



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA



PLAN DE NEGOCIO DE LA START-UP: MENTORA

Trabajo de Fin de Grado

Universidad Pontificia Comillas (ICADE)
Facultad de Ciencias Económicas y Empresarias
Doble Grado en Administración y Dirección de Empresas y
Análisis de Negocios (5º E-2+Business Analytics)

MADRID | Abril 2026

Mario Jiménez Quijorna
202113455@alu.icade.comillas.edu

Índice

Resumen	4
Palabras Clave	4
Abstract.....	5
Key words	5
1. Introducción	6
1.1. Contextualización	6
1.2. Justificación.....	7
1.3. Objetivos	7
1.4. Metodología.....	7
2. Plan de Negocio	8
2.1. Mentora	8
2.2. Misión, visión y valores	9
2.3. Análisis Interno y Externo	10
2.3.1. Análisis de la industria y los competidores	10
2.3.2. Análisis Pestel.....	13
2.3.3. Análisis del entorno específico (Las 5 fuerzas de Porter).....	18
2.3.4. Mapa de <i>Stakeholders</i>	21
2.3.5. Análisis DAFO.	22
3. Plan de Marketing: Estudio de mercado, posicionamiento, y propuesta de valor 23	
3.1. Estudio de mercado.....	23
3.1.1. Estudio de mercado cuantitativo: métricas obtenidas.....	25
3.1.2. Estudio de mercado cualitativo: Validación de acuerdos institucionales.	30
3.1.3. Validación de las hipótesis.....	31
3.2. Análisis de consumidores: Segmentación y Targeting.....	32
3.3. Posicionamiento y propuesta de valor.....	33
3.4. Marketing Mix.....	33
3.4.1. Producto	33
3.4.2. Precio.....	34
3.4.3. Distribución.....	34
3.4.4. Comunicación.	34
3.5. Estrategia de Go-to-Market.	35
4. Business Model Canvas.....	35
4.1. Propuesta de valor.....	36

4.2. Segmentos de clientes.....	36
4.3. Canales.	36
4.4. Relación con los clientes.	37
4.5. Fuentes de ingresos.....	37
4.6. Recursos clave.....	37
4.7. Actividades clave.	37
4.8. Asociaciones clave.....	38
4.9. Estructura de costes.....	38
5. Conclusión	38
6. Bibliografía	39
7. Anexos	43
7.1. Estudio de mercado de Mentora	43
7.2. Declaración de uso de IA.	51

Índice de figuras

<i>Figura 1: Análisis comparativo de los principales competidores directos de Mentora.</i>	12
<i>Figura 2. Ranking global por categoría de performance democrático en 2024.</i>	13
<i>Figura 3. Previsiones macroeconómicas para España (2025-2027).</i>	15
<i>Figura 4. Consumo de clases particulares general y por nivel educativo.</i>	25
<i>Figura 5. Modalidad de clase particular seleccionada para recibir refuerzo académico.</i>	25
<i>Figura 6. Medios para conocer un tutor de clases particulares.</i>	26
<i>Figura 7. Motivos principales para recibir clases particulares.</i>	26
<i>Figura 8. Disposición a pagar por clases particulares en el mercado español.</i>	27
<i>Figura 9. Uso de plataformas digitales para encontrar un tutor.</i>	27
<i>Figura 10. Atributos importantes para el consumidor de las plataformas digitales.</i>	28
<i>Figura 11. Disposición a pagar una suscripción premium de una plataforma para reservar tutorías.</i>	28
<i>Figura 12. Comisión dispuesta a pagar a una plataforma por recibir una clase particular.</i>	29
<i>Figura 13. Disposición de ver anuncios integrados en la plataforma del consumidor español</i>	29
<i>Figura 14. Disposición de alumnos universitarios de impartir clases particulares.</i>	30
<i>Figura 15. Awareness de las plataformas para encontrar un tutor.</i>	32

Resumen

Mentora es una plataforma digital diseñada para conectar de forma más directa a tutores con alumnos en distintos niveles educativos (educación secundaria, bachillerato y grado). Su modelo se basa en proveer un *matching* eficiente, ofrecer materiales como apuntes de gran calidad e incluir herramientas con inteligencia artificial para que los padres puedan medir el progreso en el aprendizaje de sus hijos y los alumnos puedan entender cómo evoluciona su aprendizaje en una materia.

Mentora permite buscar tutores para cursar asignaturas filtrando por centro educativo (colegio, instituto o universidad), curso/grado y asignatura. Esto facilita encontrar al tutor que mejor se adapte a las necesidades de cada alumno. Además, incorpora un sistema de “paquetización” de clases, que optimiza la distribución de la demanda entre los tutores a lo largo del curso, una biblioteca de apuntes compartidos, un modelo *freemium* con funcionalidades avanzadas para los usuarios *premium* y una Inteligencia Artificial integrada que permite acelerar el aprendizaje haciendo test personalizados y sintetizando apuntes. Por último, incluye un sistema de puntuación que permite valorar a los tutores en función de la calidad de su enseñanza, mejorando la transparencia y la confianza dentro de la comunidad.

El objetivo de este trabajo de fin de grado es desarrollar un modelo de negocio dentro del marco del concurso de Comillas Emprende en colaboración con Rodrigo de Gracia de Dios. Mientras que el coautor de este *Business Plan* se encargará de estructurar las operaciones de la empresa (crear un plan económico y financiero, una estrategia de desarrollo de la tecnología, un plan de RR.HH., un análisis de riesgos y enumerar los siguientes pasos), en este trabajo de fin de grado se valorará la viabilidad estratégica del proyecto, y se diseñará la estrategia de la compañía a partir de un plan de negocio y una estrategia de Marketing.

Palabras Clave

- Matching.
- Tutoría.
- Sistema de recomendación.
- Awareness.
- Autónomos.
- Gig Economy

Abstract

Mentora is a digital platform conceived to facilitate more direct and efficient connections between tutors and students across various educational levels (secondary education, high school, and university). Its model is based on providing quicker and more efficient matching and offering consumers high quality learning materials. It also features tools that enable parents and students to track current learning progress.

Mentora allows users to make a search for tutors by filtering through educational institution, degree/schoolyear program, and subject, making it easier to find the tutor that best fits each student's needs. Additionally, it enables customers to purchase packages of classes, a system that optimizes demand distribution among tutors throughout the academic year. It also features a shared notes library, a freemium model with advanced features for premium users, and integrated Artificial Intelligence that accelerates learning through personalized quizzes and summarized notes. Finally, it includes a rating system that allows tutors to be evaluated by parents and students, improving transparency and trust within the community.

The objective of this Final Degree Project is to design and develop a comprehensive business model under the framework of the Comillas Emprende program, in collaboration with Rodrigo de Gracia de Dios. While the co-author of this business plan will be responsible for structuring the company's operations (including a financial plan, a technology development strategy, an HR plan, a risk analysis, and the definition of next steps), this thesis will focus on defining the overall strategy of the company, encompassing the business plan and creating the Marketing Strategy.

Key words

- Matching.
- Private lessons.
- Recommendation system.
- Awareness.
- Freelance workers.
- Gig Economy.

1. Introducción

1.1. Contextualización

El mercado de las clases particulares en España tiene un gran tamaño, mueve 1.480 millones de euros anuales en España (CTXT & Observatorio Social La Caixa, 2026). Y es que, los hogares españoles tienen un gran gasto en educación, con un gasto medio en este ámbito de 1.700€ millones anualizados (ESADE, 2023). Por otro lado, la tendencia a nivel mundial es la digitalización del sector educativo, con un valor del sector del *EdTech* de \$3.329 millones y un *CAGR* del 14% a nivel mundial (Market Research Future, 2025).

Así, el mercado de las plataformas digitales de enseñanza tiene un gran potencial debido a dos los motivos previamente mencionados: el gran gasto de los hogares españoles en educación y la tendencia de digitalización del mercado de tutorías online.

No obstante, el mercado de las clases particulares todavía no está completamente desarrollado. Pese a que existen varias plataformas grandes, la forma de encontrar tutores¹ en España sigue siendo mayoritariamente el boca a boca y el 76% de los consumidores no conoce ninguna plataforma para encontrar un tutor online (elaboración propia, 2026).

En este contexto nace Mentora, una plataforma *P2P* de tutorías² que digitaliza y mejora un proceso que hoy sucede de manera informal, encontrar un tutor para recibir clases particulares.

Este proyecto se desarrolla dentro del programa Comillas Emprende y como TFG de ADE + Business Analytics. Como se indica en la introducción, este trabajo de fin de grado comprende la elaboración de la estrategia de la compañía a través de un plan de negocio y la definición de la estrategia de Marketing. Por otro lado, Rodrigo de Gracia de Dios se encargará de estructurar las operaciones de la empresa: crear un plan económico y financiero, una estrategia de desarrollo de la tecnología, un plan de RR.HH., un análisis de riesgos y enumerar los siguientes pasos.

¹ En Mentora no se busca proveer simplemente profesores de clases particulares, sino tutores. Frente a los profesores de clases particulares, que se limitan a explicar contenido curricular dentro del programa de una asignatura, los tutores acompañan, orientan y adaptan el aprendizaje al alumno, siempre con un vínculo más cercano y continuo en el tiempo. De esta manera, en este trabajo de fin de grado los profesores particulares recibirán el tratamiento de tutores.

² Las tutorías que imparten los tutores de Mentora son muy similares a las clases que imparte un profesor particular, se explica un contenido curricular estandarizado de educación secundaria, bachillerato o grado. El alumno refuerza conceptos de asignaturas como macroeconomía, matemáticas o lengua y literatura. No obstante, se diferencian a las clases particulares en que se provee una clase más personalizada a los alumnos. Se busca “acompañarlos en su aprendizaje” frente al concepto de impartirles una lección que carece de seguimiento. En este trabajo de fin de grado las clases particulares de Mentora recibirán el tratamiento de tutorías.

1.2. Justificación

Pese a que más de la mitad de los estudiantes españoles recurren a clases particulares (elaboración propia, 2026), el mercado de tutorías opera de forma mayoritariamente informal: el 85,4% de los consumidores encuentra a su tutor por recomendación personal (elaboración propia, 2026). Este es un método lento, opaco y sin garantía de calidad, que genera que el alumno no encuentra tutores especializados en una asignatura y centro educativo concreto. Los padres no tienen herramientas para medir si la inversión se traduce en una mejora académica real. Los alumnos no tienen *feedback* concreto de qué deben estudiar más y qué deben mejorar. Y el tutor no dispone de un canal eficiente para dar visibilidad a su oferta más allá de su red personal.

Al mismo tiempo, el 71% de los universitarios encuestados declaran estar dispuestos a impartir clases (elaboración propia, 2026), lo que indica que la oferta existe pero carece de infraestructura para organizarse. Ninguno de los competidores actuales del mercado español resuelve simultáneamente estos tres problemas: Mentora se justifica precisamente por cubrir esa brecha, combinando especialización académica por grado y asignatura con herramientas de seguimiento del progreso de las tutorías.

1.3. Objetivos

El objetivo general de este trabajo de fin de grado es elaborar un plan de negocio que permita desarrollar y lanzar una *startup*, estudiando su viabilidad estratégica. La métrica de éxito para la elaboración de este trabajo de fin de grado es la creación de un producto adaptado a las necesidades tanto de alumnos como de tutores e instituciones educativas.

Para determinar la viabilidad del modelo de negocio y estudiar el interés real del mercado, los objetivos secundarios de este trabajo de fin de grado son los siguientes:

1. Analizar las necesidades de los alumnos de E.S.O., bachillerato y universidad para comprender las dificultades que enfrentan a la hora de encontrar tutores. Las conclusiones se utilizarán para crear un producto diseñado a medida para cubrir sus necesidades.
2. Estudiar el estado del mercado: su crecimiento, las principales tendencias y los mayores competidores.

1.4. Metodología

La metodología se basa en el estudio de tres pilares: la industria, los competidores y los *stakeholders* clave (alumnos, tutores e instituciones educativas). Asimismo, se dividirá en técnicas cuantitativas (como el análisis estadístico de las encuestas realizadas a consumidores) y cualitativas (como las entrevistas a potenciales consumidores, el análisis DAFO o PESTEL).

En este trabajo de fin de grado se ejecutarán los siguientes cinco pasos para determinar si la plataforma digital Mentora es viable, determinar qué cambios hay que hacer en el modelo de negocio para adaptarlo a las necesidades de los clientes y estudiar cuáles son los *key drivers* para lanzar la plataforma.

1. Análisis del mercado. Se elaborará un análisis del mercado combinando fuentes internas y externas. Primeramente, se llevará a cabo un análisis de los informes sobre el estado y las tendencias del mercado y se estudiarán y medirán factores del macroentorno mediante el modelo PESTEL. Posteriormente, y con los *insights* obtenidos del trabajo previo, se elaborará y realizará una encuesta a estudiantes y tutores para comprobar hipótesis, identificar necesidades y estudiar sus preferencias. Será la base para elaborar posteriormente un análisis DAFO de la compañía y el Business Model Canvas.
2. Diagnóstico estratégico del entorno, de la competencia y de los recursos clave. Se realizará un análisis de las Cinco Fuerzas de Porter para analizar el entorno, se llevará a cabo un análisis de la propuesta de valor de los principales *players* del mercado mediante un *Competitive Benchmarking* y se identificará a los *stakeholders* mediante un mapa de *stakeholders*.
3. Desarrollo del Business Model Canvas. Con base a los resultados del análisis previo, se elaborará un Business Model Canvas para Mentora implementando los *insights* obtenidos previamente. En él, se definirá la propuesta de valor, la estructura de costes e ingresos, la relación con *stakeholders* (tutores, alumnos e instituciones), los recursos clave y las actividades clave para nuestros *stakeholders*.

2. Plan de Negocio

2.1. Mentora

El modelo de negocio preliminar de Mentora se articula en torno a dos fuentes de ingresos principales. La primera es una comisión por sesión impartida cobrada al tutor según su nivel de reputación acumulada en la plataforma. La segunda es una suscripción mensual para alumnos. Esta suscripción desbloquea funcionalidades avanzadas como la IA integrada, la prioridad en el *matching* y el acceso a materiales exclusivos. El acceso básico a tutores y materiales sería gratuito, siguiendo un modelo *freemium* que elimina facilita la construcción de masa crítica en las fases iniciales que posteriormente empezará a pagar por recibir un servicio mejor.

Este modelo de negocio es una hipótesis de partida. La disposición real a pagar de alumnos y tutores, el nivel de comisión que el mercado tolera sin penalizar la oferta, o la disposición a adoptar el modelo *premium* son variables que no pueden determinarse sin contrastar la propuesta con consumidores reales. La finalidad de este Trabajo de Fin de Grado es precisamente someter ese modelo preliminar al escrutinio del mercado: identificar qué elementos son viables tal como están planteados, cuáles requieren ajuste y cuáles deben descartarse antes del lanzamiento definitivo.

2.2. Misión, visión y valores

La misión de Mentora es clara, “empoderar a los estudiantes con apoyo académico accesible, económico y personalizado, conectándolos con tutores cualificados y construyendo relaciones con instituciones educativas”.

Por otro lado, la visión de compañía es “ser la plataforma que empodere a los estudiantes con apoyo académico accesible y de alta calidad, ofrecido por tutores que se adaptan a su recorrido universitario. Para conseguir liderar el mercado de las plataformas educativas digitales, se utilizará tecnología avanzada para simplificar el proceso de aprendizaje y medir la evolución del alumno. Se buscará construir alianzas estratégicas con universidades y centros educativos para conseguir apoyo institucional y fortalecer el sistema académico. De esta forma, conseguimos que los clientes puedan ahorrar tiempo y dinero a la hora de encontrar un tutor de alta calidad”.

En el largo plazo Mentora busca “transformar el panorama de las tutorías extraescolares, siendo un referente de innovación tecnológica y confianza, expandiendo su presencia a todos los niveles educativos y países de habla hispana, dando contenido accesible económicamente a todo estudiante”.

Mentora busca ser una compañía en la que sus empleados sean íntegros, líderes y dueños de su trabajo, teniendo la capacidad de liderar sus propios proyectos. El aprendizaje y la comunidad son fundamentales, situando al alumno en el centro de su filosofía de empresa. Teniendo en cuenta todo lo anterior, podemos extraer los siguientes valores:

- Contrados en el estudiante. El estudiante se sitúa en el centro de cada decisión, producto o interacción.
- Dueños de nuestro trabajo. Los empleados son responsables de los resultados de su trabajo, trabajando siempre con mentalidad emprendedora.
- Integridad. Actuar con honestidad, responsabilidad y respeto hacia los stakeholders de la empresa y la sociedad.
- Innovación. Mejorar constantemente la tecnología para ofrecer soluciones adaptadas al mercado, inteligentes y eficaces.
- Crear impacto. Establecer como métrica de éxito la mejora en la trayectoria académica de los estudiantes.

2.3. Análisis Interno y Externo

El objetivo de esta sección es detectar las fortalezas y debilidades del modelo de negocio y determinar las oportunidades y amenazas que presenta la industria. El análisis interno se compone de las secciones de debilidades y fortalezas del análisis DAFO. Por otro lado, el macroentorno se analizará con un análisis PESTEL (análisis externo), un *framework* con las Cinco Fuerzas de Porter (análisis del entorno específico), las secciones de amenazas y oportunidades del análisis DAFO y un Competitive Benchmarking (análisis de la competencia), entre otros modelos.

