	106
11.5	Presupuesto de personal	107

11.6 Flujo de Caja	108
11.7 Estado de Resultados	112
11.8 Balance General	113
11.9 Punto de Equilibrio	115
11.10 Análisis de Sensibilidad	115
12. CONCLUSIONES	119
13. REFERENCIAS	121
14. ANEXOS.....	126
14.1 Formato de Entrevista a profundidad a Expertos	126

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Análisis PESTLA.....	15
Tabla 2. Implicaciones de las fuerzas sociales en la idea de negocio	16
Tabla 3. Reglas Competitivas – Colaborativas para el Servicio de Tutorías mediante la Web ..	22
Tabla 4. Implicaciones del análisis industrial en la idea de negocio.....	23
Tabla 5. Prueba Ácida del Modelo de Negocio	24
Tabla 6. Business Model Canvas.....	25
Tabla 7. Matriz 123 para el Proceso de Tutorías mediante la Web	29
Tabla 8. Expertos Entrevistados.....	33
Tabla 9. Resumen de Entrevista a Expertos.....	34
Tabla 10. Prueba Ácida con Observaciones de Expertos.....	39
Tabla 11. Modelo Canvas con Observaciones de Expertos.....	40
Tabla 12. Prueba Ácida del Modelo de Negocio Definitivo.....	61
Tabla 13. Modelo Canvas con Refinamiento de Encuesta	62
Tabla 14. Prioridad de los mensajes propuestos para los diferentes perfiles de clientes	66
Tabla 15. Prioridad de mensajes propuestos para el perfil de tutores	67
Tabla 16. Mensajes y Tarifas por nivel del tutor	69
Tabla 17. Tarifas por nivel de tutor y nivel de insignia.....	71
Tabla 18. Descuentos por cantidad de alumnos por sesión	71
Tabla 19. Esquema de descuento por alumno y tutoría (1 estrella)	72
Tabla 20. Esquema de descuento por alumno y tutoría (2 estrellas).....	73
Tabla 21. Esquema de descuento por alumno y tutoría (3 estrellas).....	74
Tabla 22. Esquema de descuento por alumno y tutoría (4 estrellas).....	75
Tabla 23. Esquema de descuento por estudiante (5 estrellas).....	76
Tabla 24. Medios de promoción (estudiantes).....	77
Tabla 25. Medios de promoción (tutores).....	78
Tabla 26. Presupuesto de diseño de campaña de marketing.....	79
Tabla 27. Presupuesto de renovación de campaña de marketing.....	80
Tabla 28. Presupuesto de promoción <i>por día</i>	80
Tabla 29. Clientes alcanzados con el mensaje por promoción	81
Tabla 30. Presupuesto de promoción anual	82
Tabla 31. Clientes alcanzados con el mensaje al año.....	82
Tabla 32. Tasa de vinculación/conversión anual	83
Tabla 33. Tasa de predicción de preferencia de los alumnos.....	87
Tabla 34. Tutorías requeridas por nivel de tutor (anual)	87
Tabla 35. Presupuesto de ingreso total por tutorías (tutor con insignia 1 estrella).....	88
Tabla 36. Presupuesto de ingreso para el tutor (tutor con insignia 1 estrella)	88
Tabla 37. Presupuesto de ingreso para la plataforma (tutor con insignia 1 estrella).....	89
Tabla 38. Presupuesto de ingreso total por tutorías (tutor con insignia 5 estrellas)	90
Tabla 39. Presupuesto de ingreso para el tutor (tutor con insignia 5 estrellas).....	90
Tabla 40. Presupuesto de ingreso para la plataforma (tutor con insignia 5 estrellas)	91
Tabla 41. Requerimientos funcionales.....	92
Tabla 42. Políticas para el servicio de tutorías	94
Tabla 43. Costos de arranque de la plataforma.....	95
Tabla 44. Presupuesto de gastos	96
Tabla 45. Activos depreciables.....	102

Tabla 46. Activo Fijo Amortizable	102
Tabla 47. Capital de trabajo	103
Tabla 48. Valor de Financiamiento	104
Tabla 49. Amortización del préstamo bancario	104
Tabla 50. Proyección de Ingresos	105
Tabla 51. Proyección de costos fijos	107
Tabla 52. Proyección de Costos Variables	107
Tabla 53. Presupuesto de personal	108
Tabla 54. Flujo de Caja del Proyecto	108
Tabla 55. Fórmula CAPM	109
Tabla 56. Cálculo de Costo de Deuda	109
Tabla 57. Cálculo del Beta	109
Tabla 58. Cálculo de Valoración de Activos Financieros (CAPM)	110
Tabla 59. Cálculo de Costo Promedio Ponderado de Capital (WAAC)	110
Tabla 60. Flujo de Caja Accionistas	111
Tabla 61. Flujo de Caja Financiamiento	112
Tabla 62. Estado de Resultados	113
Tabla 63. Balance General	114
Tabla 64. Punto de Equilibrio	115
Tabla 65. Análisis de Sensibilidad	116

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Genero	46
Figura 2. Rango de Edad.....	47
Figura 3. Grado de estudios	47
Figura 4. Características del servicio	48
Figura 5. Tipo de tutorías.....	48
Figura 6. Valor por hora clase en tutorías	49
Figura 7. Tarifa por hora	49
Figura 8. Recurso digital	50
Figura 9. Recursos de la plataforma.....	50
Figura 10. Horarios.....	51
Figura 11. Modalidad de tutoría.....	51
Figura 12. Tarifa de suscripción	52
Figura 13. Materias de interés	52
Figura 14. Motivación por el servicio	53
Figura 15. Rango de edad vs estudios en el extranjero	53
Figura 16. Grado de estudios vs Flexibilidad de horario	54
Figura 17. Grado de estudios vs Tutorías grabadas	54
Figura 18. Grado de estudios vs Grupos	55
Figura 19. Tabla resumen de encuesta a estudiantes	55
Figura 20. Diagrama del proceso de gestión de campañas promocionales para tutores (1)	84
Figura 21. Diagrama del proceso de gestión de campañas promocionales para estudiantes (2)	85
Figura 22. Diagrama del proceso de gestión de entrega del producto (3).....	86
Figura 23. Estructura Organizacional.....	98
Figura 24. Presupuesto de ingresos	105
Figura 25. Presupuesto de Sueldos y Salarios.....	106

LISTA DE ABREVIATURAS

- CAE:** Cambridge English: Advanced
- CAPM:** Capital Asset Pricing Model
- CIU:** Clasificación Industrial Internacional Uniforme
- E/S.:** Entrada/Salida
- FMI:** Fondo Monetario Internacional
- GMAT:** Graduate Management Admission
- GRE:** Graduate Record Examination
- I.E.:** Instituciones Educativas
- IELTS:** International English Language Testing System
- LMS:** Learning Management System
- LSAT:** Law School Admission Test
- L.O.E.I.:** Ley Orgánica de Educación Intercultural
- MCAT:** Medical College Admission Test
- OCDE:** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
- PISA:** Programa Internacional de Evaluación de los Alumnos
- S.A.S.:** Sociedad por Acciones Simplificadas
- SENADI:** Servicio Nacional de Derechos Intelectuales
- S.O.:** Sistema Operativo
- SRI:** Servicio de Rentas Internas
- SUPERCIAS:** Superintendencia de Compañías
- TIR:** Tasa Interna de Retorno
- TOEFL:** Test of English as Foreign Language
- VAN:** Valor Actual Neto
- WAAC:** Weighted Average Cost of Capital

1. RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo de titulación inicia en circunstancias prepandemia con una idea de negocio tradicional: sin distanciamiento social y con reducida transformación digital. La idea pretendía conectar físicamente a estudiantes que requerían reforzar conocimientos específicos con docentes e instructores expertos en los temas de interés.

La justificación general de este modelo de negocio asume que el acceso a la educación superior basada en el mérito académico incentiva a estudiantes a obtener mejores calificaciones, y por ello buscan tutorías que complementen su formación, con tutores que se ajusten a su necesidad cognitiva a precios asequibles.

Esta iniciativa empresarial competiría con 29 empresas que declaran su actividad con el CIIU P8549.12 (Actividades de servicios de deberes dirigidos, tutoría académica, preparación para el ingreso a universidades, centros de enseñanza que ofrecen cursos de recuperación y cursos de repaso para exámenes profesionales). Un sector con ingresos de \$+3 millones en el que 3 actores capturan el 33%. El potencial inicial de este mercado, investigando en el Sistema Nacional de Educación, da cuenta, solo considerando [669.781](#) estudiantes de bachillerato a nivel nacional, de un potencial de ingresos de \$8.037.360 (66.978 personas x \$5 tarifa mínima por hora x 24 horas anuales).

Los efectos sociales y productivo de la pandemia, a partir de marzo de 2020, institucionalizó la teleeducación, y con ello la oportunidad de brindar servicios de tutorías apoyados con recursos digitales (ej. Web); optimizando el tiempo de aprendizaje, mientras se mantiene un historial digitalizado de sesiones para revisiones posteriores.

En este pandémico y digital contexto el problema de decisión gerencial se plantea si ¿Hace sentido de negocio ofrecer un servicio de tutorías con tarifas más económicas que la competencia y apoyada en recursos digitales (Ej. Web, App) que permita a los estudiantes de bachillerato y estudios universitarios: (1) prepararse para una lección, (2) rendir un examen o (3) aprobar una materia?

Para responder a esta pregunta, el diseño de la investigación utiliza principalmente, además de fuentes secundarias: (1) Entrevistas a Expertos, que ayudan a validar y enriquecer el modelo de negocio, y (2) Encuestas a Estudiantes que proporcionan información cuantitativa que confirman o rechazan las características particulares del servicio. En este último instrumento

se utilizó una muestra probabilística simple (200 estudiantes) con un nivel de confianza del 95%, y un margen de error del 6.94%.

Las entrevistas a expertos y encuestas confirmaron los dos mercados originales (estudiantes de bachillerato, estudiantes universitarios) y revelaron un mercado adicional: “estudiantes que aspiran ser admitidos en un centro de estudios en el extranjero”.

De esta manera, la propuesta de valor en el modelo de negocio definitivo consiste en (1) servicio de tutorías apoyados con recursos digitales, (2) tarifas asequibles para estudiantes de escasos recursos económicos, (3) horarios flexibles y (4) aprendizaje entretenido y retador.

Para lograr el objetivo de tarifas asequibles se diseñó un sistema que incluye (a) niveles de tutores con escalas tarifarias diferenciadas por calificaciones otorgadas por alumnos, (b) tutorías de pequeños grupos que permite acceder a un tutor de mayor nivel a una menor tarifa, (c) un modelo de referidos que motivan económicamente a tutores y estudiantes a un mejor servicio y a una mejor tarifa.

En este modelo de tarifas el tutor recibe el 70% de lo que pagan los alumnos, y la plataforma de vinculación digital de aprendizaje de la empresa recibe el 30%.

La plataforma de vinculación digital de aprendizaje operará 24/7, sin embargo, inicialmente se plantea que los horarios de servicios de tutorías se ofrezcan durante 15 horas al día (de 7 de la mañana a 10 de la noche).

En este contexto, el modelo de negocio tiene tres componentes: (a) Estudiantes, (b) Tutores y (c) Plataforma de vinculación digital de aprendizaje; en el que cinco ideas son claves:

(1) Aprendizaje digital de (2) Tutorías personalizadas para el acceso a estudios superiores, brindado a (3) estudiantes de escasos recursos a tarifas asequibles por medio de vincular (4) tutores que monetizan su tiempo libre a tarifas justas y atractivas por medio de vincular alumnos en un aprendizaje retador y divertido, (5) en el que todos optimizan su tiempo.

De manera particular, este servicio de tutorías prepara a los estudiantes para: (a) rendir una prueba, (b) examen o (c) lección, les ayuda a (d) realizar una tarea, (e) comprender conceptos académicos y (f) practicar ejercicios de clases. Además, permite a los tutores (a) ejercer su vocación por la enseñanza, (b) manejar un aula virtual y (c) poseer flexibilidad de horario.

Considerando la edad de los estudiantes, el mercadeo es básicamente a través de redes sociales (Facebook, Instagram, Google Ads). Un total de 156 campañas promocionales anuales (3 semanales) a 8 perfiles de estudiantes y tutores, serán diseñadas por un presupuesto de [\\$12.048](#). El diseño de la campaña invita al alumno a hacer un clic para ingresar a la plataforma digital de aprendizaje (vincular), para luego en un landing page específico por perfil de usuario tratar que los estudiantes aprovechen la promoción y programen horarios de tutorías.

Las tarifas a los alumnos son asequibles, en base a promover la vinculación y recomendaciones de alumnos con otros alumnos, en un rango que va desde \$22 a \$3 la hora (con siete alumnos). Las tarifas pagadas a los tutores son atractivas, en base a promover la vinculación de tutores con los alumnos, en un rango que va desde \$15 hasta \$2 (siete alumnos). La lógica central es, el tutor se gana el 70% de los ingresos. La tabla resumen de la derecha ofrece detalles al respecto.

Nivel de Insignia (reconocimiento del tutor por los alumnos)	Nivel de experiencia del tutor			
	Tutor con poca experiencia	Tutor con experiencia en área a impartir	Tutor con experiencia en área a impartir y pedagogía	Tutor con experiencia en área a impartir y pedagogía gamificada
1 Estrella	\$3	\$8	\$13	\$18
2 Estrellas	\$4	\$9	\$14	\$19
3 Estrellas	\$5	\$10	\$15	\$20
4 Estrellas	\$6	\$11	\$16	\$21
5 Estrellas	\$7	\$12	\$17	\$22

Las campañas promocionales llegarán a 599.159 personas, un total de [43.683.600](#) mensajes reciben los clientes al año, estas campañas esperan vincular a un 12% (que dan clic en el mensaje de la red) y convertir un 4% (contratar una tutoría), lo que aspira llegar a [164.452](#) transacciones de venta, y con una tarifa promedio de 4.33, el monto anual a facturar en el primer año es de [\\$711.906](#). El factor de crecimiento esperado es del 3% anual para los próximos 5 años.

El principal rubro de inversión es la plataforma de vinculación digital de aprendizaje ([\\$21.186](#)). El valor del financiamiento permitirá cubrir costos de activos por \$2.150, capital de trabajo por \$30.929 y \$10.000 en bancos para eventos no planeados; mientras que sus principales gastos fijos son los colaboradores (siete): especialmente mercadeo de estudiantes, mercadeo de tutores, administrar contenido, por un valor anual de \$60.000, los gastos variables son el 70% de comisión que suman \$498.334.

En resumen, este proyecto requiere una inversión inicial de [\\$43.079](#). El que podría ser financiado 40% con aporte del fundador y 60% con préstamo bancario.

Considerando el flujo de ingresos y egresos, la utilidad del proyecto en el primer año es de [\\$69.253](#); la (1) inversión de accionistas da un VAN por [\\$262.609](#) y TIR de 171%, mientras que la (2) inversión financiada con préstamo bancario da un VAN por [\\$206.905](#) y TIR de 178%.

El análisis de sensibilidad da cuenta que, si se logra una tasa de conversión (compras en la plataforma) del 4%, la tasa de vinculación (clic en la red social) podría reducirse hasta el 5.8% en contraste con la planteada del 12%. En un análisis similar, si se logra una tasa de vinculación del 12%, la tasa de conversión podría reducirse hasta el límite del 1.9% (en contraste con la planteada del 4%). Este análisis permite observar que el modelo de negocio es sensible a los procesos de vinculación y conversión, por ello el diseño organizacional de la empresa incorpora los roles de gerente general, administrador de plataforma, administrador de contenidos, administrador de pedagogía, administrador de ventas, mercadeo de estudiantes, mercadeo de tutores, quiénes deben prestar alta prioridad al desempeño de las referidas actividades, conociendo los límites de desempeño esperado.

2. SERVICIO DE TUTORÍAS EN ECUADOR

2.1 Servicio de Tutorías

El art. 11 Literal i. de la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) plantea como una obligación del docente el dar apoyo y seguimiento pedagógico a los estudiantes para superar el rezago y las dificultades de aprendizaje.

Una forma de enfrentar esta responsabilidad por parte de los docentes en las Instituciones Educativas (I.E.) es combinar grupos de estudiantes con algún compañero que domina los contenidos de las clases con quienes muestran dificultades de aprendizaje (Duran, D., & Martínez Rodríguez, I. (2004)). En esta forma de organización quien domina el contenido se convierte en una forma de tutor de sus compañeros; un rol que eventualmente tomó la forma de ayudante de cátedra en las universidades o tutorías privadas remuneradas.

En Ecuador, es ahora común encontrar centros de capacitación que ofrecen tutorías para preparar al estudiante para el examen de acceso a la Educación Superior, así como también clases de refuerzo académico para el colegio o el trabajo. Una característica de este servicio es la modalidad en que se asignan las tarifas: en general cobran tarifas por hora de tutoría.

Una revisión general del servicio de tutorías ofrecido en la ciudad de Guayaquil revela que Academias como APOL S.A., Preuniversitario Hawking-Einstein Hawkeins Cia. Ltda., y Mathcentergye S.A. son las más conocidas y que ellos tienen tarifas por cada hora de tutorías; con promedios de \$15 por hora.

2.2 El problema del bajo desempeño académico en los estudiantes

La falta de recursos de los hogares de los alumnos (alimentación adecuada, tiempo porque necesita trabajar, computadora, conexión a Internet) es considerada uno de los problemas más relevantes que deben afrontar los estudiantes durante su educación; lo que influye en su desempeño académico. El Sistema Nacional de Educación registra 4.374.799 alumnos en el período académico 2019-2020, de este grupo el 74% (3.235.159) se encuentran en instituciones educativas fiscales y el 20% (647.031) corresponde a bachillerato (Ministerio de Educación, 2020).

La prueba PISA (2018) revela que alumnos de instituciones fiscales, fiscomisionales, municipales y privadas no alcanzaron el nivel de desempeño básico (Nivel 2). De un total de 173 instituciones educativas a nivel nacional se evaluaron 6.108 alumnos. El 70.9% de los estudiantes no alcanzaron el nivel 2 en matemáticas y el 52.7% no lo alcanzó en ciencias. Los

estudiantes con mejor condición económica (y por ello que asisten a instituciones privadas y/o con más recursos en sus hogares) tienen mayor probabilidad de alcanzar el nivel de desempeño básico (El Universo, febrero de 2019).

En la actualidad (enero del 2020), los resultados en las pruebas de acceso a la Educación Superior revelan una formación colegial débil. Esto se revela cuando muchos estudiantes destacados de los colegios obtienen bajas calificaciones en el examen de acceso a la educación superior (El Universo, enero del 2020). En las pruebas académicas 2019-2020, el 73.48% (Sector Urbano) y 73.37% (Sector Rural) aprobaron el examen de acceso a la educación superior (Instituto Nacional de Evaluación Educativa, 2020).

Por otra parte, existe preocupación de los padres de familia en mejorar el desempeño académico de sus hijos (El Universo, mayo de 2019). Una revisión general revela que alrededor del 40% de estudiantes y padres de familia buscan apoyo de un tutor para prepararse para dar un examen (BBC News, abril de 2014).

2.3 Presentación de la Idea de Negocio

Las ideas expresadas en las secciones anteriores describen una situación en la que alrededor del 40% de los estudiantes buscan apoyo durante sus estudios en bachillerato y que, de ellos, el 74% de alumnos tiene limitados recursos económicos; y que entre el 50% y 70% de los alumnos de bachillerato requieren preparación para aprobar el examen de acceso a la educación superior.

Debido a las dificultades que presentan los alumnos por falta de recursos y sumado a una formación colegial débil, los estudiantes presentan dificultades en sus exámenes del colegio, para aprobar el examen de acceso a la educación superior y para aprobar una materia (El Comercio, enero de 2020).

Esto caracteriza una situación que es vista como una oportunidad de negocio para ofrecer un necesitado servicio de tutorías que tiene como reto un mercado con limitada capacidad económica (El Universo, febrero de 2020).

El servicio de tutorías busca promover la autonomía de los estudiantes mediante una relación personal entre tutor y estudiante (Mallol, E. P. (1995)). Las tutorías individuales consisten en la ayuda personal y las grupales buscan desarrollar el trabajo en equipo en un estudiante (Duran, D., & Martínez Rodríguez, I. (2004)).

Las tutorías constituyen una oportunidad para el desarrollo personal y profesional en los estudiantes, éstas pueden ser consideradas como un desafío intelectual; también son consideradas tuteladas al ser un proceso que permite enseñar a desarrollar en los estudiantes sus mentes y habilidades (El Universo, diciembre de 2019).

Esta oportunidad en el servicio de tutorías se concibe de la siguiente manera:

- Clientes: Estudiantes (hombres y mujeres) de entre 15 y 22 años, que asisten a unidades educativas (fiscales) y universidades (públicas), que aspiran obtener una profesión y que en el proceso experimentan dificultades de aprendizaje, escenario en el cual los docentes no consiguen responder a sus problemas.
- Servicio: Tutorías individuales o grupales, dirigido a estudiantes de bachillerato o a estudiantes universitarios, que deseen prepararse para aprobar un examen (colegio, examen de acceso a la educación superior o aprobar una materia).
- Tutor: Jóvenes docentes que desean monetizar su tiempo libre, que poseen diferentes habilidades (comunicación, creatividad) de desarrollo de clases para otorgar una experiencia de aprendizaje a los estudiantes.
- Plataforma: Sitio WEB donde el tutor puede publicar videos de clases para mostrar su dominio (explicación, uso de recursos tecnológicos, manejo de aula virtual) de una materia.
- Tarifa: Precios asequibles para los usuarios definidos y lo suficientemente atractivo (honorarios justos) para pagar a los tutores una parte de la tarifa.

Beneficios para los estudiantes:



1. Comprender conceptos académicos.
2. Obtener ayuda para realizar un deber.
3. Practicar ejercicios de clases.
4. Prepararse para una lección.
5. Videos de tutorías grabadas.
6. Prepararse para rendir un examen.
7. Prepararse para aprobar una materia.
8. Prepararse para el examen de acceso a la educación superior.
9. Prepararse para ser un mejor candidato a un puesto de trabajo.
10. Precios asequibles.

Beneficios para el tutor:



1. Oportunidad de desempeñar una actividad predilecta (vocación en la enseñanza).
2. Poner en práctica habilidades para el uso de TICs (Manejo de aula virtual).
3. Monetizar su tiempo libre.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL SERVICIO DE TUTORIAS

3.1 Identificación del Sector

El servicio de tutorías que se pretende brindar, apoyado en una plataforma de comunicación digital, ofrece refuerzo pedagógico personalizado a estudiantes de colegio, universidad y personas interesadas en desarrollar alguna habilidad blanda. Ejemplos del tipo de contenido a ofrecer en las tutorías incluye repaso, refuerzo específico, guía para resolución de un problema, preparación para evaluación o entrevistas.

Esta iniciativa empresarial competiría con las empresas que declaran su actividad con el CIU P8549.12 (Actividades de servicios de deberes dirigidos, tutoría académica, preparación para el ingreso a universidades, centros de enseñanza que ofrecen cursos de recuperación y cursos de repaso para exámenes profesionales).

Datos de la Superintendencia de Compañías (SUPERCIAS) dan cuenta al año 2018 que en el sector operan en el Ecuador 29 empresas que transan \$3 millones, con un margen neto promedio del 3.3%. El 80% (o valor similar) de los ingresos del sector es capturado por cinco empresas.

Los competidores más representativos en la ciudad de Guayaquil son: Academias como (a) APOL S.A., (b) Preuniversitario Hawking-Einstein Hawkeins Cia. Ltda. y (c) Mathcentergye S.A.

En la Superintendencia de Compañías APOL S.A. esta reportada erróneamente en el CIU P8521.01 (educación secundaria, comprende seis años de educación...), mientras que Preuniversitario Hawking-Einstein Hawkeins Cia. Ltda. y Mathcentergye S.A. se reportan correctamente en el CIU P8549.12.

En el año 2019, según la Superintendencia de Compañías estas tres empresas reportan un total de ingresos por \$992.164 y utilidades por \$64.960, esto es apenas un 6.55% de margen neto sobre ingresos.

A la fecha (febrero de 2021), la Superintendencia de Compañías no reporta información del año 2020.

La idea de negocio aspira desarrollar un mercado en el que conecta:

(1) la demanda de estudiantes que buscan ayuda para mejorar su desempeño en clase o en sus labores productivas, y

(2) la oferta de profesionales con destrezas pedagógicas y conocimiento en un área específica que buscan ingresos complementarios. Las dos categorías de actores, estudiantes y tutores serán consideradas como clientes en este modelo.

Un sondeo preliminar sobre las tarifas del sector en la modalidad presencial da cuenta de que:

los estudiantes pagan entre \$5 y \$20 por hora de tutoría y que

los tutores reciben honorarios de \$5 y \$15 por hora (valor pagado por la empresa).

Estos valores varían y dependen del tema tratado más las calificaciones del tutor.

En el periodo lectivo 2019 – 2020, el Archivo Maestro de Instituciones Educativas reporta:

647.031 estudiantes que asisten a bachillerato en el sistema fiscal a nivel nacional,

22.750 estudiantes que asisten a bachillerato en instituciones privadas, y

215.255 docentes en el sistema nacional de educación

De este grupo (669.781 estudiantes) se podría asumir pesimistamente en base a la educada opinión de colegas docentes, que un 10% requieren apoyo pedagógico. Es decir, el mercado potencial inicial es de 66.978 personas.

Sin información aún sobre el número de horas de tutoría requerida por alumno en cada período, no es posible estimar el número total de horas de servicio demandadas (un asunto que será cubierto durante la investigación de mercado).

Sin embargo, una atrevida estimación inicial de este rubro (demanda de horas de tutoría por alumno), en 24 horas anuales, dan como resultado 8.037.360 dólares al año (66.978 personas x \$5 tarifa mínima por hora x 24 horas anuales).

Claro está que todos estos valores deben ser verificados con la investigación de mercado a realizar.

3.2 Análisis Social

Para realizar el análisis social se utilizará el modelo PESTLA. Este modelo examina el contexto de la empresa desde seis diferentes ámbitos (político, económico, social, tecnológico, legal y ambiental); desde los cuales trata de identificar las tendencias del sector en el que se desarrolla la organización.

Utilizando el modelo descrito anteriormente, a continuación, se exponen las tendencias sociales identificadas en el sector P8549.12; el cual menciona actividades de servicios de deberes dirigidos, tutoría académica, preparación para el ingreso a universidades, centros de enseñanza que ofrecen cursos de recuperación y cursos de repaso para exámenes profesionales.

3.2.1 Tendencias Políticas

La implementación del acceso gratuito a la educación superior está establecida en la Constitución (2008) del Ecuador en los artículos 26 y 28. Este derecho se implementó en el gobierno del Econ. Rafael Correa (periodo 2007 – 2017) quien impulsó una educación pública, gratuita y universal, basada en el mérito académico.

Con el gobierno de Lenin Moreno, desde mayo de 2019, se permitió a los estudiantes postular a cualquier carrera universitaria sin importar el puntaje (calificación del examen “Ser Bachiller” más puntaje de sus años de estudio colegial); sin embargo, en la práctica estudiantes que obtuvieron bajas calificaciones no lograron obtener cupos en carreras con alta demanda como por ejemplo Medicina. Es decir, la tendencia basada en el mérito académico se mantiene.

En la actualidad (12 de febrero de 2021) hay dos candidatos que buscan ganar la mayor cantidad de votos de la población ecuatoriana para llegar a la presidencia. Por un lado, Andrés Arauz, en su plan de gobierno propone mejorar el sistema de nivelación y admisión para el ingreso a la educación pública superior. Por su parte, Guillermo Lasso plantea reformar el sistema de admisión para dar autonomía a los institutos de educación superior (El Universo, febrero de 2021).

Considerando que el derecho al acceso gratuito a la universidad está establecido en la Constitución (2008); y que es complejo quitar este derecho a la población, la demanda de servicios de tutorías para obtener mejores calificaciones en estudios colegiales y preparación para el examen de acceso a la educación superior va a existir.

3.2.2 Tendencias Económicas

El feriado bancario (marzo de 1999) dio paso a la dolarización en Ecuador, el gobierno de Jamil Mahuad lo concibió como una solución para salir de la fuerte crisis económica por la que atravesaba el país. El dólar ha logrado darle estabilidad al país, que su inflación esté por debajo del 10%, que las inversiones fluyan y haya orden en la economía (BBC News Mundo, enero de 2020).

En el gobierno del Econ. Rafael Correa (2008) se cerraron los fondos de ahorros, dejando como opción el endeudamiento para enfrentar catástrofes naturales, económicas y financieras (La Hora, febrero de 2019). Por otro lado, el expresidente Correa terminó su mandato dejando al país con una deuda de aproximadamente \$41.893 millones (El País, julio de 2017).

Con el Gobierno de Lenin Moreno (mayo 2017 a mayo 2021), se revela un recorte presupuestario bajo una política de austeridad gubernamental; afectando principalmente a la educación fiscal del país, reducen puestos de trabajo (secretaría, guardianía, aseo) y originan falta de recursos (materiales y equipos de oficina) para las instituciones educativas (Plan V, (2018)). La población atraviesa una pandemia originada por el COVID-19 que requiere que el dinero que se pueda generar (en el país, inversión extranjera, préstamos) sea más para la salud que para la educación (La Hora, septiembre de 2020).

Ecuador adquirió una deuda (año 2020) con el fondo monetario internacional (FMI) por \$6.500 millones, por un plazo de 10 años (4 años de gracia); previo a la obtención de esta deuda debió cumplir una serie de compromisos (transparencia y lucha contra la corrupción, proteger la dolarización, sostenibilidad en las cuentas fiscales) establecidos por el FMI (El Universo, octubre de 2020).

Considerando que el país está inmerso en una política de austeridad gubernamental y que es complejo quitar esta medida; sumado a que las clases se desarrollan en una educación remota, los cupos para el ingreso a la universidad van a ser cada vez más reducidos. Las instituciones educativas de nivel superior, para admitir un estudiante tendrán que basar su proceso de selección en méritos académicos (calificaciones de colegio y examen de admisión), la demanda de servicios de tutorías para obtener mejores calificaciones va a existir.

3.2.3 Tendencias Sociales

La motivación es fundamental en los estudiantes para obtener buenas calificaciones, muchos de ellos buscan ser el centro de atención y generar un compromiso social les ayuda a ser

partícipes de su aprendizaje; es importante incentivar la lectura de contenido académico, sobre todo el redireccionarlos ya que muchos estudiantes pasan todo el día leyendo (redes) en su celular (Leyva, D. (2018)).

Al estar inmersos en una pandemia (COVID-19), muchos jóvenes están modificando su comportamiento, adaptándose a un inesperado cambio en sus vidas, donde ahora todo contacto con familiares, amigos, compañeros de estudio y trabajo se hace en su mayoría mediante la Web. La pandemia del COVID-19 dio un giro a la educación de los estudiantes, muchos de ellos no estaban preparados para una educación virtual (La Vanguardia, mayo de 2020).

Muchos jóvenes están pensando que va a ser de sus vidas, la mayoría de las actividades de teletrabajo requieren preparación académica por lo que no les queda más que educarse; una revisión general revela que existe una enorme presión en ellos por educarse, lo que se refleja en una buena oportunidad para el sector.

Antes de la pandemia del COVID-19 se estaba por volver una tendencia el estudio mediante la Web, lo que en la actualidad (febrero de 2021) ya es considerado algo cotidiano, ahora es común encontrar estudiantes en búsqueda de preparación para rendir el examen de acceso a la educación superior, con la esperanza de conseguir un anhelado cupo, generando así una demanda para el servicio de tutorías desde el punto de vista social.

3.2.4 Tendencias Tecnológicas

La Generación Z (nacidos entre 1997 y 2010), aquella que ha utilizado Internet desde muy joven, se siente cómoda con el uso de la tecnología. Ellos son jóvenes que han cambiado sus costumbres con relación a sus padres, aprecian sus celulares y tienden a usar tecnología en sus estudios (El País, enero 2020).

La pandemia del COVID-19 dio un giro a la educación en Ecuador, muchos estudiantes (70%) no estaban preparados para una educación remota y presentan dificultades de conexión a Internet o no cuentan con una tableta para cumplir con sus tareas (El País, junio de 2020). A nivel mundial existe un incremento en el uso de las TICs en las instituciones educativas, es decir, la tendencia basada en el uso de la tecnología se mantiene.

La tecnología ha bajado de precio, como por ejemplo tabletas (Xtratech, Hiunday. Alcatel, Lenovo) tienen un precio promedio en el mercado de \$89; por otro lado, la conexión a internet es cada día más asequible, existen planes ilimitados desde \$22 (Syntelcom, Ubenet), eso

implica que una población de nivel económico bajo tiene todavía posibilidades de recibir un necesitado servicio de tutorías.