2.3.1. Análisis de la industria y los competidores

Análisis de la industria

Actualmente, al ser un nicho dentro de la industria educativa la cantidad de información que existe es limitada. Sin embargo, se puede conseguir una estimación del mercado gracias a los datos de la estimación del mercado de la educación online y el mercado de la educación en España. Según Statista (2025), la industria educativa en España tiene un peso en el PIB del 4.71% y hay aproximadamente 2.103.216 alumnos cursando la Educación Secundaria Obligatoria (Ministerio de Educación, 2024), unos 704.256 alumnos cursando bachillerato (Ministerio de Educación, 2025) y en educación superior (tanto grado como máster y doctorado) hay 1.557.647 alumnos (Ministerio de Educación, 2025).

En este estudio se pueden incorporar otros alumnos, como los adultos que quieren aprender una habilidad nueva para su trabajo. Según Statista (2026), en el curso 2023-2024 había 63.284 alumnos inscritos en cursos vocacionales de nivel intermedio y 157.523 alumnos inscritos en cursos vocacionales de nivel avanzado. Tampoco se contabilizan las clases de algún tipo de arte como el teatro o la música.

Se puede concluir que el mercado de la educación en España tiene un gran tamaño, con un total de 4.585.926 alumnos. Por otro lado, a nivel internacional el mercado de la educación online está proyectado que llegue a alcanzar los \$221.710 millones en 2026 y tiene un crecimiento estimado en CAGR del 6.86%, resultando en un tamaño de \$289.140 millones en 2030 (Statista, 2025).

Otras fuentes, como el informe hecho sobre el mercado de los servicios de tutoría online en España de Straits Research (2024), indican que el mercado en España tiene un valor de \$94,22 millones en el año 2024, con un CAGR estimado del 15,3% durante el período de 2024 a 2032, estimando el tamaño total del mercado en \$293,8 millones en 2032. El crecimiento está impulsado por la demanda de experiencias de aprendizaje personalizadas, el avance de la IA y las tecnologías para poder impartir clases online y la demanda por parte de las grandes empresas.

Análisis de los Competidores (Competitive Benchmarking)

En esta sección se analizan los competidores de la plataforma Mentora, tanto a nivel de España como a nivel internacional. Se pueden distinguir tanto competidores directos (como Superprof, TusClasesParticulares y ClassGap), como competidores híbridos que combinan la academia con el *marketplace* de tutores (Gostudent o MyTutor en UK) y competidores indirectos o sustitutivos. Estos normalmente son *marketplace* de cursos o academias online de gran tamaño (Unicoos, Khan Academy o Udemy).

Por un lado, tenemos varias plataformas como competidores directos. En España, TusClasesParticulares es el líder con un modelo de negocio centrado en aglutinar a profesores independientes con poca diferenciación. Por otro lado, Superprof tiene mucha presencia a nivel europeo, con mucha oferta de distinta calidad. Tiene un modelo *freemium* dirigido a los profesores que les permite conseguir visibilidad extra. En último lugar tenemos los *winner*s ClassGap y Preply. ClassGap es una plataforma europea 100% online más cuidada estéticamente y a nivel de interfaz (incluye funcionalidades como un calendario de disponibilidad, una hoja de reseñas muy completa y una hoja de producto bien complementada). Preply tiene una estética de marca y una estrategia de *marketing* muy cuidada, centrándose en dar clases de idiomas.

Por otro lado, en el segmento de los competidores híbridos (que integran clases online con academia) destacan GoStudent, que se centra en proveer una experiencia *premium* eligiendo a los mejores tutores e intermediando (además de ofrecer paquetes de clases como una academia); MyTutor, una plataforma de Reino Unido que tiene profesores verificados y mucho foco en la calidad y Tutorful, otro MarketPlace de UK centrado en la experiencia tecnológica (incluye una funcionalidad de “Book now, pay later” que permite financiar el pago de las clases).

Entre los competidores indirectos, destacamos academias online y plataformas de educación gratuita como Unicoos, Udemy o Khan Academy. Su modelo de negocio está centrado en proveer educación de manera masiva, sin tener contacto entre profesor y alumno. No es un sustituto directo sino parcial, ya que el consumidor de clases particulares busca no solo aprender sino resolver sus dudas y practicar ejercicios.

La competencia informal dentro de este sector es muy importante. Muchos padres encuentran tutores todavía gracias al boca a boca (elaboración propia, 2026).

Figura 1: Análisis comparativo de los principales competidores directos de Mentora.

Métrica	TusClasesParticulares	Superprof	Classgap	Preply
Precio	Bajo-medio. El profesor fija su tarifa libremente (sin comisión por clase).	Bajo. Profesor fija precio; el alumno paga 29€/mes de suscripción para poder contactar tutores.	Medio. Precio fijado por el tutor; Classgap cobra una comisión del ~20% por sesión.	Medio-alto. Precio variable por hora; el alumno contrata una suscripción mensual de horas.
Tipo de tutor	Muy heterogéneo: estudiantes, profesores particulares y profesionales. Verificación limitada.	Muy heterogéneo y sin filtro de calidad: cualquier persona puede darse de alta como tutor.	Principalmente profesores profesionales y especializados, con validación básica de perfil.	Profesores independientes verificados, con foco en idiomas y materias universitarias.
Matching	Básico: tablón de anuncios con búsqueda manual por materia y ubicación.	Básico: directorio abierto con filtros de materia, nivel y precio.	Medio: perfiles detallados con calendario de disponibilidad y reserva integrada.	Medio-alto: algoritmo de matching con aprendizaje automático por objetivos, presupuesto y horario.
Control de calidad	Bajo: verificación de identidad básica y sistema de reseñas de usuarios.	Bajo: solo perfiles y valoraciones. Sin verificación académica ni proceso de selección.	Medio: validación básica de perfil, sistema de reseñas completo y ficha de producto detallada.	Medio-alto: verificación de identidad, reseñas y seguimiento del desempeño del tutor.
UX / Tecnología	Funcional pero poco diferencial. Herramientas orientadas al profesor, no al alumno.	Correcta pero saturada. La clase se realiza en plataformas externas (Zoom, Google Meet).	Buena: pagos, agenda y clases online integrados en una sola plataforma.	Muy buena: plataforma propia con videollamada, pagos integrados y herramientas de IA.
Modelo de ingresos	Cuotas de visibilidad pagadas por el profesor (anuncios destacados). Sin comisión por clase.	Suscripción mensual del alumno (29€/mes) para acceder a la base de datos de tutores.	Comisión por sesión cobrada al tutor (~20% por clase realizada en la plataforma).	Comisión regresiva al tutor: 33% inicial, bajando hasta 18% según horas acumuladas.

Fuente: elaboración propia a partir de TusClasesParticulares (2026), Superprof (2026), Classgap (2025) y Preply (2026).

Habiendo analizado la información provista de los competidores a nivel español y europeo, encontramos tres *insights* clave aplicables al modelo de negocio de mentora:

- a. Todos los competidores fallan a la hora de hacer un *matching* real, son plataformas que permiten buscar tutores, pero no recomiendan.
- b. Hay mucha oferta de tutores, pero poco filtro de calidad.
- c. Los mejores “UX” son los más caros. Las funcionalidades que ofrecen las plataformas son similares.

De este modo, Mentora debe capitalizar en esos tres factores para poder diferenciarse de sus competidores, que ya tienen una cuota de mercado sustancial, como TusClasesParticulares con unos ingresos anuales de 6.000.000€ en el año 2024 (Sabi Informa, 2024).

2.3.2. Análisis Pestel.

El análisis externo se ha decidido elaborar a partir de un *framework* PESTEL con los seis factores tradicionales: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal. En cada factor se analizan los *drivers* que pueden afectar a la compañía con su modelo de negocio actual, y se acompañan de recomendaciones para aprovechar las oportunidades y disminuir los riesgos.

Político

Según el *Global State of Democracy Initiative*, España tiene una categoría alta en cada uno de los cuatro indicadores que determinan que una democracia es plena (representación, derechos, poder de la ley y participación democrática), situándose entre el 25% de países con mejores garantías democráticas (*Democracy Initiative*, 2024). De este modo, se puede determinar que el riesgo político no es una amenaza grave para el modelo de negocio de Mentora, incluso teniendo en consideración la reciente volatilidad política.

Figura 2. Ranking global por categoría de performance democrático en 2024.



Nota: Posición de España sobre 173 países evaluados. España se sitúa entre el 25% superior del ranking en las cuatro categorías que componen el marco del *Global State of Democracy Index*. **Fuente:** Elaboración propia a partir de International IDEA (2024).

Pese a que España es una democracia plena, la educación es uno de los sectores más afectados por los cambios políticos. Durante los últimos años, con la llegada de cada nuevo gobierno se ha cambiado la ley que rige la educación. El Gobierno de Mariano Rajoy modificó la LOE después de llegar al palacio de la Moncloa transformándola en la LOMCE, y el ejecutivo de Pedro Sánchez hizo lo mismo transformando la LOMCE en la LOMLOE (Ley Orgánica 8/2013, 2013; Ley Orgánica 3/2020, 2020). En cada legislatura se cambian normas fundamentales como los requisitos de evaluación, el apoyo a programas complementarios y, lo más importante, las asignaturas y los epígrafes que cubren. Esta volatilidad obliga a una *startup* que opere en el sector de la educación a ser ágil: modificar rápidamente las asignaturas ofrecidas cuando haya un cambio de ley y premiar a los tutores que modifican el temario que dan en su asignatura para adaptarse a la regulación actual.

Por otro lado, hay que tener en cuenta el RGPD o Reglamento General de Protección de Datos, una ley comunitaria que rige el tratamiento y la circulación de datos en la Unión Europea (Council of the European Union, 2024). Esta ley establece varios requisitos, entre ellos el consentimiento explícito, la minimización de datos y el derecho al olvido. El incumplimiento de esta normativa tendría un impacto tanto a nivel de coste operativo como a nivel de diseño tecnológico (este reglamento determina qué datos se pueden almacenar y utilizar para elaborar un algoritmo y cuáles no) y su incumplimiento podría dañar la reputación de la compañía. Una *startup* que almacene datos sensibles de menores de edad tiene que tener un protocolo de gobernanza de datos y un *owner* que se encargue de administrar accesos, borrar registros obsoletos y anonimizarlos en caso de que se vendan.

En tercer lugar, es esencial medir la influencia de *lobbies* educativos tradicionales como las academias o los grandes grupos de formación. Estos *players* del mercado educativo tienen una dilatada experiencia, muy buenas relaciones institucionales e incluso acuerdos con universidades y centros de FP que les permitirían presionar contra nuevas plataformas más baratas que amenacen su cuota de mercado. Los *lobbies* pueden influir en el acceso al campus (sobre todo dificultándolo), retrasando el reconocimiento institucional o impidiendo llegar a acuerdos y conseguir fondos.

Finalmente, también hay que evaluar la normativa laboral sobre tutores como autónomos/colaboradores. Y es que Mentora opera bajo un modelo donde el tutor es autónomo o trabajador de plataforma. Teniendo como referencia modelos como la Ley Rider de 2021 o la Regulación sobre Trabajadores Autónomos Económicamente Dependientes (TRADE); estos colectivos están sujetos a cambios de regulación tanto de la UE como del gobierno de España. Las idas y venidas regulatorias pueden tener un impacto directo disminuyendo las comisiones, entorpeciendo los contratos o incrementando los costes jurídicos para el cumplimiento de las normativas.

El modelo de Mentora se basa en que los profesores son trabajadores autónomos y no contratados. De esta manera, un trabajador es un autónomo en el caso de que se den tres condiciones: tiene autonomía real, organiza su actividad y asume el riesgo (Gobierno de España, 2021). De esta manera, Mentora debe proveer a los profesores autonomía real, haciendo que puedan rechazar clases sin penalizarlos y permitiendo su autogestión en carga de horas, que se puedan organizar su actividad. Es fundamental considerar también que la actividad educativa no soporta IVA, por lo que la carga no se transmitirá a los tutores, eliminando fricciones en el modelo de negocio.

En conclusión, es importante minimizar los riesgos en gobernanza de datos creando un protocolo para administrarlos y anonimizarlos. También es necesario cumplir con las tres condiciones básicas para que los trabajadores de la compañía sean trabajadores autónomos, y evitar posibles sanciones de la UE.

Económico

Actualmente España está en una etapa de crecimiento económico, liderando el *ranking* de crecimiento de PIB entre las grandes economías de la eurozona con un incremento del 3,2% en el año 2024, el paro a la baja y el consumo e inversión como *drivers* del crecimiento (Comisión Europea, 2025). El entorno macro es estable y pese a que sea un país con una renta media todavía por debajo del resto de la Eurozona, las familias tienen un alto gasto en servicios educativos. Por tanto, existe un clima razonable para lanzar plataformas digitales (desde un punto de vista económico, obviando la fuerte presión regulatoria).

Figura 3. Previsiones macroeconómicas para España (2025-2027).

Indicadores	2025	2026	2027
Crecimiento del PIB (% interanual)	2,9	2,3	2,0
Inflación (% interanual)	2,6	2,0	2,0
Tasa de paro (%)	10,4	9,8	9,6
Saldo de las AA. PP. (% del PIB)	-2,5	-2,1	-2,1
Deuda pública bruta (% del PIB)	100,0	98,2	97,1
Saldo por cuenta corriente (% del PIB)	2,7	2,7	2,7

Nota: Indicadores principales para los próximos tres ejercicios. **Fuente:** Elaboración propia a partir de Comisión Europea (2026), *Economic forecast for Spain*.

Aunque la inflación se haya moderado desde la crisis de la guerra de Ucrania, según el Banco de España (2024) los hogares españoles han recurrido al crédito y a más horas de trabajo para poder compensar la subida de precios. Y es que las rentas salariales crecen por detrás de los precios y el endeudamiento para el consumo en España es mayor que la media de la zona euro. Esto se traduce en que los hogares y los estudiantes españoles son muy sensibles al precio, lo que puede tener implicaciones a la hora de determinar la estructura de precios.

Por tanto, se puede concluir que las plataformas *peer to peer*, al ser más asequibles que las academias tradicionales, pueden ser una alternativa muy atractiva para las familias y los jóvenes con cada vez menos recursos. Además, estos jóvenes tienen incentivos muy fuertes para sacar buenas notas y diferenciarse (recibiendo clases particulares) y utilizar plataformas como Mentora para ganar un dinero extra impartiendo clases.

Social

La sociedad española se caracteriza por su Estado del bienestar, con una cultura rica y diversa. Hay que destacar la diversidad y el pluralismo, los valores sociales de familia y comunidad, la solidaridad y la tolerancia. Sin embargo, hay tres factores que pueden suponer riesgos u oportunidades según se enfoquen en este plan de negocio.

El primer factor de riesgo/oportunidad es la creciente diversidad demográfica y de origen. Se calcula que en España los jóvenes de entre 15 y 29 años suponen el 16%

de la población total (Comisión Europea, 2023) y que debido a la inmigración su origen es cada vez más diverso. Es una oportunidad para Mentora, ya que puede segmentar el mercado en función de necesidades específicas de cada nacionalidad y grupo de edad (cursos de español para inmigrantes).

El segundo factor es el elevado nivel de habilidades digitales básicas, en España el 66,2% de la población tiene al menos un nivel básico de habilidades digitales, mientras que la media europea se encuentra en el 55,6% (Comisión Europea, 2024). Muchos usuarios potenciales ya tienen la alfabetización digital necesaria para usar plataformas digitales como Mentora. Las barreras de adopción tecnológicas son bajas y se puede enfocar el diseño en potenciar la experiencia de usuario, teniendo en cuenta unos criterios mínimos de usabilidad.

El tercer factor es el alto nivel educativo en la población joven. Según el INE (2022), el 32,2% de los mayores de 15 años tienen educación superior, España tiene un gran número de estudiantes altamente formados que demandan servicios de apoyo especializado y tutorías.

Por otro lado, hay una contrapartida clara, el perfil del usuario se vuelve más exigente en calidad tecnológica y pedagógica conforme mayor nivel educativo tiene. Mentora debe adaptar su modelo de negocio para diferenciarse de la competencia y cumplir las expectativas de sus consumidores.

Tecnológico

España es uno de los países con mayor grado de digitalización dentro de la UE, ocupando la 7ª posición en el índice DESI (Digital Economy and Society Index), y destacando su conectividad mediante una red de fibra óptica muy amplia (Comisión Europea, 2022).

En primer lugar, hay que destacar el crecimiento del ecosistema emprendedor y digital en los últimos años. España ha mejorado su posición como país emprendedor, consolidando ciudades como Madrid y Barcelona como *hubs* tecnológicos. Esto tiene implicaciones muy positivas para Mentora, como posibilidad de acceso a talento joven académico y técnico, servirse de un ecosistema de incubadoras universitarias y fondos *early stage* y aprovechar el fuerte impulso a la digitalización tanto pública como privada. Por otro lado, y pese a que haya muchas ayudas, las barreras burocráticas son un reto para el desarrollo de startups en el ámbito digital.

Hay grandes oportunidades como la ley de *startups* de 2023. Esta ley reduce la carga fiscal a emprendedores e inversores y permite dar facilidades para atraer talento extranjero (visa startup), subvenciones de fondos europeos como los NextGenerationEU y programas de apoyo como ENISA, ICEX Next o Madrid Emprende. Por otra parte, hay grandes amenazas como acceso débil a la financiación, variabilidad política autonómica y estatal y la elevada rotación de personal por la gran competitividad de las empresas para atraer talento.

En último lugar, la ciberseguridad es una competencia clave que debe desarrollar cualquier compañía dentro del sector del EdTech, ya que según la ENISA o Agencia de la UE para la Ciberseguridad (2023) la educación es uno de los sectores más amenazados por los ciberataques dentro de la UE. Plataformas digitales de EdTech manejan un alto volumen de datos personales y académicos con baja protección en algunas plataformas educativas, muy atractivos para ciberdelinquentes.

Ecológico

España y la UE actualmente se encuentran en un proceso de transición para dejar de ser dependientes de combustibles fósiles y descarbonizar la economía, poniendo el foco en la sostenibilidad, las energías renovables, la reducción de emisiones y la eficiencia energética. Así, según la Comisión Europea (2023) la UE está comprometida a convertirse en una potencia neutra en huella de carbono en el año 2050, siendo la digitalización uno de los recursos clave para conseguir la transición verde. Se espera que plataformas digitales como Mentora operen con servidores eficientes, minimicen su huella de carbono al máximo y adopten prácticas de sostenibilidad. De lo contrario puede suponer un riesgo grave al modelo de negocio de este tipo de plataformas, con sanciones por parte del regulador y riesgo reputacional

Legal

El entorno regulatorio español, está profundamente afectado por la volatilidad política. Actualmente se encuentra en plena transformación tanto a nivel de España como a nivel de Europa. En la UE se están aprobando directivas para el trabajo en plataformas digitales, mientras que en España existen otras normativas de protección de datos como la Ley Orgánica 3/2018 que se encargan de la protección de datos y la garantía de derechos digitales. Actualmente hay dos regulaciones o puntos clave que pueden tener implicaciones negativas para el modelo de negocio de Mentora, la regulación del trabajo en plataformas digitales y el estatus laboral de los tutores, la protección de datos personales y derechos digitales y la normativa educativa y de plataformas de educación a distancia.

En primer lugar, el estatus laboral de los trabajadores es clave para entender el modelo de negocio que podría adaptar Mentora. Actualmente la directiva europea sobre los trabajadores de plataformas digitales o *gig economy* introduce la presunción legal de empleo si se dan hechos de control o dirección por parte de la plataforma. Además, en el caso de que haya algoritmos que se encarguen de la gestión de trabajadores de plataformas, deben ser transparentes, revisables y tiene que haber supervisión humana. Según la directiva europea aprobada en octubre de 2024, los países miembros de la UE tienen dos años para adaptarla en su legislación nacional (Comisión Europea, 2024). Esto tendría implicaciones para el modelo de negocio de Mentora, que en función de la forma que adopte la futura ley de trabajadores de plataformas digitales los tutores serían autónomos o empleados de la compañía.

Sin embargo, debido a la naturaleza del trabajo del tutor y a la interacción que tiene Mentora con los empleados de la plataforma (ejerce únicamente de nexo de unión, y no dicta ninguna indicación de cómo se debe hacer el servicio ni tiene un algoritmo que ordene directamente a los trabajadores) no habría riesgo al cumplir

con los requisitos de la normativa. Es, por tanto, una fuente tanto de riesgo como de oportunidad para la compañía.

Además, los datos recopilados por la compañía están sujetos al Reglamento General de Protección de Datos y la ley española de protección de datos (LOPDGDD) que obliga el tratamiento responsable de los mismos. Se necesita transparencia en su uso, consentimiento por todas las partes y la capacidad para suprimirlos entre otros. Por tanto, la compañía deberá implementar medidas técnicas de seguridad como cifrado o *backups*, políticas de privacidad y formación para empleados y tutores. En caso de incumplimiento, la compañía estaría sujeta a sanciones administrativas.

2.3.3. Análisis del entorno específico (Las 5 fuerzas de Porter)

Como se ha mencionado previamente, el análisis del entorno específico se llevará a cabo con un análisis Porter, muy centrado en definir los factores del mercado y la competencia que debe tener en cuenta la compañía para construir su estrategia.

Amenaza de nuevos entrantes

Se analizará la facilidad que tienen nuevos competidores para entrar en la industria de la educación online, centrandó el análisis en las barreras de entrada tecnológicas, la estandarización de las plataformas y la facilidad para replicar los modelos de negocio existentes.

Las barreras de entrada tecnológicas son bajas. La digitalización ha reducido los costes de entrada en educación drásticamente (OECD, 2023), por lo que las plataformas “EdTEch” requieren baja inversión inicial. De esta manera, es sencillo que aparezcan nuevos competidores, el modelo de negocio de Mentora está expuesto a nuevos *players* que disrumpan la industria.

Además, la tecnología es cada vez más barata y sencilla. Recursos como el almacenamiento de archivos en la nube (*cloud*) o el “SaaS” ha hecho que la educación online no sea un sector intensivo en activos físicos, sino en *software*. Así, McKinsey (2023) clasificaba en su informe sobre el futuro de la tecnología educativa como un sector *asset-light*.

Asimismo, la facilidad para replicar los modelos actuales es alta, es decir, el modelo de “Marketplace” (que tienen todos los competidores en el mercado) es estructuralmente simple, y por lo tanto fácilmente replicable. Y en una industria donde no existe protección tecnológica fuerte y el sector está fragmentado entre muchos competidores similares, puede llegar un competidor e irrumpir con fuerza. Harvard Business Review analizaba en el año 2021 cómo se estaba produciendo una *comoditization* de las plataformas, con entrada y salida constante de *players* en el mercado (Harvard Business Review, 2021).

Como se puede intuir, la marca y la confianza son claves en un sector como la educación. Y es que, la reputación no se puede construir a corto plazo y es una barrera muy grande de cara a adquirir clientes (PwC, 2024). De este modo, es necesario crear una buena imagen de marca, comunicar los puntos de diferenciación al consumidor y construir *awareness* dentro del público general.

También es fundamental hacer énfasis en la importancia de las reseñas y de las recomendaciones.

Hay que incorporar al análisis que los primeros en llegar no siempre ganan, pero que en nichos específicos bien definidos sí existen ventajas. De esta manera, se pueden generar barreras gracias a la especialización, es decir, creando un servicio a medida del consumidor escuchando sus necesidades o construyendo una reputación a través de un alto *awareness* y una experiencia de usuario perfecta.

En conclusión, la amenaza de nuevos entrantes en el sector “EdTech” es media-alta, debido a las bajas barreras tecnológicas y la alta replicabilidad del mercado. No obstante, factores como la confianza, la reputación, la masa crítica y la especialización permiten a plataformas como Mentora elevar progresivamente dichas barreras, enfocándose en potenciar los puntos de diferenciación con otros competidores.

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes se medirá mediante tres variables, la sensibilidad del cliente al precio, el coste de cambio entre plataformas y la cantidad de alternativas disponibles en el mercado.

La sensibilidad del cliente al precio es alta ya que existen en el mercado muchas alternativas para encontrar tutores. De este modo, cuando los clientes disponen de múltiples alternativas y los costes del cambio son reducidos, el poder de negociación de los consumidores aumenta significativamente (Kotler y Keller, 2022). Los clientes tienden a comparar precios entre múltiples opciones antes de decidir, por lo que la estrategia de comisiones de la plataforma debe tener en cuenta la elasticidad de la demanda.

Además, el coste del cambio es bajo. Cambiar de plataforma de no implica grandes costes económicos ni penalizaciones contractuales. Sería distinto en el caso de que el consumidor tenga una suscripción *premium* o algún tipo de programa de fidelización como el de la plataforma Booking.com. Por consiguiente, encontrar una manera de fidelizar al cliente ofreciendo algún tipo de premio económico o suscripción que les penalice si se cambian de plataforma es esencial.

En el mercado hay una gran cantidad de alternativas disponibles, desde plataformas digitales con propuestas similares, recursos gratuitos u otros sustitutos. De esta manera, hay que potenciar la calidad percibida por el consumidor para evitar competir con márgenes bajos.

Poder de negociación de los proveedores

Para entender mejor el poder de negociación de los proveedores, se van a analizar tres factores: la naturaleza de los proveedores, los costes de cambio y la diferenciación en el sector.

Los principales proveedores del servicio son los tutores (sin tener en cuenta a los proveedores de herramientas tecnológicas). Aportan conocimiento, experiencia y calidad educativa, pero ofrecen un producto similar de difícil diferenciación. De este modo, la oferta es amplia, pero al carecer de diferenciación se homogeneiza, y se puede enmarcar dentro de la economía de plataformas (Gig Economy), donde

se asume que todos los trabajadores inscritos van a llevar a cabo un servicio de manera similar.

Por otro lado, al haber muchas plataformas que proveen un servicio similar, los tutores pueden operar simultáneamente en varias plataformas (“multihoming”). Los mejores tutores se encuentran en varias plataformas y si no se les provee con un incentivo necesario, la capacidad de retención exclusiva es muy limitada por parte de una sola plataforma. Como defendía Eurofund (2024), los trabajadores de plataformas normalmente están dados de alta en varias plataformas al mismo tiempo para maximizar sus ingresos y tener la máxima flexibilidad.

Asimismo, no todos los tutores cuentan con el mismo poder de negociación. Hay tutores de gran calidad, especializados en ciertas materias y que pueden acumular buena reputación (Kotler y Keller, 2022). Estos tutores son escasos y es esencial mantenerlos en la plataforma para blindar la propuesta de valor.

En conclusión, el poder de negociación de los proveedores (tutores) es medio y aumenta significativamente con la calidad del tutor. Como los tutores de alta calidad son fundamentales para respaldar la propuesta de valor de Mentora, es necesario aportarles incentivos y crear estrategias de retención.

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es potencialmente alta. Sin embargo, se va a analizar la existencia de alternativas, el coste de cambio a esas alternativas y el impacto de la IA generativa como futuro sustituto para determinar cómo puede Mentora modificar su modelo de negocio para adaptarse al mercado.

Actualmente existe una alta disponibilidad de sustitutos, principalmente plataformas educativas centradas en recursos gratuitos (Unicoos, Khan Academy, recursos en YouTube, etc) que compiten con Mentora. Estos recursos ofrecen un acceso inmediato al conocimiento sin necesidad de hacer intermediación humana. Como explicaba la UNESCO (2023) en un informe sobre tecnologías digitales y educación, las tecnologías digitales han expandido el acceso al contenido educativo, permitiendo que los alumnos puedan adquirir conocimiento a través de una amplia variedad de alternativas o canales fuera de los medios tradicionales.

Por otro lado, los costes que tienen estos productos sustitutos son muy bajos o incluso nulos, lo que reduce la disposición a pagar por clases particulares e incrementa la presión a la baja sobre las comisiones que cobran las plataformas.

La mayor amenaza es la IA generativa, que permite resolver dudas académicas básicas, explicar problemas, resolver ejercicios y explicar dudas académicas básicas. Por el momento tienen muchas limitaciones, basadas en la naturaleza de la IA generativa (está basada en estadística) y su incapacidad para desarrollar un pensamiento matemático. No obstante, es un potencial competidor en el futuro. Los avances en IA Generativa están transformando el aprendizaje, aportando a los alumnos apoyo personalizado y poniendo en riesgo el role de las personas en la educación (World Economic Forum, 2024).

En conclusión, hay un alto riesgo de sustitución si Mentora no sigue una estrategia de diferenciación con su contenido. Por un lado, las plataformas de contenido gratuito cubren por sí solas la necesidad del mercado de educación rápida y no abren ningún hueco para un competidor como Mentora. Por otro lado, la ventaja competitiva reside en el componente humano, sobre todo la relación directa tutor-alumno y en el *feedback* inmediato y adaptado. La plataforma se debe posicionar como la mejor experiencia para el consumidor a nivel educativo.

Rivalidad entre competidores existentes

El mercado de las clases particulares online es un mercado altamente fragmentado, sin un actor claramente dominante (IBISWorld, 2024). Coexisten numerosos competidores pequeños y medianos, locales e internacionales. Todo esto supone una oportunidad para Mentora, ya que no existe una empresa que venga a la mente al consumidor como puede pasar en otras industrias (ej. Mercedes-Benz en la industria del automóvil).

El sector se encuentra en fase de crecimiento (y está impulsado por la facilidad para acceder a los nuevos medios digitales. De esta manera, el alto crecimiento de la industria hace que los competidores no tengan que competir por usuarios entre ellos, sino que con los nuevos usuarios que llegan a la categoría aumentan sus ingresos sin canibalizarse entre ellos.

La diferenciación entre plataformas es moderada, con propuestas de diferenciación escasas, funcionalidades clave similares y plataformas tecnológicas parecidas. Las diferencias fundamentales vienen de la parte de precio, captación de usuarios y marketing y promociones.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, con una diferenciación escasa, los competidores tienden a intensificar la competencia por precio y adquisición de consumidores (Porter, 2008). De este modo, la rivalidad entre competidores es media-alta y se va a seguir intensificando a medida que el crecimiento del mercado disminuya.

2.3.4. Mapa de *Stakeholders*

Con este análisis el objetivo es identificar a cada grupo de *stakeholders* (dividiéndolos en internos y externos), así como comprender los intereses, poder e influencia de cada uno.

Dentro de los *stakeholders* internos podemos encontrar a los fundadores y el equipo gestor. Son los responsables de la estrategia y el modelo de negocio; poniendo el foco en el crecimiento sostenible y la viabilidad económica. Tanto su interés como su poder es muy alto. Tienen un poder medio-alto y un interés alto. Su desempeño impacta en la experiencia de usuario y en la escalabilidad de la compañía.

Los *stakeholders* externos son clave para el éxito de la compañía. Los estudiantes que buscan sus tutores por sí mismos y padres que buscan un tutor para sus hijos tienen alto interés y poder, son el principal motor de la demanda. Buscan tener un

precio competitivo, flexibilidad, calidad y confianza. Es importante escucharlos y adaptar la propuesta de valor a su criterio. En segundo lugar, los mentores tienen interés y poder medio. Proveen el servicio central de la plataforma, pero al haber mucha cantidad de tutores en el mercado, se diluye su poder e influencia. No obstante, los tutores de alta calidad tienen un poder e influencia alta, ya que proveen la ventaja competitiva que puede diferenciar a Mentora de la competencia.

Hay que hacer una mención especial a las instituciones educativas, que tienen un poder medio-alto y un interés bajo. Pueden crear barreras, desde luchar contra la plataforma, proveer a los alumnos con clases particulares gratuitas o buscar responsabilidades legales por utilizar materiales de sus profesores dentro de la plataforma.

Existen otros *stakeholders* que es importante que la compañía vigile, como los competidores (poder indirecto, interés alto), que influyen en precios y estándares de servicio, y te obligan a mejorar el servicio y diferenciarte. Los proveedores tecnológicos de servicios *cloud*, pagos y herramientas digitales impactan en costes, fiabilidad y escalabilidad del modelo. Tienen un poder e interés medio, ya que facilitan el servicio de la compañía, pero la variedad de potenciales proveedores reduce su potencial capacidad de negociar.

En última instancia, los reguladores tienen un poder alto y un interés bajo. Pueden afectar a la plataforma a través de cambios en las normativas de educación, protección de datos y plataformas digitales.

En conclusión, es esencial hacer una gestión activa del mapa de *stakeholders*. Es importante informar bien al personal de la compañía, vigilar de cerca a la competencia y tener buenas relaciones institucionales con tanto instituciones educativas como regulatorias.

2.3.5. Análisis DAFO.

El análisis DAFO recoge un resumen preliminar de las implicaciones que pueden tener los factores externos en el modelo de negocio de Mentora combinados con el potencial de generar efectos positivos y negativos que tienen las debilidades y fortalezas internas.

En cuanto a las fortalezas, Mentora cuenta con un diferencial de producto claro: es la única propuesta del mercado español que filtra tutores por universidad y asignatura concreta, resolviendo un problema que ningún competidor actual ha abordado. Los competidores directos como ClassGap, Superprof o Preply tienen filtros que permiten al consumidor concretar su búsqueda. No obstante, no ofrecen elegir un centro educativo concreto. En Mentora los profesores indicarán los centros educativos en los que están especializados, ofreciendo al consumidor la capacidad de elegir un servicio más personalizado.

A esto se suma una propuesta de valor de ofrecer seguimiento del progreso para los padres. Otros competidores como TusClasesParticulares y Superprof no ofrecen seguimiento, solo hacen reseñas después de cada clase. La plataforma más avanzada es GoStudent, que hace seguimiento del desempeño del tutor, pero no

dispone de un *dashboard* personalizado para que padres y alumnos midan su rendimiento, sino que está orientado a la gestión del servicio.

Las debilidades identificadas son propias de la fase de arranque y al modelo de negocio elegido. La más crítica es el problema del "huevo y la gallina", que afecta a todos los *marketplace* bilaterales que acaban de comenzar a operar: un alumno solo percibe valor en la plataforma si existe una oferta suficiente de tutores, pero un tutor solo invertirá tiempo en construir su perfil si existe una demanda que lo justifique (Jean-Charles Rochet & Jean Tirole, 2003). Esta dependencia crea un bloqueo en la fase cero que dificulta alcanzar la masa crítica necesaria para que los efectos de red empiecen a acelerar el crecimiento de la plataforma.