Considerando que la tecnología ya es asequible y que se cumplen los requisitos para poder participar, con una inversión inicial de \$89 (tableta) y un pago mensual de \$22 (Internet), los estudiantes tienen la posibilidad de acceder al servicio de tutorías, la demanda desde el punto de vista tecnológico esta potencial.

3.2.5 Tendencias Legales

La constitución de una Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S) tiene como objetivo impulsar la economía mediante la formalización de los emprendimientos, no tiene costo, sus trámites son simplificados y puede ser constituida por un solo accionista (Superintendencia de Compañías).

Los requisitos para constituir un S.A.S son: (1) Certificado electrónico del accionista, (2) Reserva de la denominación, (3) Contrato privado o escritura (acto constitutivo), (4) Nombramiento, (5) Petición de Inscripción con la información necesaria para el registro de usuario en el sistema (Tipo de solicitante, Nombre completo, Número de identificación, Correo electrónico, Teléfono convencional y/o teléfono celular, Ciudad) y (6) Copia de cédula o pasaporte.

A la fecha (febrero de 2021) no existe una reforma laboral que regule a trabajadores independientes (que trabajen por comisiones) por cuanto no existirá una figura de afiliación al seguro social, sueldo fijo o cumplimiento de un horario de trabajo; por otro lado, no existe una regulación sobre el servicio de tutorías en el Ecuador, para poder ofertar estos servicios una empresa deberá registrarse en la Super Intendencia de Compañías bajo el CIU P8549.12.

Considerando que el S.A.S. reduce los costos de operación del negocio, no requiere servicios legales y resulta viable su aplicación, se debe continuar con el cumplimiento de los lineamientos tributarios (emisión de comprobantes, declaraciones al SRI) pero con el S.A.S. simplificado.

3.2.6 Tendencias Ambientales

El servicio de tutorías tiene las características de ser amigable con el ambiente (cero papeles ya que todo es digital). En este sentido, también los potenciales clientes (estudiantes de la generación Z) y los tutores (jóvenes docentes que desean monetizar su tiempo libre) podrían utilizar el servicio de tutorías sin movilizarse y utilizando la Web.

Los servicios de tutorías utilizando la Web podrían ayudar a disminuir la huella de carbono (por la disminución en la distancia recorrida entre las partes interesadas); lo que no sucede en los modelos de negocios tradicionales de este tipo.

Considerando que se desea concebir al servicio de tutorías con una orientación ecologista, propiciando un encuentro entre tutores y estudiantes a través de la Web, la demanda desde el punto de vista ambiental va a existir.

3.2.7 Resumen de Análisis Social

En resumen, el Análisis Social se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 1. Análisis PESTLA

PESTLA	TENDENCIAS	O/A	Calif.
			1-5
POLÍTICO	Acceso gratuito a la universidad continuará	Oportunidad	5
ECONÓMICO	Proceso de admisión a universidades basado en méritos académicos continuará	Oportunidad	4
SOCIAL	Estudio mediante la Web continuará	Oportunidad	4
TECNOLÓGICO	Tabletas a precios asequibles	Oportunidad	5
	Acceso a Internet asequible	Oportunidad	5
LEGAL	Menores costos de constitución de Empresas (SAS)	Oportunidad	3
AMBIENTAL	Orientación ecologista continuará	Oportunidad	3

Fuente: Autor

Implicaciones de las fuerzas sociales a la idea de negocio

El análisis social presenta oportunidades que aportan a la idea de negocio:

Tabla 2. Implicaciones de las fuerzas sociales en la idea de negocio

Implicación	Nivel de Impacto en la idea de negocio
1. Política de austeridad gubernamental hace más competitivo obtener un cupo en educación pública.	Bajo
2. Educación basada en mérito académico incentiva a estudiantes a obtener mejores calificaciones.	Alto
3. Educación remota como consecuencia del COVID-19.	Alto
4. Pandemia del COVID-19 ocasionó que estudio mediante la Web se convierta en algo cotidiano.	Alto
5. Jóvenes y profesionales se sienten cómodos con el uso de la tecnología.	Medio
6. Actividades de teletrabajo requieren preparación académica.	Medio
7. Tecnología a precio asequible permite a estudiantes obtener una tableta para tutorías.	Bajo

Fuente: autor

Las ideas 2, 3 y 4 de prioridad alta están consideradas en el modelo de negocio.

3.3 Análisis Industrial

Para realizar el análisis industrial se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de PORTER y agregando las fuerzas de empleados y los habilitadores. Este modelo examina la intensidad de la competencia y colaboración en la industria desde siete diferentes ámbitos: (1) Usuarios, clientes y comunidad, (2) Competidores, (3) Sustitutos, (4) Nuevos entrantes, (5) Proveedores y aliados, (6) Empleados, gerencia y propietarios, (7) Control de autoridades.

3.3.1 Usuarios, clientes y comunidad

En este sector, los clientes son estudiantes con limitados recursos económicos, que presentan dificultades de aprendizaje, que buscan prepararse para rendir un examen o aprobar una materia en la universidad (El Universo, junio de 2021).

Los estudiantes buscan ciertas características en el servicio de tutorías: (a) interacción (hacer preguntas y relacionar el contenido de las tutorías con su aplicación en actividades cotidianas o laborales), (b) vocación (un servicio de tutorías con vocación en la enseñanza), (c) empatía (un servicio de tutorías adaptado a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes) (El País, noviembre de 2020).

Considerando que los estudiantes buscan seguridad, que prefieren tutores con referencias y que sean dinámicos en la explicación. Por estos factores se considera que el poder de negociación de los alumnos es alto, ya que ellos exigen beneficios (precio asequible, garantía de aprendizaje, clase grabada, ayuda en la resolución de tareas) en los servicios de tutorías, que cree la motivación necesaria para decidirse por contratar el servicio.

Existen posibilidades de obtener colaboración de parte de tutores y estudiantes, los tutores crean contenido (videos) que son publicados para que puedan ser visitados por estudiantes; por otro lado, los estudiantes pueden provocar una buena opinión del servicio de tutorías y así ganar más referidos (mecanismo de encadenamiento de referencias). Por estas razones, las posibilidades de colaboración son altas.

3.3.2 Competidores

El sector de clases particulares representa un mercado en aumento; con el incremento en la tasa de desempleo, la educación está identificada como una oportunidad y cada vez más personas o empresas incursionan en este sector de forma tradicional (El País, noviembre de 2020).

En la actualidad existen Academias especializadas (APOL S.A., Preuniversitario Hawking-Einstein Hawkeins Cia. Ltda., y Mathcentergye S.A.) y grupos de profesionales independientes dedicados a brindar el servicio de tutorías; una revisión general basada en la experiencia de colegas docentes revela un precio promedio de \$15 por hora clase (tutoría presencial o virtual).

Considerando que las Academias antes mencionadas y los profesionales independientes representan negocios formales, debidamente registrados y tienen como tarifa un precio promedio de \$15 por hora clase. Por esta razón se considera que el poder de negociación de los competidores es bajo, ya que ellos poseen un precio promedio establecido en el mercado de tutorías y que es considerado alto para estudiantes de escasos recursos económicos.

Como consecuencia del COVID-19, Academias y profesionales independientes promocionan sus servicios de tutorías mediante la Web o con el uso de redes sociales, buscando así llegar a un

mercado más amplio, buscan captar la mayor cantidad de clientes (estudiantes) sin opción a ceder alumnos, por estas razones las posibilidades de colaboración entre competidores son bajas.

3.3.3 Sustitutos

En este sector, son sustitutos: (a) páginas Web con videos de tutorías (YouTube) y (b) blogs con contenido académico (Castañeda López, L (2009)). Una revisión general revela que son la primera opción que permiten a los estudiantes revisar un tema de interés y prepararse para un examen.

En la actualidad, YouTube y Blogs académicos son usados por alumnos de escasos recursos económicos para prepararse para un examen o reforzar un conocimiento de interés (Castaño Muñoz, J. (2010)). Sin embargo, estos métodos de estudio demandan mucho tiempo en la búsqueda de información para la preparación de un estudiante.

Considerando que los estudiantes tienen poco tiempo libre durante sus estudios y que prefieren optimizarlo en la preparación para una tarea, lección o examen; por estos factores se considera que el poder de negociación de los sustitutos es medio, ya que los estudiantes exigen mayor preparación en menor tiempo.

Existen posibilidades de obtener colaboración (abrir un blog y canal de YouTube) para compartir contenido de estudio y que puedan ser visitados por estudiantes interesados. Por estas razones, las posibilidades de colaboración son media.

3.3.4 Nuevos entrantes

En la actualidad (febrero de 2021) no existe en el Ecuador un modelo de negocio con características similares al servicio de tutorías personalizadas que se pretende brindar, lo que da una ventaja competitiva en diferenciación. Por otro lado, no existen políticas gubernamentales que regule el servicio de tutorías en el país.

Como consecuencia del COVID-19, se ha acelerado el uso de medios digitales para el dictado de tutorías en Academias y profesionales independientes (El país, noviembre de 2020). La implementación de un servicio de tutoría mediante la Web requiere de una importante inversión en equipo tecnológico y en personal capacitado para el manejo de información.

Considerando que Academias y profesionales independientes han acelerado el uso de plataformas (Zoom, Microsoft Teams) para el dictado de tutorías y que como consecuencia del COVID-19 la

mayoría de las actividades se las realiza mediante la Web (BBC News Mundo, marzo de 2020). Por estas razones se considera que el poder de negociación de nuevos entrantes es bajo.

No existen posibilidades de obtener colaboración de nuevos entrantes, ya que tanto Academias como profesionales independientes buscan mantener o aumentar sus clientes (estudiantes) sin opción a ceder alumnos. Por otro lado, los nuevos entrantes pueden provocar una disminución en la cantidad de estudiantes en academias tradicionales en su afán por ganar clientes. Por estas razones, las posibilidades de colaboración son bajas.

3.3.5 Proveedores y aliados

Se han identificado como principales proveedores a tutores (jóvenes docentes que desean monetizar su tiempo libre) con vocación en la enseñanza, que desean brindar sus conocimientos académicos y experiencias de aprendizaje a jóvenes estudiantes, para ayudarlos en el progreso de sus estudios.

Son aliados las entidades bancarias que facilitarán el pago de los servicios de tutorías mediante transferencias bancarias, bancos del barrio, pago en línea PayPhone o la nueva app (Deuna) del banco pichincha; así como personas que gestionarán y desarrollarán el sitio Web para el dictado del servicio de tutorías. Se requiere de un contrato de confidencialidad y servicios garantizados, con una cláusula donde el proveedor se comprometa a no utilizar el “know how” del modelo de negocio con otros clientes que ellos puedan atender.

Considerando que los tutores buscan monetizar su tiempo libre, que las entidades bancarias buscan atraer clientes para que usen sus servicios y que los desarrolladores de sitios Web desean obtener mayores ingresos como resultado de ofertar sus conocimientos y habilidades. Por estos factores se considera que el poder de negociación de proveedores y aliados es medio.

Existen posibilidades de obtener colaboración de parte de tutores, entidades bancarias y desarrolladores de sitios Web, los tutores ponen a disposición su tiempo para el dictado de tutorías, las entidades bancarias ponen a disposición sus servicios (de cobro y pago) y los desarrolladores de sitios Web ponen a disposición sus conocimientos y habilidades para el funcionamiento de tutorías mediante la Web. Por estas razones, las posibilidades de colaboración son media.

3.3.6 Empleados, gerencia y propietarios

En este sector, empleados, gerencia y propietarios deben generar un vínculo muy estrecho de colaboración, cada parte tiene su rol, una adecuada cohesión dará como resultado un exitoso servicio en el dictado de tutorías mediante la Web.

Una revisión general revela que los empleados, gerencia y propietarios buscan ciertas características para el funcionamiento de un negocio: (a) liderazgo, (b) trabajo en equipo, (c) estabilidad laboral. Por otra parte, generar fidelidad, incentivar innovación y generar beneficios económicos agrega valor a cada parte.

Considerando que los empleados, gerencia y propietarios buscan seguridad en sus funciones, que prefieren responsabilidades dinámicas y buscan un crecimiento personal y profesional. Por estos factores se considera que el poder de negociación de los empleados, gerencia y propietarios es alto.

Existen posibilidades de obtener colaboración de parte de empleados, gerencia y propietarios, los empleados gestionan el contenido y servicios en la Web, la gerencia proporciona liderazgo y los propietarios aportan con el financiamiento necesario para el funcionamiento del servicio de tutorías en la Web. Por estas razones, las posibilidades de colaboración son altas.

3.3.7 Control de Autoridades

En este sector, las autoridades establecen leyes y normativas de funcionamiento aplicables a toda empresa (de acuerdo con su giro de negocio); también aquí se establecen disposiciones a nivel tributario de cumplimiento obligatorio.

Las empresas deben cumplir activamente con leyes y normativas que dictamina la Superintendencia de Compañías y con disposiciones establecidas por organismos competentes como el cuerpo de bomberos; por otro lado, se debe cumplir con las declaraciones de impuestos al Servicio de Rentas Internas (SRI).

Considerando que toda empresa debe registrar su marca en el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI) y que los clientes prefieren marcas reconocidas en el mercado. Por estas razones se considera que el poder de negociación de autoridades es alto.

Existen posibilidades de obtener colaboración de parte de autoridades ya que se pretende ofrecer un servicio con un giro social y ecológico (todo mediante la Web). Por estas razones, las posibilidades de colaboración son altas.

3.3.8 Resumen de Análisis Industrial

En resumen, el Análisis Industrial se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 3. Reglas Competitivas – Colaborativas para el Servicio de Tutorías mediante la Web

Grupos de interés	Rol competitivo-colaborativo del Grupo de Interés	Categorías de Organizaciones o Individuos en este Grupo de Interés	Característica del Comportamiento o del Interés del Grupo cuando Asume el Rol (Regla Competitiva o Colaborativa)	Nivel de Poder
1. Usuarios, clientes y comunidad	Poder de Negociación y Colaboración de los Usuarios, Clientes y Comunidad	Tutores	Crean contenido (videos)	Alto
		Estudiantes	Generan una buena opinión del servicio de tutorías y atraen más referidos	Alto
2. Competidores	Poder de negociación y colaboración de competidores	Academias	Promocionan servicios de tutorías mediante la Web	Bajo
		Profesionales independientes	Promocionan servicios de tutorías mediante redes sociales	Bajo
3. Sustitutos	Equilibrio entre servicios sustitutos	Blog académico	Comparte contenido académico (escrito)	Medio
		Canal de YouTube	Comparte contenido académico (videos)	Medio
4. Nuevos entrantes	Poder de Negociación y Colaboración de nuevos participantes	Academias	Promocionan servicios de tutorías mediante la Web	Bajo
		Profesionales independientes	Promocionan servicios de tutorías mediante redes sociales	Bajo
5. Proveedores y aliados	Poder de Negociación y Colaboración de Proveedores y Aliados	Ingenieros desarrolladores de Plataformas en la Web	Trabajan en el desarrollo y mantenimiento de plataformas en la Web	Alto
		Academias e Institutos que dictan cursos y tutorías	Poseen docentes con experiencia en el dictado de tutorías individuales y grupales	Alto
6. Empleados, Gerencia y Propietarios	Poder de Negociación y Colaboración de Empleados, Gerencia y Propietarios	Empleados	Gestionan contenido y servicios en la Web	Alto
		Gerencia	Proporciona liderazgo	Alto
		Propietarios	Aporta con financiamiento	Alto
7. Control de Autoridades	Poder de los Organismos de Control	Superintendencia de compañías (SUPERCIAS)	Verifica Constitución Legal de la Empresa	Alto
		Servicio de Rentas Internas (SRI)	Constata el cumplimiento de impuestos generados en cada ejercicio fiscal	Alto
		Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI)	Registra marca	Alto

Fuente: Autor

Implicaciones del análisis industrial a la idea de negocio

El análisis industrial presenta oportunidades que aportan a la idea de negocio:

Tabla 4. Implicaciones del análisis industrial en la idea de negocio

Implicación	Nivel de Impacto en idea de negocio
1. Estudiantes buscan prepararse para rendir una lección o examen.	Alto
2. Estudiantes exigen beneficios (precio asequible, garantía de aprendizaje, clase grabada, ayuda en la resolución de tareas).	Alto
3. Pandemia de COVID-19 incrementó promoción en medios digitales.	Alto
4. Estudiantes prefieren optimizar tiempo en preparación para una tarea, lección o examen.	Medio
5. Pandemia de COVID-19 ha acelerado el uso de medios digitales para el dictado de tutorías.	Medio
6. Tutores desean monetizar su tiempo libre.	Alto
7. Desarrolladores buscan fuentes de ingresos.	Medio

Fuente: autor

Las ideas 1, 2, 3 y 5 de prioridad alta están consideradas en el modelo de negocio.

4. MODELO PRELIMINAR DE NEGOCIO

La idea de negocio original cuando fue propuesta hacía mención a servicios de tutorías de preparación para exámenes, con el análisis social e industrial se refinan las ideas considerando el mérito académico, consecuencias originadas del COVID-19, necesidad de preparación y exigencias de los estudiantes.

A continuación, se presenta el modelo de negocio propuesto usando el esquema prueba ácida y modelo canvas de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur.

4.1 Prueba Ácida del Modelo de Negocio

Tabla 5. Prueba Ácida del Modelo de Negocio

Autor de la matriz: PhD. William Loyola		Prueba Ácida del Modelo de Negocio	
Servicio	1	¿Qué producto o servicio proporciona la organización?	Servicio de tutorías a través de la Web
Mercado	2	¿A quién (mercado objetivo) potencialmente sirve la organización?	2.1 Estudiantes de colegio (bachillerato) de escasos recursos económicos. 2.2 Estudiantes universitarios (dos primeros años de estudio).
Valor	3	¿Cómo se diferencia el producto o servicio?	3.1 Tarifas mas económicas que la competencia. 3.2 Servicios de tutorías a través de la Web.
Recursos	4	¿En quienes o en qué recursos reside (se soporta) la diferencia del producto o servicio?	4.1 Plataforma Web para tutorías. 4.2 Tutores especializados en diferentes disciplinas.
Procesos	5	¿Cómo es el proceso que proporciona la diferencia del producto o servicio?	5.1 Implementación: diseño e implementación de plataforma en la web para conectar tutores con estudiantes. 5.2 Mercadeo: tutores (crean contenido) y estudiantes (atraen referidos). 5.3 Operación: Recepción de pedidos de tutorías a través de la Web, contacto entre el cliente(estudiante) y tutor (disponible).
Redes	6	¿Qué organizaciones o individuos son los grupos de interés (y sus intereses) relacionados a la diferencia?	6.1 Desarrolladores de la plataforma Web de tutorías (generar ingresos). 6.2 Tutores de diferentes disciplinas (monetizar su tiempo libre). 6.3 Estudiantes (preparación para dar/desarrollar una prueba o tarea).
Posicionamiento	7	¿Cuáles son los mensajes que comunican la diferencia y la posiciona ante cada grupo de interés (6)?	7.1 Desarrolladores: plataforma web para conectar tutores con estudiantes 7.2 Tutores: especialistas en diferentes disciplinas 7.3 Estudiantes: precios asequibles
Lógica de Riqueza y/o Bienestar	8	¿Cómo genera riqueza y/o bienestar la organización?	El servicio de tutorías garantiza un acompañamiento oportuno en diferentes temas de interés(matemáticas, física, química, entre otras), se contactan tutores y estudiantes a un precio asequible, los estudiantes optimizan su tiempo y los tutores lo monetizan.
Sustentabilidad	9	¿Cómo protege y sustenta la organización la diferencia en el largo plazo?	9.1 Desarrolladores: Acuerdo de confidencialidad con los Ingenieros que desarrollen la Plataforma para el servicio de tutorías. 9.2 Tutores: Acuerdo de confidencialidad con tutores. 9.3 Alumnos: Acuerdo de confidencialidad con estudiantes que atraen referidos.
			A. Preguntas Introdutorias
			B. Gestión de Procesos
			C. Gestión de Interesados
			D. Gestión de la Sustentabilidad

Fuente: Autor

4.2 Business Model Canvas

Tabla 6. Business Model Canvas

(8) Socios Claves 1. Desarrolladores de plataforma. 2. Tutores. 3. Estudiantes.	(7) Actividades Claves 1. Desarrollo de plataforma. 2. Mantenimiento de Plataforma. 3. Contactar tutor (crean contenido).	(2) Propuesta de Valor 1. Tarifas más económicas que la competencia. 2. Servicios de tutorías a través de la Web.	(4) Relación con el Cliente 1. Plataforma con contenido académico. 2. Consultas personalizadas con tutores.	(1) Segmento de Clientes 1. Estudiantes de Bachillerato. 2. Estudiantes universitarios.
	(6) Recursos Claves 1. Plataforma Web para tutorías. 2. Tutores especializados en diferentes disciplinas.		(3) Canales 1. Plataforma de tutorías. 2. Redes sociales.	
(5) Estructura de Coste 1. Marketing. 2. Operativos. 3. Financieros.			(9) Fuentes de Ingreso 1. Cobro de comisión por hora clase. 2. Cobro por suscripción a la plataforma.	

Fuente: Autor

Segmentos de clientes

El servicio de tutorías está dirigido a un **mercado segmentario**, esto es, estudiantes de colegio(bachillerato) y estudiantes universitarios, de escasos recursos económicos y que en el proceso experimentan dificultades de aprendizaje.

Propuesta de valor

El servicio de tutorías cumple con el requerimiento de ser **novedoso** ya que se conectan tutores y estudiantes a través de la Web, lo que permite ofrecer un servicio con rapidez, optimizando el tiempo de tutores y estudiantes; por otro lado, las tarifas al ser más económicas que la competencia son accesibles para estudiantes de escasos recursos económicos.

Canales

La comunicación (promoción) de los servicios se los pretende realizar a través de una plataforma de tutorías y vía redes sociales; por otro lado, se aspira atraer referidos por medio de los estudiantes (clientes).

Relaciones con clientes

Se pretende trabajar mediante **asistencia personalizada**, se aspira fomentar a través de la plataforma de tutorías la interacción entre tutores y estudiantes, dándoles la oportunidad de gestionar la colaboración.

Estructura de costos

Los costos asociados son **impulsados por el valor**, se considera parte de la estructura de costos el marketing, los operativos (desarrollo y mantenimiento de plataforma) y los financieros (intereses).

Recursos clave

Como recurso clave **intelectual** se pretende contar con una base de tutores (especializados en diferentes disciplinas) que son los que brindarán los servicios de tutorías; por otro lado, la implementación de una plataforma Web para tutorías permite que las partes (tutores y estudiantes) interactúen.

Actividades clave

Las actividades claves están relacionadas con la **plataforma**, es decir con el mantenimiento de los recursos claves. Son actividades claves el desarrollo y mantenimiento de la plataforma y contactar tutor (crean contenido).

Asociaciones clave

Son socios claves los desarrolladores de la plataforma (dan mantenimiento), tutores (crean contenido) y estudiantes (generan referidos).

Fuentes de ingresos

Son fuentes de ingresos el cobro de comisión por hora clase y el cobro por suscripción a la plataforma Web de tutorías (luego de alcanzar un determinado número de tutorías).

4.3 Esquema para validar el modelo de negocio

El modelo de negocio expuesto será validado a través de un diseño de investigación.

5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación utiliza la metodología propuesta por la Matriz 123. Esta metodología tiene tres pilares fundamentales: pregunta de investigación, problema de decisión gerencial e instrumentos utilizados para apoyar la investigación como determinación del tamaño de la muestra, entrevistas a expertos y encuestas al mercado objetivo.

5.1 Pregunta de Investigación

La pregunta de investigación se plantea como:

¿Hace sentido de negocio ofrecer un servicio de tutorías con tarifas más económicas que la competencia y apoyada en recursos digitales (Ej. Web, App) que permita a los estudiantes: (1) prepararse para una lección, (2) rendir un examen o (3) aprobar una materia?

5.2 Problema de Decisión Gerencial

El problema de decisión gerencial busca resolver la incógnita:

¿Es el mercado de estudiantes de bachillerato y estudios universitarios en donde debe ofrecerse un servicio de tutorías con tarifas más económicas que la competencia y apoyado en recursos digitales (Ej. Web, App)?

¿Cuáles son las características del servicio de tutorías que aprecia el mercado objetivo?

5.3 Objetivos de la Investigación

El diseño de la Investigación y las preguntas planteadas están orientadas a:

- Determinar el tamaño de mercado.
- Conocer la percepción de tutores respecto al servicio de tutorías apoyadas en recursos digitales.
- Identificar la percepción de estudiantes respecto al servicio de tutorías virtuales mediante la Web.
- Establecer la demanda de tutorías apoyadas en recursos digitales por parte de estudiantes.

5.4 Matriz para el proceso de Investigación

La Matriz 123 para el proceso de investigación permite definir el problema de investigación de mercado, establecer el problema de decisión gerencial, objetivos generales y específicos; por otro lado, permite determinar el tipo de diseño de investigación de mercado y la forma como se obtendrán datos.

Tabla 7. Matriz 123 para el Proceso de Tutorías mediante la Web

PASO 1 DEL PROCESO DE IDM		PASO 2 DEL PROCESO DE IDM		PASO 3 DEL PROCESO DE IDM		
PREGUNTA DE IDM	PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL	COMPONENTES (OBJ. GENERALES)	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN (OBJ. ESPECÍFICOS)	DISEÑO DE IDM	DISEÑO EXPLORATORIO	DISEÑO CONCLUYENTE
¿Hace sentido de negocio ofrecer un servicio de tutorías con tarifas más económicas que la competencia y apoyada en recursos digitales (Ej. Web, App) que permita a los estudiantes: (1) prepararse para una lección, (2) rendir un examen o (3) aprobar una materia?	¿Es el mercado de estudiantes de bachillerato y estudios universitarios en donde debe ofrecerse un servicio de tutorías con tarifas más económicas que la competencia y apoyado en recursos digitales (Ej. Web, App)? ¿Cuáles son las características del servicio de tutorías que aprecia el mercado objetivo?	Identificar la percepción de estudiantes respecto al servicio de tutorías virtuales mediante la Web.	¿Cuál característica usted considera para tomar una tutoría en línea?	Exploratoria y concluyente	Fuentes secundarias / Entrevista a profundidad / Sondeo	Encuesta
			¿Qué tipo de tutorías son las más apreciadas por usted?	Exploratoria	Fuentes secundarias / Entrevista a profundidad / Sondeo	Encuesta
			¿Cuál es la duración de cada sesión de tutoría que usted podría contratar?	Exploratoria	Fuentes secundarias / Entrevista a profundidad / Sondeo	Encuesta
			¿Cuál es el recurso digital más utilizado por usted en una tutoría en línea?	Exploratoria	Fuentes secundarias / Entrevista a profundidad / Sondeo	Encuesta
		Conocer la percepción de tutores respecto al servicio de tutorías apoyadas en recursos digitales.	¿Cuáles han sido las motivaciones o incentivos para realizar tutorías en línea?	Exploratoria	Fuentes secundarias / Entrevista a profundidad / Sondeo	Entrevista
			¿Cuál cree usted que son las principales características que un estudiante considera para tomar una tutoría online?	Exploratoria	Fuentes secundarias / Entrevista a profundidad / Sondeo	Entrevista
			¿Qué opina sobre este servicio de tutorías como un negocio?	Exploratoria	Fuentes secundarias / Entrevista a profundidad / Sondeo	Entrevista
			¿Algún comentario o recomendación final?	Exploratoria y concluyente	Fuentes secundarias / Entrevista a profundidad / Sondeo	Entrevista
		Establecer la demanda de tutorías apoyadas en recursos digitales por parte de estudiantes.	Genero, Edad, Grado de Estudios	Exploratoria	Fuentes secundarias / Entrevista a profundidad / Sondeo	Encuesta
			¿Cuál es la tarifa que usted podría pagar por una hora de tutorías?	Exploratoria	Fuentes secundarias / Entrevista a profundidad / Sondeo	Encuesta
			¿Cuál es la tarifa que usted podría pagar de suscripción mensual?	Exploratoria y concluyente	Fuentes secundarias / Entrevista a profundidad / Sondeo	Encuesta
			¿Qué materias usted consideraría para contratar un servicio de tutorías?	Exploratoria	Fuentes secundarias / Entrevista a profundidad / Sondeo	Encuesta
			¿Cuál es la razón por la que usted podría contratar un servicio de tutorías en línea?	Exploratoria	Fuentes secundarias / Entrevista a profundidad / Sondeo	Encuesta
			¿Cuál horario se ajusta más a su disposición para recibir tutorías virtuales personalizadas?	Exploratoria	Fuentes secundarias / Entrevista a profundidad / Sondeo	Encuesta
		Determinar tamaño de mercado.	¿Cuántos estudiantes están inscritos en bachillerato por periodo lectivo?	Exploratoria y concluyente	Fuentes secundarias	
			¿Cuántos estudiantes ingresan a las Instituciones de Educación Superior cada año?	Exploratoria y concluyente	Fuentes secundarias	

Fuente: Autor

5.5 Investigación Cualitativa

La investigación cualitativa presenta los temas que serán abordados durante la entrevista a expertos con el propósito de cubrir “todos” los aspectos de la idea de negocio propuesta. En esta etapa la investigación trata de descubrir mejoras al diseño del modelo de negocio.

El diseño de la entrevista preguntará en algunos casos sobre los mismos temas a diferentes categorías de expertos con la intención de obtener perspectivas diferentes.

Considerando la narrativa de la idea de negocio, los siguientes párrafos tratan de identificar los principales aspectos a ser consultados a los expertos.

“El servicio de tutorías que se pretende brindar, apoyado en una plataforma de vinculación digital, ofrece tarifas más económicas que la competencia. Ejemplos de tipo de contenido a ofrecer en las tutorías incluye repaso para prepararse para una lección, rendir un examen, o aprobar una materia.

La idea de negocio aspira desarrollar un mercado en el que conecta (1) la demanda de estudiantes de bachillerato y universidad que buscan ayuda para mejorar su desempeño en clase o prepararse para un examen, y (2) la oferta de profesionales con destrezas pedagógicas y conocimiento en un área específica que buscan ingresos complementarios.”

Con la idea propuesta se logra optimizar tiempo entre las partes en la prestación del servicio, el contenido se pretende quede guardado en la plataforma para que los clientes (estudiantes) puedan revisarlo nuevamente una vez finalizada las horas de tutoría contratada.

5.5.1 Entrevista a Profundidad a Expertos

La entrevista a expertos valida si hace sentido la idea de negocio, su desarrollo aportaría los temas no cubiertos en el modelo de negocio, lo que permitirá asegurar el desarrollo correcto del instrumento de indagación a los potenciales clientes.

Los expertos responden dos grandes temas:

- (a) características del servicio para los estudiantes y
- (b) perfil de los tutores y su relación con ellos.

Forman parte del grupo objetivo a ser entrevistado:

- (1) profesionales que conocen del negocio de tutorías,

(2) tutores (jóvenes profesionales que desean monetizar su tiempo libre).

El diseño de las entrevistas tendrá la siguiente estructura:

A. Datos demográficos del experto

1. Género
2. Edad
3. Educación
4. Área de formación
5. Ocupación
6. Años de Experiencia

B. Guion de la entrevista

1. Saludo
2. Presentación de la idea del negocio
3. Preguntas sobre mecanismos de motivación para tutores
4. Preguntas sobre mecanismos de motivación para extender la red de estudiantes
5. Preguntas sobre tipo de sesiones de tutorías: uno a uno, o sesiones con muchos
6. Preguntas sobre duración de las sesiones de tutorías
7. Preguntas sobre tarifas para tutores
8. Preguntas sobre tarifas para estudiantes
9. Preguntas sobre el tipo de contenido de ayuda digital (documentos pdf, videos, otros)
10. Preguntas sobre duración (videos) y longitud (documentos) de contenidos asincrónicos
11. Preguntas sobre forma de pago por tutorías
12. Preguntas sobre la opinión de la idea de negocio
13. Pregunta de cierre solicitando recomendación o comentarios

El desarrollo de las entrevistas a profundidad dirigida a expertos en tutorías aspira a realizar un mínimo de 10 entrevistas.

Guion de Entrevista

1. Le saluda Deivis Galarza, soy estudiante de postgrado de la Escuela de Negocios de la ESPOL (ESPAE) Promoción 35, como parte del proceso de titulación es necesario desarrollar una idea de negocio la cual comparto a continuación.

2. Ofrecer un servicio de tutorías, con tarifas más económicas que la competencia a través de la Web, que permita a los estudiantes: (1) prepararse para una lección, (2) rendir un examen o (3) aprobar una materia.
3. En su experiencia, ¿Cuáles han sido las motivaciones o incentivos para realizar tutorías en línea?
4. En su experiencia, ¿Cuál cree usted que son las principales características que un estudiante considera para tomar una tutoría online?
5. ¿Qué tipo de tutorías son las más apreciadas por los alumnos?:
 - ¿Sesiones uno a uno, o sesiones de grupos?
 - ¿Sesiones personalizadas?
6. En su experiencia, ¿Cuál es el tiempo optimo que usted considera que los estudiantes se mantienen atentos durante una tutoría online?
7. ¿Cuál considera usted que es el esquema adecuado para pagos a tutores en línea?:
 - ¿Por hora?
 - ¿Por curso?
 - ¿Por número de estudiantes?
 - ¿Tarifa base más el número de estudiantes?
 - ¿Qué tarifa sugiere considerando su respuesta anterior?
8. En su experiencia, ¿Cuál es la tarifa que paga un estudiante por hora de tutoría en línea?:
 - ¿Promedio?
 - ¿Máximo?
 - ¿Mínimo?
9. ¿Cuál es el recurso digital más utilizado por los estudiantes en las tutorías en línea?:
 - ¿Tutorías grabadas?
 - ¿Tutorías en vivo?
 - ¿Documentos estáticos? (Word, PDF, ...)
 - ¿Documentos dinámicos? (Excel, Mural, ...)

¿Juegos?

10. ¿Cuál es la duración y longitud que se debería publicar en la plataforma?:

¿Videos?

¿Documentos?

11. En su experiencia, ¿Cuál considera usted que es el medio de pago adecuado para los estudiantes?

12. ¿Qué opina sobre este servicio de tutorías en línea como un negocio?

13. ¿Algún comentario o recomendación final?

5.5.2 Ejecución de la Investigación Cualitativa

El desarrollo de las entrevistas a profundidad dirigida a expertos en tutorías se efectuó del 29 de marzo al 1 de abril de 2021, se realizó una entrevista (de 10 preguntas) en WhatsApp y Zoom para recopilar datos de 10 expertos.

Tabla 8. Expertos Entrevistados.

No.	EXPERTOS ENTREVISTADOS		
	Nombres	Rol	Fecha
1	Yorman Figueroa Peña	Tutor Académico	29/03/2021
2	Stalyn Ochoa Agudelo	Gerente Financiero Docente	29/03/2021
3	Miguel Cabezas	Director de Marketing Emprendedor	29/03/2021
4	Jose Mestanza Zambrano	Economista Docente	30/03/2021
5	Ernesto Guevara Granizo	Docente	30/03/2021
6	Fancisco Aguilera Valdez	Docente	31/03/2021
7	Francisco Calderón Jimenez	Director de capacitación Emprendedor	01/04/2021
8	Richard Yagual Pita	Docente	01/04/2021
9	Christian Uribe Garzon	Docente	01/04/2021
10	Miguel Herrera Vivar	Gerente de Formación	01/04/2021

Fuente: Autor

5.5.3 Resultados de Entrevista a Profundidad a Expertos

Tabla 9. Resumen de Entrevista a Expertos.

TABLA RESUMEN DE ENTREVISTA A EXPERTOS			
PREGUNTAS A EXPERTOS	RESPUESTAS (Frecuencia)	CONCLUSIÓN	EFFECTOS SOBRE EL MODELO DE NEGOCIO
1 En su experiencia, ¿Cuáles han sido las motivaciones o incentivos para realizar tutorías en línea?	<ul style="list-style-type: none"> • Pandemia (4) • Ingreso económico (3) • Facilidad de interacción entre estudiante y tutor (3) • Mejorar experiencia de aprendizaje (2) • Horarios flexibles (2) • Ayudar a estudiantes a lograr sus objetivos (2) • Utilizar tecnología (1) 	1.- La pandemia provocó nuevas fuentes de ingresos. 2.- La tecnología facilita la interacción entre tutor y estudiante, mejorando su experiencia de aprendizaje. 3.- Los horarios flexibles ayudan a los estudiantes a cumplir sus objetivos.	Items 1 y 2 ya están considerados en el modelo, ítem 3 el efecto sobre el componente "propuesta de valor" del Canvas cambia, se le agrega "horarios flexibles".
2 En su experiencia, ¿Cuál cree usted que son las principales características que un estudiante considera para tomar una tutoría online?	<ul style="list-style-type: none"> • Tutorías económicas (5) • Formación del tutor (4) • Experiencia del tutor (4) • Facilidad de acceso (2) • Falta de tiempo (2) • Flexibilidad de horario (2) • Materiales de consulta (1) • Referencias de estudiantes (1) 	1.- La facilidad de acceso permite conseguir tutorías económicas. 2.- La formación y experiencia del tutor atrae estudiantes referidos. 3.- La falta de tiempo hace necesario un horario flexible y tener materiales de consulta.	Items 1, 2 y 3 ya están considerados en el modelo.
3 ¿Qué tipo de tutorías son las más apreciadas por los alumnos?: ¿Sesiones uno a uno, o sesiones de grupos? ¿Sesiones personalizadas?	<ul style="list-style-type: none"> • Sesiones personalizadas (10) 	1.- Las sesiones personalizadas permiten a los estudiantes mayor interacción con el tutor.	Ítem 1 ya está considerado en el modelo.

TABLA RESUMEN DE ENTREVISTA A EXPERTOS						
PREGUNTAS A EXPERTOS		RESPUESTAS (Frecuencia)		CONCLUSIÓN	EFFECTOS SOBRE EL MODELO DE NEGOCIO	
4	En su experiencia, ¿Cuál es el tiempo óptimo que usted considera que los estudiantes se mantienen atentos durante una tutoría online?	<ul style="list-style-type: none"> • 20 minutos (3) • 60 minutos (3) • 30 minutos (2) • 120 minutos (2) 		1.- El 30% de los expertos señalan como tiempo óptimo de tutorías 60 minutos. 2.- El 20% de los expertos señalan como tiempo óptimo de tutorías 120 minutos.	Ítem 1 y 2 ya están considerados en el modelo.	
5	¿Cuál considera usted que es el esquema adecuado para pagos a tutores en línea?: ¿Por hora? ¿Por curso? ¿Por número de estudiantes? ¿Tarifa base más el número de estudiantes? ¿Qué tarifa sugiere considerando su respuesta anterior?	Tarifa por hora: <ul style="list-style-type: none"> • \$30 (2) • \$25 (2) • \$10 (2) • \$5 (2) • \$15 (1) • \$13 (1) 		1.- La tarifa máxima de pago a tutores es de \$30 por hora. 2.- La tarifa mínima de pago a tutores es de \$5 por hora.	Ítem 1 y 2 ya están considerados en el modelo.	
6	En su experiencia, ¿Cuál es la tarifa que paga un estudiante por hora de tutoría en línea?: ¿Promedio? ¿Máximo? ¿Mínimo?	Promedio <ul style="list-style-type: none"> • \$30 (2) • \$20 (2) • \$10 (2) • \$25 (1) • \$12.5 (1) • \$7.5 (1) • \$5 (1) 	Máximo <ul style="list-style-type: none"> • \$40 (2) • \$15 (2) • \$10 (2) • \$35 (1) • \$30 (1) • \$25 (1) • \$20 (1) 	Mínimo <ul style="list-style-type: none"> • \$15 (3) • \$25 (2) • \$8 (2) • \$6 (1) • \$5 (1) • \$3 (1) 	1.- La tarifa promedio que paga un estudiante es de \$30 por hora. 3.- La tarifa máxima que paga un estudiante es de \$40 por hora. 3.- La tarifa mínima que paga un estudiante es de \$3 por hora.	Ítem 1, 2 y 3 ya están considerados en el modelo.

TABLA RESUMEN DE ENTREVISTA A EXPERTOS			
PREGUNTAS A EXPERTOS	RESPUESTAS (Frecuencia)	CONCLUSIÓN	EFFECTOS SOBRE EL MODELO DE NEGOCIO
7 ¿Cuál es el recurso digital más utilizado por los estudiantes en las tutorías en línea?: ¿Tutorías grabadas? ¿Tutorías en vivo? ¿Documentos estáticos? (Word, PDF, ...) ¿Documentos dinámicos? (Excel, Mural, ...) ¿Juegos?	<ul style="list-style-type: none"> • Tutorías en vivo (7) • Tutorías en vivo con juegos (3) 	1.- El recurso digital más utilizado por los estudiantes son las tutorías en vivo. 2.- Las tutorías con juegos tienden a captar de manera oportuna la atención de los estudiantes.	Ítem 1 ya está considerado en el modelo, ítem 2 el efecto sobre el componente "propuesta de valor" del Canvas cambia, se le agrega "aprendizaje gamificado".
8 ¿Cuál es la duración y longitud que se debería publicar en la plataforma?: ¿Videos? ¿Documentos?	<ul style="list-style-type: none"> • 15 minutos (3) • 20 minutos (3) • 5 minutos (1) • 10 minutos (1) • 30 minutos (1) • 60 minutos (1) 	1.- Videos y documentos deben tener máximo 20 minutos de revisión. 2.- Videos y documentos deben tener mínimo 15 minutos de revisión.	Ítem 1 y 2 ya están considerados en el modelo.
9 En su experiencia, ¿Cuál considera usted que es el medio de pago adecuado para los estudiantes?	<ul style="list-style-type: none"> • Transferencia bancaria (7) • Pago en agencia bancaria (2) • Tarjeta de crédito (1) 	1.- El medio de pago adecuado para estudiantes es transferencia bancaria	Ítem 1 el efecto sobre el componente "Fuentes de ingreso" ya está considera en el modelo
10 ¿Qué opina sobre este servicio de tutorías en línea como un negocio?	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor rentabilidad para el tutor (3) • Oportunidad impulsada por la pandemia (3) • Permite al tutor monetizar su tiempo libre (2) • Se volverá costumbre o moda (1) 	1.- Las tutorías en línea fueron impulsadas por la pandemia y dan mayor rentabilidad. 2.- Las tutorías en línea permiten al tutor monetizar su tiempo libre y tienden a convertirse en una costumbre o moda.	Ítem 1 y 2 ya están considerados en el modelo.

TABLA RESUMEN DE ENTREVISTA A EXPERTOS			
PREGUNTAS A EXPERTOS	RESPUESTAS (Frecuencia)	CONCLUSIÓN	EFFECTOS SOBRE EL MODELO DE NEGOCIO
11 ¿Algún comentario o recomendación final?	<ul style="list-style-type: none"> • Gamificar el aprendizaje (3) • 25% docentes poseen poca experiencia (3) • 40% docentes poseen experiencia (2) • 20% docentes poseen experiencia y pedagogía (2) • 15% docentes poseen experiencia y pedagogía gamificada (2) • Comprender requerimientos de aprendizaje de los estudiantes (2) • Tutoría debe tener cambios de ritmo o niveles de complejidad (2) • 70% ingresos para el tutor (2) • 30% ingresos para la plataforma (2) • 20% de estudiantes viven fuera de las principales ciudades (2) • 90% de estudiantes poseen acceso a internet en sus hogares (2) • 80% de estudiantes tienen acceso a pagos por transferencias bancarias (2) • 20% de estudiantes buscan admisión en centros de estudios en el extranjero (2) • 10% de estudiantes buscan admisión en programas de maestría (2) • Excelente herramienta de aprendizaje (1) • Grupos de máximo 10 estudiantes por tutoría (1) • Propuesta innovadora que permite trabajar en beneficio del estudiante y en calidad educativa (1) • Permitir que los estudiantes se suscriban (1) • Mercado de ciencias exactas es de interés (1) • 40% de estudiantes buscan un tutor que los preparen para dar un examen (1) • 10% de estudiantes buscan apoyo pedagógico (1) • Existe enorme presión en estudiantes por educarse (1) • Estudiantes buscan interacción, empatía y vocación (1) 	<p>1.- Gamificar el aprendizaje ayuda a satisfacer los requerimientos de aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>2.- La tutoría con cambios de ritmo o niveles de complejidad es una excelente herramienta de aprendizaje.</p> <p>3.- Tener grupos de máximo 10 estudiantes permite trabajar en beneficio del estudiante y en calidad educativa.</p> <p>4.- Permitir que los estudiantes se suscriban por un valor de \$10 o \$15 el mes.</p> <p>5.- El mercado de ciencias exactas, estudiantes que desean estudiar una maestría o estudiar en el extranjero es de interés para el servicio.</p>	<p>Ítem 1, 2 y 3 ya están considerados en el modelo. Ítem 4 y 5 el efecto sobre el componente "segmento de clientes" del Canvas cambia, se le agrega "profesionales que desean dar una prueba para estudiar una maestría o estudiar en el extranjero" y se modifica "estudiantes universitarios".</p>

Fuente: Autor

Nomenclatura de colores del texto en la tabla resumen de Entrevistas a Expertos: El texto descrito en la tabla representa las ideas propuestas por los expertos sobre el modelo de negocio, **ideas que han sido validadas con la entrevista a expertos** y las **ideas nuevas que han aportado los expertos**.

5.5.4 Efectos de la Investigación Cualitativa en el Modelo de Negocio

Tabla 10. Prueba Ácida con Observaciones de Expertos

Autor de la matriz: PhD. William Loyola		Prueba Ácida del Modelo de Negocio con Observaciones de Expertos	
Servicio	1	¿Qué producto o servicio proporciona la organización?	Servicio de tutorías a través de la Web
Mercado	2	¿A quién (mercado objetivo) potencialmente sirve la organización?	2.1 Estudiantes de colegio (bachillerato) de escasos recursos económicos. 2.2 Estudiantes universitarios. 2.3 Estudiantes que deseen rendir una prueba para estudiar en el extranjero. 2.4 Estudiantes que desean rendir una prueba de aptitud para estudiar una maestría.
Valor	3	¿Cómo se diferencia el producto o servicio?	3.1 Tarifas mas económicas que la competencia. 3.2 Servicios de tutorías a través de la Web. 3.3 Horarios flexibles 3.4 Aprendizaje gamificado 3.5 Membresía mensual
Recursos	4	¿En quienes o en qué recursos reside (se soporta) la diferencia del producto o servicio?	4.1 Plataforma Web para tutorías. 4.2 Tutores especializados en diferentes disciplinas.
Procesos	5	¿Cómo es el proceso que proporciona la diferencia del producto o servicio?	5.1 Implementación: diseño e implementación de plataforma en la web para conectar tutores con estudiantes. 5.2 Mercadeo: tutores (crean contenido) y estudiantes (atraen referidos). 5.3 Operación: Recepción de pedidos de tutorías a través de la Web, contacto entre el cliente(estudiante) y tutor (disponible).
Redes	6	¿Qué organizaciones o individuos son los grupos de interés (y sus intereses) relacionados a la diferencia?	6.1 Desarrolladores de la plataforma Web de tutorías (generar ingresos). 6.2 Tutores de diferentes disciplinas (monetizar su tiempo libre). 6.3 Estudiantes (preparación para dar/desarrollar una prueba o tarea).
Posicionamiento	7	¿Cuáles son los mensajes que comunican la diferencia y la posiciona ante cada grupo de interés (6)?	7.1 Desarrolladores: plataforma web para conectar tutores con estudiantes 7.2 Tutores: especialistas en diferentes disciplinas 7.3 Estudiantes: precios asequibles
Lógica de Riqueza y/o Bienestar	8	¿Cómo genera riqueza y/o bienestar la organización?	El servicio de tutorías garantiza un acompañamiento oportuno en diferentes temas de interés (matemáticas, física, química, entre otras), se contactan tutores y estudiantes a un precio asequible, los estudiantes optimizan su tiempo y los tutores lo monetizan.
Sustentabilidad	9	¿Cómo protege y sustenta la organización la diferencia en el largo plazo?	9.1 Desarrolladores: Acuerdo de confidencialidad con los Ingenieros que desarrollen la Plataforma para el servicio de tutorías. 9.2 Tutores: Acuerdo de confidencialidad con tutores. 9.3 Alumnos: Acuerdo de confidencialidad con estudiantes que atraen referidos.

Fuente: Autor

Nomenclatura de colores del texto en la Prueba Ácida: El texto descrito en la tabla representa las ideas propuestas en el modelo de negocio y las ideas nuevas que han aportado los expertos.

A continuación, se presenta el Modelo Canvas modificado por las observaciones de los expertos.

Tabla 11. Modelo Canvas con Observaciones de Expertos

(8) Socios Claves 1. Desarrolladores de plataforma. 2. Tutores. 3. Estudiantes.	(7) Actividades Claves 1. Desarrollo de plataforma. 2. Mantenimiento de Plataforma. 3. Contactar tutor (crean contenido).	(2) Propuesta de Valor 1. Tarifas más económicas que la competencia. 2. Servicios de tutorías a través de la Web. 3. Horarios flexibles. 4. Aprendizaje gamificado. 5. Membresía mensual	(4) Relación con el Cliente 1. Plataforma con contenido académico. 2. Consultas personalizadas con tutores.	(1) Segmento de Clientes 1. Estudiantes de Bachillerato. 2. Estudiantes universitarios. 3. Estudiantes que desean rendir una prueba para estudiar en el extranjero. 4. Estudiantes que desean rendir una prueba de aptitud para estudiar una maestría.
	(6) Recursos Claves 1. Plataforma Web para tutorías. 2. Tutores especializados en diferentes disciplinas.		(3) Canales 1. Plataforma de tutorías. 2. Redes sociales.	
(5) Estructura de Coste 1. Marketing. 2. Operativos. 3. Financieros.		(9) Fuentes de Ingreso 1. Cobro de comisión por hora clase. 2. Cobro por suscripción a la plataforma.		

Fuente: Autor

Nomenclatura de colores del texto en el Canvas: El texto descrito en la tabla representa las ideas propuestas en el modelo de negocio, ideas que han sido validadas con la entrevista a expertos y las ideas nuevas que han aportado los expertos.

Los expertos contribuyeron mencionando 34 ideas que ya estaban consideradas en el modelo, dando su aporte con 6 ideas nuevas:

1. Horarios flexibles.
2. Aprendizaje gamificado.
3. Suscripción mensual a la plataforma.
4. Mercado de estudiantes universitarios.
5. Mercado de estudiantes que desean estudiar en el extranjero.

6. Mercado de estudiantes que desean estudiar una maestría.

5.6 Investigación Cuantitativa

5.6.1 Tamaño de la Muestra

Considerando que las ciudades de Guayaquil y Quito cuentan con 278.969 estudiantes en la edad colegial (bachillerato en instituciones públicas y privadas), 45.536 estudiantes en Nivelación Superior y 274.654 estudiantes en la edad de estudios universitarios, estos estudiantes cumplen con los parámetros requeridos para ser incluidos en la estimación del mercado potencial de clientes.

Por tal motivo el tamaño de la población para el análisis exploratorio a los grupos de interés corresponderá a un total de 599.159 estudiantes. De acuerdo con datos recopilados en la entrevista a expertos, el 20% (119.831) de estudiantes viven fuera de las principales ciudades, pero cursan sus estudios en Guayaquil y Quito, el 90% (599.243) tiene acceso a internet y el 80% (479.327) tiene acceso a realizar un pago vía transferencia bancaria.

El diseño de la investigación utilizará una muestra probabilística simple, con un nivel de confianza del 95%, y un margen de error del 6.94%. Con este diseño, el tamaño de la muestra corresponde a 200 encuestas (calculadora muestral de SurveyMonkey).

5.6.2 Encuesta a Estudiantes

Para indagar las preferencias de los estudiantes se diseñará una encuesta que tomará como referencia el modelo de negocio preliminar y los ajustes que surjan de la entrevista a expertos previamente descrita.

El diseño de la encuesta tendrá la siguiente estructura:

- A. Datos demográficos del encuestado
 1. Género
 2. Edad
 3. Educación
- B. Cuestionario de la encuesta
 1. Saludo
 2. Presentación de la idea del negocio
 3. Preguntas sobre mecanismos de motivación para extender la red de estudiantes

4. Preguntas sobre tipo de sesiones de tutorías: uno a uno, o sesiones con muchos
5. Preguntas sobre duración de las sesiones de tutorías
6. Preguntas sobre tarifas para estudiantes
7. Preguntas sobre el tipo de contenido de ayuda digital (documentos pdf, videos, otros)
8. Preguntas sobre duración (videos) y longitud (documentos) de contenidos asincrónicos

La encuesta tiene la siguiente estructura: datos demográficos del encuestado, cuestionario de la encuesta y además incorpora temas que fueron sugeridos por los expertos:

1. Horarios flexibles.
2. Aprendizaje gamificado.
3. Suscripción mensual a la plataforma.
4. Mercado de estudiantes universitarios.
5. Mercado de estudiantes que desean estudiar en el extranjero.
6. Mercado de estudiantes que desean estudiar una maestría.

Cuestionario de encuesta

1. Le saluda Deivis Galarza, soy estudiante de postgrado de la Escuela de Negocios de la ESPOL (ESPAE) Promoción 35, agradecería mucho responda esta encuesta sobre la idea de negocio que comparto a continuación.
2. Ofrecer un servicio de tutorías, con tarifas más económicas que la competencia a través de la Web, que permita a los estudiantes: (1) prepararse para una lección, (2) rendir un examen o (3) aprobar una materia.
3. ¿Cuál es su género?
 - Masculino
 - Femenino
4. ¿En qué rango se encuentra su edad?
 - De 14 a 17 años
 - De 18 a 21 años

- De 22 a 25 años
 - De 26 a 38 años
 - De 39 a 50 años
5. ¿En qué grado de estudios se encuentra?
- Bachillerato
 - Cursando Nivelación
 - Cursando estudios universitarios
 - Profesional con título
6. ¿Qué característica usted considera para tomar una tutoría en línea?
- Precios asequibles
 - Aprendizaje divertido
 - Flexibilidad de horario
 - Referencias de estudiantes
7. ¿Qué tipo de tutorías son las más apreciadas por usted?
- Sesiones uno a uno
 - Sesiones de grupos
 - Sesiones personalizadas
 - Membresía mensual
8. ¿Cuál es la duración de cada sesión de tutoría que usted podría contratar?
- 1 hora
 - 2 horas
 - 3 horas
 - Más de 3 horas
9. ¿Cuál es la tarifa que usted podría pagar por una hora de tutoría?
- Entre \$3 y \$9 por hora
 - Entre \$10 y \$15 por hora
 - Entre \$16 y \$25 por hora
 - Entre \$26 y \$40 por hora

10. ¿Cuál es el recurso digital más utilizado por usted en una tutoría en línea?
- Tutorías grabadas
 - Tutorías en vivo que incluyan juegos
 - Documentos estáticos (Word, PDF, ...)
 - Documentos dinámicos (Excel, Mural, ...)
11. ¿Cuál es la duración (videos) y longitud (documentos) que usted espera encontrar en una plataforma de tutorías?
- De 5 a 10 minutos de duración (videos) y lectura (documentos)
 - De 10 a 20 minutos de duración (videos) y lectura (documentos)
 - De 20 a 30 minutos de duración (videos) y lectura (documentos)
 - De 30 a 60 minutos de duración (videos) y lectura (documentos)
12. ¿Cuál horario se ajusta más a su disposición para recibir tutorías virtuales personalizadas?
- Horario de la mañana
 - Horario de la tarde
 - Horario de la noche
 - Horario de la madrugada
13. ¿Qué modalidad de diversión espera encontrar en una sesión de tutoría?
- Tutoría con juegos de memoria
 - Tutoría con concursos
 - Tutoría con actividades lúdicas
14. ¿Cuál es la tarifa que usted podría pagar de suscripción mensual?
- \$10 cada mes
 - \$15 cada mes
 - \$20 cada mes
 - \$25 cada mes
15. ¿Qué materias usted consideraría para contratar un servicio de tutorías?
- Materias de ciencias exactas (Biología, física, química, ...)
 - Materias de negocios (Contabilidad, economía, finanzas, ...)

- Materias de formación humana (Lengua y literatura, ecología y educación ambiental, servicio al cliente, ...)

16. ¿Cuál es la razón por la que usted podría contratar un servicio de tutorías en línea?

- Prepararse en una prueba para estudiar en el extranjero.
- Prepararse en una prueba para dar un examen de ingreso a la universidad o instituto superior.
- Prepararse en una prueba para estudiar una maestría.
- Prepararse en una materia para dar un examen.
- Prepararse en una materia para dar una lección.
- Obtener ayuda para resolver un deber.
- Comprender conceptos académicos.
- Practicar ejercicios de clases.

6. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercado recurrió a la encuesta diseñada en el capítulo cinco, en la sección de la investigación cuantitativa.

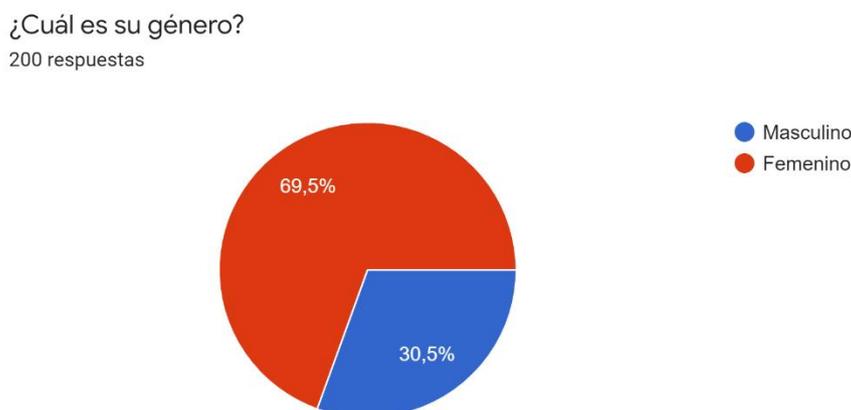
La recolección de datos se efectuó del 13 al 16 de abril de 2021, se realizó una encuesta (de 14 preguntas) en Google Forms, y su envío para recopilar los datos requeridos fue por correo electrónico, WhatsApp y Messenger.

6.1 Preguntas Unidimensionales

6.1.1 Datos demográficos del encuestado

El grupo de clientes objetivo está conformado por estudiantes de bachillerato, estudiantes universitarios y profesionales; con los datos obtenidos se procede al análisis que servirá para obtener el modelo de negocio definitivo.

Figura 1. Genero

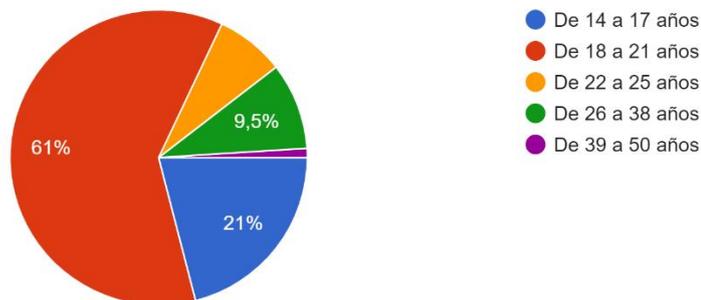


Fuente: Autor

El género de las personas encuestas revela que el 69.5% es femenino y 30.5% es masculino, lo que evidencia que el género femenino son el mercado objetivo para el servicio de tutorías que se pretende brindar.

Figura 2. Rango de Edad

¿En qué rango se encuentra su edad?
200 respuestas

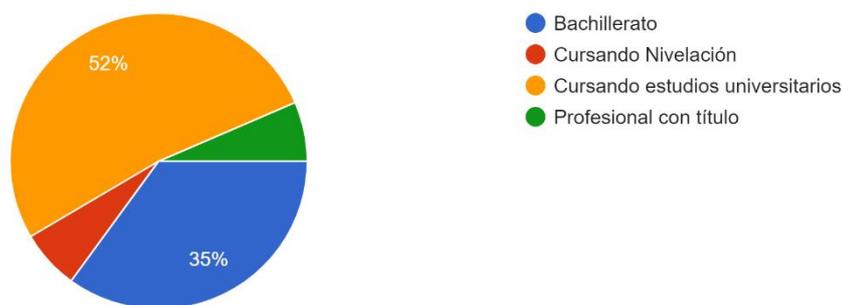


Fuente: Autor

La edad de los potenciales clientes oscila entre 14 y 50 años, concentrándose un 61% entre los 18 y 21 años, el 21% entre los 14 y 17 años, y un 9.5% entre los 26 y 38 años. Lo anterior evidencia el grupo objetivo de estudiantes que tiene interés por el servicio de tutorías.

Figura 3. Grado de estudios

¿En qué grado de estudios se encuentra?
200 respuestas



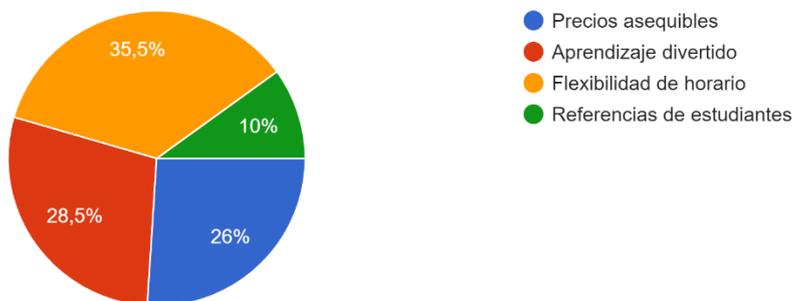
Fuente: Autor

El grado de estudios va de acuerdo con la edad de los estudiantes, el 52% está cursando estudios universitarios y el 35% se encuentra en bachillerato.

6.1.2 Preguntas sobre mecanismos de motivación para extender la red de estudiantes

Figura 4. Características del servicio

¿Qué característica usted considera para tomar una tutoría en línea?
200 respuestas



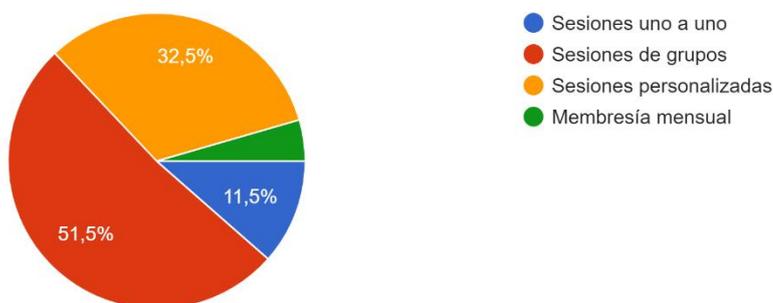
Fuente: Autor

La característica más apreciada para los estudiantes es la flexibilidad de horario (35.5%), seguido de un aprendizaje divertido (28.5%) y precios asequibles (26%).

6.1.3 Preguntas sobre tipo de sesiones de tutorías: uno a uno, o sesiones con muchos

Figura 5. Tipo de tutorías

¿Qué tipo de tutorías son las más apreciadas por usted?
200 respuestas



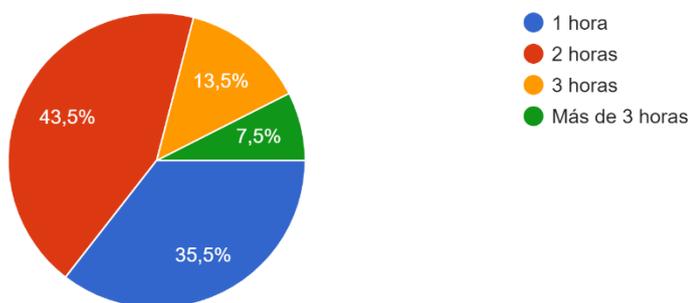
Fuente: Autor

Las sesiones de tutorías más apreciadas por los estudiantes son de grupos (51.5%), seguidas por las sesiones personalizadas (32.5%).

6.1.4 Preguntas sobre duración de las sesiones de tutorías

Figura 6. Valor por hora clase en tutorías

¿Cuál es la duración de cada sesión de tutoría que usted podría contratar?
200 respuestas



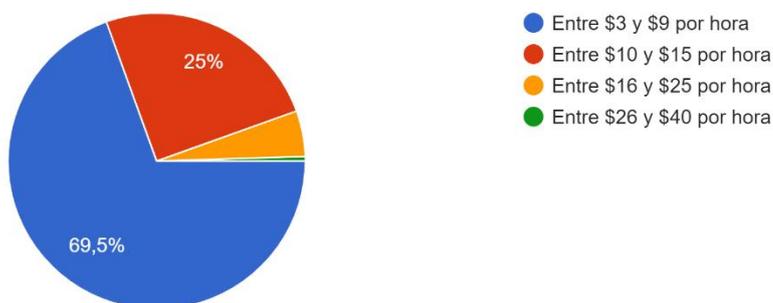
Fuente: Autor

La duración de las sesiones más apreciadas por los estudiantes es de una hora (43.5%) y dos horas (35.5%).

6.1.5 Preguntas sobre tarifas para estudiantes

Figura 7. Tarifa por hora

¿Cuál es la tarifa que usted podría pagar por una hora de tutoría?
200 respuestas



Fuente: Autor

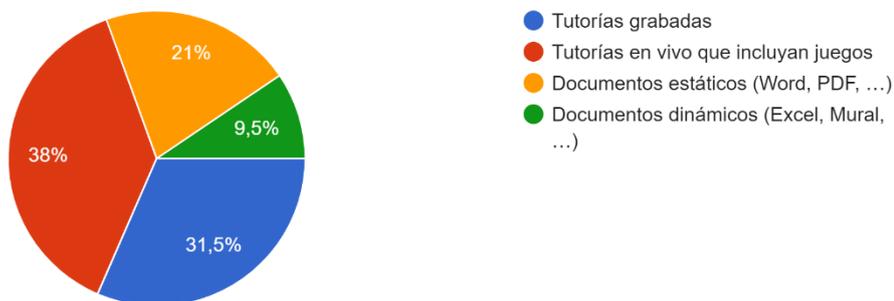
La tarifa más accesible para los estudiantes está entre \$3 y \$9 por hora (69.5%), seguida de una tarifa entre \$10 y \$15 por hora (25%).