Las oportunidades del entorno son significativas. El mercado de tutorías en España tiene un gran potencial de crecimiento (ver análisis del mercado). Pese a ese tamaño, el 85,4% de los consumidores aún encuentra tutor por boca a boca, lo que indica un margen enorme de migración al canal digital. La disposición de los jóvenes a generar ingresos extra y dar clases en la plataforma (elaboración propia, 2026) actúa como palanca de oferta, aumentando la disposición de los universitarios a generar ingresos complementarios como tutores.

Las amenazas más relevantes son la masa crítica ya consolidada de competidores como TusClasesParticulares, con seis millones de euros de facturación en 2024, y las bajas barreras tecnológicas de entrada, que facilitan la replicación del modelo. El riesgo regulatorio derivado de la directiva europea sobre trabajadores de plataformas digitales y la marcada estacionalidad de la demanda completan el cuadrante de amenazas a vigilar.

3. Plan de Marketing: Estudio de mercado, posicionamiento, y propuesta de valor

Mentora es una plataforma que opera en un mercado "two-sided" (con dos lados, tutores y alumnos). Por un lado, los tutores componen la oferta y los alumnos/familias constituyen la demanda. El estudio de mercado y la estrategia de marketing se han planteado para conocer mejor la demanda y consecuentemente adaptar la plataforma al mercado español. Esto se debe a que la demanda genera los ingresos mayoritariamente, por lo que estudiar las preferencias de los tutores se explorará en fases más avanzadas de desarrollo el modelo de negocio.

3.1. Estudio de mercado

Se ha llevado a cabo un estudio del mercado a través de varias encuestas y entrevistas a los potenciales *stakeholders* (ver anexo 11.1.). Las encuestas (técnicas cuantitativas) se han realizado a través de Google Forms con una muestra de 41 alumnos y 49 padres, permitiendo obtener cierta representatividad estadística. Por otro lado, las entrevistas (técnicas cualitativas) se han realizado a gerentes de instituciones educativas (colegios, universidades, etc). El objetivo del estudio de mercado es obtener métricas del público objetivo y evaluar la veracidad de las hipótesis.

Es esencial preguntar tanto a padres como a alumnos de universidad. Los padres son la parte que genera demanda tanto para alumnos de educación secundaria como para alumnos de bachillerato, que no tienen la madurez necesaria para llevar a cabo una gestión de ese tipo. Por otro lado, se asume que los alumnos de universidad tienen la madurez y los recursos suficientes para encontrar tutores por sí mismos. De esta manera, para representar la demanda de alumnos de E.S.O. se han elegido a padres de alumnos y para entender la demanda de alumnos de universidad se ha preguntado directamente al colectivo.

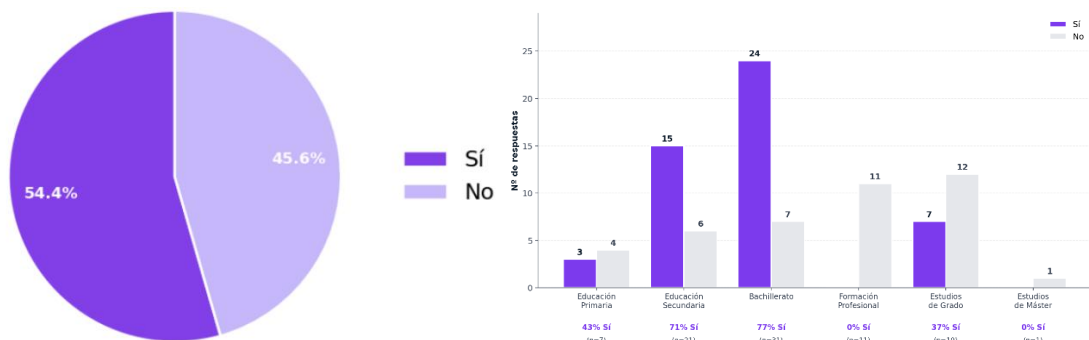
El muestreo no ha seguido ninguna cuota concreta ni de género ni de nivel educativo, pero se han elegido personas de diferentes niveles educativos y estratos socioeconómicos para entender la diversidad del mercado español.

- Hipótesis. En caso de que se confirmen las cuatro hipótesis, se valida el modelo de negocio de Mentora. En caso contrario, hay que hacer adaptaciones.
 - La forma mayoritaria de encontrar un tutor sigue siendo la recomendación personal o el boca a boca.
 - El *awareness* entre las plataformas para encontrar tutores y el uso es muy bajo.
 - La mayor parte de los alumnos en educación superior estarían dispuestos a impartir clases particulares.
 - Las instituciones educativas están dispuestas a firmar convenios de colaboración con Mentora.
- Métricas. Cuantificar estas métricas contribuye a ajustar elementos del modelo de negocio y adaptarlas mejor a nuestro público objetivo (como modificar el precio o dar preferencia a unos atributos u otros en el diseño de la plataforma).
 - Consumo de clases particulares y porcentaje de alumnos por nivel educativo que toman clases particulares.
 - Métodos seleccionados para tomar clases particulares.
 - Medios por los que se dan a conocer los profesores para recibir clases particulares.
 - Motivos por los que los alumnos reciben clases particulares.
 - Precio medio por clase y número de clases particulares para poder obtener el gasto medio.
 - Porcentaje de usuarios que utilizan plataformas para encontrar un tutor.
 - Atributos de una plataforma digital.
 - Disposición a pagar una suscripción premium para utilizar una plataforma y cuantía dispuesta a pagar.
 - Cantidad máxima de comisión dispuesta a pagar a una plataforma por encontrar un tutor.
 - Disposición a ver anuncios en la app a cambio de que el servicio sea lo más barato posible.
 - Disposición de los alumnos de cursos superiores a impartir clases.

3.1.1. Estudio de mercado cuantitativo: métricas obtenidas.

- Consumo de clases particulares y porcentaje de alumnos por nivel educativo que toman clases particulares. El 54,4% de los encuestados afirma haber recibido clases particulares recientemente, siendo los alumnos de bachillerato el grupo que más clases particulares ha recibido proporcionalmente. Hay una gran cantidad de alumnos que pueden recibir clases particulares en España, en el caso de que se mantengan las proporciones de recibir/no recibir clases particulares observadas en este estudio.

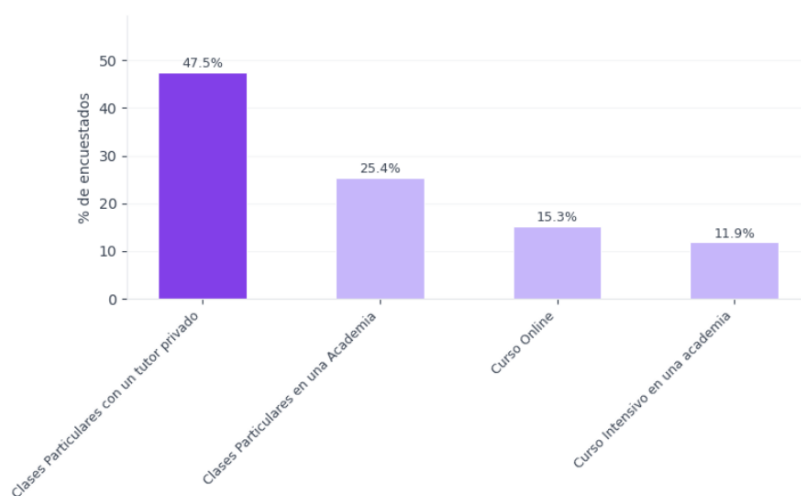
Figura 4. Consumo de clases particulares general y por nivel educativo.



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta de Mentora (n=90; alumnos n=41, padres n=49). Pregunta: ¿Ha recibido su hijo clases particulares o algún tipo de curso intensivo en el último año?

- Métodos seleccionados para tomar clases particulares. La modalidad predominante entre los encuestados que afirman haber recibido clases particulares son las clases particulares con un tutor privado con un 47,5% sobre el total. Esta es la modalidad de tutorías que Mentora buscar promocionar directamente en su plataforma, sin renunciar a otras alternativas como las academias.

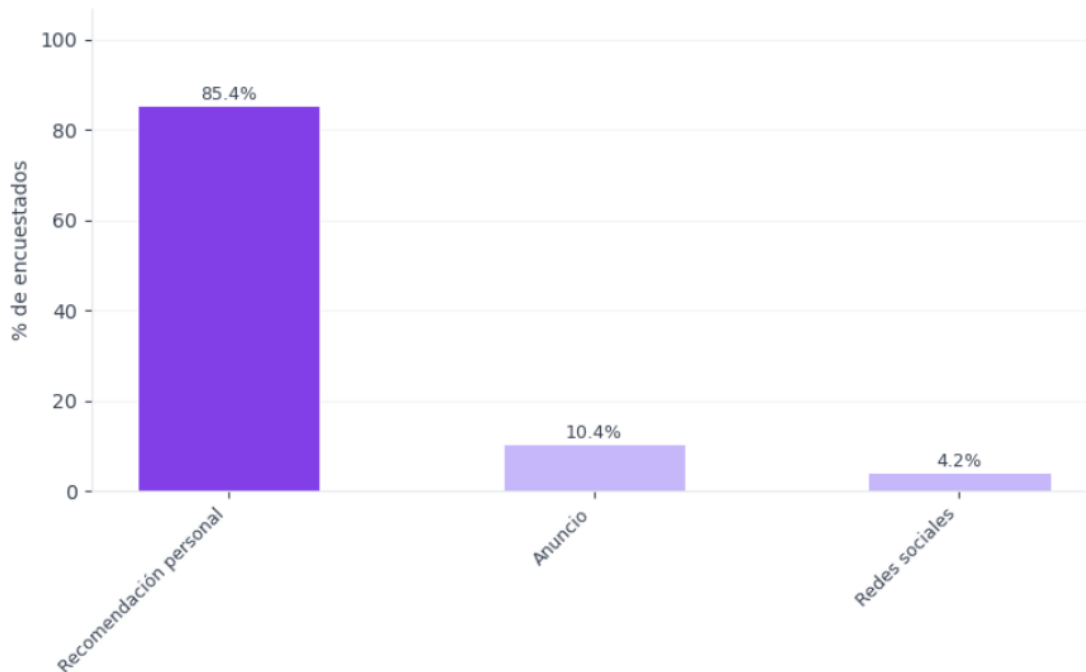
Figura 5. Modalidad de clase particular seleccionada para recibir refuerzo académico.



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta de Mentora (n=49 personas que han recibido clases particulares; pregunta multi-respuesta, 59 menciones totales). Pregunta: En caso afirmativo, ¿cuáles han sido las opciones que ha elegido para dar clases particulares?

- Medios por los que se dan a conocer los profesores para recibir clases particulares. El medio mayoritario es la recomendación personal (el boca a boca). Las plataformas digitales no han sido seleccionadas por ningún encuestado como medio principal para conocer un tutor.

Figura 6. Medios para conocer un tutor de clases particulares.



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta de Mentora (n=49 personas que han recibido clases particulares; pregunta de única respuesta, 48 menciones totales). Pregunta: En el caso de que haya seleccionado clases particulares con un tutor o academia, seleccione cómo conoció al tutor o academia.

- Motivos por los que los alumnos reciben clases particulares. Los motivos son muy diversos, pero el predominante es la dificultad de la asignatura con el 40% sobre el total. Este insight es muy útil de cara a las campañas de comunicación, ya que se puede utilizar para crear un asset publicitario.

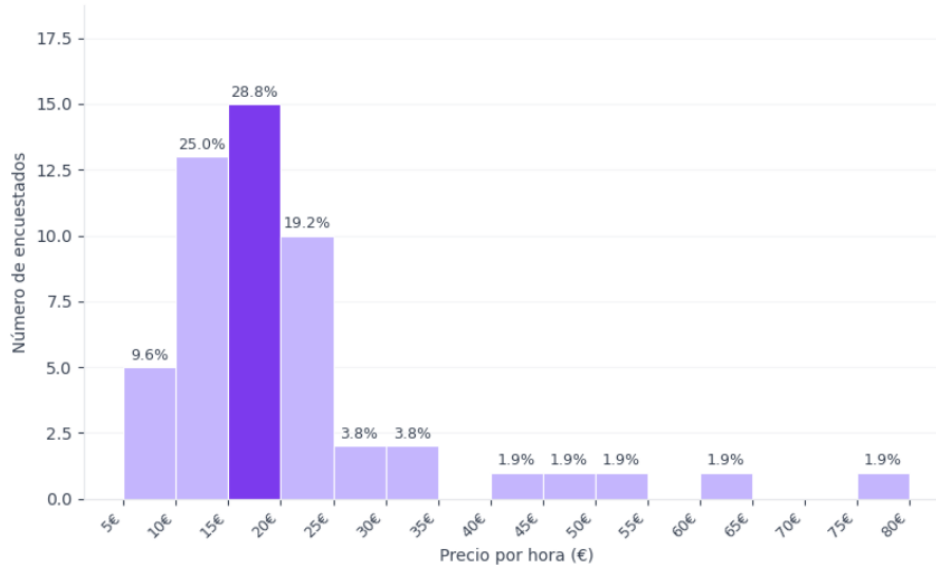
Figura 7. Motivos principales para recibir clases particulares.

Motivos para recibir clases particulares			
Motivo	Frecuencia	% sobre respuestas	% sobre encuestados
Dificultad de la asignatura	33	39,8%	36,7%
Refuerzo general	25	30,1%	27,8%
Preparación de exámenes	17	20,5%	18,9%
Subir Nota	8	9,6%	8,9%
Total	83		

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta de Mentora (n=49 personas que han recibido clases particulares; pregunta de múltiple respuesta, 83 menciones totales). Pregunta: Seleccione uno o varios de los siguientes motivos por los que recurre a clases particulares. Si lo considera necesario, puede indicar más motivos

- Precio medio por clase y número de clases particulares para poder obtener el gasto medio. El precio medio por hora se encuentra en el rango de 10€ a 20€ (53,8%), siendo 16,7€ el precio medio que pagan los alumnos de bachillerato, el más alto entre todos los grupos estudiados (ver anexo 11.1.).

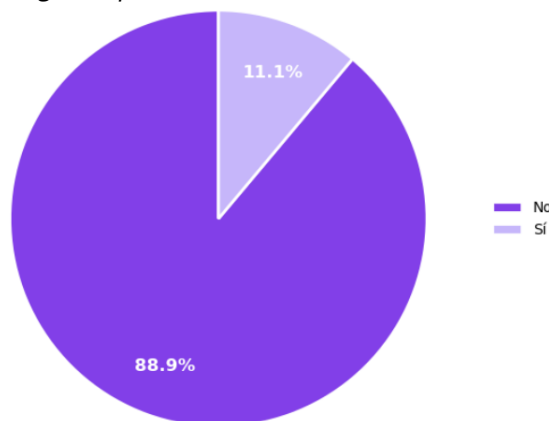
Figura 8. Disposición a pagar por clases particulares en el mercado español.



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta de Mentora (n=49 personas que han recibido clases particulares; pregunta de respuesta abierta (texto), 51 menciones totales, se han excluido las respuestas que indican que el valor de clases que han recibido es igual a 0). Pregunta: ¿Cuál es el precio medio por hora que suele pagar por cada clase particular? Responda indicando el precio medio como un número sin decimales y sin símbolo de moneda.

- Porcentaje de usuarios que utiliza plataformas para encontrar un tutor. La adopción de las plataformas digitales es bastante baja, con un 11,1% de los consumidores encuestados que afirman haber utilizado una plataforma digital para encontrar un tutor. Cuando se preguntaba a los consumidores la manera en la que habían encontrado un tutor para recibir clases particulares, ninguno mencionaba haber utilizado una plataforma (ver anexo 11.1.).

Figura 9. Uso de plataformas digitales para encontrar un tutor.



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta de Mentora (n=49 personas que han recibido clases particulares; pregunta de única respuesta, 90 menciones totales). Pregunta: ¿Ha utilizado alguna vez una plataforma digital para encontrar un tutor?

- Atributos de una plataforma digital y su preferencia. Los atributos considerados como muy importantes para los usuarios son la calidad (50%) y la verificación de los tutores (40%). Por otro lado, el precio de las clases y la flexibilidad de los horarios son atributos clave para los consumidores.

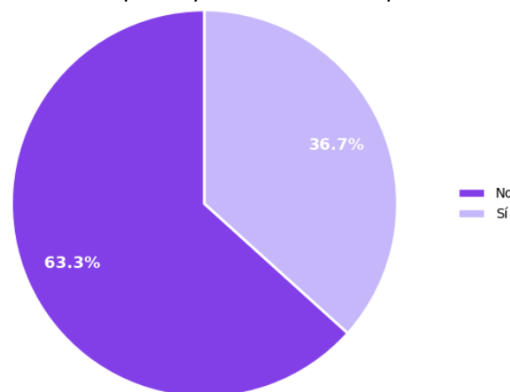
Figura 10. Atributos importantes para el consumidor de las plataformas digitales.

Category Drivers		
Driver	% consideran muy importante	% consideran importante
Facilidad para encontrar tutor	30%	62%
Calidad de tutores	50%	69%
Precio de clases	26%	63%
Flexibilidad horarios	30%	63%
Verificación tutores	40%	64%
Facilidad de uso	20%	47%
Rapidez en el pago	19%	51%
Disponibilidad online y presencial	24%	49%
Recomendaciones personalizadas	24%	54%

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta de Mentora (n=49 personas que han recibido clases particulares; matriz con preguntas de única respuesta por cada atributo, 90 menciones totales). Pregunta: Cuando eliges una plataforma online para encontrar un tutor, ¿qué importancia tiene para ti cada uno de los siguientes aspectos? Opciones: Muy poco importante, Poco importante, Me es indiferente, Importante, Muy importante.

- Disposición a pagar una suscripción premium para utilizar una plataforma con funcionalidades adicionales y cuantía dispuesta a pagar. El 36,7% de los consumidores están dispuestos a pagar por una suscripción premium, con el 47% indicando que estarían dispuestos a pagar entre 3€ y 5€ al mes (ver anexo 11.1.).

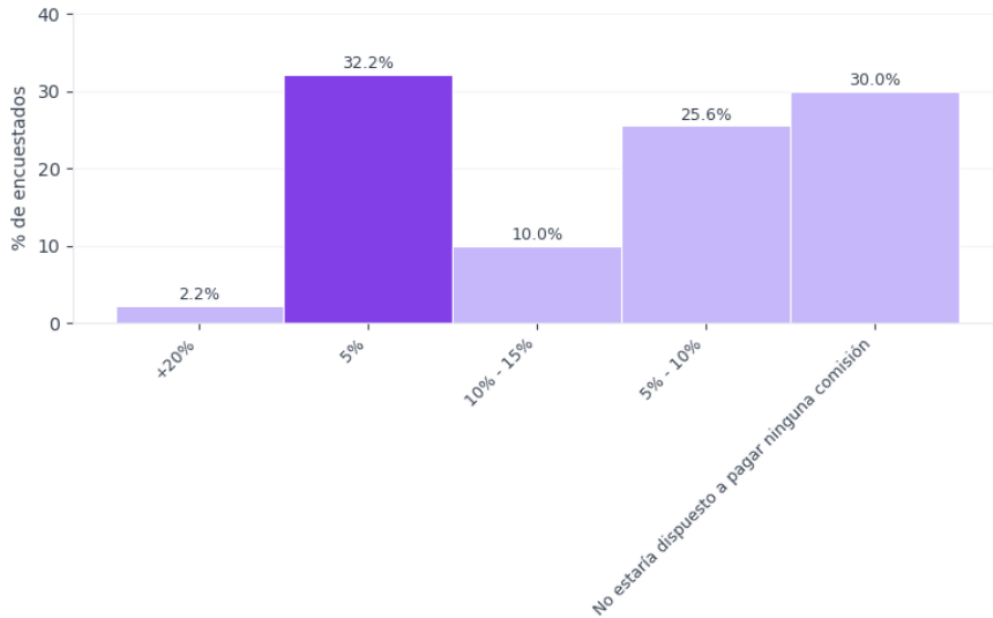
Figura 11. Disposición a pagar una suscripción premium de una plataforma para reservar tutorías.



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta de Mentora (n=49 personas que han recibido clases particulares; matriz con preguntas de única respuesta, 90 menciones totales). Pregunta: ¿Pagaría una suscripción Premium mensual para acceder a tutores verificados, no pagar comisiones por recibir clases sumadas al precio de la sesión, acceder a apuntes exclusivos y no ver anuncios?

- Cantidad máxima de comisión dispuesta a pagar a una plataforma por encontrar un tutor. El 70% de los consumidores están dispuestos a pagarle a una plataforma una comisión por ayudarles a encontrar un tutor para que sus hijos puedan dar clases. De esta manera, el 57,8% de los consumidores están dispuestos a pagar una comisión de entre el 5% y el 10%.

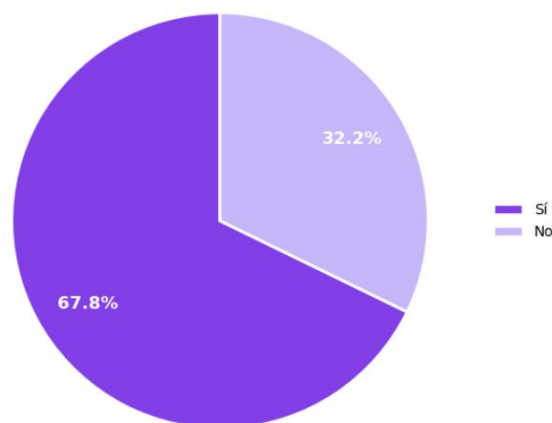
Figura 12. Comisión dispuesta a pagar a una plataforma por recibir una clase particular.



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta de Mentora (n=49 personas que han recibido clases particulares; matriz con preguntas de única respuesta, 90 menciones totales). Pregunta: ¿Cuál sería la cantidad máxima de comisión que estaría dispuesto a pagar a una plataforma por ayudarle a encontrar un tutor de alta calidad? Seleccione el porcentaje sobre el precio de la sesión.

- Disposición a ver anuncios en la app a cambio de que el servicio sea lo más barato posible. El 67,8% de los encuestados estarían dispuestos a ver anuncios en la plataforma digital, siempre a cambio de que el servicio sea lo más barato posible.

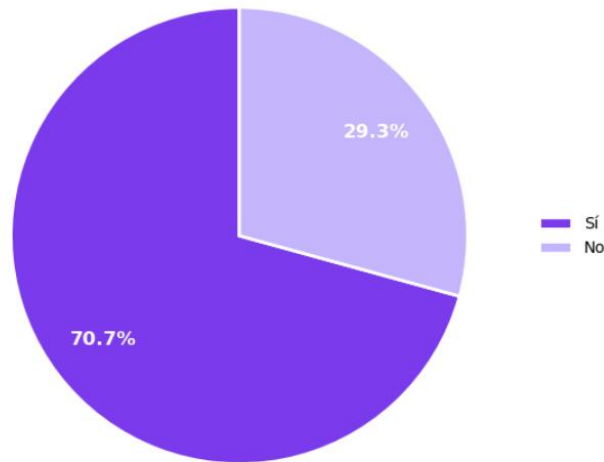
Figura 13. Disposición de ver anuncios integrados en la plataforma del consumidor español



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta de Mentora (n=49 personas que han recibido clases particulares; matriz con preguntas de única respuesta, 90 menciones totales). Pregunta: ¿Estaría dispuesto a ver anuncios en la App a cambio de que el servicio sea lo más barato posible?

- Disposición de los alumnos de cursos superiores a tomar clases. El 71% de los alumnos tienen disposición a impartir clases particulares.

Figura 14. Disposición de alumnos universitarios de impartir clases particulares.



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta de Mentora (n=41 alumnos encuestados). Pregunta: ¿Estaría interesado en dar clases particulares para recibir un dinero extra?

3.1.2. Estudio de mercado cualitativo: Validación de acuerdos institucionales.

Uno de los pilares que sustentan el modelo de negocio de mentora son los acuerdos institucionales entre las instituciones educativas. Validar el apetito por parte de las instituciones educativas de colaborar con las plataformas es esencial.

La manera de validar este elemento del modelo de negocio son las entrevistas con responsables de centros educativos. Mentora está pensada para ayudar a alumnos tanto de educación primaria y secundaria, como de bachillerato y universidad. De este modo, se han entrevistado responsables de universidad, colegios e institutos (ver a continuación). Las llamadas y reuniones no han sido grabadas para preservar la confidencialidad de las respuestas de los participantes.

- Responsables de universidades: Paloma Bilbao Calabuig (ICADE, exvicerrectora de estrategia académica) y Maria Eugenia Fabra Florit (ICADE, jefa de estudios de E2-Analytics).
- Responsables de centros de educación primaria: Raquel Élez Martín (Fernando de Rojas, exdirectora de educación secundaria).
- Responsables de centros de educación secundaria y bachillerato: Emilia Fernández (Instituto de Educación Secundaria Gabriel Alonso de Herrera, jefa de estudios).

La conclusión principal obtenida es que los centros educativos no tienen interés en asociarse con una plataforma como Mentora por tres motivos principales:

- Los centros cubren todas las necesidades educativas de sus alumnos. Todos los entrevistados unánimemente coinciden en que los profesores de sus centros se deben encargar en exclusiva de la enseñanza de sus alumnos. Para los responsables de los centros establecer una alianza con una plataforma para encontrar tutores significaría asumir que no hacen bien su trabajo y que no tienen las capacidades por sí mismos para educar a los alumnos.
- Problemas de propiedad intelectual. La potencial alianza puede originar problemas de propiedad intelectual por el uso externo de apuntes y exámenes creados por profesores de cada centro educativo.
- Las instituciones son capaces de generar comunidad de manera propia. Los responsables entrevistados consideran también que no necesitan ningún agente externo como Mentora para ayudarles a construir su comunidad educativa. Además, creen que los alumnos de cursos superiores de secundaria y bachillerato todavía no tienen la madurez necesaria para poder impartir clases.

3.1.3. Validación de las hipótesis.

El estudio de mercado nos ha arrojado luz sobre el consumidor, más del 50% de los encuestados han afirmado haber requerido de clases particulares, con 8 o más sesiones y un precio medio por hora entre 10€ y 20€.

Por otro lado, el consumidor busca tener un tutor de calidad verificado, un precio por clase económico y flexibilidad en los horarios para recibir las clases particulares (elaboración propia, 2026).

En último lugar el modelo de negocio de Mentora ha sido validado, los consumidores no tienen problema si aparecen anuncios en la plataforma y un 37% estarían dispuestos a pagar la suscripción mensual (ver anexo 11.1.). A continuación, vamos a ahondar un poco más en las hipótesis formuladas previamente para entender qué cambios es necesario hacer al modelo de negocio.

- La forma mayoritaria de encontrar un tutor sigue siendo la recomendación personal o el boca a boca. Esta hipótesis ha sido confirmada, el 85,4% de los consumidores encuestados encontraron a su tutor a través de recomendación personal.
- El *awareness* entre las plataformas para encontrar tutores es muy bajo y el uso es todavía más bajo. Como se puede observar en la figura, el 74% de los consumidores no tiene una plataforma en “top of mind” y el 76% no conoce ninguno de los potenciales competidores de Mentora mencionados, con lo cual la hipótesis se confirma. Hay una gran oportunidad para conseguir *awareness* en el mercado creando una buena estrategia de medios.

Figura 15. Awareness de las plataformas para encontrar un tutor.

Awareness KPIs mercado plataformas online					
Métrica	Preply	GoStudent	Superprof	Tus Clases Particulares	No conoce plataformas
TOMA (Abs)	3	2	2	2	67
TOMA	3%	2%	2%	2%	74%
ABA (Abs)	7	11	13	10	68
ABA	8%	12%	14%	11%	76%

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta de Mentora (n=49 personas que han recibido clases particulares; pregunta abierta de texto (A) y pregunta de múltiple respuesta (B), 90 menciones totales). No se ha observado ninguna diferencia entre awareness de plataformas estadísticamente significativa.

- La mayor parte de los alumnos en educación superior estarían dispuestos a impartir clases particulares. La hipótesis se confirma, con un 70,7% de alumnos dispuestos a impartir también clases particulares.
- Las instituciones educativas están dispuestas a firmar convenios de colaboración con Mentora. Después del estudio cualitativo, podemos concluir con que las instituciones educativas no están interesadas en colaborar con plataformas. Por lo tanto, se va a descartar este elemento del plan de negocio.

3.2. Análisis de consumidores: Segmentación y Targeting.

Gracias al estudio de mercado, se pueden identificar tres perfiles distintos:

- Perfil A: padres con hijos en secundaria (ESO). Deciden si su hijo debe consumir o no clases particulares. Hacen una compra con alta implicación emocional, quieren lo mejor para su hijo. Al no tener ninguna prueba importante no tienen ninguna urgencia académica. Tienen cierta sensibilidad al precio y su motivación principal es que sus hijos consigan una buena base de asignaturas como matemáticas para el futuro. Su *pain* principal es la dificultad para verificar la calidad del tutor.
- Perfil B: padres con hijos en bachillerato. Son decisores de compra bajo presión, su hijo tiene que enfrentarse a la prueba de acceso a la universidad (EVAU). Tienen alta urgencia y mayor disposición a pagar (16,7€ de media, la más alta observada en el estudio). Su *pain* principal es la necesidad de medir los resultados, que sus hijos aprendan “bien”. Su objetivo principal es que sus hijos superen asignaturas difíciles y lleguen bien preparados a sus exámenes.
- Perfil C: alumnos universitarios. En este caso el usuario es la misma persona que el decisor. Su *pain* principal es que no encuentran tutores de su misma carrera y universidad. Son muy sensibles al precio, y están dispuestos a ser también tutores.

Mentora busca tarjetear principalmente los perfiles B y C. El perfil B tiene mayor disposición a consumir y menos sensibilidad al precio, mientras que el perfil C contribuye a generar masa crítica en la plataforma, al poder ejercer de usuario y proveedor al mismo tiempo. Por otro lado, el perfil A se desestima como perfil objetivo principal al tener menor urgencia. Para cada uno de los dos perfiles

principales se diseñará una estrategia de comunicación con mensajes y canales diferentes.

3.3. Posicionamiento y propuesta de valor.

El mercado de las plataformas digitales en España tiene baja diferenciación, el TOMA y el ABA es muy bajo para las principales plataformas, y el 74% de los consumidores encuestados no sabe mencionar ni una sola plataforma. Hay una gran oportunidad para crear un posicionamiento que desplace el boca a boca como método prioritario para encontrar un tutor. Hay tres observaciones que hay que remarcar:

- El boca a boca domina ya que el consumidor tiene un problema de confianza. Los padres/alumnos no confían en tutores de los que no tienen referencias.
- Hay mucha oferta, pero poco filtro de calidad. Hay muy pocos tutores verificados.
- Las mejores experiencias de usuario las ofrecen las plataformas más caras.

Consecuentemente, el posicionamiento para padres de bachillerato con su respectivo POD es que mentora es la única plataforma que te permite medir el progreso de tu hijo gracias a sus *dashboards* de seguimiento, tutores verificados y sistemas de valoraciones. El consumidor recibe más tranquilidad y reducir su incertidumbre.

El *POD*³ para los alumnos universitarios es que reciben clases de tutores de tu grado en tu universidad y a precio de estudiante. Todo esto es posible gracias a los filtros por universidad y asignatura, y comisiones bajas de entre el 5% y el 10%.

3.4. Marketing Mix

A la luz de los resultados anteriores, proponemos el siguiente marketing mix para Mentora, al menos para la fase inicial de lanzamiento.

3.4.1. Producto

El núcleo del producto es una plataforma digital que permite a tutores ofertar su perfil, pudiendo adquirir paquetes de visibilidad para anunciar sus clases. Por otro lado, los alumnos/padres pueden buscar un tutor que se adapte a sus necesidades gracias al algoritmo de *matching* inteligente que busca un tutor que haya impartido clases otros alumnos de su misma universidad o ciudad.

El modelo se complementa con capas adicionales, como una biblioteca de apuntes compartidos, un módulo de seguimiento del progreso del alumno para los padres y una IA integrada para hacer *tests* personalizados y una síntesis de apuntes. Las capas adicionales están disponibles en función de la suscripción de la que disponga el consumidor. El modelo *freemium* ofrece acceso a las funcionalidades básicas gratuitas y funcionalidades avanzadas para alumnos de pago.

³ POD es el Point of Differentiation o punto de diferenciación. Hace referencia a todas y cada una de las características de un modelo de negocio que hacen única a una empresa y la diferencian de sus competidores.

3.4.2. Precio.

La plataforma cobra mediante dos palancas: la comisión por sesión y la suscripción premium para el alumno. La comisión por sesión se va a establecer por niveles y se va a cobrar al tutor, que lo repercutirá de manera indirecta al alumno. En función del nivel (Tier 1, Tier 2 y Tier 3) que se calcula gracias a la antigüedad del tutor y su rating, se pagará una comisión a la plataforma (el 10%, el 15% o el 20%, alineado con las respuestas de los consumidores). La suscripción *premium* para los alumnos se establecerá en 5€/mes, señalado por los consumidores como umbral máximo que están dispuestos a pagar.

Tanto los porcentajes de comisión a tutores por cada clase como el precio de la suscripción se han validado gracias a la investigación de mercado vista previamente. Aunque finalmente la comisión se cobre al tutor y no al consumidor final (alumno/padre), se establecerá la comisión en los rangos observados en los que los consumidores finales tienen mayor disposición a pagar. Se asume que la comisión la repercutirá casi íntegramente el consumidor, al tener los tutores la potestad de fijar el precio de sus clases.

3.4.3. Distribución.

Se podrá acceder a la plataforma mediante página web y aplicación móvil (pendiente de desarrollar). En ningún caso se habilitará un canal físico para disminuir los costes que supone operar con instalaciones.

La experiencia tendrá lugar íntegramente en la plataforma. El *customer journey* habitual transcurrirá con el consumidor registrándose primero en la aplicación, estableciendo sus preferencias y su centro educativo. En segundo lugar, buscará a un tutor acorde con su centro, asignatura y nivel de personalización, y podrá reservar la sesión gracias al calendario integrado en la aplicación. El consumidor podrá elegir llevar a cabo su sesión a través del módulo integrado para hacer llamadas de la aplicación o de manera presencial. Una vez pueda recibir la clase, se cobrará al consumidor el importe de la sesión y se pagará al tutor descontando la comisión.