6.1.6 Preguntas sobre el tipo de contenido de ayuda digital (documentos pdf, videos, otros)

Figura 8. Recurso digital

¿Cuál es el recurso digital más utilizado por usted en una tutoría en línea?

200 respuestas



Fuente: Autor

El recurso digital más utilizado por los estudiantes son las tutorías en vivo que incluyan juegos (38%), seguidas de las tutorías grabadas (31.5%).

6.1.7 Preguntas de duración (videos) y longitud (documentos) de contenidos asincrónicos

Figura 9. Recursos de la plataforma

¿Cuál es la duración (videos) y longitud (documentos) que usted espera encontrar en una plataforma de tutorías?

200 respuestas



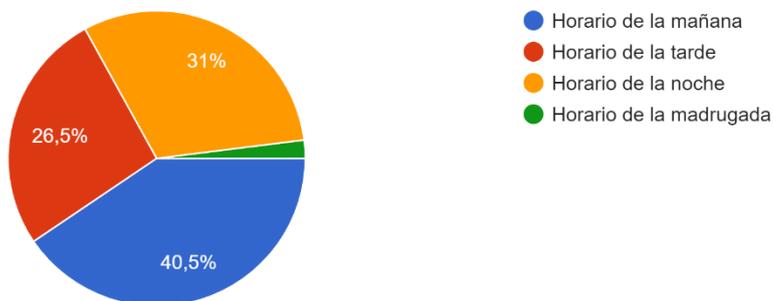
Fuente: Autor

El tiempo de revisión de videos y documentos de mayor aceptación para los estudiantes oscila entre 5 y 10 minutos (34%), seguidos de una duración entre 10 y 20 minutos (31%).

6.1.8 Horarios flexibles

Figura 10. Horarios

¿Cuál horario se ajusta más a su disposición para recibir tutorías virtuales personalizadas?
200 respuestas



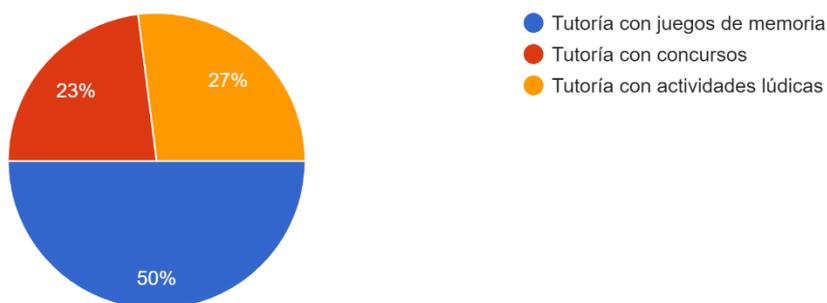
Fuente: Autor

El horario de mayor demanda del servicio de tutorías es de la mañana (40.5%), seguido del horario de la noche (31%).

6.1.9 Aprendizaje gamificado

Figura 11. Modalidad de tutoría

¿Qué modalidad de diversión espera encontrar en una sesión de tutoría?
200 respuestas



Fuente: Autor

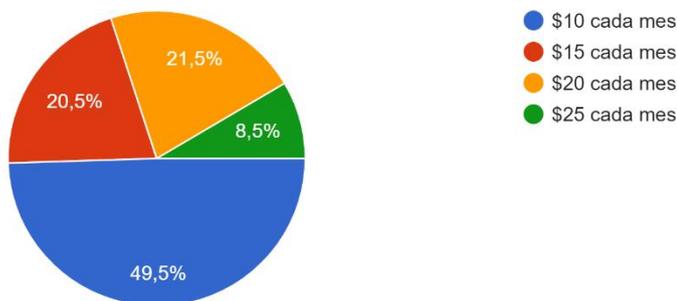
La sesión de tutoría con juegos son las más apreciadas por los estudiantes (50%), seguida por las tutorías con actividades lúdicas (27%).

6.1.10 Suscripción mensual a la plataforma

Figura 12. Tarifa de suscripción

¿Cuál es la tarifa que usted podría pagar de suscripción mensual?

200 respuestas



Fuente: Autor

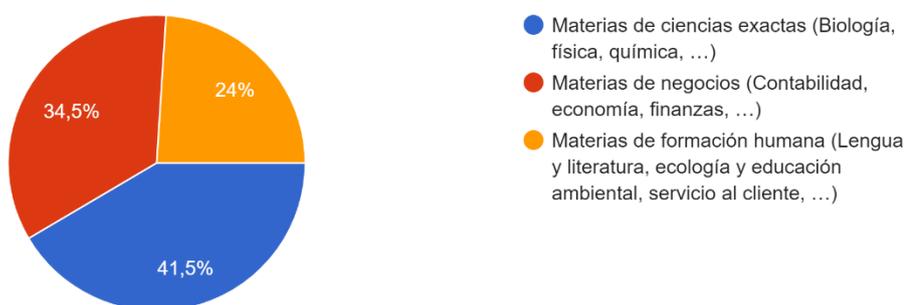
La tarifa de suscripción más apreciada por los estudiantes es de \$10 (49.5%), seguida de \$15 (20.5%).

6.1.11 Mercado de estudiantes

Figura 13. Materias de interés

¿Qué materias usted consideraría para contratar un servicio de tutorías?

200 respuestas



Fuente: Autor

El mercado de ciencias exactas es muy apreciado por los estudiantes (41.5%), seguido del mercado de materias de negocios (34.5%).

6.1.12 Mecanismos de motivación por el servicio

Figura 14. Motivación por el servicio

¿Cuál es la razón por la que usted podría contratar un servicio de tutorías en línea?
200 respuestas



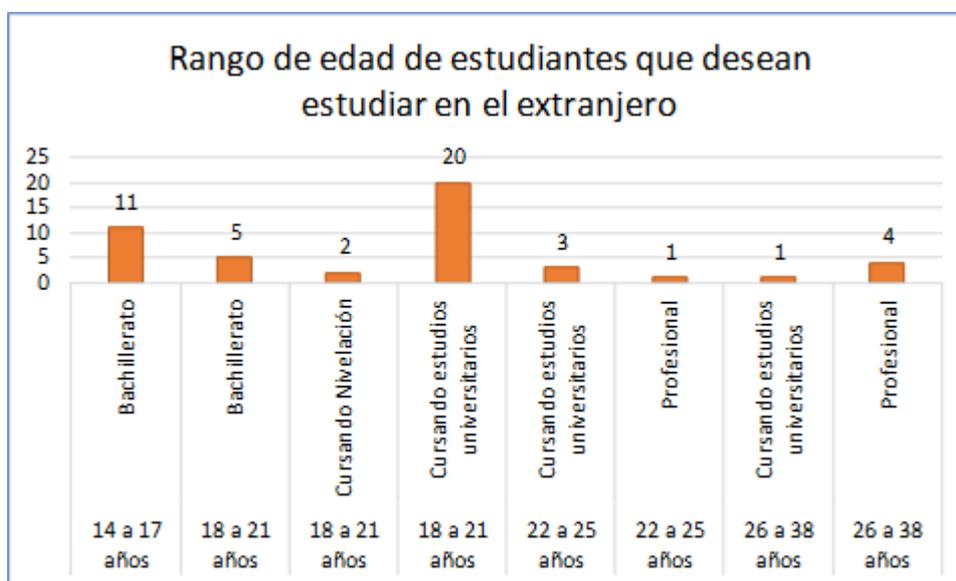
Fuente: Autor

Los estudiantes señalaron como principal motivación para contratar el servicio de tutorías el prepararse en una prueba para dar un examen de ingreso a la universidad o instituto (27%), seguido de la intención de prepararse en una prueba para estudiar en el extranjero (24%), un grupo importante muestra su interés en comprender conceptos académicos (20.5%).

6.2 Preguntas Bidimensionales

6.2.1 Edad de estudiantes que desean estudiar en el extranjero

Figura 15. Rango de edad vs estudios en el extranjero

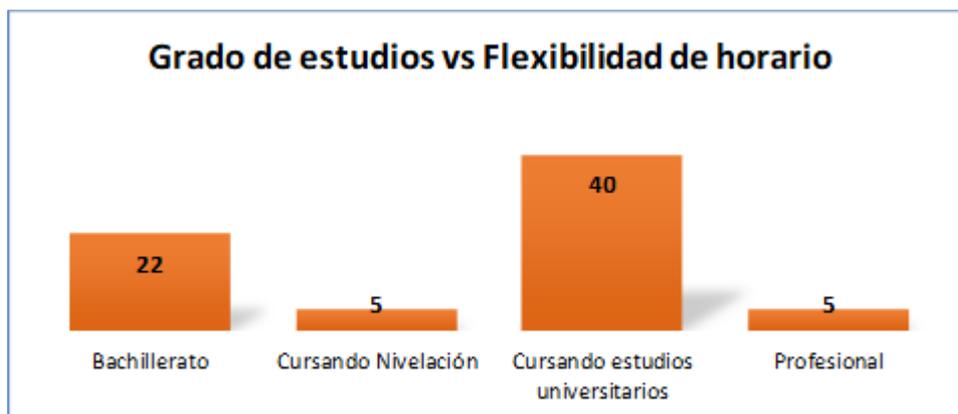


Fuente: Autor

El 24% de estudiantes que señalaron su deseo de preparación para estudiar en el extranjero se concentra en la edad de 18 a 21 años (5 estudiantes de bachillerato, 2 estudiantes de nivelación, 20 estudiantes universitarios) seguido de 11 estudiantes de bachillerato de la edad de 14 a 17 años.

6.2.2 Grado de estudio de alumnos que muestran interés en flexibilidad de horario

Figura 16. Grado de estudios vs Flexibilidad de horario

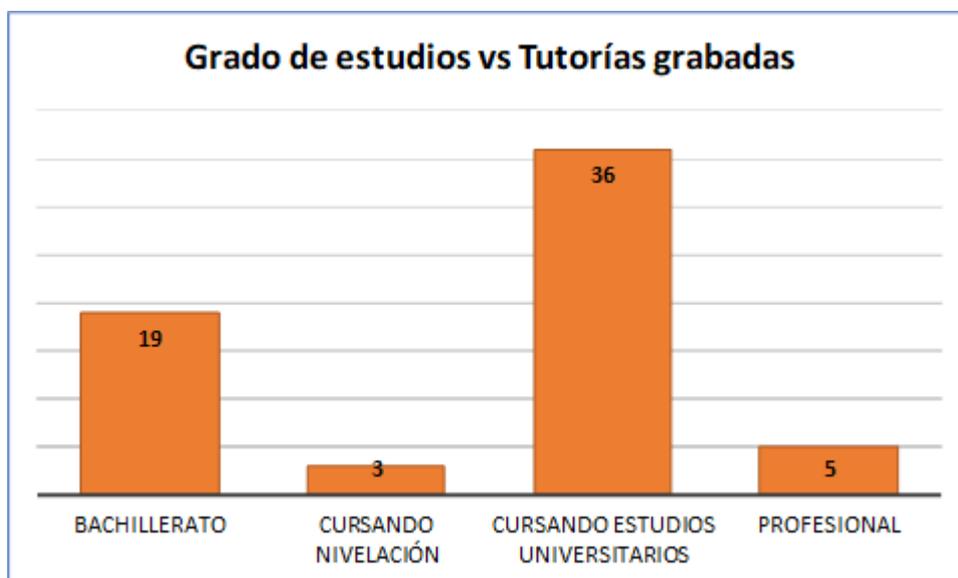


Fuente: Autor

El 35.5% de estudiantes señalaron interés en flexibilidad de horario, de este porcentaje la mayor cantidad (40 estudiantes) se concentra en estudiantes que están cursando estudios universitarios, seguido de 22 estudiantes de bachillerato.

6.2.3 Grado de estudio de alumnos que muestran interés por tutorías grabadas

Figura 17. Grado de estudios vs Tutorías grabadas

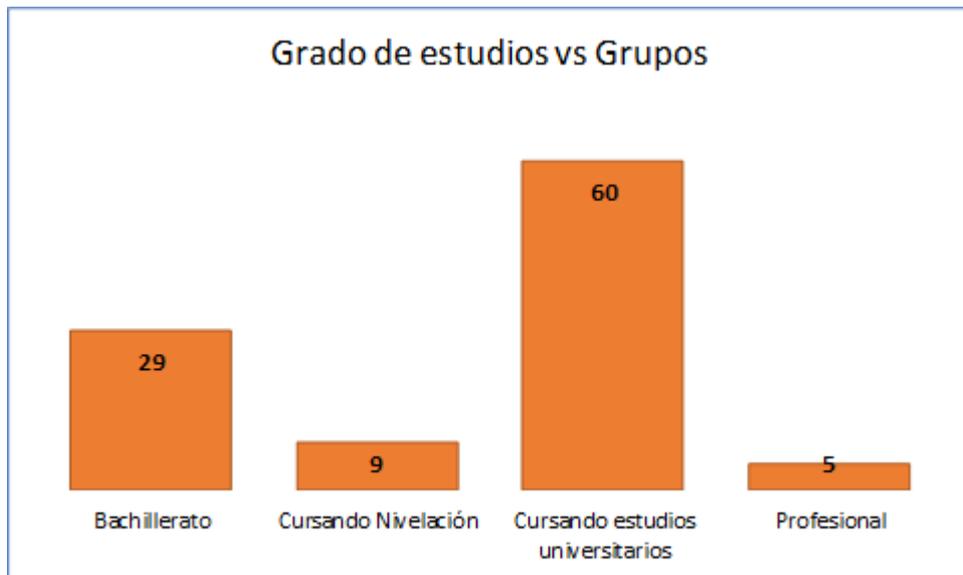


Fuente: Autor

El 31.5% de estudiantes demostró interés en el servicio de tutorías grabadas, de este porcentaje la mayor cantidad (36 estudiantes) se concentra en estudiantes universitarios, seguido de 19 estudiantes de bachillerato.

6.2.4 Grado de estudio de alumnos que muestran interés por tutorías en grupos

Figura 18. Grado de estudios vs Grupos



Fuente: Autor

El 51.5% de estudiantes señalan interés por las tutorías en grupos, de este porcentaje la mayor cantidad (60 estudiantes) se concentra en estudiantes universitarios, seguido de 29 estudiantes de bachillerato.

6.3 Implicaciones al cambio de modelo

La encuesta a estudiantes (clientes potenciales) valida ideas propuestas y recomendaciones de expertos al modelo de negocio.

Figura 19. Tabla resumen de encuesta a estudiantes

TABLA RESUMEN ENCUESTA ESTUDIANTES			
PREGUNTAS DE ENCUESTA		RESPUESTAS (%)	CONCLUSIÓN
6.1.1	¿Cuál es su género?	<ul style="list-style-type: none"> Femenino (69.5%) Masculino (30.5%) 	1. Los estudiantes que muestran preferencia por el servicio de tutorías corresponden al género femenino.

TABLA RESUMEN ENCUESTA ESTUDIANTES			
PREGUNTAS DE ENCUESTA		RESPUESTAS (%)	CONCLUSIÓN
6.1.1	¿En qué rango se encuentra su edad?	<ul style="list-style-type: none"> • De 18 a 21 años (61%) • De 14 a 17 años (21%) • De 26 a 38 años (9.5%) • De 22 a 25 años (7.5%) • De 39 a 50 años (1%) 	1. Los estudiantes que muestran preferencia por el servicio de tutorías están en la edad de 18 a 21 años.
6.1.1	¿En qué grado de estudios se encuentra?	<ul style="list-style-type: none"> • Cursando estudios universitarios (52%) • Bachillerato (35%) • Profesional con título (7%) • Nivelación (6%) 	1. Los estudiantes que muestran preferencia por el servicio de tutorías están cursando estudios universitarios.
6.1.2	¿Qué característica usted considera para tomar una tutoría en línea?	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad de horario (35.5%) • Aprendizaje divertido (28.5%) • Precios asequibles (26%) • Referencias de estudiantes (10%) 	1. Los expertos recomendaron horarios flexibles, su contribución es confirmada con la encuesta.
6.1.3	¿Qué tipo de tutorías son las más apreciadas por usted?	<ul style="list-style-type: none"> • Sesiones en grupos (51.5%) • Sesiones personalizadas (32.5%) • Sesiones uno a uno (11.5%) • Membresía mensual (4.5%) 	1. Los expertos recomendaron sesiones personalizadas, su contribución es confirmada con la encuesta.
6.1.4	¿Cuál es la duración de cada sesión de tutoría que usted podría contratar?	<ul style="list-style-type: none"> • 2 horas (43.5%) • 1 hora (35.5%) • 3 horas (13,5%) • Más de 3 horas (7.5%) 	1. Los expertos recomendaron sesiones de máximo dos horas, su contribución es confirmada con la encuesta.
6.1.5	¿Cuál es la tarifa que usted podría pagar por una hora de tutoría?	<ul style="list-style-type: none"> • Entre \$3 y \$9 por hora (69.5%) • Entre \$10 y \$15 por hora (25%) • Entre \$16 y \$25 por hora (5%) • Entre \$26 y \$40 por hora (0.5%) 	1. Los expertos recomendaron una tarifa mínima de \$3, su contribución es confirmada con la encuesta.
6.1.6	¿Cuál es el recurso digital más utilizado por usted en una tutoría en línea?	<ul style="list-style-type: none"> • Tutorías en vivo que incluyan juegos (38%) • Tutorías grabadas (31.5%) • Documentos estáticos (21%) • Documentos dinámicos (9.5%) 	1. Los expertos recomendaron tutorías en vivo, su contribución es confirmada con la encuesta.
6.1.7	¿Cuál es la duración (videos) y longitud (documentos) que usted espera encontrar en una plataforma de tutorías?	<ul style="list-style-type: none"> • De 5 a 10 minutos de duración (34%) • De 10 a 20 minutos de duración (31%) • De 20 a 30 minutos de duración (23%) • De 30 a 60 minutos de duración (12%) 	1. Los expertos recomendaron que la duración de revisión de videos y documentos sea de máximo 20 minutos, su contribución es confirmada con la encuesta.
6.1.8	¿Cuál horario se ajusta más a su disposición para recibir tutorías virtuales personalizadas?	<ul style="list-style-type: none"> • Horario de la mañana (40.5%) • Horario de la noche (31%) • Horario de la tarde (26.5%) • Horario de la madrugada (2%) 	1. Los expertos recomendaron horarios flexibles, su contribución es confirmada con la encuesta.
6.1.9	¿Qué modalidad de diversión espera encontrar en una sesión de tutoría?	<ul style="list-style-type: none"> • Tutoría con juegos de memoria (50%) • Tutoría con actividades lúdicas (27%) • Tutoría con concursos (23%) 	1. Los expertos recomendaron aprendizaje gamificado, su contribución es confirmada con la encuesta.

TABLA RESUMEN ENCUESTA ESTUDIANTES			
PREGUNTAS DE ENCUESTA		RESPUESTAS (%)	CONCLUSIÓN
6.1.10	¿Cuál es la tarifa que usted podría pagar de suscripción mensual?	<ul style="list-style-type: none"> • \$10 cada mes (49.5%) • \$20 cada mes (21.5%) • \$15 cada mes (20.5%) • \$25 cada mes (8.5%) 	1. Los expertos recomendaron un servicio de suscripción, el valor que los estudiantes pueden contratar es de \$10 cada mes.
6.1.11	¿Qué materias usted consideraría para contratar un servicio de tutorías?	<ul style="list-style-type: none"> • Materias de ciencias exactas (41.5%) • Materias de negocios (34.5%) • Materias de formación humana (24%) 	1. Los expertos recomendaron el mercado de estudiantes universitarios, su contribución es confirmada con la encuesta, las materias de ciencias exactas tienen amplia aceptación.
6.1.12	¿Cuál es la razón por la que usted podría contratar un servicio de tutorías en línea?	<ul style="list-style-type: none"> • Prepararse en una prueba para dar un examen de ingreso a la universidad o instituto (27%) • Comprender conceptos académicos (20.5%) • Prepararse en una prueba para estudiar en el extranjero (24%) • Prepararse en una prueba para estudiar una maestría (14%) • Prepararse en una materia para dar un examen (7%) • Obtener ayuda para resolver un deber (4%) • Practicar ejercicios de clases (3%) • Prepararse en una materia para dar una lección (0.5%) 	<p>1. Los expertos recomendaron el mercado de estudiantes que desean ingresar a una universidad o instituto, su contribución es confirmada con la encuesta.</p> <p>2. Los expertos recomendaron el mercado de estudiantes que desean estudiar en el extranjero, su contribución es confirmada con la encuesta.</p>
6.2.1	Edad de estudiantes que desean estudiar en el extranjero	<ul style="list-style-type: none"> • De 18 a 21 años (13.8%) • De 14 a 17 años (5.6%) • De 26 a 38 años (2.6%) • De 22 a 25 años (2%) 	1. Los estudiantes que muestran preferencia por estudiar en el extranjero están en la edad de 18 a 21 años.
6.2.2	Grado de estudios de alumnos que muestran interés en flexibilidad horaria	<ul style="list-style-type: none"> • Cursando estudios universitarios (19.7%) • Bachillerato (10.8%) • Profesional con título (2.5%) • Nivelación (2.5%) 	1. Los estudiantes que muestran preferencia por flexibilidad de horario están cursando estudios universitarios.
6.2.3	Grado de estudios de alumnos que muestran interés por tutorías grabadas	<ul style="list-style-type: none"> • Cursando estudios universitarios (18%) • Bachillerato (9.5%) • Profesional con título (2.5%) • Nivelación (1.5%) 	1. Los estudiantes que muestran preferencia por tutorías grabadas están cursando estudios universitarios.
6.2.4	Grado de estudios de alumnos que muestran interés por tutorías en grupos	<ul style="list-style-type: none"> • Cursando estudios universitarios (30%) • Bachillerato (14.5%) • Nivelación (4.5%) • Profesional con título (2.5%) 	1. Los estudiantes que muestran preferencia por tutorías en grupos están cursando estudios universitarios.

Fuente: Autor

Al cotejar la recomendación de expertos con la validación de la encuesta a estudiantes surge el tema de un “mercado de estudiantes que aspiran ser admitidos en un centro de estudios en el extranjero”.

6.4 Mercado de estudiantes que aspiran ser admitidos en centro de estudios extranjero

Los estudiantes que desean estudiar en el extranjero deben rendir una prueba de suficiencia en el idioma inglés, así como también las pruebas de admisión que requiere la universidad en la carrera de interés.

6.4.1 Pruebas de suficiencia de inglés

Las pruebas de suficiencia en el idioma inglés miden la habilidad de entender el idioma en lectura, escritura, conversación y comprensión auditiva (British Council, octubre de 2020).

Las universidades requieren en sus programas de estudios un nivel de inglés adaptado a sus exigencias, contar con un certificado de suficiencia de inglés permite a los estudiantes ser admitidos (British Council, octubre de 2020).

Las pruebas de suficiencia en el idioma inglés más reconocidas en los centros de estudios son (British Council, octubre de 2020):

- IELTS (International English Language Testing System),
- TOEFL (Test of English as Foreign Language),
- CAE (Cambridge English: Advanced)

6.4.2 Pruebas de admisión en el extranjero

Las pruebas de admisión de universidades extranjeras permiten a los funcionarios de admisiones determinar qué estudiantes tienen la capacidad de resistir los rigores de sus programas de estudio (Greelane, julio de 2019).

Las pruebas de admisión son exámenes estandarizados que miden la capacidad de éxito de un estudiante, cada programa demanda conocimientos específicos de sus alumnos (Greelane, julio de 2019).

Las universidades extranjeras requieren de pruebas de admisión en sus programas de estudio, las pruebas más reconocidas son (Greelane, julio de 2019):

- GRE (Graduate Record Examination)

- GMAT (Graduate Management Admission)
- LSAT (Law School Admission Test)
- MCAT (Medical College Admission Test)

6.5 Mercado potencial por perfil de usuario

La estimación del mercado potencial por perfil de cliente y nivel de tutor recurrió a los datos recolectados en la entrevista a expertos y validados con la aplicación de encuestas a estudiantes.

6.5.1 Estudiantes que aspiran admisión en centro de estudios

El mercado potencial estimado en la sección “tamaño de la muestra” corresponde 599.159 estudiantes (278.969 en bachillerato, 45.536 en Nivelación Superior, 274.654 en estudios superiores).

Los datos recolectados en la entrevista a expertos revelan que:

- 119.832 estudiantes aspiran admisión en centros de estudios extranjeros (20% mercado potencial)
- 59.916 estudiantes aspiran admisión en programa de maestría (10% mercado potencial)

6.5.2 Tutores que aspiran ser parte del servicio de tutorías

El mercado potencial de tutores estimado en la sección “identificación del sector”, corresponde a 215.255 docentes en el sistema nacional de educación.

Los datos recolectados en la entrevista a expertos en la sección “resultados de entrevista a profundidad a expertos” revelan que:

- 53.814 docentes poseen poca experiencia (25% del mercado potencial)
- 86.102 docentes tienen experiencia en área a impartir (40% del mercado potencial)
- 43.051 docentes poseen experiencia en área a impartir y pedagogía (20% del mercado potencial)
- 32.288 docentes tienen experiencia en área a impartir y pedagogía gamificada (15% del mercado potencial)

7. MODELO DE NEGOCIO DEFINITIVO

El modelo de negocio definitivo recurrió a la investigación de mercado señalada en el capítulo seis, con la validación de la investigación de mercado surge el tema de un “mercado de estudiantes que aspiran ser admitidos en un centro de estudios en el extranjero”

A continuación, se presenta el modelo de negocio definitivo usando el esquema prueba ácida y modelo canvas de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur.

En este modelo el diseño del servicio de tutorías combina tres actores: (1) Estudiantes, (2) Tutores y (3) Plataforma de vinculación digital de aprendizaje; en el que:

- (1) *Aprendizaje digital* conecta tutores y alumnos con facilidad de horario y lugar.
- (2) La *tutoría personalizada* alinea las necesidades de aprendizaje del alumno para apoyarlo al *acceso de estudios superiores*.
- (3) Los *estudiantes de escasos recursos* pueden acceder a *tutorías personalizadas a tarifas asequibles*, por medio de la *vinculación* de compañeros de estudio.
- (4) Los tutores pueden *monetizar su tiempo libre a tarifas justas y atractivas*, por medio de la *vinculación* de alumnos y ofreciendo un *aprendizaje retador y divertido*.
- (5) En este proceso estudiantes y tutores *optimizan su tiempo*.

El modelo de negocio se extiende para incluir un aprendizaje digital con tutorías personalizadas a tarifas asequibles para estudiantes de escasos recursos, diseño en el cual los tutores pueden monetizar y optimizar su tiempo libre.

Nomenclatura de colores del texto en la prueba ácida y en el modelo canvas: El texto descrito en la tabla representa las ideas propuestas en el modelo de negocio, **ideas que han sido validadas con la entrevista a expertos**, **ideas nuevas que han aportado los expertos** y **las ideas que han sido refinadas con la encuesta**.

7.1 Prueba Ácida Definitiva

Tabla 12. Prueba Ácida del Modelo de Negocio Definitivo

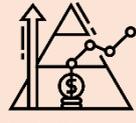
Autor de la matriz: PhD. William Loyola		Prueba Ácida del Modelo de Negocio con Refinamiento de Encuesta		
Servicio	1	¿Qué producto o servicio proporciona la organización?	Servicio de tutorías a través de una Plataforma de Vinculación Digital de Aprendizaje	A. Preguntas Introductorias
Mercado	2	¿A quién (mercado objetivo) potencialmente sirve la organización?	2.1 Estudiantes de colegio (bachillerato) de escasos recursos económicos. 2.2 Estudiantes universitarios. 2.3 Estudiantes que deseen ser admitidos por un centro de estudios en el extranjero (suficiencia de inglés y pruebas de admisión). 2.4 Estudiantes que desean rendir una prueba de aptitud para estudiar una maestría.	
Valor	3	¿Cómo se diferencia el producto o servicio?	3.1 Aprendizaje digital. 3.2 Tarifas asequibles para estudiantes. 3.3 Facilidad de horario y lugar 3.4 Tutoría personalizada 3.5 Apoyo al acceso de estudios superiores 3.6 Tutores monetizan tiempo libre a tarifas justas y atractivas 3.7 Aprendizaje retador y divertido 3.8 Vinculación de alumnos	
Recursos	4	¿En quienes o en qué recursos reside (se soporta) la diferencia del producto o servicio?	4.1 Plataforma Web para tutorías. 4.2 Tutores especializados en diferentes disciplinas.	
Procesos	5	¿Cómo es el proceso que proporciona la diferencia del producto o servicio?	5.1 Implementación: diseño e implementación de plataforma en la web para conectar tutores con estudiantes. 5.2 Mercadeo: tutores (crean contenido) y estudiantes (atraen referidos). 5.3 Operación: Recepción de pedidos de tutorías a través de la Web, contacto entre el cliente(estudiante) y tutor (disponible).	B. Gestión de Procesos
Redes	6	¿Qué organizaciones o individuos son los grupos de interés (y sus intereses) relacionados a la diferencia?	6.1 Desarrolladores de la plataforma Web de tutorías (generar ingresos). 6.2 Tutores de diferentes disciplinas (monetizar su tiempo libre). 6.3 Estudiantes (preparación para dar/desarrollar una prueba o tarea).	C. Gestión de Interesados
Posicionamiento	7	¿Cuáles son los mensajes que comunican la diferencia y la posiciona ante cada grupo de interés (6)?	7.1 Desarrolladores: plataforma web para conectar tutores con estudiantes 7.2 Tutores: especialistas en diferentes disciplinas 7.3 Estudiantes: precios asequibles	
Lógica de Riqueza y/o Bienestar	8	¿Cómo genera riqueza y/o bienestar la organización?	El servicio de tutorías garantiza un acompañamiento oportuno en diferentes temas de interés(matemáticas, física, química, entre otras), se contactan tutores y estudiantes a un precio asequible, los estudiantes optimizan su tiempo y los tutores lo monetizan.	D. Gestión de la Sustentabilidad
Sustentabilidad	9	¿Cómo protege y sustenta la organización la diferencia en el largo plazo?	9.1 Desarrolladores: Acuerdo de confidencialidad con Ingenieros que desarrollen la Plataforma. 9.2 Tutores: Acuerdo de confidencialidad con tutores, sistema de insignias por nivel de tutor, historial de videos de clases demostrativas, historial de insignias otorgadas por alumnos, honorarios justos y atractivos. 9.3 Alumnos: Acuerdo de confidencialidad con alumnos, tarifas asequibles por nivel de tutor, mecanismo de encadenamiento de referencias, sesiones personalizadas (máximo 7 estudiantes), sistema de descuentos por cantidad de alumnos.	

Fuente: Autor

7.2 Modelo Canvas Definitivo

A continuación, se presenta el Modelo Canvas validado con la encuesta a estudiantes.

Tabla 13. Modelo Canvas con Refinamiento de Encuesta

<p>(8) Socios Claves</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrolladores de plataforma. 2. Tutores. 3. Estudiantes. 	<p>(7) Actividades Claves</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de plataforma. 2. Mantenimiento de Plataforma. 3. Contactar tutor (crean contenido). 	<p>(2) Propuesta de Valor</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprendizaje digital. 2. Facilidad de horario y lugar. 3. Tutoría personalizada. 4. Apoyo al acceso de estudios superiores. 5. Tarifas asequibles para estudiantes de escasos recursos. 6. Vinculación de alumnos. 7. Aprendizaje retador y divertido. 8. Tutores monetizan tiempo libre a tarifas justas y atractivas. 	<p>(4) Relación con el Cliente</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plataforma con contenido académico (video de tutorías referenciales). 2. Consultas personalizadas con tutores. 3. Tutorías individuales/grupales 	<p>(1) Segmento de Clientes</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estudiantes de Bachillerato. 2. Estudiantes universitarios. 3. Estudiantes que deseen ser admitidos por un centro de estudios en el extranjero (suficiencia de inglés y pruebas de admisión). 4. Estudiantes que desean rendir una prueba de aptitud para estudiar una maestría. 																																																		
<p>(6) Recursos Claves</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plataforma Web para tutorías. 2. Tutores especializados en diferentes disciplinas. 		<p>(3) Canales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plataforma de vinculación digital de aprendizaje. 2. Redes sociales. 																																																				
<p>(5) Estructura de Coste</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Marketing (Facebook, Instagram, Google Ads). 2. Operativos. 3. Financieros. 4. 70% de la tarifa recibe el tutor. 5. Descuentos por cantidad de alumnos:  <table border="1" data-bbox="71 1467 422 1859"> <thead> <tr> <th># de Alumnos por sesión</th> <th>% de Descuento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>0%</td></tr> <tr><td>2</td><td>8%</td></tr> <tr><td>3</td><td>16%</td></tr> <tr><td>4</td><td>25%</td></tr> <tr><td>5</td><td>33%</td></tr> <tr><td>6</td><td>41%</td></tr> <tr><td>7</td><td>50%</td></tr> </tbody> </table>		# de Alumnos por sesión	% de Descuento	1	0%	2	8%	3	16%	4	25%	5	33%	6	41%	7	50%	<p>(9) Fuente de Ingreso</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cobro de comisión por hora clase (30% de la tarifa). 2. Tasa de vinculación 12% 3. Tasa de conversión 4% 4. 82.231 transacciones de venta 5. Monto a facturar \$711.906 6. Tarifas de tutores:  <table border="1" data-bbox="614 1444 1476 1870"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Nivel de Insignia (reconocimiento del tutor por los alumnos)</th> <th colspan="4">Nivel de experiencia del tutor</th> </tr> <tr> <th>Tutor con poca experiencia</th> <th>Tutor con experiencia en área a impartir</th> <th>Tutor con experiencia en área a impartir y pedagogía</th> <th>Tutor con experiencia en área a impartir y pedagogía gamificada</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1 Estrella</td><td>\$3</td><td>\$8</td><td>\$13</td><td>\$18</td></tr> <tr><td>2 Estrellas</td><td>\$4</td><td>\$9</td><td>\$14</td><td>\$19</td></tr> <tr><td>3 Estrellas</td><td>\$5</td><td>\$10</td><td>\$15</td><td>\$20</td></tr> <tr><td>4 Estrellas</td><td>\$6</td><td>\$11</td><td>\$16</td><td>\$21</td></tr> <tr><td>5 Estrellas</td><td>\$7</td><td>\$12</td><td>\$17</td><td>\$22</td></tr> </tbody> </table>			Nivel de Insignia (reconocimiento del tutor por los alumnos)	Nivel de experiencia del tutor				Tutor con poca experiencia	Tutor con experiencia en área a impartir	Tutor con experiencia en área a impartir y pedagogía	Tutor con experiencia en área a impartir y pedagogía gamificada	1 Estrella	\$3	\$8	\$13	\$18	2 Estrellas	\$4	\$9	\$14	\$19	3 Estrellas	\$5	\$10	\$15	\$20	4 Estrellas	\$6	\$11	\$16	\$21	5 Estrellas	\$7	\$12	\$17	\$22
# de Alumnos por sesión	% de Descuento																																																					
1	0%																																																					
2	8%																																																					
3	16%																																																					
4	25%																																																					
5	33%																																																					
6	41%																																																					
7	50%																																																					
Nivel de Insignia (reconocimiento del tutor por los alumnos)	Nivel de experiencia del tutor																																																					
	Tutor con poca experiencia	Tutor con experiencia en área a impartir	Tutor con experiencia en área a impartir y pedagogía	Tutor con experiencia en área a impartir y pedagogía gamificada																																																		
1 Estrella	\$3	\$8	\$13	\$18																																																		
2 Estrellas	\$4	\$9	\$14	\$19																																																		
3 Estrellas	\$5	\$10	\$15	\$20																																																		
4 Estrellas	\$6	\$11	\$16	\$21																																																		
5 Estrellas	\$7	\$12	\$17	\$22																																																		

Fuente: Autor

Segmentos de clientes

El servicio de tutorías está dirigido a un **mercado segmentario**, esto es, *estudiantes de colegio(bachillerato) y estudiantes universitarios*, de escasos recursos económicos y que en el proceso experimentan dificultades de aprendizaje.

Por otro lado, el servicio está dirigido a *estudiantes que desean ser admitidos por un centro de estudios en el extranjero (suficiencia de inglés y pruebas de admisión) y estudiantes que desean rendir una prueba de aptitud para estudiar una maestría*.

Propuesta de valor

El servicio de *tutorías personalizadas* cumple con el requerimiento de ser **novedoso**, estudiantes de escasos recursos obtienen un *aprendizaje digital a tarifas asequibles*, donde los *tutores optimizan y monetizan su tiempo libre a tarifas justas y atractivas*; tutores y estudiantes pueden *vincular alumnos en un aprendizaje retador y divertido, con facilidad de horario y lugar*.

Canales

La comunicación (promoción) de los servicios se los pretende realizar a través de una *plataforma de vinculación digital de aprendizaje y vía redes sociales*; por otro lado, se aspira atraer referidos por medio de los estudiantes (clientes).

Relaciones con clientes

La relación con los clientes es mediante **asistencia personalizada**, fomentando *consultas* en tutorías *individuales/grupales*, a través de una *plataforma de vinculación digital de aprendizaje*, dándoles la oportunidad a tutores y estudiantes de gestionar la colaboración.

Estructura de costos

Los costos asociados son **impulsados por el valor**, es parte de la estructura de costos el *marketing (Facebook, Instagram, Google Ads)*, los *operativos* (desarrollo y mantenimiento de plataforma) y los *financieros* (intereses). El *70% de la tarifa recibe el tutor*, con la posibilidad de obtener *descuentos por cantidad de alumnos* (máximo siete).

Recursos clave

Como recurso clave **intelectual** se pretende contar con una base de *tutores (especializados en diferentes disciplinas)* que son los que brindarán los servicios de tutorías; por otro lado, la

implementación de una *plataforma Web para tutorías* permite que las partes (tutores y estudiantes) interactúen.

Actividades clave

Las actividades claves están relacionadas con la **plataforma de vinculación digital de aprendizaje**, es decir con el mantenimiento de los recursos claves. Son actividades claves el *desarrollo y mantenimiento de la plataforma* y *contactar tutor* (crean contenido).

Asociaciones clave

Son socios claves los *desarrolladores de la plataforma* (dan mantenimiento), *tutores* (crean contenido) y *estudiantes* (generan referidos).

Fuentes de ingresos

La principal fuente de ingreso es el *cobro de comisión por hora clase* (30% de la tarifa). El pago que se propone para los estudiantes es mediante transferencia bancaria, depósito en bancos del barrio, pago en línea PayPhone o con la nueva App (Deuna) del banco pichincha.

Importante: La forma de pago es un tema que no fue considerado en la encuesta debido a que es un reto general para cualquier iniciativa que sirve a la base de la pirámide

7.3 Resumen de ajustes al modelo de negocio por las encuestas

La aplicación de las encuestas ratificó ideas propuestas por los expertos:

1. Horarios flexibles.
2. Mercado de estudiantes universitarios.
3. Mercado de estudiantes que desean estudiar una maestría.

En resumen, el modelo de negocio fue refinado para:

- Vincular social y digitalmente alumnos y tutores para así concebir un modelo de tarifas asequibles para alumnos, con tarifas justas y atractivas para tutores.
- Ofrecer un aprendizaje retador y divertido por medio de tutorías personalizadas que son promocionadas en redes sociales.
- Brindar facilidad de horario y lugar para que estudiantes y tutores optimicen su tiempo.
- Incluir la base de la pirámide (personas que ganan menos de \$10 al día) en una oportunidad de aprendizaje, que brinda apoyo para el acceso a estudios superiores.

- Estudiantes que deseen ser admitidos por un centro de estudios en el extranjero (suficiencia de inglés y pruebas de admisión).

7.4 Valores organizacionales

Este es el momento apropiado para incorporar al modelo de negocio definitivo el conjunto de valores que guiará a la organización:

1. **Respeto:** respeto mutuo entre usuarios de la plataforma.
2. **Asequible:** tarifas asequibles para estudiantes.
2. **Sentido de posibilidad:** lograr aprendizajes propuestos.
3. **Diversión:** tutorías dinámicas y participativas.
4. **Puntualidad:** cumplir con horarios y actividades establecidas.
5. **Sinergia colaborativa:** atraer estudiantes y tutores con la experiencia previa.
6. **Variedad:** tutores con diferentes habilidades y preparación.

8. PLAN DE MARKETING

El desarrollo del plan de marketing sigue uno de los instrumentos más comunes denominado las 4P del Marketing. Este modelo consta de cuatro variables que podemos controlar (producto, precio, promoción y distribución).

8.1 Diseño de Marketing

El diseño de marketing se ampara en el modelo de negocio final:

- Ítems dos (mercado) y tres (valor) de la prueba ácida
- Ítems uno (segmentos de clientes) y dos (propuesta de valor) del canvas

8.1.1 Estrategia de Posicionamiento (*Producto*)

El servicio de tutorías busca posicionarse en la mente de los clientes como una empresa que brinda tutorías, con la posibilidad de contratar un tutor de acuerdo con sus expectativas y con un mecanismo de encadenamiento de referencias.

La tabla a continuación presenta el nivel de importancia de los mensajes (alto, medio, bajo) con relación al perfil de estudiantes y tutores, con respecto al modelo de negocio confirmado.

Tabla 14. Prioridad de los mensajes propuestos para los diferentes perfiles de clientes

Mensajes \ Estudiantes	Bachillerato	Universitario	Desean ser admitidos por un centro de estudios en el extranjero	Desean ser admitidos en un programa de maestría
1. Tutorías lo preparan para rendir prueba para estudiar en el extranjero	MEDIA	MEDIA	ALTA	MEDIA
2. Tutorías lo preparan para rendir examen de ingreso a universidad o instituto	MEDIA	BAJA	BAJA	BAJA
3. Tutorías lo preparan para rendir prueba de aptitud para estudiar maestría	BAJA	MEDIA	MEDIA	ALTA
4. Tutorías le permiten prepararse para rendir un examen de una materia	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA
5. Tutorías le permiten prepararse para rendir una lección	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA
6. Tutorías permiten obtener ayuda para realizar un deber	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA
7. Tutorías le permiten comprender conceptos académicos	ALTA	ALTA	MEDIA	MEDIA
8. Tutorías le permiten practicar ejercicios de clases	ALTA	BAJA	BAJA	BAJA

Mensajes	Estudiantes		Desean ser admitidos por un centro de estudios en el extranjero	Desean ser admitidos en un programa de maestría
	Bachillerato	Universitario		
9. Tutorías le facilitan videos de tutorías grabadas	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA
10. Tutorías permiten prepararse para aprobar una materia	MEDIA	MEDIA	MEDIA	MEDIA
11. Tutorías tienen precios asequibles	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA
12. Tutorías ayudan a optimizar el tiempo	BAJA	ALTA	ALTA	ALTA

Fuente: autor

Tabla 15. Prioridad de mensajes propuestos para el perfil de tutores

Mensajes	Tutores			
	Poca experiencia	Experiencia en área a impartir	Experiencia en área a impartir y pedagogía	Experiencia en área a impartir y pedagogía gamificada
1. Tutorías le permite ejercer su vocación por la enseñanza	MEDIA	MEDIA	ALTA	ALTA
2. Tutorías le facilita el manejo de aula virtual	MEDIA	MEDIA	MEDIA	MEDIA
3. Tutorías le permite monetizar su tiempo libre	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA
4. Tutorías le permite ejercer con flexibilidad de horario	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA

Fuente: autor

Las campañas de promoción son dirigidas con los mensajes de nivel de importancia “alto” para estudiantes y tutores, se separan los mensajes con la misma prioridad.

Campaña 1: dirigida a “estudiantes de bachillerato”

Campaña 2: dirigida a “estudiantes universitarios”

Campaña 3: enfatizando lo suficiente los mensajes uno y tres, es dirigida a “estudiantes que desean ser admitidos por un centro de estudios en el extranjero y estudiantes que desean ser admitidos en un programa de maestría”

Campaña 4: dirigida a “tutores con poca experiencia y tutores con experiencia en área a impartir”

Campaña 5: dirigida a “tutores con experiencia en área a impartir y pedagogía” y “tutores con experiencia en área a impartir y pedagogía gamificada”

8.1.2 Estrategia de Tarifas (*Precio*)

El sistema tarifario (tarifa que paga un estudiante por tutoría) está relacionado al nivel del tutor seleccionado:

1. Nivel de formación académica del tutor
2. Nivel de las evaluaciones (insignias) reconocidas por los alumnos

El sistema de insignias es resultado de la evaluación del estudiante luego de recibir una sesión de tutoría:

- Una estrella (Servicio básico)
- Dos estrellas (Servicio poco satisfactorio)
- Tres estrellas (Servicio satisfactorio)
- Cuatro estrellas (Cumple las expectativas)
- Cinco estrellas (Supera las expectativas)

En este modelo de tarifas el 70% de lo que pagan los alumnos lo conserva el tutor y el 30% para la plataforma que mercadea, vende y soporta el servicio de tutorías.

Estos porcentajes se aproximan a los valores que se consultaron en la entrevista a expertos y la encuesta al mercado potencial.

El modelo de tarifas sigue estrategias que se pretenden implementar para el pago del servicio de tutorías (Femxa, 2019):

- Disponer de variedad de opciones de pago (transferencias, depósitos en bancos del barrio, pagos en línea PayPhone, nueva App (Deuna) para cobros y pagos del Banco Pichincha)
- Poseer políticas con lineamientos vinculados a la modalidad de pago
- Mantener actualizada la página Web

Las Academias que ofrecen cursos de capacitación (Apol, Serie Escorpión, ...), Instituciones de Educación Particulares (Fundación Fe y Alegría, Unidad Educativa Camilo Gallegos Dominguez, ...), operadoras de internet (Ubenet, Giga5, Syntelcom, ...), son algunos ejemplos de empresas que desarrollan con éxito el cobro mediante transferencias o bancos del barrio. Su proceso consiste en asignar un código al cliente con el que pueden hacer sus pagos.

Los pagos en línea mediante PayPhone permiten cobrar o pagar desde cualquier lugar, sea a persona o comercio, esta modalidad de pago ya se encuentra presente en más de 15000 establecimientos, permite hacer el pago con diversidad de tarjetas (crédito o débito) y con saldo desde cualquier número de celular, PayPhone no cobra por las transacciones entre números de teléfono.

Importante: Los tutores deben descargar la App (PayPhone) en su celular, su descarga y uso no tiene costo, la empresa transferirá los valores que sean pagados mediante esta modalidad, si el tutor desea hacer efectivo ese valor en un banco, debe cubrir con sus recursos el 6% del valor.

El pago mediante la nueva App (Deuna) del banco Pichincha permite a los establecimientos recibir el valor de sus transacciones sin costo alguno, el proceso consiste en inscribir el negocio, descargar el código QR y empezar a cobrar, solo se requiere una cuenta activa en Banco Pichincha y un celular inteligente.

El pago “e-service” es un importante reto en el modelo de negocio, el modelo pretende contar con tarifas accesibles que fomentan la vinculación de alumnos, fomentando entre ellos la colaboración.

A continuación, se presenta las tarifas sugeridas para el servicio de tutorías, de acuerdo con el nivel del tutor seleccionado:

Tabla 16. Mensajes y Tarifas por nivel del tutor

Clientes Mensajes	Tutores (Tarifas)			
	Poca experiencia (\$7.00)	Experiencia en área a impartir (\$12.00)	Experiencia en área a impartir y pedagogía (\$17.00)	Experiencia en área a impartir y pedagogía gamificada (\$22.00)
1. Vocación por la enseñanza	MEDIA	MEDIA	ALTA	ALTA
2. Manejo de aula virtual	MEDIA	MEDIA	MEDIA	MEDIA
3. Monetizar tiempo libre	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA
4. Flexibilidad de horario	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA

Fuente: Autor

Esquema de tarifas

Es una función del tutor seleccionado, puede ser individual o grupal (máximo siete estudiantes).

Estudiantes de bachillerato: son estudiantes que se encuentran cursando los tres últimos años de estudio de colegio.

Estudiantes universitarios: son estudiantes que se encuentran cursando estudios universitarios.

Estudiantes que aspiran admisión en centro de estudios extranjero: son estudiantes de bachillerato o universitarios que desean cursar estudios en el exterior.

Estudiantes que aspiran admisión en programa de maestría: son estudiantes universitarios o profesionales que desean cursar una maestría en el país o en el extranjero.

Los cuatro niveles de tutores que los estudiantes pueden escoger son:

Tutor con poca experiencia: son estudiantes universitarios que cursan últimos semestres, jóvenes profesionales con vocación en la enseñanza o docentes con menos de 6 años dictando clases o trabajando en un área en específico.

Tutor con experiencia en área a impartir: son ayudantes académicos, profesionales y docentes con experiencia de al menos seis años dictando clases o trabajando en un área en específico.

Tutor con experiencia en área a impartir y pedagogía: son docentes y profesionales formados en didáctica en clases, han realizado capacitaciones, cuentan con certificados y referencias comprobables para ser parte de esta categoría.

Tutor con experiencia en área a impartir y pedagogía gamificada: son docentes y profesionales que han encontrado en la educación un rol transformador, cuentan con certificado de formador de formadores y aplican un aprendizaje divertido (juegos) e interactivo en clases.

La tarifa es calculada mediante un esquema de descuento por número de estudiantes, nivel de tutor y nivel de insignia:

Tabla 17. Tarifas por nivel de tutor y nivel de insignia

Nivel de Insignia (reconocimiento del tutor por los alumnos)	Nivel de experiencia del tutor			
	Tutor con poca experiencia	Tutor con experiencia en área a impartir	Tutor con experiencia en área a impartir y pedagogía	Tutor con experiencia en área a impartir y pedagogía gamificada
1 Estrella	\$3	\$8	\$13	\$18
2 Estrellas	\$4	\$9	\$14	\$19
3 Estrellas	\$5	\$10	\$15	\$20
4 Estrellas	\$6	\$11	\$16	\$21
5 Estrellas	\$7	\$12	\$17	\$22

Fuente: autor

Tabla 18. Descuentos por cantidad de alumnos por sesión

# de Alumnos por sesión	% de Descuento
1	0%
2	8%
3	16%
4	25%
5	33%
6	41%
7	50%

Fuente: autor

Tabla 19. Esquema de descuento por alumno y tutoría (1 estrella)

Número de estudiantes	Porcentaje de descuento	1. Tutor con poca experiencia			2. Tutor con experiencia en area a impartir			3. Tutor con experiencia en area a impartir y pedagogía			4. Tutor con experiencia en area a impartir y pedagogía gamificada		
		¿Cuánto paga el alumno?	¿Cuánto se paga al tutor?	¿Cuánto queda en la empresa?	¿Cuánto paga el alumno?	¿Cuánto se paga al tutor?	¿Cuánto queda en la empresa?	¿Cuánto paga el alumno?	¿Cuánto se paga al tutor?	¿Cuánto queda en la empresa?	¿Cuánto paga el alumno?	¿Cuánto se paga al tutor?	¿Cuánto queda en la empresa?
		Tarifa individual	70%	30%	Tarifa individual	70%	30%	Tarifa individual	70%	30%	Tarifa individual	70%	30%
1	0%	\$3,00	\$2,10	\$0,90	\$8,00	\$2,40	\$2,40	\$13,00	\$3,90	\$3,90	\$18,00	\$5,40	\$5,40
2	8%	\$2,76	\$1,93	\$0,83	\$7,36	\$2,21	\$2,21	\$11,96	\$3,59	\$3,59	\$16,56	\$4,97	\$4,97
3	16%	\$2,52	\$1,76	\$0,76	\$6,72	\$2,02	\$2,02	\$10,92	\$3,28	\$3,28	\$15,12	\$4,54	\$4,54
4	25%	\$2,25	\$1,58	\$0,68	\$6,00	\$1,80	\$1,80	\$9,75	\$2,93	\$2,93	\$13,50	\$4,05	\$4,05
5	33%	\$2,01	\$1,41	\$0,60	\$5,36	\$1,61	\$1,61	\$8,71	\$2,61	\$2,61	\$12,06	\$3,62	\$3,62
6	41%	\$1,77	\$1,24	\$0,53	\$4,72	\$1,42	\$1,42	\$7,67	\$2,30	\$2,30	\$10,62	\$3,19	\$3,19
7	50%	\$1,50	\$1,05	\$0,45	\$4,00	\$1,20	\$1,20	\$6,50	\$1,95	\$1,95	\$9,00	\$2,70	\$2,70

Fuente: autor

Tabla 20. Esquema de descuento por alumno y tutoría (2 estrellas)

Número de estudiantes	Porcentaje de descuento	1. Tutor con poca experiencia			2. Tutor con experiencia en area a impartir			3. Tutor con experiencia en area a impartir y pedagogía			4. Tutor con experiencia en area a impartir y pedagogía gamificada		
		¿Cuánto paga el alumno?	¿Cuánto se paga al tutor?	¿Cuánto queda en la empresa?	¿Cuánto paga el alumno?	¿Cuánto se paga al tutor?	¿Cuánto queda en la empresa?	¿Cuánto paga el alumno?	¿Cuánto se paga al tutor?	¿Cuánto queda en la empresa?	¿Cuánto paga el alumno?	¿Cuánto se paga al tutor?	¿Cuánto queda en la empresa?
		Tarifa individual	70%	30%	Tarifa individual	70%	30%	Tarifa individual	70%	30%	Tarifa individual	70%	30%
1	0%	\$4,00	\$2,80	\$1,20	\$9,00	\$2,70	\$2,70	\$14,00	\$9,80	\$4,20	\$19,00	\$13,30	\$5,70
2	8%	\$3,68	\$2,58	\$1,10	\$8,28	\$2,48	\$2,48	\$12,88	\$9,02	\$3,86	\$17,48	\$12,24	\$5,24
3	16%	\$3,36	\$2,35	\$1,01	\$7,56	\$2,27	\$2,27	\$11,76	\$8,23	\$3,53	\$15,96	\$11,17	\$4,79
4	25%	\$3,00	\$2,10	\$0,90	\$6,75	\$2,03	\$2,03	\$10,50	\$7,35	\$3,15	\$14,25	\$9,98	\$4,28
5	33%	\$2,68	\$1,88	\$0,80	\$6,03	\$1,81	\$1,81	\$9,38	\$6,57	\$2,81	\$12,73	\$8,91	\$3,82
6	41%	\$2,36	\$1,65	\$0,71	\$5,31	\$1,59	\$1,59	\$8,26	\$5,78	\$2,48	\$11,21	\$7,85	\$3,36
7	50%	\$2,00	\$1,40	\$0,60	\$4,50	\$1,35	\$1,35	\$7,00	\$4,90	\$2,10	\$9,50	\$6,65	\$2,85

Fuente: autor

Tabla 21. Esquema de descuento por alumno y tutoría (3 estrellas)

Número de estudiantes	Porcentaje de descuento	1. Tutor con poca experiencia			2. Tutor con experiencia en area a impartir			3. Tutor con experiencia en area a impartir y pedagogía			4. Tutor con experiencia en area a impartir y pedagogía gamificada		
		¿Cuánto paga el alumno?	¿Cuánto se paga al tutor?	¿Cuánto queda en la empresa?	¿Cuánto paga el alumno?	¿Cuánto se paga al tutor?	¿Cuánto queda en la empresa?	¿Cuánto paga el alumno?	¿Cuánto se paga al tutor?	¿Cuánto queda en la empresa?	¿Cuánto paga el alumno?	¿Cuánto se paga al tutor?	¿Cuánto queda en la empresa?
		Tarifa individual	70%	30%	Tarifa individual	70%	30%	Tarifa individual	70%	30%	Tarifa individual	70%	30%
1	0%	\$5,00	\$3,50	\$1,50	\$10,00	\$7,00	\$3,00	\$15,00	\$10,50	\$4,50	\$20,00	\$14,00	\$6,00
2	8%	\$4,60	\$3,22	\$1,38	\$9,20	\$6,44	\$2,76	\$13,80	\$9,66	\$4,14	\$18,40	\$12,88	\$5,52
3	16%	\$4,20	\$2,94	\$1,26	\$8,40	\$5,88	\$2,52	\$12,60	\$8,82	\$3,78	\$16,80	\$11,76	\$5,04
4	25%	\$3,75	\$2,63	\$1,13	\$7,50	\$5,25	\$2,25	\$11,25	\$7,88	\$3,38	\$15,00	\$10,50	\$4,50
5	33%	\$3,35	\$2,35	\$1,01	\$6,70	\$4,69	\$2,01	\$10,05	\$7,04	\$3,02	\$13,40	\$9,38	\$4,02
6	41%	\$2,95	\$2,07	\$0,89	\$5,90	\$4,13	\$1,77	\$8,85	\$6,20	\$2,66	\$11,80	\$8,26	\$3,54
7	50%	\$2,50	\$1,75	\$0,75	\$5,00	\$3,50	\$1,50	\$7,50	\$5,25	\$2,25	\$10,00	\$7,00	\$3,00

Fuente: autor

Tabla 22. Esquema de descuento por alumno y tutoría (4 estrellas)

Número de estudiantes	Porcentaje de descuento	1. Tutor con poca experiencia			2. Tutor con experiencia en area a impartir			3. Tutor con experiencia en area a impartir y pedagogía			4. Tutor con experiencia en area a impartir y pedagogía gamificada		
		¿Cuánto paga el alumno?	¿Cuánto se paga al tutor?	¿Cuánto queda en la empresa?	¿Cuánto paga el alumno?	¿Cuánto se paga al tutor?	¿Cuánto queda en la empresa?	¿Cuánto paga el alumno?	¿Cuánto se paga al tutor?	¿Cuánto queda en la empresa?	¿Cuánto paga el alumno?	¿Cuánto se paga al tutor?	¿Cuánto queda en la empresa?
		Tarifa individual	70%	30%	Tarifa individual	70%	30%	Tarifa individual	70%	30%	Tarifa individual	70%	30%
1	0%	\$6,00	\$4,20	\$1,80	\$11,00	\$7,70	\$3,30	\$16,00	\$11,20	\$4,80	\$21,00	\$14,70	\$6,30
2	8%	\$5,52	\$3,86	\$1,66	\$10,12	\$7,08	\$3,04	\$14,72	\$10,30	\$4,42	\$19,32	\$13,52	\$5,80
3	16%	\$5,04	\$3,53	\$1,51	\$9,24	\$6,47	\$2,77	\$13,44	\$9,41	\$4,03	\$17,64	\$12,35	\$5,29
4	25%	\$4,50	\$3,15	\$1,35	\$8,25	\$5,78	\$2,48	\$12,00	\$8,40	\$3,60	\$15,75	\$11,03	\$4,73
5	33%	\$4,02	\$2,81	\$1,21	\$7,37	\$5,16	\$2,21	\$10,72	\$7,50	\$3,22	\$14,07	\$9,85	\$4,22
6	41%	\$3,54	\$2,48	\$1,06	\$6,49	\$4,54	\$1,95	\$9,44	\$6,61	\$2,83	\$12,39	\$8,67	\$3,72
7	50%	\$3,00	\$2,10	\$0,90	\$5,50	\$3,85	\$1,65	\$8,00	\$5,60	\$2,40	\$10,50	\$7,35	\$3,15

Fuente: autor

Tabla 23. Esquema de descuento por estudiante (5 estrellas)

Número de estudiantes	Porcentaje de descuento	1. Tutor con poca experiencia			2. Tutor con experiencia en area a impartir			3. Tutor con experiencia en area a impartir y pedagogía			4. Tutor con experiencia en area a impartir y pedagogía gamificada		
		¿Cuánto paga el alumno?	¿Cuánto se paga al tutor?	¿Cuánto queda en la empresa?	¿Cuánto paga el alumno?	¿Cuánto se paga al tutor?	¿Cuánto queda en la empresa?	¿Cuánto paga el alumno?	¿Cuánto se paga al tutor?	¿Cuánto queda en la empresa?	¿Cuánto paga el alumno?	¿Cuánto se paga al tutor?	¿Cuánto queda en la empresa?
		Tarifa individual	70%	30%	Tarifa individual	70%	30%	Tarifa individual	70%	30%	Tarifa individual	70%	30%
1	0%	\$7,00	\$4,90	\$2,10	\$12,00	\$8,40	\$3,60	\$17,00	\$11,90	\$5,10	\$22,00	\$15,40	\$6,60
2	8%	\$6,44	\$4,51	\$1,93	\$11,04	\$7,73	\$3,31	\$15,64	\$10,95	\$4,69	\$20,24	\$14,17	\$6,07
3	16%	\$5,88	\$4,12	\$1,76	\$10,08	\$7,06	\$3,02	\$14,28	\$10,00	\$4,28	\$18,48	\$12,94	\$5,54
4	25%	\$5,25	\$3,68	\$1,58	\$9,00	\$6,30	\$2,70	\$12,75	\$8,93	\$3,83	\$16,50	\$11,55	\$4,95
5	33%	\$4,69	\$3,28	\$1,41	\$8,04	\$5,63	\$2,41	\$11,39	\$7,97	\$3,42	\$14,74	\$10,32	\$4,42
6	41%	\$4,13	\$2,89	\$1,24	\$7,08	\$4,96	\$2,12	\$10,03	\$7,02	\$3,01	\$12,98	\$9,09	\$3,89
7	50%	\$3,50	\$2,45	\$1,05	\$6,00	\$4,20	\$1,80	\$8,50	\$5,95	\$2,55	\$11,00	\$7,70	\$3,30

Fuente: autor

Los estudiantes que deseen acceder a un tutor de mayor nivel pueden organizarse en grupos y obtener un descuento de acuerdo con su accesibilidad de presupuesto.

8.1.3 Estrategia Promocional (*Promoción*)

La estrategia de promoción busca captar la atención y el interés tanto de docentes interesados en brindar los servicios de tutorías, como de estudiantes interesados en recibirlas.

Tabla 24. Medios de promoción (estudiantes)

Clientes Mensajes	Estudiantes				Medios de promoción		
	Bachillerato (Mercado Potencial: 278.969)	Universitarios (Mercado Potencial: 274.654)	Aspiran admisión en centro de estudios extranjero (Mercado Potencial:119.832)	Aspiran admisión en programa de maestría (Mercado Potencial:59.916)	Facebook	Instagram	Google Ads
1. Admisión a universidad extranjera	MEDIA	MEDIA	ALTA	MEDIA	X	X	X
2. Admisión en estudio superior	MEDIA	BAJA	BAJA	BAJA	X	X	X
3. Admisión en maestría	BAJA	MEDIA	MEDIA	ALTA	X	X	X
4. Estudiar para examen	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA	X	X	X
5. Estudiar para lección	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	X	X	
6. Obtener ayuda en tarea	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	X	X	
7. Comprender conceptos académicos	ALTA	ALTA	MEDIA	MEDIA	X	X	X
8. Practicar ejercicios de clases	ALTA	BAJA	BAJA	BAJA	X	X	
9. Videos de tutorías grabadas	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA	X	X	X
10. Aprobar una materia	MEDIA	MEDIA	MEDIA	MEDIA	X	X	
11. Precios asequibles	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA	X	X	X
12. Optimizar tiempo	BAJA	ALTA	ALTA	ALTA	X	X	X

Fuente: autor

Tabla 25. Medios de promoción (tutores)

Clientes Mensajes	Tutores (Tarifa por hora)				Medios de promoción		
	Poca experiencia (\$7.00) [Mercado Potencial: 53.814]	Experiencia en área a impartir (\$12.00) [Mercado Potencial: 86.102]	Experiencia en área a impartir y pedagogía (\$17.00) [Mercado Potencial: 43.051]	Experiencia en área a impartir y pedagogía gamificada (\$22.00) [Mercado Potencial: 32.288]	Facebook	Instagram	Google Ads
1. Vocación por la enseñanza	MEDIA	MEDIA	ALTA	ALTA	X	X	X
2. Manejo de aula virtual	MEDIA	MEDIA	MEDIA	MEDIA	X	X	
3. Monetizar tiempo libre	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA	X	X	X
4. Flexibilidad de horario	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA	X	X	X

Fuente: autor

Las campañas de promoción se las pretende realizar por medios digitales (Facebook, Instagram, Google Ads).

A continuación, se presenta el presupuesto asignado por campaña de promoción:

Tabla 26. Presupuesto de diseño de campaña de marketing

Medios de promoción	Tipos de mensajes (costo unitario)				
	Estudiantes de bachillerato	Estudiantes universitarios	Estudiantes: - Aspiran admisión en centro de estudios extranjero - Aspiran admisión en programa de maestría	Tutores: - Poca experiencia - Experiencia en area a impartir	Tutores: - Experiencia en area a impartir y pedagogía - Experiencia en area a impartir y pedagogía gamificada
Facebook	\$50,00	\$50,00	\$50,00	\$50,00	\$50,00
Instagram	\$60,00	\$70,00	\$75,00	\$75,00	\$75,00
Google Ads	\$30,00	\$30,00	\$30,00	\$30,00	\$30,00
Fondo virtual	\$15,00	\$20,00	\$22,00	\$22,00	\$25,00
Subtotal:	\$155,00	\$170,00	\$177,00	\$177,00	\$180,00
				Total	\$859,00

Fuente: autor

El presupuesto en diseño para el lanzamiento de la primera campaña de promoción (Facebook, Instagram, Google Ads) es de \$859.00.