3.4.4. Comunicación.

Hay dos targets bien diferenciados que tienen diferentes patrones de consumo de medios, por lo que hay que crear dos estrategias distintas de medios. Por un lado, el perfil B o padres de alumnos de bachillerato tiene unas preferencias hacia medios más convencionales como la televisión con mensajes más complejos, mientras que el perfil C o alumnos de universidad tiene un foco de atención más corto y requiere de contenido más resumido y viral.

Los medios seleccionados para llegar al consumidor son medios baratos donde maximizar el número de impactos y minimizar el coste de adquisición de consumidores:

- Perfil B, padres de bachillerato. Se les impactará mediante anuncios en “rrss” (Instagram y Facebook) y anuncios de Youtube de 15 segundos que no se puedan omitir. El mensaje que se busca transmitirles es de tranquilidad y control sobre el aprendizaje de sus hijos.

- Perfil C, alumnos de universidad. Se les impactará mediante contenido orgánico viral en Instagram y Tiktok con tutores y alumnos reales y Spotify ads en períodos de estudio como épocas de exámenes. El mensaje para transmitirles es que pueden encontrar tutores adaptados a su grado y universidad a precios accesibles.

Las campañas de medios no estarán “on-air” durante todo el año, sino que se activarán en momentos de alta presión académica. Los “assets” publicitarios durante los dos primeros años formarán parte de acciones de “performance marketing”: se regalará la primera sesión gratis si se descargan la aplicación a través del código “QR” que se puede ver en el anuncio y se regalarán créditos canjeables por traer nuevos usuarios (marketing de referidos).

3.5. Estrategia de Go-to-Market.

El “go-to-market” se va a estructurar mediante un plan de tres fases. En la primera fase se lanzará un proyecto piloto en uno o dos campus de la Comunidad de Madrid. El objetivo es aprender antes de escalar y adquirir usuarios en canales de coste cero: embajadores en facultades, grupos de “WhatsApp” y redes orgánicas. La primera clase gratuita será la palanca de prueba. El criterio de paso a la siguiente fase es alcanzar 50 tutores activos y 150 alumnos.

En la fase 2, cuando se hayan validado los ratios de conversión, se activará el “paid media” de forma escalonada: (“TikTok Ads” y “Meta Ads”). Se hará el lanzamiento de la plataforma en los principales núcleos universitarios de España: Salamanca, Pamplona, Barcelona, Sevilla y Madrid. En estas fases se van a probar las creatividades antes de escalar, acompañadas del programa de “referral” para abaratar la adquisición inorgánica.

Una vez se valide el modelo de negocio en las tres primeras fases, se hará el lanzamiento completo de la plataforma en toda España. En esta fase las acciones de “performance marketing” se complementarán con campañas de “mass media” en “connected TV” y anuncios y eventos en campus y medios especializados para conseguir el *awareness* diferencial en el modelo de negocio.

4. Business Model Canvas

El *Business Model Canvas* (BMC) sintetiza los hallazgos previos del análisis de mercado, el *benchmarking* competitivo y el estudio de consumidores en una representación estructurada del modelo de negocio de Mentora. Este BMC sigue el marco propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010). A continuación, se desarrolla cada bloque a la luz de los *insights* obtenidos a lo largo del trabajo.

4.1. Propuesta de valor.

El eje central de Mentora se construye sobre tres palancas que atacan específicamente a uno de los tres perfiles de consumidores definidos previamente. Para el alumno, la promesa es un *matching* especializado por universidad, grado y asignatura. Resuelve el *pain* de la dificultad de encontrar tutores especializados en una asignatura de un centro concreto, un atributo que ningún competidor actual del mercado español ofrece a un precio accesible.

Para el padre, la propuesta diferencial es el módulo de seguimiento del progreso académico del hijo, que convierte un gasto opaco en una inversión trazable. Y para el tutor universitario, Mentora supone un canal de generación de ingresos complementarios y de construcción de reputación profesional, en un contexto donde el 71% de los universitarios encuestados ha declarado estar dispuesto a impartir clases.

Sobre ese núcleo se articulan funcionalidades complementarias como la biblioteca de apuntes compartidos y herramientas de inteligencia artificial para la generación de *tests* personalizados y síntesis de materiales.

4.2. Segmentos de clientes.

El estudio de mercado permite priorizar dos segmentos objetivo. El primero son los padres con hijos en bachillerato, decisores de compra preocupados por ofrecer a sus hijos el mejor desarrollo académico. Muestran la mayor disposición a pagar (precio medio declarado de 16,7€/h) y su motivación dominante es la preparación de la EVAU. El segundo son los alumnos universitarios, simultáneamente demandantes de tutorías y potencial oferta de tutores, lo que los convierte en el motor de la masa crítica de la plataforma. Los padres de alumnos de secundaria se desestiman como objetivo principal por menor urgencia y menor disposición a pagar.

4.3. Canales.

El acceso a la plataforma se realiza exclusivamente por canales digitales, la aplicación móvil y web, evitando los costes asociados a infraestructura física. La estrategia de comunicación se diversifica por segmento objetivo: Meta Ads y YouTube “pre-roll” para padres, con creatividades emocionales centradas en el progreso del hijo (para educar al consumidor en que Mentora les permite ver si su hijo progresa adecuadamente). Los medios elegidos para alumnos universitarios son TikTok y Spotify Ads, donde se publicará contenido orgánico que humanice la marca. El boca a boca, que el estudio de mercado identifica como el canal dominante (85,4% encuentra tutor por recomendación personal), se incorporará al mix de medios mediante un programa de referidos y una red de embajadores universitarios en campus.

4.4. Relación con los clientes.

Mentora aspira a automatizando las tareas de *matching*, reserva y pago al mismo tiempo que personaliza la experiencia del consumidor en los puntos críticos del *journey*. El sistema de valoraciones mutuas, los *dashboards* de progreso para padres y un programa de fidelización inspirado en Booking.com (con beneficios crecientes por uso recurrente de los servicios de pago de Mentora) buscan reducir el coste del cambio percibido, que el análisis de Porter identifica como uno de los puntos débiles estructurales del sector.

4.5. Fuentes de ingresos.

El modelo se articula en dos flujos principales. La comisión por sesión cobrada al tutor oscila entre el 15%, el 20% o el 25% según el nivel (tier 1, tier 2 y tier 3) de reputación acumulada en la plataforma, un rango lejano a la disposición a pagar declarada por el 57,8% de los encuestados (5–10%), pero que permite sostener las finanzas de la plataforma. El tutor sería el encargado de absorber parte de la comisión, teniendo el incentivo de ofrecer un buen servicio para reducirla.

La suscripción Premium para alumnos es el segundo flujo principal, fijada en 5€/mes. Otorga acceso ilimitado a herramientas de IA, prioridad en el *matching* y materiales exclusivos. Los consumidores tienen apetito por la suscripción, el 36,7% de los encuestados ha declarado disposición a contratarla, con un umbral preferente de 3–5€ que justifica un precio de lanzamiento en el extremo inferior del intervalo.

4.6. Recursos clave.

Los recursos críticos de Mentora son tres. Primero, el activo tecnológico: la plataforma, el algoritmo de *matching* y los datos de uso que permitirán optimizar la conversión y la retención a lo largo del tiempo. Segundo, la red de tutores verificados, que constituye el inventario del *marketplace* y la palanca de calidad que lo diferencia del resto de competidores. Tercero, el capital humano del equipo fundador y el equipo técnico responsable del desarrollo y mantenimiento de la plataforma.

4.7. Actividades clave.

Las actividades estratégicas se concentran en cuatro frentes:

- La verificación y formación de tutores, de cuya calidad depende la reputación del Marketplace.
- El desarrollo y la mejora continua del producto, especialmente del algoritmo de *matching* y el módulo de seguimiento.
- La captación coordinada de los dos lados del *marketplace*, en respuesta al problema del huevo y la gallina identificado en el DAFO.
- La gestión de la marca y el marketing, palanca crítica en un mercado donde el 76% de los consumidores no reconoce ninguna plataforma digital de tutorías.

4.8. Asociaciones clave.

Las alianzas estratégicas se estructuran en tres niveles. Al no haberse detectado interés por parte de las universidades en actuar como canal de captación tanto de tutores como de alumnos, se recurrirá al marketing de referidos para poder ampliar la oferta de tutores. Por otro lado, los proveedores tecnológicos (*cloud*, pasarela de pagos y herramientas de IA) garantizan la fiabilidad y escalabilidad de la plataforma. Los inversores iniciales, los fundadores y las incubadoras universitarias aportan la financiación y el acompañamiento necesarios en la fase “pre-revenue”.

4.9. Estructura de costes.

El modelo *P2P* permite mantener una estructura de costes esencialmente variable: no existen costes fijos asociados a tutores en plantilla, ya que estos operan bajo régimen de autónomos. Los costes fijos se concentran en personal técnico, infraestructura *cloud* y gastos de mantenimiento de la plataforma. Los costes variables más relevantes son los de marketing y adquisición de usuarios, especialmente intensivos durante las fases iniciales hasta alcanzar masa crítica. Esta estructura confiere a Mentora una alta escalabilidad operativa, ya que el coste marginal de cada nueva sesión es muy reducido y los márgenes mejoran sustancialmente a medida que crece el volumen de transacciones en la plataforma.

5. Conclusión

El análisis estratégico desarrollado en este trabajo permite concluir que Mentora es un proyecto viable. Existe una demanda real y no cubierta: el 76% de los consumidores no conoce ninguna plataforma digital de tutorías y el mercado opera de forma mayoritariamente informal (elaboración propia, 2026). El modelo *freemium*, combinado con una propuesta de valor diferenciada por especialización académica, una estrategia de marketing sólida y herramientas de seguimiento, ofrece una base sólida para la captación de masa crítica.

No obstante, el proyecto enfrenta riesgos relevantes. La regulación de trabajadores de plataforma puede encarecer el modelo operativo. Por otro lado, la retención de tutores de alta calidad es un reto estructural. Y la financiación en fases iniciales en España sigue siendo limitada.

Así, es importante que los fundadores Rodrigo de Gracia de dios y Mario Jiménez Quijorna centren el modelo de negocio en tres pilares determinados como clave en este trabajo de fin de grado:

- La certificación de calidad de los tutores.
- Campañas de medios que permitan obtener reconocimiento de marca.
- Una experiencia de usuario limpia y bien cuidada, con muchos complementos como *dashboards* de seguimiento para padres y alumnos y material generado por inteligencia artificial.

Durante los próximos meses, el equipo fundador continuará con el desarrollo de la idea creando un “MVP”. Se lanzará una prueba piloto entre potenciales consumidores de la Comunidad de Madrid.

6. Bibliografía

1. OECD. (2024). *Education at a Glance 2024: Country notes — Spain*. OCDE. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2024/09/education-at-a-glance-2024-country-notes_532eb29d/spain_16706f4a/120500ee-es.pdf
2. Moreno, J. M., & Martínez, Á. (2022). Educación en la sombra en España: una radiografía del mercado de clases particulares por etapa escolar, renta de los hogares, titularidad de centro y Comunidad Autónoma. EsadeEcPol. <https://www.esade.edu/ecpol/es/publicaciones/educacion-en-la-sombra-en-espana>
3. Fortune Business Insights. (2024). *Mercado de clases particulares [Private Tutoring Market], tamaño, participación y análisis de la industria, por tipo, aplicación y pronóstico regional, 2024–2032*. Fortune Business Insights. <https://www.fortunebusinessinsights.com/es/private-tutoring-market-10475>
4. International IDEA. (2024). *Spain | The Global State of Democracy* [Country profile]. Recuperado de <https://www.idea.int/democracytracker/country/spain>
5. Council of the European Union. (2024, June 13). *The general data protection regulation – The EU general data protection regulation (GDPR) governs how the personal data of individuals in the EU may be processed and transferred*. Retrieved from <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/data-protection-regulation/>
6. Gobierno de España. (2021). *Ley 12/2021, de 28 de septiembre, por la que se modifica el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, para garantizar los derechos laborales de las personas dedicadas al reparto en el ámbito de plataformas digitales*. Boletín Oficial del Estado. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2021-15767>
7. Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 295, de 10 de diciembre de 2013, pp. 97858-97921. <https://www.boe.es/eli/es/lo/2013/12/09/8>
8. Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, por la que se modifica la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 340, de 30 de diciembre de 2020, pp. 122868-122953. <https://www.boe.es/eli/es/lo/2020/12/29/3>
9. European Commission. (2025, May 19). *Economic forecast for Spain*. Directorate-General for Economic and Financial Affairs. https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-surveillance-eu-member-states/country-pages/spain/economic-forecast-spain_en
10. Banco de España. (2025). *Informe anual 2024*. Banco de España. <https://www.bde.es/wbe/es/publicaciones/informes-memorias-anales/informe-anual/informe-anual-2024.html>
11. Instituto Nacional de Estadística. (2025). *Mujeres y hombres en España 2025. Empleo (actualizado 13 de mayo de 2025)*. INE. <https://www.ine.es>

12. Banco de España. (2024). *Spanish and euro area households' response to rising prices* (Economic Bulletin 1/2024, Article 07). Banco de España. <https://www.bde.es/f/webbe/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/24/T1/Files/be2401-art07e.pdf>
13. European Commission. (2024). *Digital Decade Country Report – Spain*. Directorate-General for Communications Networks, Content & Technology. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/spain-2024-digital-decade-country-report>
14. Instituto Nacional de Estadística. (2024). *Population Census 2022 (Education and employment characteristics)*. <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/en/CENSO2022.htm>
15. European Commission. (2023). Youth policy governance – Spain. EACEA Youth Wiki. <https://national-policies.eacea.ec.europa.eu/youthwiki/chapters/spain/1-youth-policy-governance>
16. European Commission. (2022). *Digital Economy and Society Index (DESI) 2022: Spain*. European Commission. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-economy-and-society-index-desi-2022>
17. European Union Agency for Cybersecurity. (2023). *ENISA Threat Landscape 2023*. ENISA. <https://www.enisa.europa.eu/>
18. European Commission. (2023). *The European Green Deal*. Publications Office of the European Union. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en
19. European Commission. (2024). *Delivering the European Green Deal: On the path to a climate-neutral Europe by 2050*. https://commission.europa.eu/topics/climate-action/delivering-european-green-deal_en
20. Statista. (2025). *Online education market worldwide*. <https://www.statista.com/outlook/emo/online-education/worldwide>
21. Statista. (2025). *Spain: Vocational education enrollments in e-learning by level*. <https://www.statista.com/statistics/1479149/spain-vocational-education-enrollments-in-e-learning-by-level/>
22. Statista. (2025). *Education in Spain*. <https://www.statista.com/topics/12563/education-in-spain/>
23. Statista. (2025). *Enrollment numbers in sport training in Spain*. <https://www.statista.com/statistics/459523/enrollment-numbers-in-sport-training-spain/>
24. Ministerio de Universidades. (2024). *Datos y cifras del Sistema Universitario Español. Curso 2022-2023*. <https://www.universidades.gob.es/wp-content/uploads/2024/01/Datos-y-Cifras-del-Sistema-Universitario-Espanol-2022-2023.pdf>
25. Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes. (2024). *Avance de la Estadística de las Enseñanzas no universitarias. Curso 2023-2024*. <https://www.educacionfpydeportes.gob.es/dam/jcr:6b7a8b2a-7d39-4c9c->

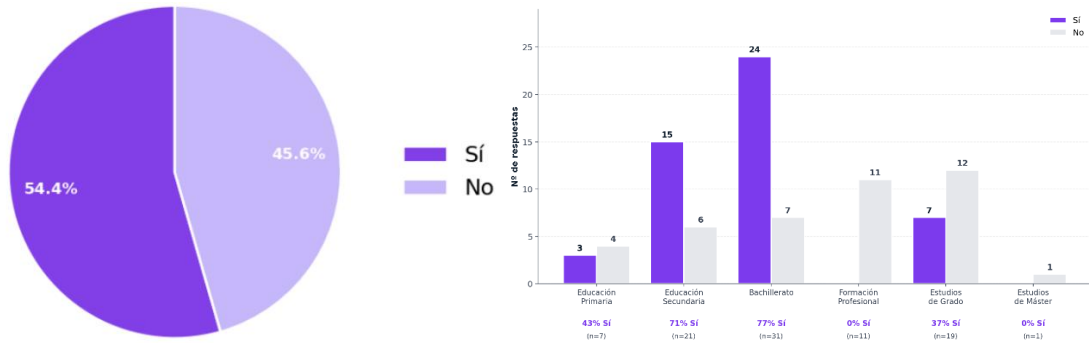
- [8c9e-4d9c2d2e3b6f/avance-estadistica-enseñanzas-no-universitarias-2023-24.pdf](https://www.observatoriofundacionla caixa.es/observatorio/2023/06/2023-06-20-avance-estadistica-enseñanzas-no-universitarias-2023-24.pdf)
26. Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes. (2025). *Datos avance del curso 2024-2025: alumnado de Bachillerato*. <https://www.educacionfpydeportes.gob.es/prensa/actualidad/2025/06/20250627-datosavance.html>
 27. Straits Research. (2024). *Online tutoring services market in Spain*. <https://straitresearch.com/vertex/insights/online-tutoring-services-market/spain>
 28. OECD. (2023). *Education at a glance 2023*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/69096873-en>
 29. McKinsey & Company. (2023). *The future of education technology*. McKinsey Global Institute.
 30. PwC. (2023). *Consumer trust in digital platforms*. PwC Insights.
 31. Gawer, A. (2021). *Don't let platforms commoditize your business*. **Harvard Business Review**. <https://hbr.org/2021/05/dont-let-platforms-commoditize-your-business>
 32. Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing management* (16th ed.). Pearson.
 33. McKinsey & Company. (2023). *The skills revolution and the future of learning and earning*. World Government Summit / McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/education/our-insights/the-skills-revolution-and-the-future-of-learning-and-earning>
 34. PwC. (2023). *Global Digital Trust Insights 2023*. PwC. <https://www.pwc.com/m1/en/publications/documents/global-digital-trust-insights-2023.pdf>
 35. Eurofound. (2024). *Regulatory responses to algorithmic management in the EU*. Eurofound. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/regulatory-responses-algorithmic-management-eu>
 36. UNESCO. (2023). *Global Education Monitoring Report 2023: Technology in education: A tool on whose terms?* UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000385723>
 37. World Economic Forum. (2024). *Shaping the future of learning: The role of AI in Education 4.0*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/publications/shaping-the-future-of-learning-the-role-of-ai-in-education-4-0/>
 38. Classgap. (2025). *Términos y condiciones*. Recuperado de <https://www.classgap.com/en/info/terms>
 39. Preply. (2026). *How does Preply's fee system work?* Preply Help Center. Recuperado de <https://help.preply.com/es/>
 40. Superprof. (2026). *Condiciones generales de uso: suscripción y pagos*. Recuperado de <https://www.superprof.es/cgu.html>
 41. TusClasesParticulares. (2026). *Condiciones generales de uso: el servicio de anuncios y destacados para profesores*. Recuperado de <https://www.tusclasesparticulares.com/ayuda>
 42. Observatorio Fundación la Caixa. (2026, 1 de febrero). *Clases particulares, desigualdad y educación en España y Portugal*. Contexto (ctxt.es).