Tabla 27. Presupuesto de renovación de campaña de marketing

Medios de promoción	Tipos de mensajes (renovación de campaña por cuatrimestre)				
	Estudiantes de bachillerato	Estudiantes universitarios	Estudiantes: - Aspiran admisión en centro de estudios extranjero - Aspiran admisión en programa de maestría	Tutores: - Poca experiencia - Experiencia en area a impartir	Tutores: - Experiencia en area a impartir y pedagogía - Experiencia en area a impartir y pedagogía gamificada
Facebook	\$150,00	\$150,00	\$150,00	\$150,00	\$150,00
Instagram	\$180,00	\$210,00	\$225,00	\$225,00	\$225,00
Google Ads	\$90,00	\$90,00	\$90,00	\$90,00	\$90,00
Fondo virtual	\$45,00	\$60,00	\$66,00	\$66,00	\$75,00
Subtotal:	\$465,00	\$510,00	\$531,00	\$531,00	\$540,00
				Total	\$2.577,00

Fuente: autor

El presupuesto en el año, para renovación del diseño de campaña es de \$2.577.00.

Tabla 28. Presupuesto de promoción por día

Cliente → Medio ↓	1. Estudiantes de Bachillerato (14 a 21 años)	2. Estudiantes Universitarios (18 a 25 años)	Estudiantes: 3. Aspiran admisión en centros extranjeros 4. Aspiran admisión en maestrías (14 a 38 años)	Tutores: 5. Poca experiencia 6. Experiencia en area a impartir (24 a 50 años)	Tutores: 7. Experiencia en area y pedagogía 8. Experiencia en area y pedagogía gamificada (28 a 70 años)
Facebook (Inversión)	\$75,00	\$40,00	\$50,00	\$50,00	\$30,00
Instagram (Inversión)	\$15,00	\$10,00	\$20,00	\$10,00	\$5,00
Google Ads (Inversión)	\$15,00	\$10,00	\$15,00	\$10,00	\$12,00
Subtotales:	\$105,00	\$60,00	\$85,00	\$70,00	\$47,00
				Total	\$367,00

Fuente: autor

El presupuesto de promoción (Facebook, Instagram, Google Ads) por día es de \$367.00.

Tabla 29. Clientes alcanzados con el mensaje por promoción

Cliente → Medio ↓	1. Estudiantes de Bachillerato (14 a 21 años)	2. Estudiantes Universitarios (18 a 25 años)	Estudiantes: 3. Aspiran admisión en centros extranjeros 4. Aspiran admisión en maestrías (14 a 38 años)	Tutores: 5. Poca experiencia en area a impartir (24 a 50 años)	Tutores: 7. Experiencia en area y pedagogía 8. Experiencia en area y pedagogía gamificada (28 a 70 años)
Facebook (Personas alcanzadas)	346.000	128.500	258.200	202.100	135.600
Instagram (Personas alcanzadas)	76.100	36.900	62.300	31.100	18.300
Google Ads (Clics)	3.705	2.470	3.705	2.470	2.960
Subtotales	425.805	167.870	324.205	235.670	156.860
				Total	1.310.410

Fuente: autor

El número de mensajes (Facebook, Instagram, Google Ads) que reciben las personas del mercado potencial suma 1.310.410 al día. (el mercado potencial estimado en la sección “Investigación Cuantitativa” es de 599.159 estudiantes).

Nota: Cada persona del mercado potencial recibe 2.19 (1.310.410/599.159) mensajes.

Tabla 30. Presupuesto de promoción anual

Cliente → Medio ↓	1. Estudiantes de Bachillerato (4 campañas por mes)	2. Estudiantes Universitarios (3 campañas por mes)	Estudiantes: 3. Aspiran admisión en centros extranjeros 4. Aspiran admisión en maestrías (2 campañas por mes)	Tutores: 5. Poca experiencia en area a impartir (2 campañas por mes)	Tutores: 7. Experiencia en area y pedagogía 8. Experiencia en area y pedagogía gamificada (2 campañas por mes)
# de campañas	48	36	24	24	24
Facebook (Inversión)	\$3.600,00	\$1.440,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$720,00
Instagram (Inversión)	\$720,00	\$360,00	\$480,00	\$240,00	\$120,00
Google Ads (Inversión)	\$720,00	\$360,00	\$360,00	\$240,00	\$288,00
Subtotales	\$5.040,00	\$2.160,00	\$2.040,00	\$1.680,00	\$1.128,00
				Total	\$12.048,00

Fuente: autor

El presupuesto de promoción (Facebook, Instagram, Google Ads) por año es de \$12.048.00.

Tabla 31. Clientes alcanzados con el mensaje al año

Cliente → Medio ↓	1. Estudiantes de Bachillerato (4 campañas por mes)	2. Estudiantes Universitarios (3 campañas por mes)	Estudiantes: 3. Aspiran admisión en centros extranjeros 4. Aspiran admisión en maestrías (2 campañas por mes)	Tutores: 5. Poca experiencia en area a impartir (2 campañas por mes)	Tutores: 7. Experiencia en area y pedagogía 8. Experiencia en area y pedagogía gamificada (2 campañas por mes)
# de campañas	48	36	24	24	24
Facebook (Personas alcanzadas)	16.608.000	4.626.000	6.196.800	4.850.400	3.254.400
Instagram (Personas alcanzadas)	3.652.800	1.328.400	1.495.200	746.400	439.200
Google Ads (Clics)	177.840	88.920	88.920	59.280	71.040
Subtotales:	20.438.640	6.043.320	7.780.920	5.656.080	3.764.640
				Total:	43.683.600

Fuente: autor

El número de mensajes (Facebook, Instagram, Google Ads) que reciben las personas del mercado potencial al año es de 43.683.600, con un total de 156 campañas realizadas; es decir 3 campañas semanales.

Tabla 32. Tasa de vinculación/conversión anual

Tasa de Vinculación de la red social al sitio Web					12%		Tasa de conversión del sitio Web				4%	
Medio de promoción	1. Estudiantes de Bachillerato		2. Estudiantes Universitarios		Estudiantes: 3. Aspiran admisión en centros extranjeros 4. Aspiran admisión en maestrías		Tutores: 5. Poca experiencia 6. Experiencia en area a impartir		Tutores: 7. Experiencia en area y pedagogía 8. Experiencia en area y pedagogía gamificada			
	Vinculación	Conversión	Vinculación	Conversión	Vinculación	Conversión	Vinculación	Conversión	Vinculación	Conversión		
Facebook	1.992.960	79.718	555.120	22.205	743.616	29.745	582.048	23.282	390.528	15.621		
Instagram	438.336	17.533	159.408	6.376	179.424	7.177	89.568	3.583	52.704	2.108		
Google Ads	21.341	854	10.670	427	10.670	427	7.114	285	8.525	341		
Subtotales:	2.452.637	98.105	725.198	29.008	933.710	37.348	678.730	27.149	451.757	18.070		
Totales:	5.242.032	164.462						45.219				

Fuente: autor

En conclusión:

- La tasa de promoción a vinculación es del 12%
- La tasa de vinculación a conversión es del 4%
- La tasa entre promoción y conversión es 0.479999359%
- Con una tasa de vinculación del 12% se tendrán 5.242.032 interesados al año
- Con una tasa de conversión del 4% se recibirán
 - 164.452 transacciones de ventas de alumnos al año
 - 45.219 transacciones de ingreso de tutores al año

Nota: En este documento tasa de vinculación significa que es un cliente que al recibir un mensaje promocional en redes sociales decide hacer clic en el enlace del mensaje, y tasa de conversión es cuando decide comprar.

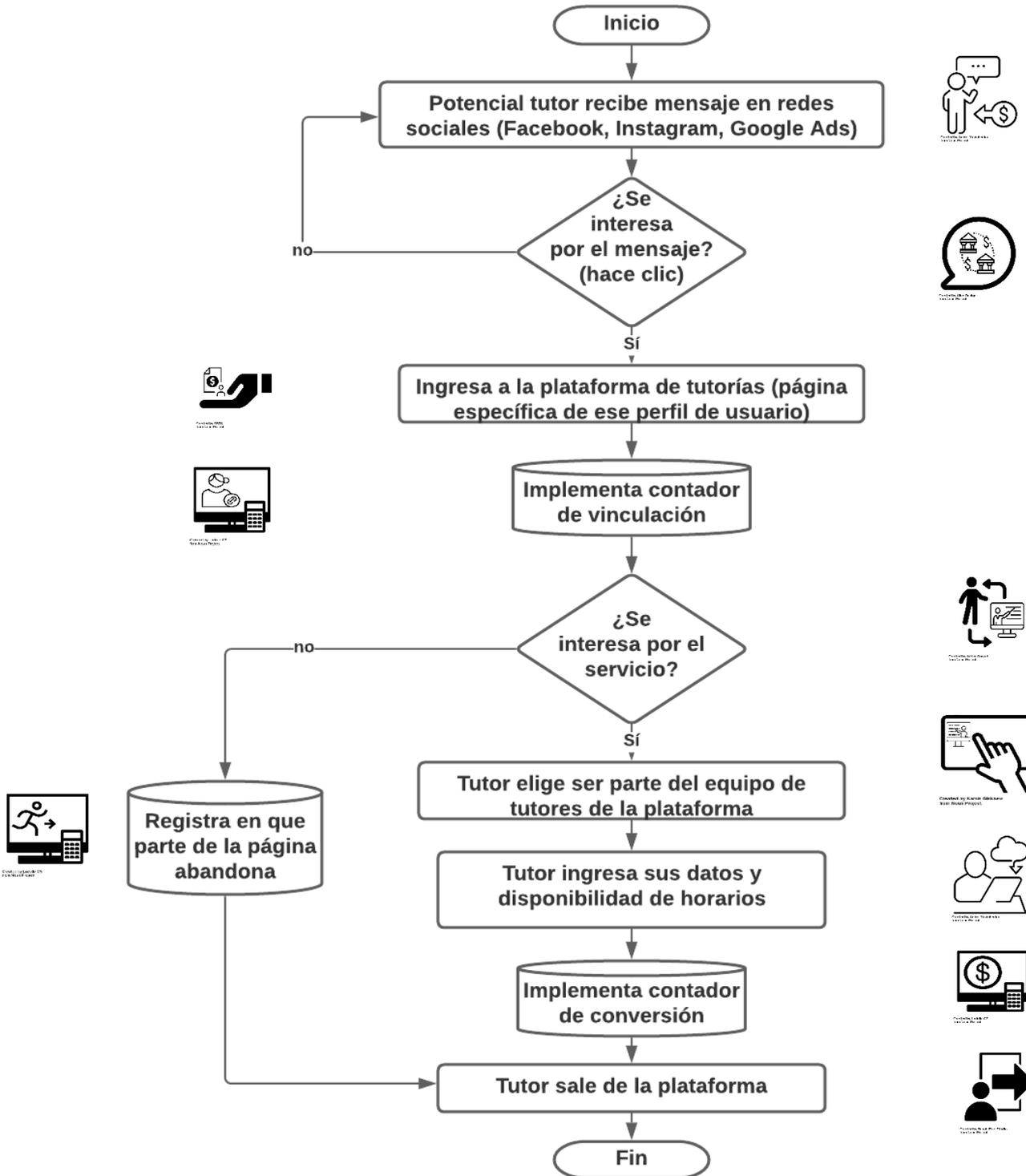
Importante: Los clientes alcanzados son aquellos que reciben el mensaje de las campañas promocionales, los clientes interesados con los que al ver el mensaje deciden dar clic.

El objetivo es hacer uso de medios digitales aprovechando la oportunidad generada por la pandemia COVID-19, considerando que tutores y estudiantes se encuentran desde sus hogares mediante teletrabajo o estudios en línea.

8.1.4 Estrategia de Distribución (Distribución)

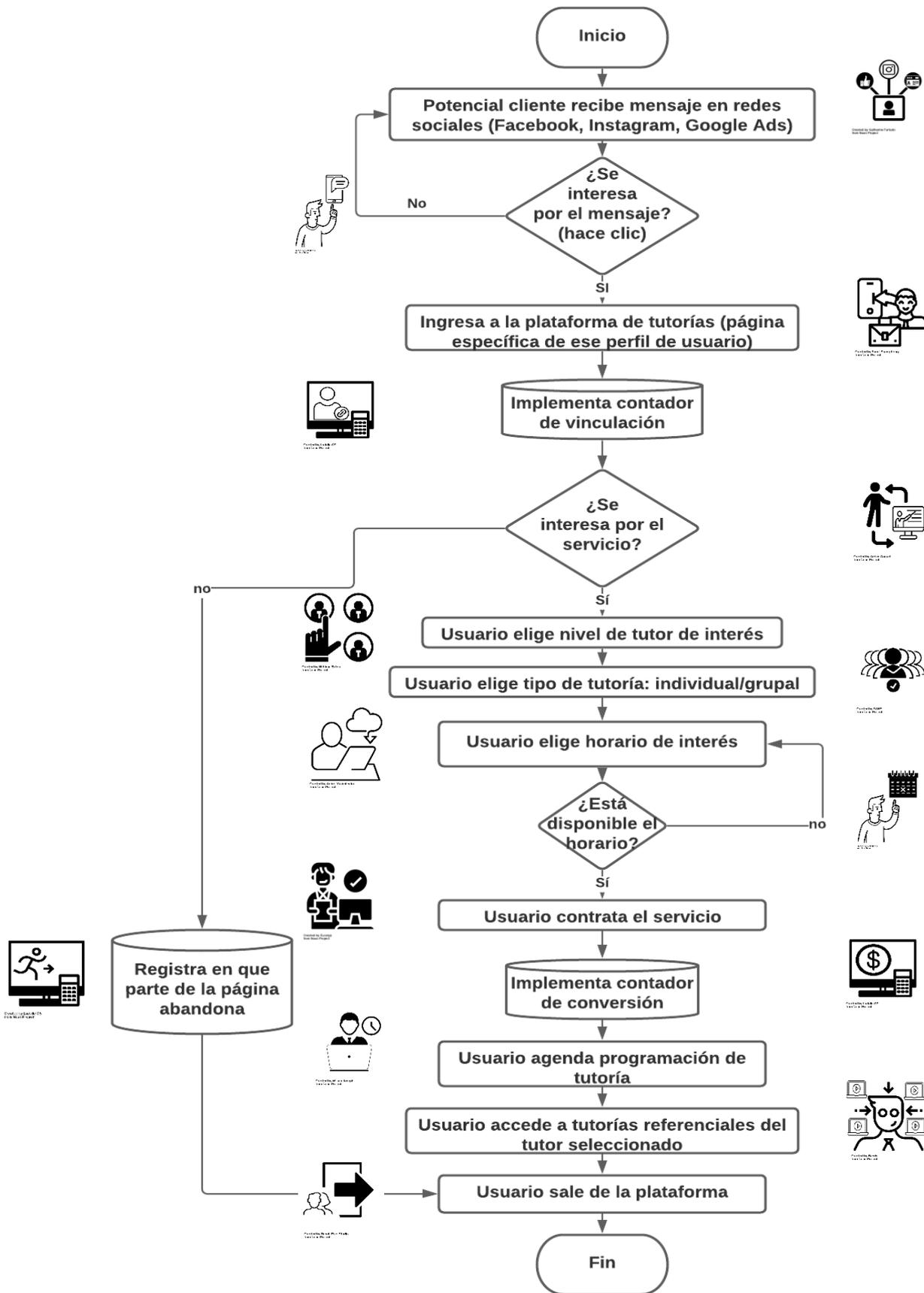
La interacción entre tutor y estudiante será a través de la plataforma de tutorías, los estudiantes podrán ubicar el nivel del tutor de su preferencia de acuerdo con su horario disponible.

Figura 20. Diagrama del proceso de gestión de campañas promocionales para tutores (1)



Fuente: autor

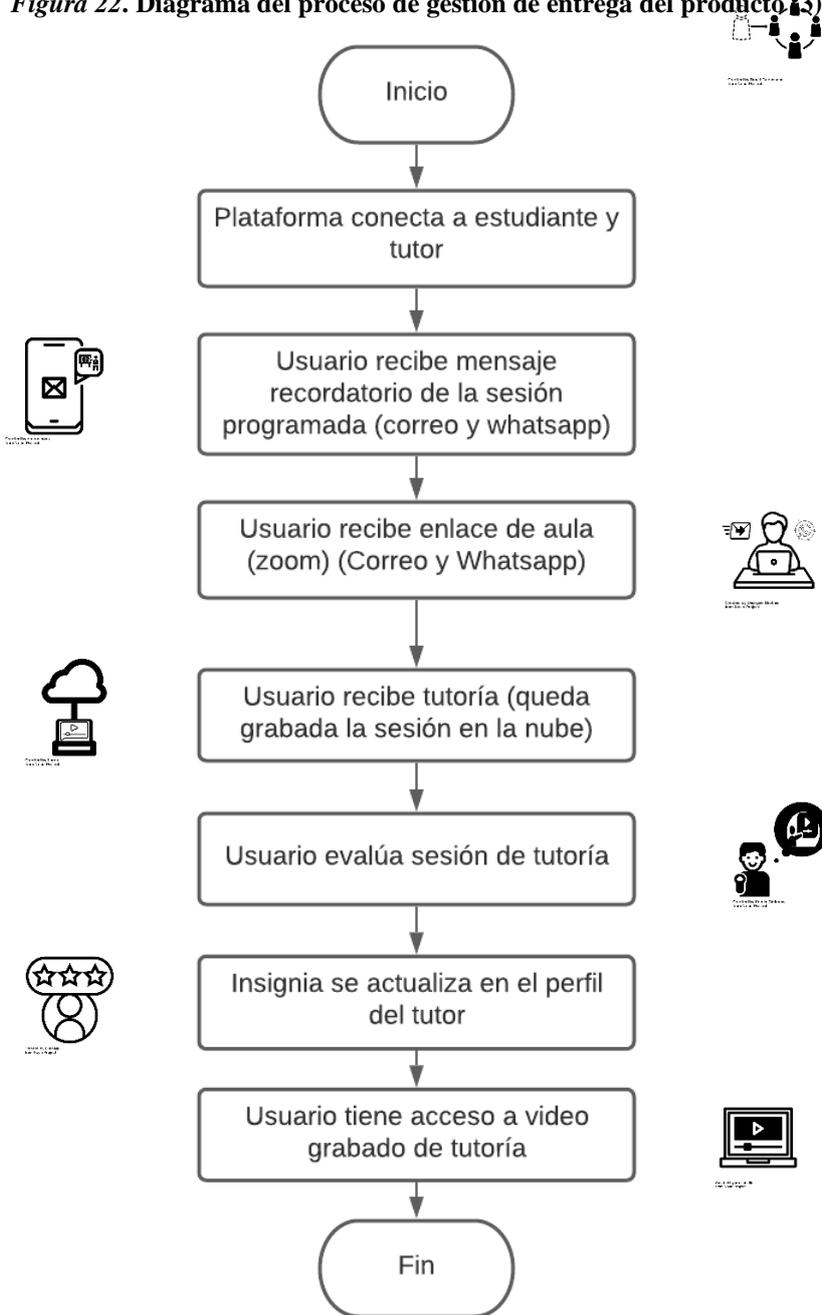
Figura 21. Diagrama del proceso de gestión de campañas promocionales para estudiantes (2)



Fuente: autor

El servicio de tutorías es ejecutado mediante la plataforma Zoom, se asigna un aula virtual en el horario que el estudiante designe para la tutoría.

Figura 22. Diagrama del proceso de gestión de entrega del producto (3)



Fuente: autor

Importante: Los usuarios al momento de registrarse en la plataforma, para avanzar en el proceso deberán aceptar “términos y condiciones” relacionadas con el servicio.

De acuerdo con la entrevista a expertos y la experiencia, el porcentaje con el que se predice que los estudiantes van a escoger un tutor se plantea como:

Tabla 33. Tasa de predicción de preferencia de los alumnos

Nivel de tutor Tasa de predicción de estudiantes	1. Poca experiencia		2. Experiencia en área a impartir		3. Experiencia en área a impartir y pedagogía		4. Experiencia en área a impartir y pedagogía gamificada		Total
	Individual	Grupal	Individual	Grupal	Individual	Grupal	Individual	Grupal	
Bachillerato	30%	70%							100%
Universitarios	30%	70%							100%
• Aspiran admisión en centro de estudios extranjero • Aspiran admisión en programa de maestría			20%	50%	5%	10%	5%	10%	100%

Fuente: autor

Tabla 34. Tutorías requeridas por nivel de tutor (anual)

Estudiantes	Total de clientes que contratan el servicio	Distribución de las horas de tutorías potencialmente vendidas							
		1. Tutor con poca experiencia		2. Tutor con experiencia en area a impartir		3. Tutor con experiencia en area a impartir y pedagogía		4. Tutor con experiencia en area a impartir y pedagogía gamificada	
		Individuales 30%	Grupales 70%	Individuales 20%	Grupales 50%	Individuales 5%	Grupales 10%	Individuales 5%	Grupales 10%
Bachillerato	98.105	29.432	68.674	0	0	0	0	0	0
Universitario	29.008	8.702	20.306	0	0	0	0	0	0
• Aspiran admisión en centro estudios Extranjero • Aspiran admisión en programa de maestría	37.348	0	0	7.470	18.674	1.867	3.735	1.867	3.735
Total Anual	164.462	38.134	88.979	7.470	18.674	1.867	3.735	1.867	3.735

Fuente: autor

Los clientes (estudiantes) que contratan el servicio suman 164.462, el total de horas requeridas.

Tabla 35. Presupuesto de ingreso total por tutorías (tutor con insignia 1 estrella)

Estudiantes	Total de clientes que contratan el servicio	Distribución de las horas de tutorías potencialmente vendidas							
		1. Tutor con poca experiencia		2. Tutor con experiencia en area a impartir		3. Tutor con experiencia en area a impartir y pedagogía		4. Tutor con experiencia en area a impartir y pedagogía gamificada	
		Individuales 30%	Grupales 70%	Individuales 20%	Grupales 50%	Individuales 5%	Grupales 10%	Individuales 5%	Grupales 10%
Bachillerato	98.105	\$88.295	\$103.011	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Universitario	29.008	\$26.107	\$30.458	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
• Aspiran admisión en centro estudios Extranjero • Aspiran admisión en programa de maestría	37.348	\$0	\$0	\$59.757	\$74.697	\$24.276	\$24.276	\$33.614	\$33.614
Subtotales:	164.462	\$114.402	\$133.469	\$59.757	\$74.697	\$24.276	\$24.276	\$33.614	\$33.614
								Total:	\$498.106

Fuente: autor

Tabla 36. Presupuesto de ingreso para el tutor (tutor con insignia 1 estrella)

Estudiantes	Total de clientes que contratan el servicio	1. Tutor con poca experiencia							
		1. Tutor con poca experiencia		2. Tutor con experiencia en area a impartir		3. Tutor con experiencia en area a impartir y pedagogía		4. Tutor con experiencia en area a impartir y pedagogía gamificada	
		Individuales 30%	Grupales 70%	Individuales 20%	Grupales 50%	Individuales 5%	Grupales 10%	Individuales 5%	Grupales 10%
Bachillerato	98.105	\$61.806	\$72.108	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Universitario	29.008	\$18.275	\$21.321	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
• Aspiran admisión en centro estudios Extranjero • Aspiran admisión en programa de maestría	37.348	\$0	\$0	\$41.830	\$52.288	\$16.994	\$16.994	\$23.530	\$23.530
Total Anual	164.462	\$80.081	\$93.428	\$41.830	\$52.288	\$16.994	\$16.994	\$23.530	\$23.530
								Total:	\$348.674

Fuente: autor

Tabla 37. Presupuesto de ingreso para la plataforma (tutor con insignia 1 estrella)

Estudiantes	Total de clientes que contratan el servicio	1. Tutor con poca experiencia							
		1. Tutor con poca experiencia		2. Tutor con experiencia en area a impartir		3. Tutor con experiencia en area a impartir y pedagogía		4. Tutor con experiencia en area a impartir y pedagogía gamificada	
		Individuales 30%	Grupales 70%	Individuales 20%	Grupales 50%	Individuales 5%	Grupales 10%	Individuales 5%	Grupales 10%
Bachillerato	98.105	\$26.488	\$30.903	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Universitario	29.008	\$7.832	\$9.137	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
• Aspiran admisión en centro estudios Extranjero • Aspiran admisión en programa de maestría	37.348	\$0	\$0	\$17.927	\$22.409	\$7.283	\$7.283	\$10.084	\$10.084
Subtotales:	164.462	\$34.321	\$40.041	\$17.927	\$22.409	\$7.283	\$7.283	\$10.084	\$10.084
								Total	\$149.432

Fuente: autor

El ingreso global por el servicio de tutorías suma \$498.106, de este valor el 70% (\$348.674) es neto para el tutor y el 30% (\$149.432) es neto para la plataforma de tutorías, al asumir que los estudiantes contratan tutores con insignia de una estrella.

Nota: Los porcentajes que aparecen en la tabla corresponden a los de la tabla de distribución.

Tabla 38. Presupuesto de ingreso total por tutorías (tutor con insignia 5 estrellas)

Estudiantes	Total de clientes que contratan el servicio	1. Tutor con poca experiencia							
		1. Tutor con poca experiencia		2. Tutor con experiencia en area a impartir		3. Tutor con experiencia en area a impartir y pedagogía		4. Tutor con experiencia en area a impartir y pedagogía gamificada	
		Individuales 30%	Grupales 70%	Individuales 20%	Grupales 50%	Individuales 5%	Grupales 10%	Individuales 5%	Grupales 10%
Bachillerato	98.105	\$206.021	\$240.358	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Universitario	29.008	\$60.917	\$71.069	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
• Aspiran admisión en centro estudios Extranjero • Aspiran admisión en programa de maestría	37.348	\$0	\$0	\$89.636	\$112.045	\$31.746	\$31.746	\$41.083	\$41.083
Suctotales:	164.462	\$266.938	\$311.428	\$89.636	\$112.045	\$31.746	\$31.746	\$41.083	\$41.083
								Total	\$925.706

Fuente: autor

Tabla 39. Presupuesto de ingreso para el tutor (tutor con insignia 5 estrellas)

Estudiantes	Total de clientes que contratan el servicio	1. Tutor con poca experiencia							
		1. Tutor con poca experiencia		2. Tutor con experiencia en area a impartir		3. Tutor con experiencia en area a impartir y pedagogía		4. Tutor con experiencia en area a impartir y pedagogía gamificada	
		Individuales 30%	Grupales 70%	Individuales 20%	Grupales 50%	Individuales 5%	Grupales 10%	Individuales 5%	Grupales 10%
Bachillerato	98.105	\$144.215	\$168.251	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Universitario	29.008	\$42.642	\$49.749	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
• Aspiran admisión en centro estudios Extranjero • Aspiran admisión en programa de maestría	37.348	\$0	\$0	\$62.745	\$78.432	\$22.222	\$22.222	\$28.758	\$28.758
Subotales:	164.462	\$186.857	\$217.999	\$62.745	\$78.432	\$22.222	\$22.222	\$28.758	\$28.758
								Total	\$647.994

Fuente: autor

Tabla 40. Presupuesto de ingreso para la plataforma (tutor con insignia 5 estrellas)

Estudiantes	Total de clientes que contratan el servicio	1. Tutor con poca experiencia							
		1. Tutor con poca experiencia		2. Tutor con experiencia en area a impartir		3. Tutor con experiencia en area a impartir y pedagogía		4. Tutor con experiencia en area a impartir y pedagogía gamificada	
		Individuales 30%	Grupales 70%	Individuales 20%	Grupales 50%	Individuales 5%	Grupales 10%	Individuales 5%	Grupales 10%
Bachillerato	98.105	\$61.806	\$72.108	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Universitario	29.008	\$18.275	\$21.321	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
• Aspiran admisión en centro estudios Extranjero • Aspiran admisión en programa de maestría	37.348	\$0	\$0	\$26.891	\$33.614	\$9.524	\$9.524	\$12.325	\$12.325
Subtotales:	164.462	\$80.081	\$93.428	\$26.891	\$33.614	\$9.524	\$9.524	\$12.325	\$12.325
								Total	\$277.712

Fuente: autor

El ingreso global por el servicio de tutorías suma \$925.706, de este valor el 70% (\$647.994) es neto para el tutor y el 30% (\$277.712) es neto para la plataforma de tutorías, al asumir que los estudiantes contratan tutores con insignia de cinco estrellas.

El promedio de ingresos global suma \$711.906 [(\$498.106+\$925.706)/2], al asumir un promedio entre los ingresos por tutor de 1 estrella y 5 estrellas.

La tasa entre promoción y venta para la plataforma de tutorías es de 2%.

El valor de cada venta (gasto por dólar vendido) a través de la plataforma de tutorías es de \$0.02 [(\$2.577+\$12.048)/\$711.906].

9. ANALISIS Y DISEÑO TECNICO

El modelo de negocio se ampara en el ítem cuatro (recursos) de la prueba ácida y en el ítem seis (recursos claves) del canvas, requiere de la sección del diseño técnico ya que es necesario de una plataforma para su ejecución.

El desarrollo de marketing requiere de:

- Interfaz que incluya vínculos a las redes sociales y medios de promoción del servicio
- Interfaz para que los estudiantes seleccionen un horario
- Interfaz que permita que los estudiantes obtengan el aula virtual (Zoom) asignada

9.1 Requerimientos funcionales

El modelo de negocio ya refinado con el canvas y la estrategia de mercadeo tiene requerimientos funcionales que se detallan a continuación:

Tabla 41. Requerimientos funcionales

Requerimientos de la plataforma	Nivel de complejidad	Costos de desarrollo	Estudiantes	Tutores	Desarrolladores	Fuente
1. Registro del dominio (nombre para acceso)	Bajo	\$120			X	• Ítem posicionamiento
2. Alojamiento Web (Hosting)	Alto	\$2.000			X	• Ítem posicionamiento
3. Página específica por perfil de usuario	Alto	\$4.200	X	X	X	• Ítem promoción • Ítem distribución
4. Interfaz para crear y gestionar perfil (fotos, datos personales) de usuarios	Alto	\$525	X	X	X	• Ítem cuatro del canvas • Ítem posicionamiento
5. Interfaz para contar acceso (vinculación de estudiante)	Bajo	\$392	X		X	• Ítem promoción
6. Interfaz para contar acceso (conversión de estudiante)	Bajo	\$392	X		X	• Ítem promoción
7. Interfaz para contar acceso (vinculación de tutor)	Bajo	\$392		X	X	• Ítem promoción

Requerimientos de la plataforma	Nivel de complejidad	Costos de desarrollo	Estudiantes	Tutores	Desarrolladores	Fuente
8. Interfaz para contar acceso (conversión de tutor)	Bajo	\$392		X	X	• Ítem promoción
9. Interfaz de modalidad de tutoría (individual/grupal), horarios, horas requeridas.	Medio	\$630	X		X	• Ítem uno del canvas • Ítem promoción
10. Interfaz historia sesiones de tutorías	Alto	\$630	X	X	X	• Ítem posicionamiento • Ítem promoción
11. Interfaz de asignación de enlace y envíos de recordatorio (Zoom)	Alta	\$630	X	X	X	• Ítem tres del canvas • Ítem de distribución
12. Interfaz de agendar disponibilidad (tutor)	Medio	\$392		X	X	• Ítem de distribución
13. Interfaz para seleccionar disponibilidad (alumno)	Medio	\$392	X		X	• Ítem de distribución
14. Carrito de compras (código de referencia)	Alto	\$630	X	X	X	• Ítem uno del canvas • Ítem precio
15. Interfaz con el banco para que lea las transferencias y tome el código (alianza banco de guayaquil y pichincha)	Alto	\$980	X	X	X	• Ítem uno del canvas • Ítem precio
16. Interfaz para calificación de interacción de usuarios	Medio	\$630	X	X	X	• Ítem cuatro del canvas • Ítem posicionamiento
Totales		\$13.327	11	10	16	

Fuente: autor

9.2 Políticas para el servicio de tutorías

Las políticas para el servicio de tutorías han sido categorizadas en tres diferentes ámbitos (alumno, tutor, empresa) y validadas (escala de 0 a 10) con respecto a los valores detallados en la sección “valores organizacionales”.

Tabla 42. Políticas para el servicio de tutorías

	Políticas	Respeto	Asequible	Sentido de Posibilidad	Diversión	Puntualidad	Sinergia Colaborativa	Variedad	Promedio
Ámbito del Alumno	1. Estudiante respetará horario acordado.	9	8,7	9,3	9	9	9	8	8,9
	2. Estudiante pagará por adelantado.	9	9	9	8,3	9	9	9	8,9
	3. Estudiante garantizará acceso a internet.	9	8	8,3	7,3	9	8,3	8,3	8,3
	4. Estudiante poseerá tableta para tutoría.	7,7	7,3	8	7	7,7	7,3	6,7	7,4
	5. Estudiante calificará al tutor.	9	8	7,7	6	7,7	7,3	7,7	7,6
Ámbito del Tutor	1. Tutor respetará horario acordado.	9	8,3	8	7,3	9	8	7,7	8,2
	2. Tutor recibirá notificación de pago.	7,3	8	7,3	6,7	7,3	8	7,7	7,5
	3. Tutor garantizará acceso a internet.	9	8,7	8,3	7,3	9	8	8	8,3
	4. Tutor garantiza plataforma tecnológica apropiada.	7,7	8,0	7,3	7	7,3	8,7	8,7	7,8
	5. Tutor usará logo virtual en tutoría.	8	7,3	8	6,7	8	8	7	7,6
Ámbito de la Empresa	1. Atención oportuna.	8,3	8,7	9	7	9	8,3	8	8,3
	2. Pago anticipado.	9	8,7	8,3	7,3	9	8,7	8,3	8,5
	3. Disponibilidad de plataforma .	9,7	9,3	9	8	9	9	8,7	9,0
	4. Disponibilidad de tutor.	9	8,3	8,3	7,3	9	9,33	7,7	8,4
	5. Horarios flexibles de tutorías.	9,3	9,7	9,7	9	9,3	9	9,7	9,4
							Promedio		8,3

Fuente: autor

Las políticas en su conjunto tienen un peso de 8.3, cada política tiene un peso mayor a 7 y cumplen con los valores organizacionales.

En el diseño técnico se utilizará una plataforma Web de Vinculación Digital de Aprendizaje, que cumple con lo descrito en la sección “requerimientos funcionales”.

9.3 Plataforma Web de Vinculación Digital

La plataforma Web de vinculación digital de aprendizaje pretende mostrar información de los servicios de tutorías, la red de tutores que ofrecen sus servicios y sus horarios de disponibilidad.

La plataforma Web pretende contar con un servidor que permita trabajar con diferentes sistemas operativos (S.O.), lo que va a permitir lograr interacciones con los diferentes usuarios que deseen formar parte del servicio.

El Servicio de tutorías a través de la Web estará disponible durante 15 horas al día (de 7 de la mañana a 10 de la noche).

La opción de pago en línea (transferencias bancarias) ayudará a los clientes a contratar con agilidad los servicios de tutorías.

Tabla 43. Costos de arranque de la plataforma

Inversión	Presupuesto
1. Diseño	\$4.259,00
2. Desarrollo	\$13.327,00
3. Mantenimiento	\$3.600,00
Total anual	\$21.186,00

Fuente: autor

El presupuesto de inversión requerido es de \$21.186; las funciones de diseño, desarrollo y mantenimiento de la plataforma será cubierto por servicios externos.

Tabla 44. Presupuesto de gastos

COSTOS FIJOS	Presupuesto
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$65.339,00
1. Sueldos administrativos	\$60.000,00
2. Servicios contables y nómina	\$5.339,00
GASTOS OPERATIVOS	\$15.230,00
1. Servicio de internet 1 Gbps (Netlife)	\$2.400,00
2. Carrito de compra	\$630,00
3. Hosting	\$2.000,00
4. Licencia Zoom	\$10.200,00
GASTOS DE VENTA Y PUBLICIDAD	\$14.625,00
1. Diseño de campañas de promoción	\$2.577,00
2. Google Ads	\$1.968,00
3. Anuncios en facebook	\$8.160,00
4. Anuncios en Instagram	\$1.920,00
Total Anual	\$95.194,00

Fuente: autor

El presupuesto de gastos incluye el servicio de internet de 1 Gbps, se pretende contratar los servicios de Netlife mediante el Plan Ultra Extreme Defense que ofrece (a) velocidad simétrica, (b) capacidad para transmitir y recibir grandes volúmenes de información, (c) alto desempeño de red y (c) estabilidad de la señal.

La plataforma contratará una cuenta educativa zoom con 100 anfitriones, incluida la opción de grabación en la nube por 500 GB al mes (por sala zoom), el costo por usuario es de \$850/mes y este valor lo asume la empresa de tutorías debido a que una misma sala será usada por varios tutores en horario diferente; una cuenta puede ocupar un espacio de almacenamiento en la nube de 480 GB (4horas*4GB*30dias).

La plataforma zoom para la educación permite conectar al tutor y al alumno para que participen de un óptimo aprendizaje y fomenta la colaboración. La plataforma proporciona:

- Sesiones de chat, llamada y videollamada.
- Permite compartir pantalla y archivos.
- Límite de tiempo indefinido por sesión.
- Graba las reuniones en la nube.
- Permite compartir un archivo sin necesidad de volver a subirlo.



Created by Lab Photo
2019-10-20 14:24:24

Algunas de las limitaciones que presenta zoom es que (a) no es cifrado de externo a extremo (deja expuesta a sus empleados el contenido de las llamadas) y (b) los códigos de chat se generan de forma aleatoria y quedan expuestos a posibles ataques (en caso de no estar protegidos con contraseñas).

El presupuesto de gastos requerido suma \$95.420 durante el primer año de operación.

9.4 Plataforma Web en modalidad remota

La plataforma Web es impulsada como consecuencia de la pandemia originada por el COVID-19, la virtualidad se volvió atractiva para el seguimiento de actividades académicas o laborales, dando lugar a modalidades de estudio (a) sincrónica y (b) asincrónica.

Las modalidades de teleestudio son: (1) modalidad presencial (sincrónica o remota, el profesor pone el ritmo de las clases), (2) modalidad virtual (asincrónica, el profesor publica material de estudio), (3) modalidad híbrida (combinación entre modalidad presencial y remota, el alumno está presente o no físicamente) y (4) modalidad sincrónica-asincrónica (el alumno estudia y se ve cada dos o tres semanas con el profesor).

La información recopilada en la entrevista a expertos, dan cuenta de la necesidad de implementar el trabajo con la plataforma Web mediante la modalidad remota, el negocio no es virtual en su totalidad porque los problemas de los estudiantes son particulares, las decisiones son particulares, es importante el contacto directo tutor-estudiante mediante medios digitales.

Para el diseño y desarrollo de la Plataforma de Vinculación Digital de Aprendizaje se contratará desarrollares que usen la arquitectura del LMS (Learning Management System), proveedores que usen el código abierto Moodle, pero combinado el LMS con Zoom. El LMS permite administrar contenidos mientras que Zoom posee la capacidad de conectar.

Importante: Los principios de diseño de la plataforma serán (1) autoorganización y (2) permitir el aprendizaje continuo.

10. ANALISIS ADMINISTRATIVO

El análisis administrativo se ampara en el diseño de marketing y diseño técnico:

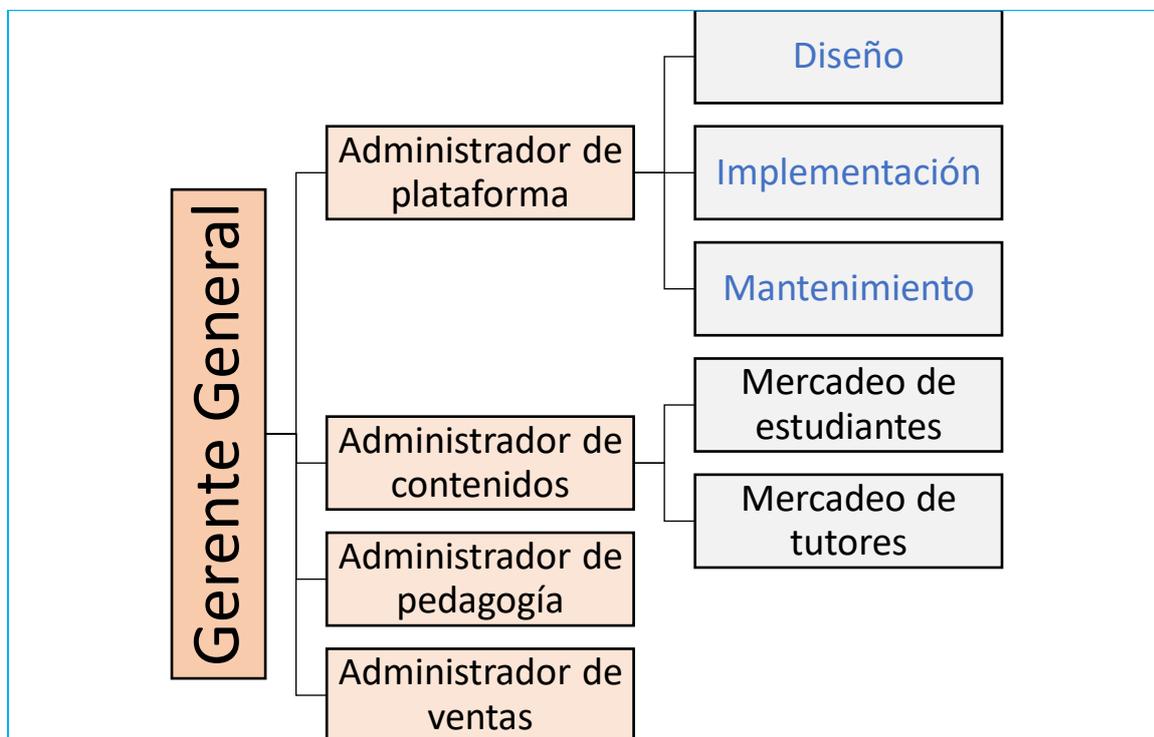
- Ítems “estrategia de posicionamiento y distribución” (diseño de marketing)
- Ítems “requerimientos funcionales” (diseño técnico)

10.1 Organización

La organización de la empresa será de tipo horizontal, lo que permite la colaboración entre los empleados y fomenta la comunicación asertiva (interfell, enero de 2020).

La Plataforma de Vinculación Digital de Aprendizaje contará con siete colaboradores en su primer año de operación, incluyendo dentro de su nómina a su fundador. La estructura organizacional se detalla a continuación:

Figura 23. Estructura Organizacional



Elaborado: Autor

Nota: Los colores azules corresponden a personal externo.

Los roles antes descritos deben prestar alta prioridad al desempeño de sus funciones, si se logra una tasa de conversión del 4%, la tasa de conversión podría reducirse hasta el 5.8%; si se logra una tasa de vinculación del 12%, la tasa de conversión podría reducirse hasta el límite del 1.9%.

La Gerencia General promoverá el desarrollo de la empresa y analizará cada detalle sobre la interacción en la plataforma de tutorías. Su función principal será administrar, financiar e invertir los recursos de la empresa.

El administrador de plataforma tiene la función de dar seguimiento al diseño y mejoras en la plataforma de tutorías, así como también de administrar las aulas virtuales zoom, Moodle y gestionar el historial de sesiones de tutorías (videos grabados).

El administrador de contenido tiene la capacidad de decidir la parte de los videos que son atractivos, que hay que cortar o editar, cumplen la función de dar seguimiento a los videos grabados por sesión de tutoría y ponen un título asociado al video.

El administrador de pedagogía es la persona encargada de entrevistar y validar un tutor antes de ser admitido a la plataforma, es el encargado de vigilar que se esté respetando la pedagogía por cada sesión de tutoría, así como también de recibir sugerencias relacionadas con el servicio.

El administrador de pedagogía realizará el seguimiento de los clientes que presenten quejas (clientes insatisfechos), la compensación para ellos consistirá en el acceso limitado (por 24 horas) a videos de tutorías referenciales (en la plataforma) sobre el tema solicitado.

El administrador de ventas es el encargado de llevar un registro de ventas y cobros por cada sesión de tutoría.

El mercadeo de estudiantes brinda su contingente en el desarrollo de contenido atractivo para estudiantes, aportando así al desarrollo de la empresa.

El mercadero de tutores brinda su contingente en el desarrollo de contenido atractivo para tutores, genera informes periódicos sobre la interacción de los usuarios con la plataforma.

La empresa para el desarrollo de los servicios de tutorías contará con el sistema contable en línea Contifico por un valor de \$55 + IVA mensuales, incluye:

- Facturación electrónica ilimitada
- Soporte ilimitado

- Bandeja electrónica
- Módulo de bancos y conciliaciones bancarias
- Clientes/proveedores
- Cartera y reportes de venta
- Sistema de punto de venta

10.2 Fundador

La empresa se constituye por medio de un SAS, como propietario y único accionista consta Deivis Galarza Pazos, Ingeniero en Auditoria y Contaduría Pública Autorizada, con experiencia en el área administrativa, en educación y liderazgo.

10.3 Colaboradores

La Gerencia General estará a cargo de Deivis Galarza Pazos, con formación contable/administrativa y con amplia experiencia en liderazgo educativo.

El cargo de administrador de plataforma será de Angel Galarza Pazos, con habilidad organizativa y de comunicación, necesarias para interactuar con los usuarios del servicio, será el responsable de administrar zoom centralmente y crear las sesiones de tutoría.

El cargo de administrador de contenidos será responsabilidad de Verónica Quiroz Muñoz, con amplia experiencia en gestión de contenidos, tendrá entre sus funciones hacer seguimiento a los tutores y verificar que cuenten con recursos adecuados para conexión.

El cargo de administrador pedagogía estará a cargo de Mónica Galarza Pazos, con experiencia en pedagogía en clases.

El cargo de administrador de ventas estará a cargo de Esteban Galarza Pazos, con amplia experiencia en gerencia y administración.

Los profesionales responsables del mercadeo de estudiantes y tutores cumplirán funciones inherentes al cargo.

El personal de la empresa (colaboradores) desempeñará sus funciones desde casa, deben contar con (1) espacio apto para el trabajo (sin ruidos ni distracciones), (b) PC en óptimas condiciones y (c) enlace de internet de 100 Mbps; estos recursos deben ser cubiertos por el personal.

Las características del entorno para tutores son: (a) espacio apto para la interacción con alumnos (sin ruido de niños, TV, mascotas, pareja o familiares) y (b) PC en óptimas condiciones.

Nota: Los tutores deben garantizar adecuada conexión para el dictado de tutorías, la inversión que deberán cubrir suma \$296:

- cámara con autoenfoco (\$35)
- micrófono condensador más brazo antipop araña (\$55),
- 2 reguladores de voltaje Ups (\$44 c/u)
- enlace de internet de 100 Mbps [Plan Fusión Defense de Netlife] (\$38)
- sound card [V8] (\$80)

Importante: Los tutores deben enviar una foto como evidencia de contar con los recursos antes detallados.

11. ANALISIS FINANCIERO

El análisis financiero se ampara en el diseño de marketing, diseño técnico y diseño administrativo:

- Ítem “estrategia de distribución” (diseño de marketing)
- Ítem “requerimientos funcionales” (diseño técnico)
- Ítem “organización” (diseño administrativo)

11.1 Activos depreciables

Los activos depreciables requeridos para la ejecución del servicio de tutorías requieren de una inversión inicial de \$1.420 en activos depreciables.

Tabla 45. Activos depreciables

Inversiones depreciables	Valor Unitario	Cantidad	Vida Útil	Depreciación Anual	Valor Total
Impresora/scanner/copiadora	450	1	3	150	450
Laptop	\$600	1	3	\$200	600
Tablet	\$250	1	5	\$50	250
Reguladores de voltaje	\$60	2	5	\$24	120
Total de Activos Depreciables (1)					\$1.420

Elaborado: autor

Los gastos de logo, sitio Web, redes sociales y registro de marca, que habilite la empresa para iniciar sus operaciones suman un total de \$730 en activos amortizables.

Tabla 46. Activo Fijo Amortizable

Inversión Amortizable	Valor	Cantidad	Acción Tributaria	Amortización Anual	Valor de Activos
Logo, sitio Web y redes sociales	\$500	1	3	\$167	\$500
Registro de marca SENADI	\$230	1	5	\$46	\$230
Total de activos amortizables (2)				\$213	\$730
Total de inversiones en activos fijos (1) + (2)					\$2.150

Fuente: autor

El valor total de inversión en activos fijos que es requerido por la empresa para iniciar operaciones es de \$2.150.

11.2 Capital de trabajo

El desarrollo de la empresa de tutorías virtuales requiere de una inversión inicial de \$30.929, lo que corresponde a los gastos generados en el área operativa y de desarrollo.

La empresa iniciará operaciones con siete colaboradores para establecer procesos en el área administrativa y de operaciones.

En los primeros seis meses de operaciones se pretende culminar las etapas de organización y desarrollo, y para mayo de 2022 se proyecta el inicio de operaciones.

Tabla 47. Capital de trabajo

Capital de trabajo						
Año 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Gastos administrativos	\$625	\$625	\$625	\$625	\$625	\$5.032
Sueldos administrativos	\$625	\$625	\$625	\$625	\$625	\$5.000
Póliza de seguro						\$32
Gastos operativos						\$367
Servicio de internet						\$200
Servicio de hosting						\$167
Gastos de desarrollo	\$3.531	\$3.531	\$3.531	\$3.531	\$3.531	\$3.531
Desarrollo Web	\$3.531	\$3.531	\$3.531	\$3.531	\$3.531	\$3.531
Gastos de venta y publicidad	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$1.219
Promoción y publicidad	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$1.219
Total de capital de trabajo mensual	\$4.156	\$4.156	\$4.156	\$4.156	\$4.156	\$10.149
Total capital de trabajo requerido						\$30.929

Fuente: autor

El valor de financiamiento requerido es de \$43.079, considerando el total de activos fijos y el capital de trabajo.

Tabla 48. Valor de Financiamiento

Valor a financiar	Valor
1. Total Activos Fijos	\$2.150
2. Total Capital de Trabajo	\$30.929
3. Valor mínimo en bancos	\$10.000
4. Valor Total a Financiar	\$43.079
5. %Aporte Fundador	40%
6. Valor Financiamiento Propio	\$17.231
7. Valor Restante por Financiar	\$25.847
TOTAL	\$43.079

Fuente: autor

El 40% será financiado con aporte del fundador Deivis Galarza, el valor restante con préstamo bancario con el Banco Pichincha, a una tasa del 11.23% y un plazo de 5 años.

Tabla 49. Amortización del préstamo bancario

Tabla de Amortización					
Monto:		\$25.847			
Tasa:		11,23%	Kd		
Plazo:		5	años		
Gracia:		0	años		
Valor Cuota Fija:		\$565			
Frecuencia		Mensual			
Número de Períodos		60	Para amortizar capital		
No.	Vencimiento	Saldo	Interés	Capital	Dividendo
0		\$25.847			
Año 1			\$2.697	\$4.083	\$6.779
Año 2			\$2.214	\$4.565	\$6.779
Año 3			\$1.674	\$5.105	\$6.779
Año 4			\$1.070	\$5.709	\$6.779
Año 5			\$395	\$6.384	\$6.779
Total financiamiento			\$8.050	\$25.847	\$33.897

Fuente: autor

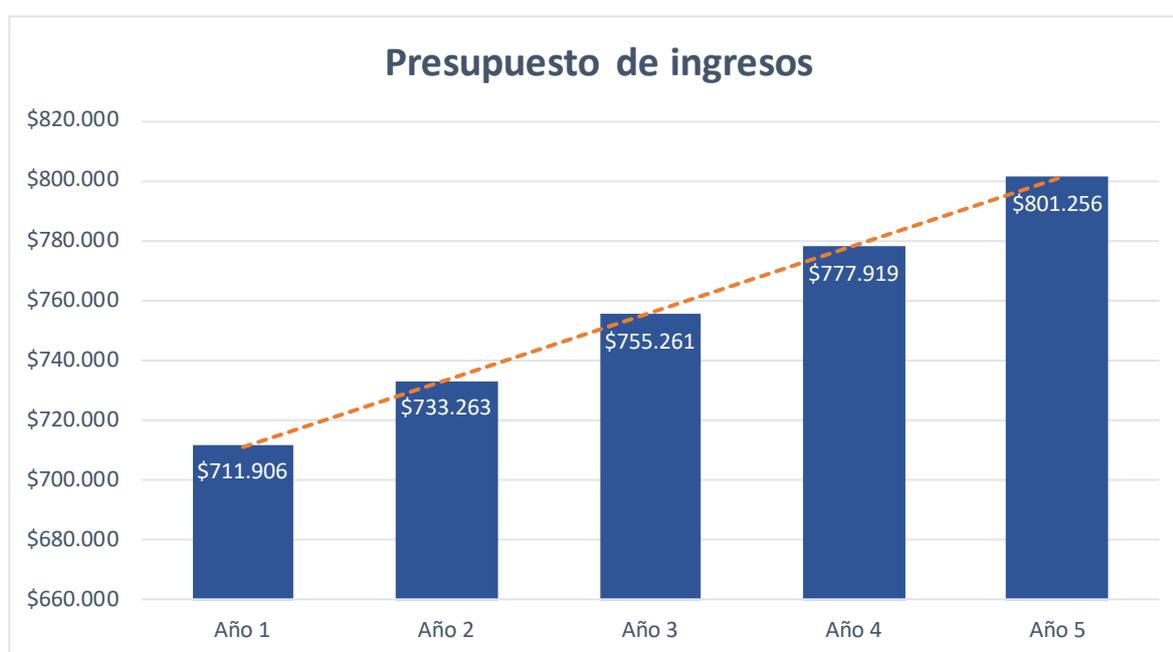
11.3 Presupuesto de ingresos

El primer año de operaciones proyecta un total de 164.462 clientes (estudiantes) dispuestos a contratar el servicio de tutorías, alcanzando ingresos por \$711.906.

El presupuesto de ingresos del año uno es calculado con base en una tabla de descuento por categoría de cliente y nivel de tutor, tomando de referencia el promedio de ingresos por tutor una estrella y cinco estrellas.

La aceptación de la Plataforma de Vinculación Digital de Aprendizaje se estima tenga un crecimiento de la demanda del 3% por año, considerando que el estudio mediante la Web se convierte en una tendencia y que el Banco Mundial proyecta un crecimiento económico para el país en un 3.4% (El comercio, enero de 2021).

Figura 24. Presupuesto de ingresos



Fuente: autor

Tabla 50. Proyección de Ingresos

Presupuesto de Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total de mensajes enviados a los clientes potenciales	43.683.600	44.994.108	46.343.931	47.734.249	49.166.277
Total de mensajes en que los clientes dieron clic (12%)	5.242.032	5.399.293	5.561.272	5.728.110	5.899.953
Total de clientes que contratan el servicio (4%)	164.462	169.396	174.478	179.712	185.103
Total Ingresos Anuales por el Servicio de Tutorías	\$ 711.906	\$ 733.263	\$ 755.261	\$ 777.919	\$ 801.256

Fuente: autor

11.4 Presupuesto de costos

Los costos asociados al servicio de tutorías están compuestos por gastos administrativos, gastos operativos, gastos de venta y publicidad.

Figura 25. Presupuesto de Sueldos y Salarios



Fuente: autor

Los sueldos administrativos representan más del 69% de los costos fijos en los 5 años de proyección, por ello los servicios contables y de recursos humanos serán externos para reducir gastos.

Tabla 51. Proyección de costos fijos

COSTOS FIJOS	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$65.565	\$67.532	\$69.558	\$71.644	\$73.794
1. Sueldos administrativos	\$60.000	\$61.800	\$63.654	\$65.564	\$67.531
2. Servicios contables y nómina	\$5.339	\$5.499	\$5.664	\$5.834	\$6.009
3. Póliza de seguro	\$226	\$233	\$239	\$247	\$254
GASTOS OPERATIVOS	\$15.230	\$15.687	\$16.158	\$16.636	\$17.128
1. Servicio de internet 1 Gbps (Netlife)	\$2.400	\$2.472	\$2.546	\$2.623	\$2.701
2. Carrito de compra	\$630	\$649	\$668	\$682	\$695
3. Hosting	\$2.000	\$2.060	\$2.122	\$2.185	\$2.251
4. Licencia Zoom	\$10.200	\$10.506	\$10.821	\$11.146	\$11.480
GASTOS DE VENTA Y PUBLICIDAD	\$14.625	\$15.064	\$15.516	\$15.981	\$16.461
1. Diseño de campañas de promoción	\$2.577	\$2.654	\$2.734	\$2.816	\$2.900
2. Google Ads	\$1.968	\$2.027	\$2.088	\$2.150	\$2.215
3. Anuncios en facebook	\$8.160	\$8.405	\$8.657	\$8.917	\$9.184
4. Anuncios en Instagram	\$1.920	\$1.978	\$2.037	\$2.098	\$2.161
Total De costos fijos	\$95.420	\$98.282	\$101.231	\$104.261	\$107.382

Fuente: autor

Los costos variables están compuestos por comisión de tutores (70% de ingresos por el servicio de tutorías y constituyen los costos por compensación de clientes satisfechos).

Tabla 52. Proyección de Costos Variables

COSTOS VARIABLES	Unidad	Costo Unit.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos por compensación de clientes satisfechos	Hora de tutoría	70%	\$ 498.334	\$ 513.284	\$ 528.683	\$ 544.543	\$ 560.879
TOTAL COSTOS VARIABLES			\$ 498.334	\$ 513.284	\$ 528.683	\$ 544.543	\$ 560.879

Fuente: autor

11.5 Presupuesto de personal

El servicio de tutorías iniciará operaciones con siete colaboradores, sus remuneraciones por mes son:

- Gerente General: \$1.250
- Administrador de plataforma: \$625
- Administrador de contenidos: \$750
- Administrados de pedagogía: \$625
- Administrador de ventas: \$750

- Mercadeo de estudiantes: \$500
- Mercadeo de tutores: \$500

Tabla 53. Presupuesto de personal

PERSONAL	Presupuesto de personal				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	\$15.000	\$15.000	\$15.450	\$15.914	\$16.391
Administrador de plataforma	\$7.500	\$7.500	\$7.725	\$7.957	\$8.195
Administrador de contenidos	\$9.000	\$9.000	\$9.270	\$9.548	\$9.835
Administrador de pedagogía	\$7.500	\$7.500	\$7.725	\$7.957	\$8.195
Administrador de ventas	\$9.000	\$9.000	\$9.270	\$9.548	\$9.835
Mercadeo de estudiantes	\$6.000	\$6.000	\$6.180	\$6.365	\$6.556
Mercadeo de tutores	\$6.000	\$6.000	\$6.180	\$6.365	\$6.556
Total:	\$60.000	\$60.000	\$61.800	\$63.654	\$65.564

Fuente: autor

11.6 Flujo de Caja

Según la proyección de ingresos y egresos para los próximos 5 años, se aspira a contar con saldos positivos al final de cada período fiscal.

Tabla 54. Flujo de Caja del Proyecto

Flujo de Caja						
Cuentas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja Inicial		\$10.000	\$121.373	\$196.910	\$274.639	\$354.616
(+) Ingresos efectivos		\$711.906	\$733.263	\$755.261	\$777.919	\$801.256
(-) Costos Variables		\$498.334	\$513.284	\$528.683	\$544.543	\$560.879
Total de Ingresos		\$213.572	\$219.979	\$226.578	\$233.376	\$240.377
(-) Egreso de Gastos Administrativos		\$65.565	\$67.532	\$69.558	\$71.644	\$73.794
(-) Egreso de Gastos Operativos		\$15.230	\$15.687	\$16.158	\$16.636	\$17.128
(-) Egreso de Gastos de Publicidad y Venta		\$14.625	\$15.064	\$15.516	\$15.981	\$16.461
(-) Egreso pagos Capital Prestamo Bancario		\$4.083	\$4.565	\$5.105	\$5.709	\$6.384
(-) Egreso pagos Interés Prestamo Bancario		\$2.697	\$2.214	\$1.674	\$1.070	\$395
(-) Pago Participación Trabajadores			\$16.295	\$16.899	\$17.528	\$18.261
(-) Pago Impuestos			\$23.084	\$23.940	\$24.831	\$25.869
Total egresos		\$102.199	\$144.441	\$148.850	\$153.399	\$158.292
Saldo de Caja Diferencial		\$121.373	\$196.910	\$274.639	\$354.616	\$436.701
(+) Inversión Inicial	-\$43.079					
Saldo Acumulado	-\$43.079	\$68.294	\$143.832	\$221.560	\$301.537	\$383.622

Fuente: autor

La tasa de descuento para el proyecto y del accionista se obtiene a través del modelo de valoración de activos financieros, Capital Asset Pricing Model (CAPM).

Tabla 55. Fórmula CAPM

$r_{kp} = r_f + \text{beta}(r_m - r_f) + r_{pais}$	
r_{kp} :	rentabilidad esperada
r_f :	tasa libre de riesgo
r_m :	tasa de mercado
beta :	tasa de riesgo sistemático
r_{pais} :	tasa de riesgo país

Fuente: autor

El Costo Promedio Ponderado de Capital (WAAC), permite la combinación del financiamiento propio y la deuda en parte proporcional a su aportación.

La tasa WAAC sirve para obtener los flujos de caja financiados del proyecto.

Tabla 56. Cálculo de Costo de Deuda

Deuda	
% de la deuda financiada	60%
Costo de deuda (Kd)	11,23%
Impuesto total	36,25%
Impuesto a la renta	25%
Impuesto a trabajadores	15%

Fuente: Autor

Tabla 57. Cálculo del Beta

Calculo de Beta	
Deuda financiada	60%
Capital propio	40%
Impuestos	36,25%
Beta del sector desapalancado	0,99
D/E (Apalancamiento)	1,50
Beta Apalancado Plataforma	1,93

Fuente: autor

El cálculo del Beta es realizado utilizando datos del sitio Web de Aswath Damodarán, tomando como referencia el sector de educación.

Tabla 58. Cálculo de Valoración de Activos Financieros (CAPM)

Valoración de Activos Financieros	
% de Deuda Capital Propio (E)	40%
Rf (Tasa de libre riesgo) Bono del Tesoro a 5 años	0,58%
Rm (Retorno Esperado del Mercado) Dow Jones	10,78%
Prima de Riesgo (Rm-Rf)	9,68%
BETA (Índice de la Industria)	1,93
Riesgo País	9,71%
CAPM (Ke)	29,00%

Fuente: autor

Tabla 59. Cálculo de Costo Promedio Ponderado de Capital (WAAC)

Costo Promedio Ponderado de Capital	
Ke (E/V)	11,60%
Kd (1-t) (D/V)	4,30%
WAAC	15,90%

Fuente: autor

El Valor Actual Neto (VAN) obtenido del flujo del accionista, con una tasa de descuento de 29% (CAPM) y una tasa de crecimiento del 3%, da como resultado \$262.609, lo que hace el proyecto realizable.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) de los accionistas es de 163%, mayor a la tasa de descuento 29% (CAPM), lo que hace el proyecto rentable para los accionistas, el periodo de recuperación es 0.62 para años.

Tabla 60. Flujo de Caja Accionistas

Flujo de Caja Accionistas						
Año	0	1	2	3	4	5
UAII	\$ -	\$111.330	\$114.874	\$118.525	\$122.809	\$126.689
Gastos Financieros	\$ -	\$ (2.697)	\$ (2.214)	\$ (1.674)	\$ (1.070)	\$ (395)
UAI	\$ -	\$ 108.633	\$ 112.660	\$ 116.851	\$ 121.739	\$ 126.294
15% trabajadores	\$ -	\$ (16.295)	\$ (16.899)	\$ (17.528)	\$ (18.261)	\$ (18.944)
Utilidad después de reparto de utilidad a trabajadores	\$ -	\$ 92.338	\$ 95.761	\$ 99.323	\$ 103.478	\$ 107.350
(-) Impuestos	\$ -	\$ (23.084)	\$ (23.940)	\$ (24.831)	\$ (25.869)	\$ (26.838)
Utilidad Neta	\$ -	\$ 69.253	\$ 71.821	\$ 74.493	\$ 77.608	\$ 80.513
Amortización deuda activo fijo		\$ 4.083	\$ 4.565	\$ 5.105	\$ 5.709	\$ 6.384
(+) Depreciaciones		\$ 424	\$ 424	\$ 424	\$ 74	\$ 74
(+) Amortizaciones		\$ 213	\$ 213	\$ 213	\$ 46	\$ 46
Flujo de Caja	\$ -	\$ 69.253	\$ 71.821	\$ 74.493	\$ 77.608	\$ 80.513
Flujo de Caja Neto	\$ (43.079)	\$ 69.253	\$ 71.821	\$ 74.493	\$ 77.608	\$ 80.513
Flujo Acumulado	\$ (43.079)	\$ 26.175	\$ 97.996	\$ 172.488	\$ 250.097	\$ 330.609
VAN	\$ 262.609					
TIR	163%					
Período de recuperación	0,62					

Fuente: autor

El VAN obtenido para el flujo de caja del financiamiento es de \$206.905, lo que lo hace un proyecto viable.

La TIR es de 170% en comparación con la tasa de descuento 15.90% (WAAC), lo que lo hace un proyecto rentable, su período de recuperación es 0.59 años.