- <https://ctxt.es/es/20260201/Firmas/52023/Observatorio-Fundacion-la-Caixa-clases-particulares-desigualdad-educacion-Espana-Portugal.htm>
43. Market Research Future. (2025). *Spain Edtech Market Size, Share, Growth Analysis | 2035*. <https://www.marketresearchfuture.com/reports/spain-edtech-market-46224>
44. **Gobierno de España. (2023).** *Ley 28/2022, de 21 de diciembre, de fomento del ecosistema de las empresas emergentes*. BOE núm. 306. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2022-21739>
45. **Comisión Europea. (2021).** *NextGenerationEU*. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/recovery-plan-europe_en
46. Rochet, J.-C., y Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990–1029. <https://doi.org/10.1162/154247603322493212>

7. Anexos

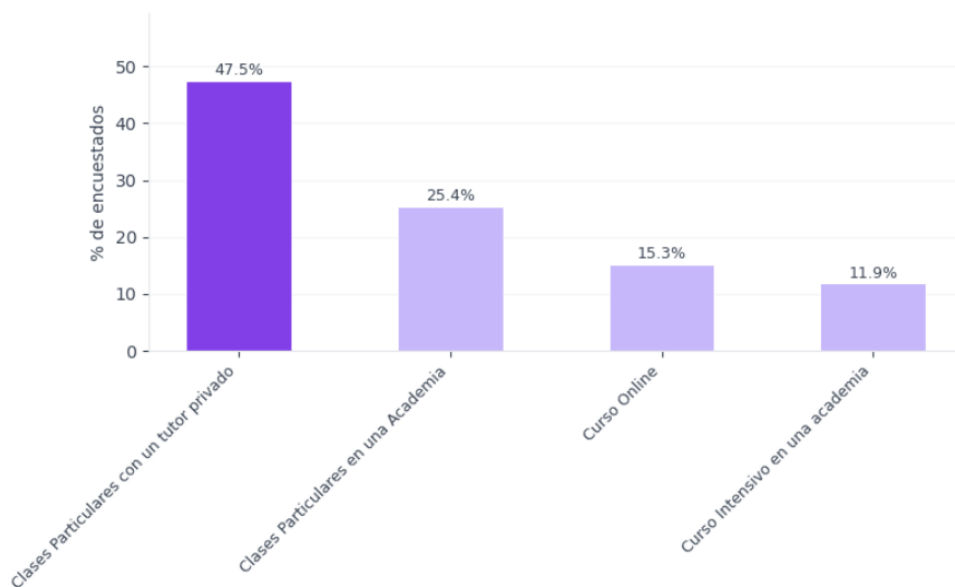
7.1. Estudio de mercado de Mentora

Figura 1: Porcentaje de encuestados que han recibido clases particulares en el último año y consumo por nivel educativo



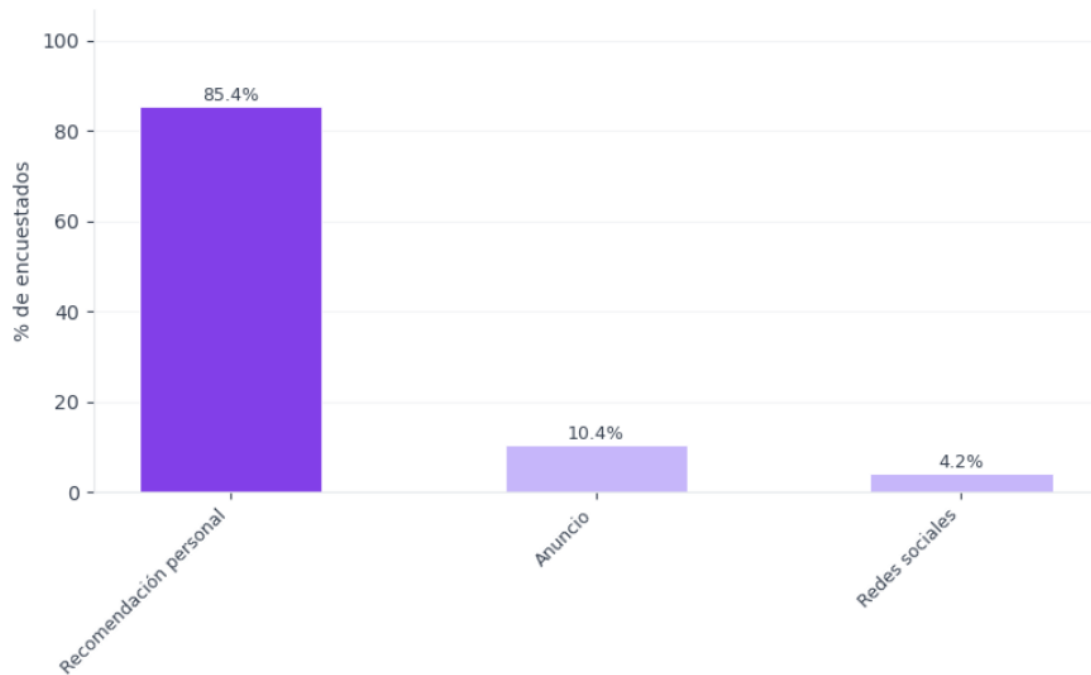
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta de Mentora (n=90; alumnos n=41, padres n=49). Pregunta: ¿Ha recibido su hijo clases particulares o algún tipo de curso intensivo en el último año?

Figura 2: Modalidades elegidas por los encuestados que han afirmado haber recibido clases particulares para recibir sus sesiones.



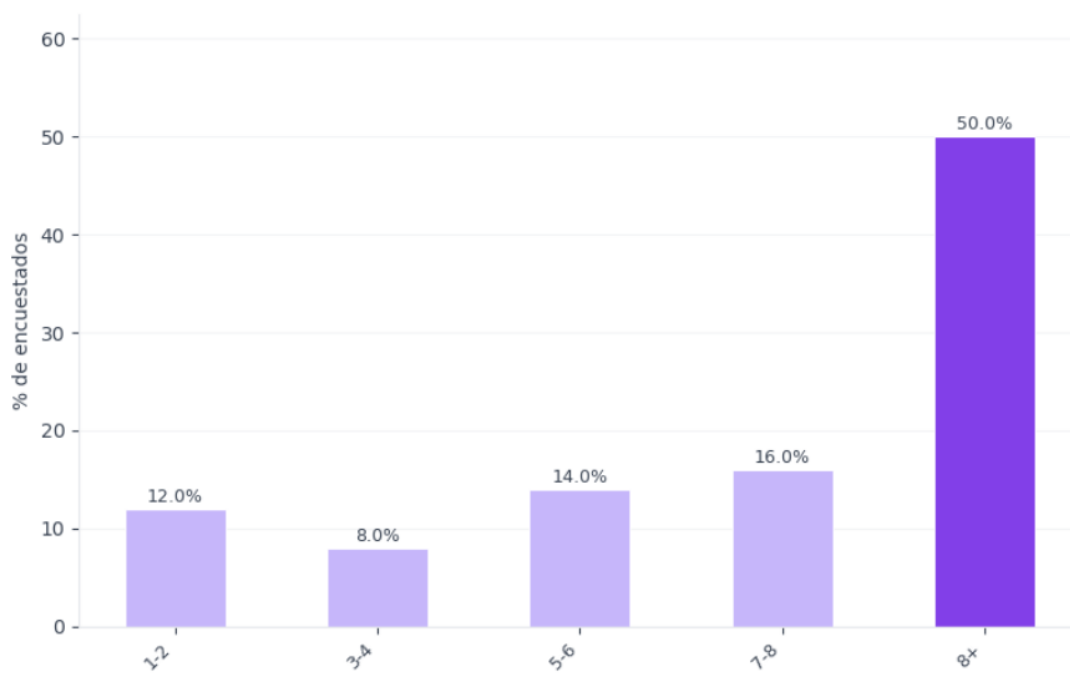
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta de Mentora (n=49 personas que han recibido clases particulares; pregunta multi-respuesta, 59 menciones totales). Pregunta: En caso afirmativo, ¿cuáles han sido las opciones que ha elegido para dar clases particulares?

Figura 3: Cómo conocen los alumnos y tutores a los profesores particulares.



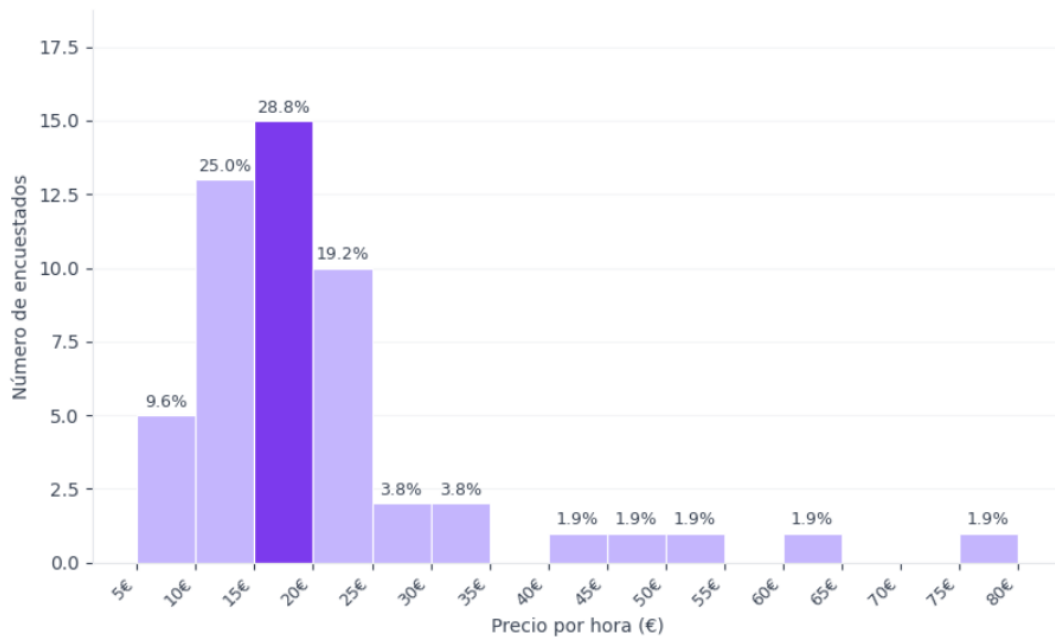
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta de Mentora (n=49 personas que han recibido clases particulares; pregunta de única respuesta, 48 menciones totales). Pregunta: En el caso de que haya seleccionado clases particulares con un tutor o academia, seleccione cómo conoció al tutor o academia.

Figura 4: Número de clases particulares que reciben los alumnos en media.



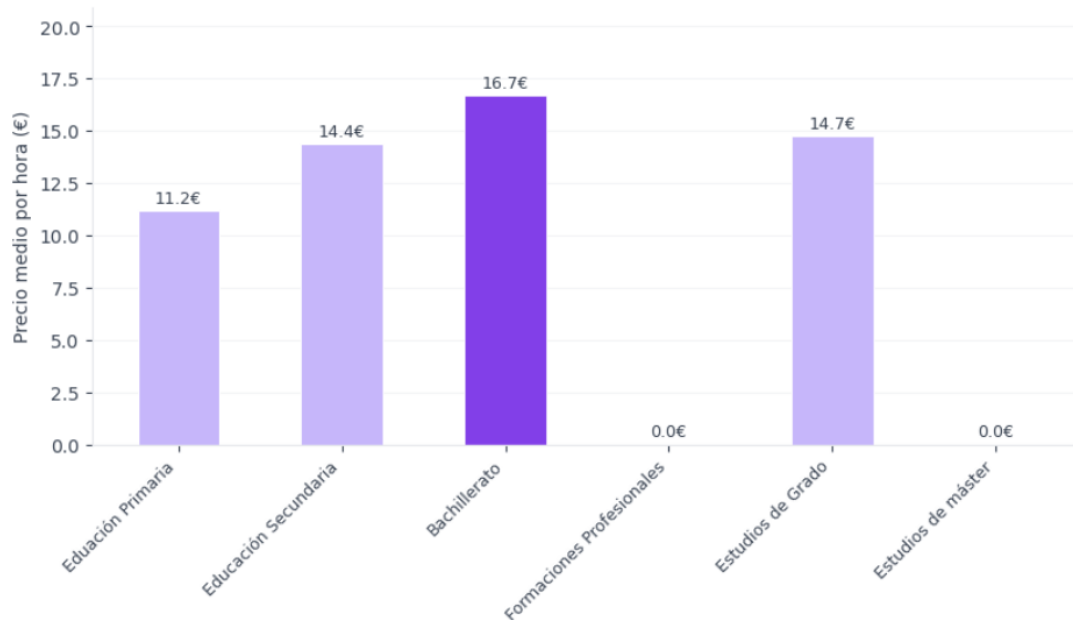
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta de Mentora (n=49 personas que han recibido clases particulares; pregunta de única respuesta, 90 menciones totales, se han excluido las respuestas que indican que el número de clases que han recibido es igual a 0). Pregunta: ¿Cuántas clases particulares suele recibir por trimestre/cuatrimestre?

Figura 5A: Precio medio por hora de clases particulares.



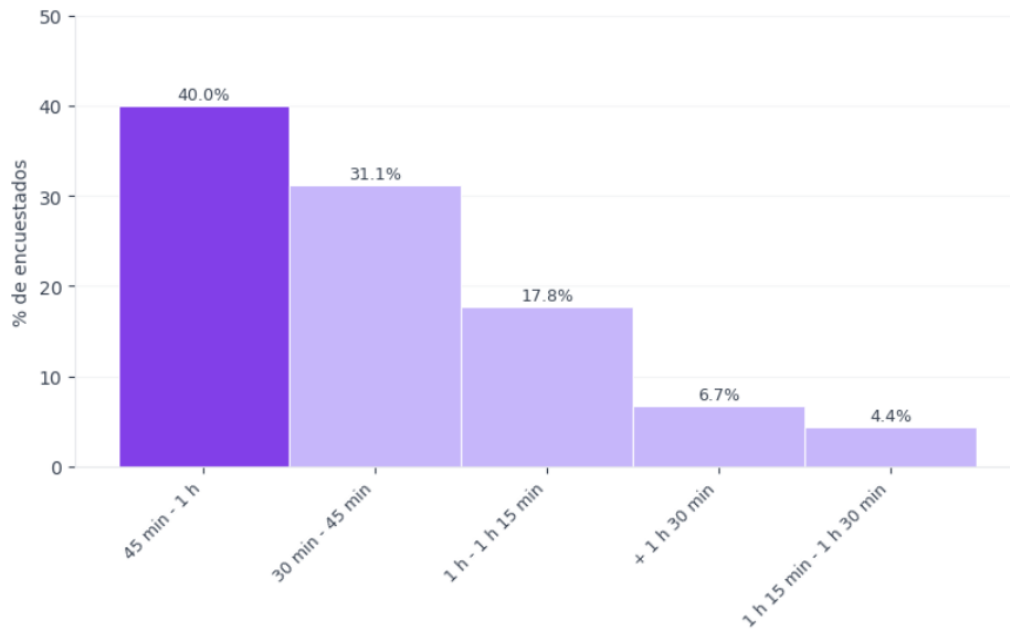
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta de Mentora (n=49 personas que han recibido clases particulares; pregunta de respuesta abierta (texto), 51 menciones totales, se han excluido las respuestas que indican que el valor de clases que han recibido es igual a 0). Pregunta: ¿Cuál es el precio medio por hora que suele pagar por cada clase particular? Responda indicando el precio medio como un número sin decimales y sin símbolo de moneda.