Tabla 61. Flujo de Caja Financiamiento

Flujo de Caja Financiamiento						
AÑO	0	1	2	3	4	5
UAII	\$ -	\$ 111.330	\$ 114.874	\$ 118.525	\$ 122.809	\$ 126.689
15% trabajadores	\$ -	\$ 16.295	\$ 16.899	\$ 17.528	\$ 18.261	\$ 18.944
(=) Utilidad después de Part.trabajadores	\$ -	\$ 95.035	\$ 97.975	\$ 100.997	\$ 104.548	\$ 107.745
(-) Impuestos	\$ -	\$ 23.084	\$ 23.940	\$ 24.831	\$ 25.869	\$ 26.838
(=) Utilidad neta	\$ -	\$ 71.950	\$ 74.035	\$ 76.167	\$ 78.679	\$ 80.907
(+) Depreciaciones		\$ 424	\$ 424	\$ 424	\$ 74	\$ 74
(+) Amortizaciones		\$ 213	\$ 213	\$ 213	\$ 46	\$ 46
Inversion inicial	\$ (43.079)					
Flujo de caja	\$ (43.079)	\$ 72.587	\$ 74.671	\$ 76.803	\$ 78.799	\$ 81.027
Flujo de caja neto	\$ (43.079)	\$ 72.587	\$ 74.671	\$ 76.803	\$ 78.799	\$ 81.027
Flujo acumulado	\$ (43.079)	\$ 29.508	\$ 104.180	\$ 180.983	\$ 259.782	\$ 340.809
VAN	\$ 206.905					
TIR	170%					
Periodo de Recuperación	0,59					

Fuente: autor

11.7 Estado de Resultados

El estado de resultados proyecta los ingresos y gastos realizados en el proyecto, con su desarrollo son estimadas las utilidades desde el inicio hasta el fin del proyecto.

Tabla 62. Estado de Resultados

Estado de Resultados					
Cuentas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ventas	\$711.906	\$733.263	\$755.261	\$777.919	\$801.256
(-) Gastos Administrativos	\$65.565	\$67.532	\$69.558	\$71.644	\$73.794
(-) Gastos Operativos	\$15.230	\$15.687	\$16.158	\$16.636	\$17.128
(-) Gastos de Venta y Publicidad	\$14.625	\$15.064	\$15.516	\$15.981	\$16.461
(-) Costos Variables	\$498.334	\$513.284	\$528.683	\$544.543	\$560.879
Utilidad Operacional	\$118.152	\$121.697	\$125.347	\$129.115	\$132.995
(-) Gastos de Depreciación	\$424	\$424	\$424	\$74	\$74
(-) Gastos de Amortización	\$213	\$213	\$213	\$46	\$46
(-) Amortización Gastos Constituc	\$6.186	\$6.186	\$6.186	\$6.186	\$6.186
EBIT	\$ 111.330	\$ 114.874	\$ 118.525	\$ 122.809	\$ 126.689
(-) Gastos Financieros	2697	2214	1674	1070	395
Utilidad antes de impuestos	\$ 108.633	\$ 112.660	\$ 116.851	\$ 121.739	\$ 126.294
(-) 15% trabajadores	\$ 16.295	\$ 16.899	\$ 17.528	\$ 18.261	\$ 18.944
Utilidad Gravable	\$ 92.338	\$ 95.761	\$ 99.323	\$ 103.478	\$ 107.350
(-) Impuestos 25%	\$ 23.084	\$ 23.940	\$ 24.831	\$ 25.869	\$ 26.838
Utilidad Neta	\$ 69.253	\$ 71.821	\$ 74.493	\$ 77.608	\$ 80.513
% de Rentabilidad Neta	10%	10%	10%	10%	10%

Fuente: autor

11.8 Balance General

La proyección de la Plataforma de Vinculación Digital de Aprendizaje para el balance general, con una proyección de 5 años, se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 63. Balance General

BALANCE GENERAL						
CUENTAS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
ACTIVOS CORRIENTES						
Caja y bancos	\$ 10.000	\$ 121.373	\$ 196.910	\$ 274.639	\$ 354.616	\$ 436.701
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 10.000	\$ 121.373	\$ 196.910	\$ 274.639	\$ 354.616	\$ 436.701
ACTIVOS FIJOS						
Activos depreciables	\$ 1.420	\$ 1.420	\$ 1.420	\$ 1.420	\$ 1.420	\$ 1.420
Depreciación acumulada		\$ 424	\$ 848	\$ 1.272	\$ 1.346	\$ 1.420
Activos amortizables	\$ 730	\$ 730	\$ 730	\$ 730	\$ 730	\$ 730
Amortización acumulada		\$ 213	\$ 425	\$ 638	\$ 684	\$ 730
Inversión en constitución	\$ 30.929	\$ 30.929	\$ 30.929	\$ 30.929	\$ 30.929	\$ 30.929
Amortización Acumulada		\$ 6.186	\$ 12.371	\$ 18.557	\$ 24.743	\$ 30.929
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 33.079	\$ 26.256	\$ 19.434	\$ 12.611	\$ 6.306	\$ -
TOTAL ACTIVOS	\$ 43.079	\$ 147.629	\$ 216.344	\$ 287.251	\$ 360.922	\$ 436.701
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE						
15% de repartición a utilidades		\$ 16.295	\$ 16.899	\$ 17.528	\$ 18.261	\$ 18.944
25% de Impuesto a la Renta		\$ 23.084	\$ 23.940	\$ 24.831	\$ 25.869	\$ 26.838
Obligaciones financieras	\$ 25.847	\$ 21.765	\$ 17.199	\$ 12.094	\$ 6.384	\$ 0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 25.847	\$ 61.144	\$ 58.038	\$ 54.452	\$ 50.515	\$ 45.782
PATRIMONIO						
Capital	\$ 17.231	\$ 17.231	\$ 17.231	\$ 17.231	\$ 17.231	\$ 17.231
Resultados de ejercicios anteriores		\$ -	\$ 69.253	\$ 141.074	\$ 215.567	\$ 293.175
Utilidades o pérdidas del ejercicio	\$ -	\$ 69.253	\$ 71.821	\$ 74.493	\$ 77.608	\$ 80.513
Reservas de años anteriores				\$ 6.925	\$ 14.107	\$ 21.557
Reserva legal			\$ 6.925	\$ 7.182	\$ 7.449	\$ 7.761
Apropiación de Reserva Legal			\$ (6.925)	\$ (14.107)	\$ (21.557)	\$ (29.318)
TOTAL PATRIMONIO	\$ 17.231	\$ 86.485	\$ 158.306	\$ 232.798	\$ 310.407	\$ 390.919
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 43.079	\$ 147.629	\$ 216.344	\$ 287.251	\$ 360.922	\$ 436.701

Fuente: autor

11.9 Punto de Equilibrio

En la siguiente tabla se muestra el punto de equilibrio en transacciones y en dólares:

- Año 1: El número de transacciones es 73.478 con un ingreso de \$318.066.
- Año 2: El número de transacciones es 75.683 con un ingreso de \$327.608.
- Año 3: El número de transacciones es 77.953 con un ingreso de \$337.436.
- Año 4: El número de transacciones es 80.287 con un ingreso de \$347.537.
- Año 5: El número de transacciones es 82.690 con un ingreso de \$357.940.

Tabla 64. Punto de Equilibrio

CUENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 95.420	\$ 98.282	\$ 101.231	\$ 104.261	\$ 107.382
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 498.334	\$ 513.284	\$ 528.683	\$ 544.543	\$ 560.879
COSTO TOTAL	\$ 593.754	\$ 611.566	\$ 629.913	\$ 648.804	\$ 668.262
Total de clientes que contratan el servicio	164.462	169.396	174.478	179.712	185.103
Ventas	\$ 711.906	\$ 733.263	\$ 755.261	\$ 777.919	\$ 801.256
Precio de venta promedio por hora de tutoría	\$ 4,33	\$ 4,33	\$ 4,33	\$ 4,33	\$ 4,33
Tutorías por día/hora	201 / 13	207 / 14	214 / 14	220 / 15	227 / 15
Ventas diarias	\$ 1.950	\$ 2.009	\$ 2.069	\$ 2.131	\$ 2.195
Costo Variable por Unidad	\$ 3,03	\$ 3,03	\$ 3,03	\$ 3,03	\$ 3,03
Margen de Contribución	\$ 1,30	\$ 1,30	\$ 1,30	\$ 1,30	\$ 1,30
% Margen de Contribución	30%	30%	30%	30%	30%
P. EQ. Total de Transacciones	73.478	75.683	77.953	80.287	82.690
P. EQ. Dolares	\$ 318.066	\$ 327.608	\$ 337.436	\$ 347.537	\$ 357.940

Fuente: autor

11.10 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad toma dos variables que son críticas para el proyecto, la tasa de vinculación y la tasa de conversión. La simulación se presenta en tres escenarios:

1. Tasa de vinculación fija y tasa de conversión variable
2. Tasa de vinculación variable y tasa de conversión fija
3. Tasa de vinculación variable y tasa de conversión variable

La tasa de vinculación establecida para el proyecto es del 12% y la tasa de conversión del 4%, los resultados son:

- Utilidad Neta por \$69.253
- VAN para el accionista \$262.609, TIR 163% y periodo de recuperación 0.62 años
- VAN de financiamiento \$206.905, TIR 170% y periodo de recuperación 0.59 años

Tabla 65. Análisis de Sensibilidad

TASA DE VINCULACIÓN VARIABLE - TASA DE CONVERSIÓN FIJA								
Tasa de vinculación	Tasa de conversión	Utilidad	VAN Acc.	TIR Acc.	Recup. Acc.	VAN Fin.	TIR Fin.	Recup. Fin.
12%	4%	\$69.253	\$ 262.609	163%	0,62	\$206.905	170%	0,59
15%	4%	\$ 103.291	\$ 389.344	243%	0,42	\$ 324.509	250%	0,40
8%	4%	\$ 23.869	\$ 93.628	52%	1,77	\$ 50.101	59%	1,57
5,896%	4%	0	\$ 4.745	-37%	0,00	\$ (32.379)	-26%	0,00

TASA DE VINCULACIÓN FIJA - TASA DE CONVERSIÓN VARIABLE								
Tasa de vinculación	Tasa de conversión	Utilidad	VAN Acc.	TIR Acc.	Recup. Acc.	VAN Fin.	TIR Fin.	Recup. Fin.
12%	4%	\$69.253	\$ 262.609	163%	0,62	\$206.905	170%	0,59
12%	5%	\$ 103.291	\$ 389.344	243%	0,42	\$ 324.509	250%	0,40
12%	3%	\$ 35.215	\$ 135.873	81%	1,21	\$ 89.302	88%	1,11
12%	1,965%	0	\$ 4.702	-37%	0,00	\$ (32.418)	-26%	0,00

TASA DE VINCULACIÓN VARIABLE - TASA DE CONVERSIÓN VARIABLE								
Tasa de vinculación	Tasa de conversión	Utilidad	VAN Acc.	TIR Acc.	Recup. Acc.	VAN Fin.	TIR Fin.	Recup. Fin.
12%	4%	\$69.253	\$ 262.609	163%	0,62	\$206.905	170%	0,59
13%	5%	\$ 117.474	\$ 442.150	276%	0,37	\$ 373.510	283%	0,36
10%	2%	\$ (10.169)	\$ (33.107)	No se puede calcular	No se puede calcular	\$ (67.503)	No se puede calcular	No se puede calcular

Fuente: autor

El primer escenario varía la tasa de vinculación, dejando fija la tasa de conversión (4%).

Con la tasa de vinculación del 15%, los resultados son:

- Utilidad Neta por \$103.291
- VAN para el accionista \$389.344, TIR 243% y periodo de recuperación 0.42 años
- VAN de financiamiento \$324.509, TIR 250% y periodo de recuperación 0.40 años

Con la tasa de vinculación del 8%, los resultados son:

- Utilidad Neta por \$23.869
- VAN para el accionista \$93.628, TIR 82% y periodo de recuperación 1.77 años

- VAN de financiamiento \$50.101, TIR 59% y periodo de recuperación 1.57 años

Con la tasa de vinculación del 5.896%, los resultados son:

- Utilidad Neta por \$0
- VAN para el accionista \$4.745, TIR -37%
- VAN de financiamiento -\$32.379, TIR -26%

El segundo escenario de fija la tasa de vinculación (12%) y varía la tasa de conversión.

Con la tasa de conversión del 5%, los resultados son:

- Utilidad Neta por \$103.291
- VAN para el accionista \$389.344, TIR 243% y periodo de recuperación 0.42 años
- VAN de financiamiento \$324.509, TIR 250% y periodo de recuperación 0.40 años

Con la tasa de conversión del 3%, los resultados son:

- Utilidad Neta por \$35.215
- VAN para el accionista \$135.873, TIR 81% y período de recuperación 1.21 años
- VAN de financiamiento \$89.302, TIR 88% y período de recuperación 1.11 años

Con la tasa de conversión del 1.965%, los resultados son:

- Utilidad Neta por \$0
- VAN para el accionista \$4.702, TIR -37%
- VAN de financiamiento \$32.418, TIR -26%

El tercer escenario varía la tasa de vinculación y la tasa de conversión.

Con la tasa de vinculación del 13% y la tasa de conversión del 5%, los resultados son:

- Utilidad Neta por \$117.474
- VAN para el accionista \$442.150, TIR 276% y periodo de recuperación 0.37 años
- VAN de financiamiento \$373.510, TIR 283% y periodo de recuperación 0.36 años

Con la tasa de vinculación del 10% y la tasa de conversión del 2%, los resultados son:

- Pérdida por \$10.169

- VAN para el accionista -\$33.107
- VAN de financiamiento -\$67.503

La tasa de vinculación baja da como resultado menos transacciones de venta, para controlar ese riesgo se debe realizar buenas campañas de mercadeo.

Los porcentajes límites (utilidad cero) en cada escenario (uno y dos), en la tasa de vinculación y conversión son:

1. Tasa de vinculación del 5.896%, tasa de conversión fija (4%)
2. Tasa de vinculación fija (12%), tasa de conversión variable 1.965%

La tasa establecida para vinculación y conversión deben ser superiores a los límites señalados en el párrafo anterior, caso contrario se obtiene pérdida.

El análisis permite observar que el modelo de negocio es bastante sensible a los cambios en la tasa de vinculación y en la tasa de conversión, a pesar de este análisis el negocio es atractivo.

12. CONCLUSIONES

El modelo de negocio que se propone opera en la base de la pirámide, diseño en el cual (1) los estudiantes pueden acceder a tutorías personalizadas básicas de una estrella desde \$1.5 la hora y a tutores 5 estrellas por el valor de \$11; y (2) los tutores de una estrella tienen la posibilidad de ingresos por hora de \$7.35 y hasta de \$53.90 los de 5 estrellas. Todo esto, tarifas asequibles para alumnos de escasos recursos y honorarios justos para tutores, es viable por el mecanismo de encadenamiento de referencias que ofrece la plataforma, que facilita que tanto alumnos como tutores puedan vincular hasta 7 participantes a sus sesiones de aprendizaje.

La investigación de mercado realizada a estudiantes de bachillerato y universidad demostró que al momento de tomar una tutoría las preferencias de los potenciales clientes son muy variadas, esto es:

1. El 35.5% de estudiantes prefieren flexibilidad de horario
2. El 28.5% de estudiantes prefieren un aprendizaje divertido
3. El 26% de estudiantes prefieren precios asequibles
4. El 41.5% de estudiantes prefieren materias de ciencias exactas
5. El 34.5%: de estudiantes prefieren materias de negocios
6. El 27% de estudiantes desean prepararse para dar un examen de ingreso a la universidad o instituto
7. El 24% de estudiantes desean prepararse en una prueba para estudiar en el extranjero
8. El 43.5% de estudiantes prefieren sesiones de una hora de tutoría
9. El 35.5% de estudiantes prefieren sesiones de dos horas de tutoría
10. El 69.5% de estudiantes prefieren pagar una tarifa de entre \$3 y \$9 por hora
11. El 25% de estudiantes prefieren pagar una tarifa de entre \$10 y \$15 por hora
12. El 38% de estudiantes prefieren tutorías en vivo que incluyan juegos

El modelo de negocio diseñado considera una plataforma y un modelo de retribución a tutores que atienden este alto nivel de fragmentación de preferencias. De hecho, el enfoque de flexibilidad se apalanca en tutores y estudiantes para lograr ventaja competitiva y eventualmente constituir una barrera de entrada a medida que se construye masa crítica.

Con una tasa de vinculación del 12% sobre el número de mensajes que reciben los clientes del mercado potencial, y usando una tasa de conversión del 4% sobre esa tasa de vinculación, se tendrán 82.231 transacciones de ventas al año, lo que permite obtener ingresos por \$711.906.

La tarifa es calculada mediante un esquema de descuento por número de estudiantes, nivel de tutor y nivel de insignia.

El desarrollo de la plataforma de tutorías tendrá un tiempo estimado de 6 meses, son requeridos profesionales con experiencia, quienes además serán los encargados de dar el mantenimiento a la plataforma.

La inversión inicial para iniciar operaciones con la plataforma de tutorías es de \$43.079, considerando activos fijos, valor mínimo en bancos y capital de trabajo.

Las proyecciones realizadas por un plazo de 5 años permiten obtener un VAN de \$206.905 y un TIR de 170%, mayor a la tasa de descuento de 15.90%, lo que hace muy atractivo al proyecto. El periodo de recuperación para el proyecto es de 0.59 años.

El análisis de sensibilidad permite observar que el modelo de negocio es bastante sensible a los cambios en la tasa de vinculación y en la tasa de conversión. Para controlar ese riesgo hay que poner mayor atención en realizar buenas campañas de mercadeo.

13. REFERENCIAS

Archivo maestro de Instituciones Educativas 2019 – 2020 AMIE. Obtenido de, <https://educacion.gob.ec/amie/>

BBC News (2014). Confesiones de un profesor particular. Obtenida el 19 de Agosto de 2021, de https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/04/140423_educacion_tutores_profesores_particulares_mr_finde

BBC News Mundo, (2020). Coronavirus: por qué Zoom se ha vuelto tan popular para realizar videollamadas (y otras 3 aplicaciones gratuitas), obtenida de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-52040148>

BBC News Mundo, (2020). 20 años de la dolarización en Ecuador: ¿por qué es tan popular la dolarización entre los ecuatorianos? (y cuál es su lado oscuro). Obtenida el 21 de febrero de 2021, de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-50916554#:~:text=La%20dolarizaci%C3%B3n%20fue%2C%20en%20opini%C3%B3n,una%20econom%C3%ADa%20la%20deriva.&text=Y%20fue%20precisamente%20el%20manejo,vivi%C3%B3%20el%20pa%C3%ADs%20en%201999.>

Becerra, M. T., & Costa, J. A. (2015). Profesor del centro educativo vs. Profesor de clases particulares: perspectiva de los alumnos. In *Comunicación presentada al III Congreso Internacional Multidisciplinar de Investigación Educativa: Compromiso Científico, Responsabilidad Social y Diálogo Igualitario*, (Segovia 3-4 de julio de 2014)

Bermeo, G. (2019). Así es como los profesores particulares hacen para estar a un “click” de distancia. Obtenida el 14 de mayo de 2020, de <https://www.elpais.com.co/educacion/asi-es-como-los-profesores-particulares-hacen-para-estar-a-un-click-de-distancia.html>

British Council (2020). Conoce las diferentes certificaciones de inglés que existen. Obtenida el 23 de abril de 2021, de <https://www.britishcouncil.org.mx/blog/certificaciones-de-ingles>

Castañeda López, L. (2009). El cibersalón: Educación superior y YouTube.

Castaño-Muñoz, J. (2010). La desigualdad digital entre los alumnos universitarios de los países desarrollados y su relación con el rendimiento académico. *RUSC. Universities and Knowledge Society Journal*, 7(1), 1-11.

Cómo las plataformas digitales están replanteando los negocios. (n.d) Consultado el 30 de Junio de 2020, de <https://www.kyoceradocumentsolutions.es/es/smarter-workspaces/business-challenges/innovation/how-digital-platforms-are-rethinking-their-business-models.html>

Duran, D., & Martínez Rodríguez, I. (2004). Tutoría entre iguales. *Innovación educativa*, 75, 63-68.

Femxa, (2019). Claves para superar las 7 barreras del Ecommerce. Obtenida el 21 de Agosto de 2021, de <https://www.cursosfemxa.es/blog/14166-barreras-ecommerce>

González, D. (2019). Bajar la Huella Individual de Carbono, reto para el día mundial de la reducción de CO2. Obtenida el 30 de Junio de 2020, de <https://www.efeverde.com/noticias/huella-de-carbono-dia-mundial-reduccion-co2/>

Greelane, (2019). Exámenes de admisión a la escuela de postgrado: GRE, MCAT, LSAT, GMAT. Obtenida el 23 de Abril de 2021, de <https://www.greelane.com/es/recursos/para-estudiantes-y-padres/graduate-school-admissions-exams-1685891>

Interfell, (2020). Organizaciones verticales vs horizontales. Obtenida el 25 de abril de 2020, de <https://interfell.com/organizaciones-verticales-vs-horizontales/>

Instituto Nacional de Evaluación Educativa, Visualización de Resultados Ser Bachiller. Obtenido de, <http://sure.evaluacion.gob.ec/ineval-dagi-vree-Web-2.0-SNAPSHOT/publico/vree.jsf>

El Comercio (2017). Moreno usó el diálogo para ganar apoyo de la oposición. Obtenida el 07 de febrero de 2021, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/leninmoreno-dialogo-apoyo-oposicion-gobierno.html>

El Comercio, (2019). Jóvenes se preparan para el Ser Bachiller, Obtenida el 01 de febrero de 2021, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/jovenes-bachiller-estudiantes-educacion.html>

El Comercio, (2020). Reclamos por pruebas de Ser Bachiller. Obtenida el 01 de febrero de 2021, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/examen-bachiller-reclamos-autoridades-resultados.html>

El Comercio, (2020). Plataformas y aplicaciones son herramientas para teleestudio. Obtenida el 01 de Febrero de 2021, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/plataformas-aplicaciones-herramientas-teleestudio-coronavirus.html>

El Comercio (2020). Recorte al presupuesto de Educación es de al menos USD 900 millones. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/recorte-presupuesto-educacion-renuncia-denuncia.html#:~:text=%C2%BFEn%20esta%20ocasi%C3%B3n%2C%20por%20la,400%20millones%20en%20gasto%20corriente>

El Comercio (2020). Ministerio de Finanzas anuncia pago de USD 98 millones a gobiernos locales. Obtenida el 12 de febrero de 2021, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/mauricio-pozo-finanzas-pago-gads.html>

El Comercio (2021). Gobierno pagó USD 1 653 millones en atrasos entre octubre y diciembre del 2020. Obtenida el 12 de febrero de 2021, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/gobierno-pago-proveedores-deuda-fisco.html#:~:text=2021%2017%3A48-,%20Gobierno%20pag%C3%B3%20USD%201%20653%20millones%20en,%20octubre%20y%20diciembre%20del%202020&text=El%20presidente%20Len%C3%ADn%20Moreno%20inform%C3%B3,%20proveedores%20p%C3%ABlicos%20y%20privados>.

El Comercio, (2021). El Banco Mundial estima que la economía del Ecuador crecerá un 3.5% en el 2021. Obtenida el 28 de mayo de 2021, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/banco-mundial-economia-ecuador-crecimiento.html>

El Universo (2019). 5 cosas que debes conocer de la app de Uber. Obtenida el 01 de febrero de 2021, de <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/10/29/nota/7581134/5-cosas-que-no-conoces-app-uber-dos-anos-estar-ecuador>

El Universo, (2019). Ecuador reprobó en Matemáticas en evaluación internacional. Obtenida el 10 de Diciembre de 2020, de <https://www.eluniverso.com/guayaquil/2019/02/26/nota/7207946/matematicas-no-se-paso-prueba>

El Universo (2019). La Universidad Salesiana impulsa programa de tutorías. Obtenida el 01 de febrero de 2021, <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/12/24/nota/7663119/universidad-salesiana-impulsa-programa-tutorias>

El Universo, (2020). Plataformas digitales, una opción de educación que suma estudiantes. Obtenida el 14 de Mayo de 2020, de <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/02/11/nota/7733253/plataformas-digitales-opcion-educacion-que-suma-usuarios>

El Universo, (2020). Rendimiento en el Ser Bachiller deja inconformes a estudiantes. Obtenida el 24 de Enero de 2021, de <https://www.eluniverso.com/guayaquil/2020/01/23/nota/7703898/rendimiento-ser-bachiller-deja-inconformes-estudiantes>

El Universo (2020). Plan financiero con el FMI incluye que deuda externa baje al 57% en 2025. Obtenida el 12 de febrero de 2021, de <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/10/01/nota/7998016/deuda-externa-ecuador-fmi-57-2025-acuerdo-financiamiento-reclamo/>

El Universo (2021). Educación: ¿ Qué ofrecen Andrés Arauz, Guillermo Lasso y Yaku Pérez?. Obtenida el 12 de febrero de 2021, de <https://www.eluniverso.com/noticias/2021/02/08/nota/9618288/educacion-que-ofrecen-andres-arauz-guillermo-lasso-yaku-perez/>

El Universo, (2021). Siete preguntas para entender el proceso de acceso a la educación superior con la nueva prueba Transformar que empieza este 24 de Junio. Obtenida el 19 de Agosto de 2021, de <https://www.eluniverso.com/noticias/ecuador/examen-educacion-superior-universidades-senescyt-prueba-transformar-nota/>

El País, (2017). Ecuador destapa las deudas ocultas de la gestión de Correa. Obtenida el 21 de febrero de 2021, de https://elpais.com/internacional/2017/07/14/america/1499989552_044307.html

El País (2019). Los alumnos de 12 a 17 años pasan más tiempo conectados a Internet que en el colegio. Obtenida el 7 de febrero de 2021, de https://elpais.com/elpais/2019/10/23/mamas_papas/1571823757_428943.html

El País (2020). La pandemia por coronavirus aumenta la demanda clases particulares online (y la desigualdad educativa). Obtenida el 07 de febrero de 2021, de https://elpais.com/mamas-papas/2020-11-06/la-pandemia-por-coronavirus-aumenta-las-clases-particulares-online-y-la-desigualdad-educativa.html?event_log=oklogin&o=cerrado&prod=REGCRART

El País, (2020). Los jóvenes de la generación Z son más cautos que los mileniales (y más felices). Obtenida el 22 de febrero de 2021, de https://elpais.com/politica/2020/01/07/actualidad/1578412149_121152.html

El País, (2020). Ecuador: la educación online desde casa es imposible e injusta. Obtenida el 07 de febrero de 2021, de https://elpais.com/elpais/2020/06/12/planeta_futuro/1591955314_376413.html

El País, (2020). La pandemia por coronavirus aumenta la demanda de clases particulares online (y la desigualdad educativa). Obtenida el 07 de agosto de 2021, de <https://elpais.com/mamas-papas/2020-11-06/la-pandemia-por-coronavirus-aumenta-las-clases-particulares-online-y-la-desigualdad-educativa.html>

El País (2020). La pandemia por coronavirus aumenta la demanda clases particulares online (y la desigualdad educativa). Obtenida el 19 de Agosto de 2021, de <https://elpais.com/mamas-papas/2020-11-06/la-pandemia-por-coronavirus-aumenta-las-clases-particulares-online-y-la-desigualdad-educativa.html>

Fernández, L. S. (2007). La tutoría educativa como modelo de acción orientadora: perspectiva del profesorado tutor. *En-clave pedagógica*, 9(1).

García López, R. I., Cuevas Salazar, O., Vales García, J. J., & Cruz Medina, I. R. (2012). Impacto del Programa de Tutoría en el desempeño académico de los alumnos del Instituto Tecnológico de Sonora. *Revista electrónica de investigación educativa*, 14(1), 106-121.

La Hora (2019). Ecuador está sin dinero para las emergencias. Obtenida el 21 de febrero de 2021, de <https://lahora.com.ec/noticia/1102273633/ecuador-esta-sin-dinero-para-las-emergencias>

La Hora (2020). 2000 millones de dólares del FMI llegan el viernes. Obtenida el 12 de febrero de 2021, de <https://lahora.com.ec/noticia/1102329049/2000-millones-de-dolares-del-fmi-llegan-el-viernes->

La vanguardia (2020). Las consecuencias del coronavirus en la educación. Obtenida el 07 de febrero de 2021, de <https://www.lavanguardia.com/vida/junior-report/20200521/481301440952/consecuencias-educacion-coronavirus.html>

Leiva, D. (2018). Los alumnos de hoy. Obtenida el 22 de febrero de 2021, de <https://ined21.com/los-alumnos-de-hoy/>

Mallol, E. P. (1995). La tutoría en secundaria.

Ministerio de Educación – Informe Preliminar de Rendición de Cuentas 2019. Obtenido de, <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/10/Informe-narrativo-de-rendicion-de-cuentas-2019-MinEduc.pdf>

Narro Robles, J., & Arredondo Galván, M. (2013). La tutoría: un proceso fundamental en la formación de los estudiantes universitarios. *Perfiles educativos*, 35(141), 132-151.

Plan V, (2018). El recorte a la Educación. Obtenida el 30 de Junio de 2020, de <https://www.planv.com.ec/ideas/ideas/el-recorte-la-educacion>

Ricardo, R. (2019). La educación superior pública puede cubrir solo el 51% de la demanda en Ecuador. Obtenida el 15 de Mayo de 2020, de <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/06/16/nota/7377747/educacion-superior-publica-puede-cubrir-solo-51-demanda-ecuador>

Secretaría de Educación Superior, Ciencia e innovación (SENESCYT) – Subsecretaría de acceso a la Educación Superior (SAES) – 21/05/2018

Stallings, W., Aguilar, L. J., Doderó, J. M., Torres, E., & Mora, M. K. (1997). *Sistemas operativos* (Vol. 732). Prentice Hall.

Tapia, E. (2019). El Gobierno redujo gastos de 97 entidades en Proforma 2020. Obtenida el 30 de Junio de 2020, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/gobierno-reduccion-gastos-entidades-proforma.html>

Tiramonti, G. (2014). Las pruebas PISA en América Latina: resultados en contexto. *Avances en supervisión educativa*, (20).

14. ANEXOS

14.1 Formato de Entrevista a profundidad a Expertos



ENTREVISTA DIRIGIDA A EXPERTOS EN TUTORÍAS ACADÉMICAS

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Conocer la percepción de expertos respecto al Servicio de Tutorías mediante la Web.

CONFIDENCIALIDAD: La información obtenida durante esta entrevista es confidencial y para fines académicos.

INSTRUCCIONES: A continuación, se realizarán un conjunto de preguntas relacionadas con el servicio antes detallado, no existen respuestas correctas o incorrectas, es tan solo su opinión.

DURACIÓN: El tiempo de duración de la entrevista es de 10 a 15 minutos.

Fecha (DD/MM/AA): _____ Hora (formato 12 Horas): _____

Le saluda Deivis Galarza, soy estudiante de postgrado de la Escuela de Negocios de la ESPOL (ESPAE) Promoción 35, como parte del proceso de titulación es necesario desarrollar una idea de negocio la cual comparto a continuación.

Ofrecer un servicio de tutorías, con tarifas más económicas que la competencia a través de la Web, que permita a los estudiantes: (1) prepararse para una lección, (2) rendir un examen o (3) aprobar una materia.

A. DATOS DEMOGRÁFICOS DEL EXPERTO

1. ¿Cuáles son sus nombres y apellidos? _____
2. ¿Cuál es su género? _____
3. ¿Cuál es su edad? _____
4. ¿Cuál es su educación? _____
5. ¿Cuál es su área de formación? _____
6. ¿Cuál es su ocupación? _____
7. ¿Cuántos años de experiencia tiene en el área de educación? _____

B. DATOS SOBRE EL PROYECTO

8. En su experiencia, ¿Cuáles han sido las motivaciones o incentivos para realizar tutorías en línea? _____
9. En su experiencia, ¿Cuál cree usted que son las principales características que un estudiante considera para tomar una tutoría online? _____

10. ¿Qué tipo de tutorías son las más apreciadas por los alumnos?:

¿Sesiones uno a uno, o sesiones de grupos?

¿Sesiones personalizadas?

11. En su experiencia, ¿Cuál es el tiempo optimo que usted considera que los estudiantes se mantienen atentos durante una tutoría online? _____

12. ¿Cuál considera usted que es el esquema adecuado para pagos a tutores en línea?:

¿Por hora?

¿Por curso?

¿Por número de estudiantes?

¿Tarifa base más el número de estudiantes?

¿Qué tarifa sugiere considerando su respuesta anterior?

13. En su experiencia, ¿Cuál es la tarifa que paga un estudiante por hora de tutoría en línea?:

¿Promedio? _____

¿Máximo? _____

¿Mínimo? _____

14. ¿Cuál es el recurso digital más utilizado por los estudiantes en las tutorías en línea?:

¿Tutorías grabadas?

¿Tutorías en vivo?

¿Documentos estáticos? (Word, PDF, ...)

¿Documentos dinámicos? (Excel, Mural, ...)

¿Juegos?

15. ¿Cuál es la duración y longitud que se debería publicar en la plataforma?:

¿Videos?

¿Documentos?

16. ¿Qué opina sobre este servicio de tutorías en línea como un negocio?

17. ¿Algún comentario o recomendación final?