Figura 5B: Precio medio de sesiones de tutoría por segmento educativo.



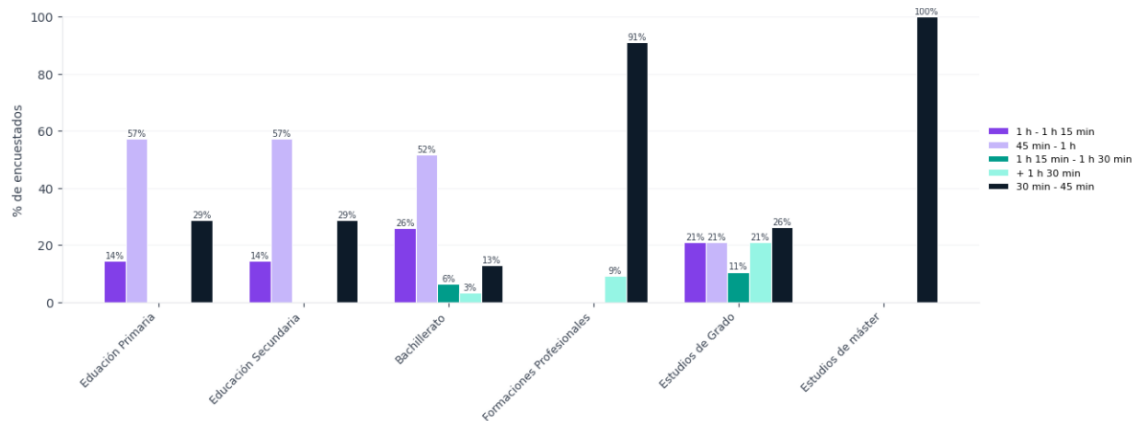
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta de Mentora (n=49 personas que han recibido clases particulares; pregunta de respuesta abierta (texto), 51 menciones totales). Pregunta: ¿Cuál es el precio medio por hora que suele pagar por cada clase particular? Responda indicando el precio medio sin decimales y sin símbolo de moneda.

Figura 6A: Duración media de sesiones de tutoría.



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta de Mentora (n=49 personas que han recibido clases particulares; pregunta de única respuesta, 90 menciones totales). Pregunta: ¿Cuál es la duración media que suelen tener las clases particulares a las que ha asistido su hijo?

Figura 6B: Duración media de sesiones de tutoría por segmento educativo.



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta de Mentora (n=49 personas que han recibido clases particulares; pregunta de única respuesta, 90 menciones totales segmentadas por nivel educativo del encuestado). Pregunta: ¿Cuál es la duración media que suelen tener las clases particulares a las que ha asistido su hijo?

Figura 7: Motivos por los que los alumnos recurren a clases particulares.

Motivos para recibir clases particulares			
Motivo	Frecuencia	% sobre respuestas	% sobre encuestados
Dificultad de la asignatura	33	39,8%	36,7%
Refuerzo general	25	30,1%	27,8%
Preparación de exámenes	17	20,5%	18,9%
Subir Nota	8	9,6%	8,9%
Total	83		

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta de Mentora (n=49 personas que han recibido clases particulares; pregunta de múltiple respuesta, 83 menciones totales). Pregunta: Seleccione uno o varios de los siguientes motivos por los que recurre a clases particulares. Si lo considera necesario, puede indicar más motivos

Figura 8: Métricas de Awareness de las plataformas digitales para encontrar tutor.

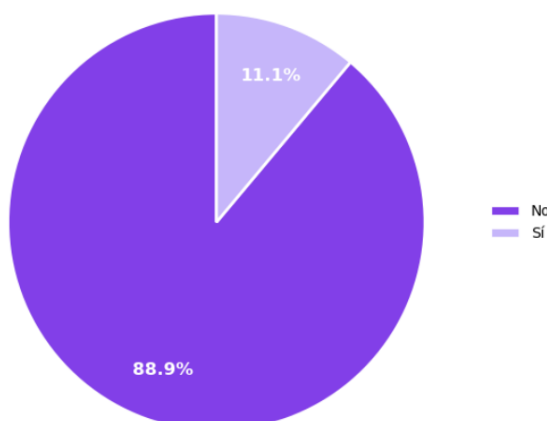
Awareness KPIs mercado plataformas online					
Métrica	Preply	GoStudent	Superprof	Tus Clases Particulares	No conoce plataformas
TOMA (Abs)	3	2	2	2	67
TOMA	3%	2%	2%	2%	74%
ABA (Abs)	7	11	13	10	68
ABA	8%	12%	14%	11%	76%

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta de Mentora (n=49 personas que han recibido clases particulares; pregunta abierta de texto (A) y pregunta de múltiple respuesta (B), 90 menciones totales). No se ha observado ninguna diferencia entre awareness de plataformas estadísticamente significativa. Preguntas:

A. Medir el Top of Mind Awareness o awareness sin proveer ninguna opción al consumidor: ¿Se le viene a la mente alguna plataforma/página web/aplicación para encontrar a un tutor o academia para recibir clases? Por favor, escriba el nombre de la plataforma. En el caso de que no se le ocurra ningún nombre indíquelo.

B. Medir el Aided Brand Awareness pidiendo al consumidor que elija entre varias opciones: ¿Reconoce alguna de las plataformas para encontrar a un tutor online? Por favor, marque solo las plataformas que conozca.

Figura 9: Porcentaje de estudiantes y tutores que han utilizado alguna vez una plataforma digital para encontrar un tutor.



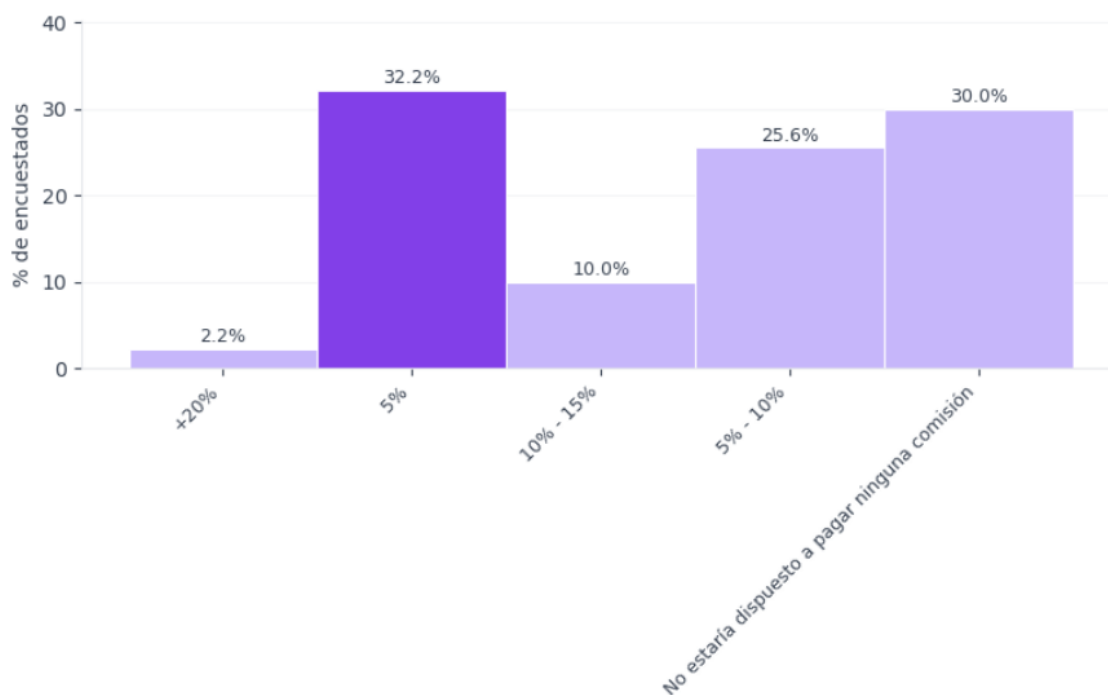
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta de Mentora (n=49 personas que han recibido clases particulares; pregunta de única respuesta, 90 menciones totales). Pregunta: ¿Ha utilizado alguna vez una plataforma digital para encontrar un tutor?

Figura 10: Porcentaje de estudiantes y tutores que han utilizado alguna vez una plataforma digital para encontrar un tutor.

Category Drivers		
Driver	% consideran muy importante	% consideran importante
Facilidad para encontrar tutor	30%	62%
Calidad de tutores	50%	69%
Precio de clases	26%	63%
Flexibilidad horarios	30%	63%
Verificación tutores	40%	64%
Facilidad de uso	20%	47%
Rapidez en el pago	19%	51%
Disponibilidad online y presencial	24%	49%
Recomendaciones personalizadas	24%	54%

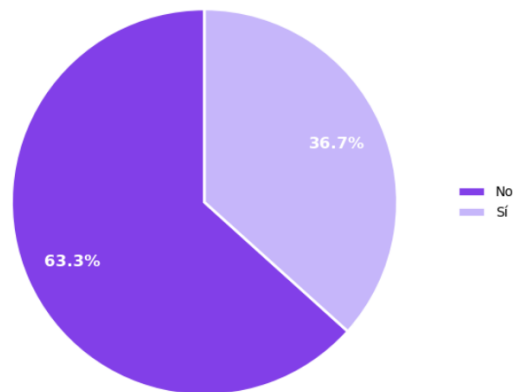
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta de Mentora (n=49 personas que han recibido clases particulares; matriz con preguntas de única respuesta por cada atributo, 90 menciones totales). Pregunta: Cuando eliges una plataforma online para encontrar un tutor, ¿qué importancia tiene para ti cada uno de los siguientes aspectos? Opciones: Muy poco importante, Poco importante, Me es indiferente, Importante, Muy importante.

Figura 11: Disposición a pagar una comisión por encontrar a un tutor a través de una plataforma online.



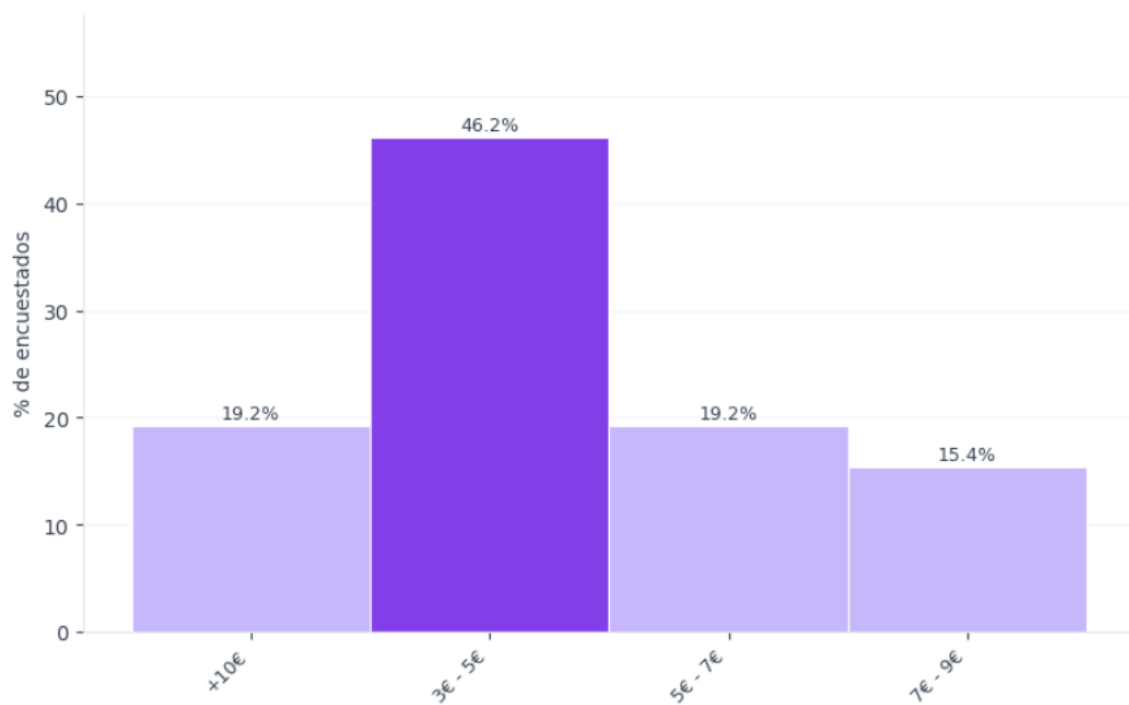
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta de Mentora (n=49 personas que han recibido clases particulares; matriz con preguntas de única respuesta, 90 menciones totales). Pregunta: ¿Cuál sería la cantidad máxima de comisión que estaría dispuesto a pagar a una plataforma por ayudarle a encontrar un tutor de alta calidad? Seleccione el porcentaje sobre el precio de la sesión.

Figura 12: Disposición a pagar una suscripción premium mensual.



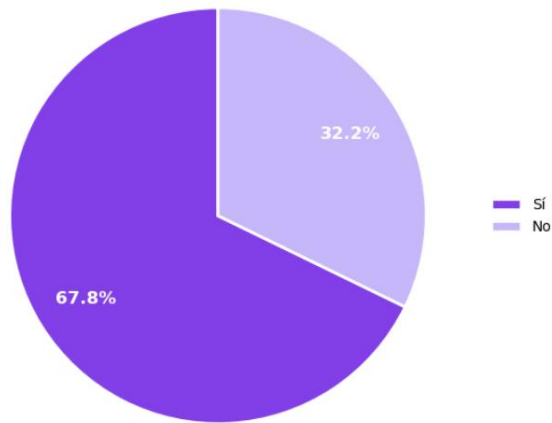
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta de Mentora (n=49 personas que han recibido clases particulares; matriz con preguntas de única respuesta, 90 menciones totales). Pregunta: ¿Pagaría una suscripción Premium mensual para acceder a tutores verificados, no pagar comisiones por recibir clases sumadas al precio de la sesión, acceder a apuntes exclusivos y no ver anuncios?

Figura 13: Disposición a pagar una suscripción premium mensual en euros.



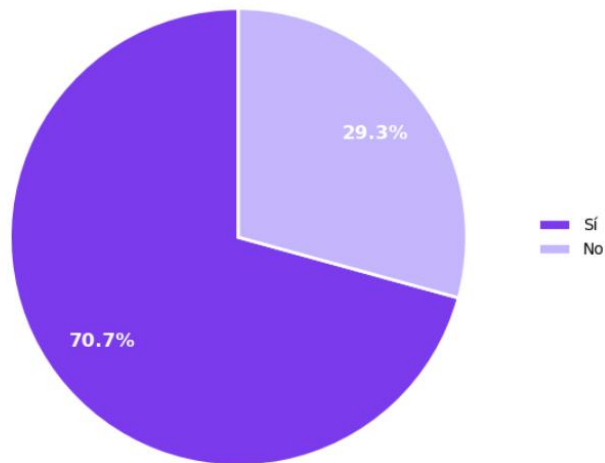
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta de Mentora (n=49 personas que han recibido clases particulares; matriz con preguntas de única respuesta, 52 menciones totales). Pregunta: En caso afirmativo, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por la suscripción?

Figura 14: Disposición a ver anuncios en la plataforma.



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta de Mentora (n=49 personas que han recibido clases particulares; matriz con preguntas de única respuesta, 90 menciones totales). Pregunta: ¿Estaría dispuesto a ver anuncios en la App a cambio de que el servicio sea lo más barato posible?

Figura 15: Disposición de los alumnos a impartir clases particulares en la plataforma.



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta de Mentora (n=41 alumnos encuestados). Pregunta: ¿Estaría interesado en dar clases particulares para recibir un dinero extra?

7.2. Declaración de uso de IA.

Mario Jiménez Quijorna, estudiante del Doble Grado en Administración y Dirección de Empresas y Business Analytics en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE) de la Universidad Pontificia Comillas, autor del Trabajo de Fin de Grado titulado *Plan de Negocio de la Startup Mentora*, declara lo siguiente:

En la elaboración del presente trabajo se ha hecho uso de herramientas de inteligencia artificial generativa, concretamente **Claude (Anthropic, versión Sonnet 4.6)** y **ChatGPT (OpenAI, versiones GPT5.1. y GPT5.2.)**, con los siguientes propósitos:

- Apoyo en la redacción y corrección de referencias bibliográficas en formato APA 7.^a edición.
- Revisión y mejora estilística de fragmentos de texto redactados previamente por el autor.
- Apoyo en la estructuración y síntesis de contenidos a partir de análisis e ideas propias.
- Generación de visualizaciones y gráficos de datos a partir de los resultados de la encuesta primaria propia.

El autor declara expresamente que:

1. Todo el contenido intelectual, los análisis, las conclusiones y los juicios de valor recogidos en este trabajo son de su propia autoría y responsabilidad.
2. Los datos primarios han sido obtenidos y analizados por el propio autor.
3. El uso de IA ha tenido carácter instrumental y auxiliar, sin sustituir en ningún caso el proceso de reflexión, investigación y redacción propios del trabajo académico.
4. El autor es consciente de que la responsabilidad sobre la veracidad, precisión y rigor del contenido recae íntegramente en él.

Madrid, junio de 2025

Fdo.:

