



Facultad de Ciencias Económicas

PLAN DE NEGOCIO PARA LA ESCALABILIDAD DE UNA ACADEMIA DE CLASES PARTICULARES A LO LARGO DE LAS ETAPAS DE LA VIDA

Directora: Natalia Cassinello Plaza

Trabajo Fin de Grado: Plan de Negocio para la escalabilidad de una Academia de clases particulares a lo largo de las etapas de la vida

Índice

<i>Índice de ilustraciones</i>	3
<i>Índice de Tablas</i>	4
0. Resumen Ejecutivo	5
1. Introducción	6
1.1 Objetivo.....	7
1.2 Metodología Y Bibliografía	7
1.3 Estructura	8
2. Educación en la Sombra	8
2.1 ¿Qué es la Educación en la Sombra?	9
2.2 Expansión y situación actual.....	10
2.3 Equidad y calidad en la Enseñanza	11
2.4 Impacto de la pandemia en la Educación en la sombra	11
3. Modelo de negocio Academia Ícaro	12
3.1 Contexto de la Academia	13
3.2 Estrategia para el futuro	14
3.3 Propuesta de Valor	15
3.4 Proceso de Escalabilidad	19
3.4.1 Fase 1 Captación de Clientes.....	19
3.4.2 Fase 2 Escalabilidad.....	20
3.4.3 Fase 3 Afianzamiento	21
3.5 Desarrollo de medidas	22
3.5.1 Página Web.....	22
3.5.2 Proceso Selección.....	25
3.5.3 Servicio Premium y Pricing.....	26
3.6 Inversión: Marketing y Desarrollo.....	27
3.7 Proyecciones financieras.....	28
3.8 Marco Legal.....	34
4. Conclusiones	36
5. Bibliografía	38

Índice de ilustraciones

<i>Ilustración 1: Informe mensual y sistema de mensajería</i>	23
<i>Ilustración 2: Matriz del sistema de evaluación de profesores</i>	24

Índice de Tablas

<i>Tabla 1: Suposiciones Modelo Financiero.....</i>	<i>28</i>
<i>Tabla 2: Evolución del ratio retenciones profesores-academia.....</i>	<i>29</i>
<i>Tabla 3: Proyecciones año 2021</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 4: Escenarios de Inversión.....</i>	<i>33</i>
<i>Tabla 5: Proyecciones a cinco años.....</i>	<i>33</i>

0. Resumen Ejecutivo

Este trabajo analiza las posibilidades de crecimiento para una academia ya existente con cuatro años de vida para ampliar el tipo de enseñanza a lo largo de las etapas de la vida. Actualmente la empresa se encarga de poner en contacto profesores con alumnos que necesitan clases. Los profesores suelen ser alumnos universitarios, mientras que los clientes que nos contactan suelen ser padres de alumnos de colegios. Los dos servicios que más ofrecemos son clases de apoyo para alumnos en secundaria, bachillerato y universidades. Para ellos hemos realizado un plan de negocio, con el que se han identificado, nuestras fuentes de ventaja competitiva, nuestros objetivos para el medio y largo plazo de escalabilidad, los desafíos que estos suponen y la organización y medidas propuestas para superarlos. Tras realizar este trabajo llegamos a la interesante conclusión de que el servicio de clases particulares se ha estado dando tradicionalmente de forma aislada según la etapa formativa, y nosotros pretendemos aportar un nuevo modelo de negocio al Mercado, que es más eficiente, aporta más sinergias y beneficia al alumno, entendiéndole no como un cliente aislado, sino aportándole una formación continuada con visión a largo plazo. Esto lo conseguimos a través de nuevas líneas de negocio como preparación para entrevistas de trabajo; por tanto, mientras que escalar un negocio pequeño puede conllevar desafíos como la pérdida de trato personalizado, nosotros a partir de un nuevo enfoque del cliente y del modelo de negocio, pretendemos mantener un servicio personalizado y añadir fuentes de ventajas competitivas, para hacer posible y competitiva la escalabilidad.

Palabras clave: Enseñanza, Escalabilidad, Eficiencia, Educación en la Sombra

Abstract

This paper analyses the growth possibilities for an existing four-year-old academy to expand the type of teaching across the life stages. The company currently matches teachers with students in need of lessons. The teachers are usually university students, while the clients who contact us are usually parents of school students. The two services we offer the most are remedial classes for students in secondary school, high school and universities. For them we have made a business plan, which has identified our sources of competitive advantage, our objectives for the medium- and long-term scalability, the challenges they pose, and the organization and measures proposed to overcome them. After carrying out this work, we came to the interesting conclusion that the private tutoring service has traditionally been provided in isolation according to the training stage, and we intend to bring a new business model to the market, which is more efficient, provides more synergies and benefits the student, understanding them not as an isolated client, but providing them with continuous training with a long-term vision. We achieve this through new

lines of business such as preparation for job interviews; therefore, while scaling up a small business may entail challenges such as the loss of personalized treatment, we aim to maintain a personalized service and add sources of competitive advantages to make scalability possible and competitive, based on a new approach to the client and the business model.

Keywords: Teaching, Scalability, Efficiency, Shadow Education

1. Introducción

Las clases particulares son un recurso cada vez más común en España, Europa y a nivel Global. Esto se debe a varias causas. A nivel global por el incremento de la población, que aumenta la necesidad de educación, aumentando el coste en admisiones estudiantiles al igual que la competencia. Esto promueve a su vez una mayor demanda de clases particulares para sobresalir académicamente.

Antes del inicio de la pandemia, en 2020, mercado de este tipo de clases se estimaba entorno a 120 mil millones de euros; no obstante, debido al rápido crecimiento y cambio de tendencias; se estima que para 2026 alcance casi 200 mil millones de euros (ReportLinker, 2022). Dentro de esta industria se estima que crezca especialmente fuerte el segmento online, alcanzando un GAGR del 11.5% en los próximos siete años, a nivel mundial.

Dentro de este panorama global España destaca especialmente; es uno de los países europeos, que proporcionalmente más recurre a las clases particulares. Según el informe de GoStudent en 2021; España se situaba a la cabeza de la eurozona como el país que más usa este recurso, alcanzando incluso un 67% de estudiantes que alguna vez han tenido clases privadas. Y actualmente se estima que una cuarta parte de los estudiantes solo de primaria, tienen profesores particulares.

Los motivos son cada vez más diversos, lo que condiciona el tipo de servicio que se presta, mientras antes las clases particulares eran concebidas como de refuerzo, ahora son usadas también para sobresalir o sentirte más seguro en clase. Tal como refleja el último informe realizado por ESADE al respecto, ha dejado de ser un bien de lujo a uno de necesidad. El gasto nacional se triplicó en apenas una década, pasando de 246 millones de euros a 732 millones en 2017; esto también demuestra la naturaleza anticíclica de esta industria (EIPais, 2022).

En definitiva, es una industria, que puede parecer no mediática o sin cambios aparentes, pero la realidad es que la educación en el mundo y en este caso, sobretudo en España, esta

experimentando grandes cambios de tendencias y se está percibiendo un gran crecimiento de demanda.

1.1 Objetivo

El objetivo de este TFG es elaborar un plan de negocio para la expansión de una academia que se centra en dar educación a alumnos de colegio o universidad y expandirla de una academia pequeña en un negocio de mayor escala tanto por volumen como por servicios consiguiendo que te acompañe en todas las etapas de la formación hasta la inclusión en el mercado laboral.

Este objetivo comprende encontrar soluciones y medidas que contrarresten la pérdida de trato personal al cliente, incompatible con la escalabilidad del negocio, logrando así mantener una propuesta de valor significativa en el mercado.

1.2 Metodología Y Bibliografía

Este proyecto es parte del proyecto Comillas Emprende, proyecto que consiste en desarrollar un plan de negocio para una start up, concluyendo en una posible ronda de inversión final. Según las pautas del proyecto hemos debido basarnos en un Modelo Canvas, al igual que realizar otros documentos con Panel Goldsmith y un plan de negocio completo. La teoría en la que se basa mi plan de negocio es la de “The Ernst & Young Business Plan Guide” creada por Brian R. Ford, Jay M . Bornstein y Patrick T. Pruitt de 2007. Nos hemos basado en una empresa real, que se dedica a dar clases a alumnos de colegio y universidad. Planteándose aprovechar el *timing* idóneo que atraviesa esta industria para la creación de nuevos servicios y escalar el negocio, apoyándonos de la confianza de los anteriores alumnos.

Para la elaboración de este trabajo se han utilizado fuentes académicas a través de las bases de datos (WoS, Google Scholar entre otras) y del sector informes y artículos. Para la parte macroeconómica hemos buscado los informes más fiables y relevantes sobre la industria, destacan el de ESADE de 2022 , y el de Gostudent del anterior. También, para la parte global el de ReportLinker. Para la elaboración de nuestro plan de negocio, también se ha usado información de estos informes, a su vez que otros trabajos publicados previos que detallan el proceso para organizar una academia de clases particulares o la preparación de procesos de selección.

Entre estos trabajos destaca el de Salvador Jesús Tormo Pruñonosa de 2016, en el cual detalla como es un proceso de selección para entrar en consultoría estratégica; hemos usado parte de esta

información a la vez que la experiencia de los propios integrantes de Comillas Emprende para elaborar un plan de formación que se ajuste a las necesidades de los alumnos. Además, hemos incluido recursos propios como casos elaborados por nosotros para ofrecer un mejor servicio, y hemos actualizado la información del trabajo de Tormo. Un ejemplo es que la prueba de capacidades, previa a las entrevistas ha cambiado en alguna empresa. Otros trabajos usados como el de Esther Armañanzas se centraba en la creación de una academia de idiomas, lo cual nos ha servido para determinar los aspectos clave para captar clientes, pero hemos debido ampliarlo a más servicios que el de idiomas.

Por otra parte se han consultado en páginas especializadas, presupuestos y parámetros para completar las proyecciones financieras. Por último, este plan de negocio cuenta con la ventaja de basarse en un caso real de una pequeña empresa con cuatro años de historia habiendo tenido acceso a los datos y tendencias en este periodo.

1.3 Estructura

El trabajo está dividido en un primer plano en dos grandes bloques. El primero se centra en un profundo estudio académico del sector de la industria académica que conforman las clases particulares. Este bloque a su vez comienza con una explicación del término: “Educación en la Sombra”; y continuará con un análisis del impacto que ha tenido el covid y la pandemia en este tipo de enseñanza; al igual que el impacto que tiene esta misma en la equidad y calidad educativa.

El segundo bloque se centrará en adentrarse en el plan de negocio de la Academia Ícaro con el fin de responder al objetivo de este trabajo. Para ello; analizaremos los puntos claves de un plan de negocio: desde su propuesta de valor, hasta su marco legal.

Estos dos pilares estarán acompañados, por supuesto, de los apartados propios de un trabajo de fin de grado; como son la introducción, las conclusiones y bibliografía.

2. Educación en la Sombra

Es mi consideración que lo más apropiado y útil para el lector de este trabajo será tener unos conocimientos previos de la industria en la que nosotros proponemos nuestro proyecto de empresa. En primer lugar, por razones obvias, de aterrizar nuestra propuesta dentro de un contexto, y en segundo lugar porque esta industria está experimentando muchos cambios de

tendencia en los últimos años, muchos de ellos, todavía no apreciados por la mayoría de la sociedad, además que no es un tema muy mediático. Con este objetivo en mente; el de familiarizar al lector con una industria cambiante, redacto los siguientes párrafos aportando las lecciones más importantes de los estudios más recientes y relevantes sobre la Educación en la Sombra.

2.1 ¿Qué es la Educación en la Sombra?

La “Educación en la Sombra” es el término con el cual se está empezando a conocer el conjunto de clases impartidas por profesores particulares o academias; fuera de los colegios o universidades; recientemente además se incluyen empresas que han emergido, especializándose en dar este servicio. La necesidad de agrupar este conjunto de actividades bajo un nombre surge por el rápido crecimiento de este sector de la industria educativa. El término es muy reciente, se creó hace poco más de una década (Bray, 2009 y 2013).

Este término tiene mucho sentido por dos motivos. El primero es que gran parte de este sector es muy opaco. A pesar de que recientemente se está profesionalizando este servicio. Tradicionalmente ha sido impartido por profesores particulares ajenos a cualquier contabilidad fiscal; haciendo difícil estimar el volumen de negocio total.

En segundo lugar, porque es una buena metáfora de ser una educación que complementa a los colegios y universidades; siendo así su sombra. De esta forma, existe cierta relación de dependencia o beneficio entre ambas educaciones; la formal se beneficia del mejor desempeño de sus alumnos y la informal de las ineficiencias de la anterior.

No obstante, existe claras diferencias entre ambas educaciones; una es reglada, formal, expide títulos y certificaciones y su profesorado debe cumplir ciertos requerimientos, está también supervisada en mayor o menor medida por el gobierno. Sin embargo, la Educación en la sombra; es lo contrario. Se imparte en horario extracurricular, en tiempo privado, se contrata profesores con poca experiencia o credenciales; la provisión de este servicio es completamente privado; y posiblemente genera un mercado de competencia imperfecta.

El volumen total de este tipo de servicios es difícil de calcular; por lo general es una actividad muy opaca. Forman parte del mismo sector desde empresas que cotizan en bolsa, a alumnos universitarios. No obstante, si se sabe que es un sector que está creciendo a pasos agigantados, sobretodo desde la universalización de la educación primaria y la casi universalización total de la secundaria (Moreno, 2021).

En segundo lugar, se observa que el gasto público en la educación se ha visto reducido en términos generales en todo el mundo; especialmente a raíz de la crisis financiera del 2008. Sumándose esta crisis a la pandemia del COVID-19 que ha tenido consecuencias similares en la educación. Aun así, el gasto privado en educación ha aumentado notoriamente a medida que el público disminuía. De hecho, dentro de la Industria educativa en general; el sector que más crece y es invertido en; es la Educación en la Sombra; junto con la Educación Online. Esta última se trata de todas las herramientas educativas digitales que se están desarrollando y toda la investigación e inversión que estas conllevan. De hecho; ambos sectores están altamente relacionados. A pesar de ser una industria relativamente opaca, existen ciertas aproximaciones; el *think tank* educativo francés ReportLinker; estima que el volumen total de negocio de esta industria en 5 años; 2027; ascenderá a 218 billones de dólares. Lo que es aproximadamente equivalente el PIB de Finlandia para 2021 (World Bank; 2021).

2.2 Expansión y situación actual

La Educación en la sombra era un servicio que triunfaba principalmente en Asia; no obstante, con el comienzo de siglo, es un fenómeno cada vez más común en el viejo continente, y sigue creciendo. Efectivamente, según un informe publicado en 2021 por “The Economist”; se calculaba que 8 de cada 10 alumnos de entre 5 y 12 años en Corea tenía un profesor particular; mientras que, en Japón, la cifra asciende al 90%. En Europa la educación en la sombra triunfó inicialmente en Europa del este, debido al profundo cambio político y la precarización del profesorado. Solo recientemente, este tipo de servicios se ha masificado en el resto de Europa. En Londres por ejemplo el 41% de los estudiantes de secundaria tienen clases particulares. La gran excepción a esta tendencia son los países Nórdicos.

Los datos disponibles demuestran que España no es una excepción a la tendencia general europea. La primera fuente a la que acudimos para verificar esto son los informes PISA. Desgraciadamente, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE); el organismo que lleva a cabo estos informes; solo incluyó en sus cuestionarios, preguntas relacionadas con clases extras en los cuatro informes que realizaron en la primera década de siglo. Según estos informes España seguía una tendencia similar al resto de países europeos. Con un 20% de alumnos de primaria con clases particulares y 40% en secundaria. Además, en el informe del 2009, se recogía que el 60% de alumnos que estaban acabando la ESO habían recurrido a esta alternativa.

Los datos más recientes nos vienen por estudios realizados por empresas que se dedican al sector. Especialmente GoStudent; los cuales realizaron una encuesta en 2021 en varios países de Europa. España destacaba por ser uno de los que más clases particulares se dan. En concreto se estimó

que el 67% de los alumnos. Además, se destaca que el modelo predominante es tener clases de una hora más de una vez por semana.

2.3 Equidad y calidad en la Enseñanza

La creciente cantidad de literatura de investigación sobre la educación en la sombra sostiene que la ampliación de las clases particulares provoca un aumento de la desigualdad educativa en general. Ello se debe a que, en el cada vez más variado sistema educativo en la sombra, sólo las familias más ricas pueden permitirse una gran inversión en clases particulares y otros servicios aún más complejos (Dang y Rogers, 2008). La mayor prevalencia de la ES, por otra parte, no está asociada a mayores niveles de calidad educativa (medida, por ejemplo, por pruebas estandarizadas como PISA o TIMSS), sino al carácter más o menos competitivo de cada sistema escolar, que se manifiesta especialmente en las transiciones educativas y en los exámenes de alta exigencia.

La Educación en la sombra surge de forma agresiva y crece de forma imparable allí donde hay exámenes de admisión extremadamente competitivos para la educación secundaria o superior. Por decirlo de otro modo, el objetivo principal de la educación en la sombra es aprobar y tener éxito más que aprender. Por supuesto, esto no excluye la posibilidad de que contribuya al programa de aprendizaje, como ocurre con frecuencia. De hecho, es habitual que se promueva la educación superior como la alternativa que proporciona a los estudiantes el nivel de aprendizaje que la escuela tradicional no puede ofrecer. Sin embargo, dado que el aprendizaje no es su objetivo principal, es lógico suponer que la ES está más preocupada por el credencialismo que por la educación de alta calidad.

Sin embargo, el caso de España, sobre todo en los últimos años, ofrece un perfil diferente, en el que la educación en la sombra se ha implantado con más fuerza en las zonas rurales que en las urbanas, y en el que no sólo los más adinerados (aunque proceden a ser los que más lo hacen) sino también las clases medias y bajas utilizan cada vez más sus servicios.

2.4 Impacto de la pandemia en la Educación en la sombra

La epidemia de COVID-19 obligó a cerrar escuelas en todo el mundo en marzo de 2020, y el negocio de la ES, empezando por los tutores privados, tuvo que cesar también sus operaciones. Además, la decisión de varios países de aplazar las pruebas de graduación y de acceso a la universidad ese año provocó un descenso de la demanda de educación superior. Durante los meses de detención, los sistemas educativos y las escuelas respondieron rápidamente para implementar soluciones, en particular electrónicas, para asegurar la "continuidad del aprendizaje".

De igual manera, la Educación en la sombra se vio obligada a buscar soluciones rápidas para mantener sus servicios disponibles y atractivos. Para compensar la pérdida de aprendizaje sufrida durante la epidemia, muchos profesores privados se convirtieron en YouTubers, y varias instituciones de preparación de exámenes se promocionaron como la alternativa en línea. La mezcla de la oferta de ES está evolucionando definitivamente hacia un mayor peso de los servicios en línea en la lenta transición hacia la nueva normalidad, mientras que la demanda de ES no sólo está repuntando, sino que, según algunas estimaciones, está destinada a explotar tras la epidemia. En consecuencia, la pandemia está acelerando el desarrollo de este mercado privado basado en los cimientos de la educación pública como fenómeno mundial.

Según las investigaciones sobre las consecuencias de la pandemia en el sistema educativo, las disparidades se han agravado hasta el punto de que ahora existe una verdadera crisis mundial de equidad educativa (una crisis dentro de la crisis; Azevedo et al., 2020). La tutoría personalizada, en particular la tutoría de recuperación se está desarrollando como un remedio a este dilema de equidad, lo que implica que el crecimiento de la educación superior podría considerarse un tratamiento paliativo de la pérdida de aprendizaje causada por el cierre de escuelas a causa de la pandemia.

En la nueva normalidad pospandémica, lo que se consideraba una fuente de desigualdad antes de la pandemia se ve ahora como una solución a la desigualdad. Para compensar la pérdida de aprendizaje, varios países están poniendo en marcha intensos programas gratuitos de clases particulares (por ejemplo, el Departamento de Educación del Reino Unido, 2021). Sin embargo, se trata de iniciativas en las que los centros escolares y otras organizaciones públicas o del tercer sector prestan esa ayuda personalizada fuera del horario escolar (ONG). En el nuevo marco "híbrido", el sector público habría rivalizado directamente con el sector de la ES.

China demuestra claramente que la guerra se libra entre las aulas públicas y las privadas, independientemente de que la tecnología pedagógica que lo permite sea privada o pública (Yan, 2021).

3. Modelo de negocio Academia Ícaro

En este apartado entraremos en detalle en el plan de negocio de esta idea emprendedora. Para ello recorreremos las partes más relevantes que hemos tenido que desarrollar en el Programa de

Comillas Emprende, las lecciones y las conclusiones que hemos obtenido después de estudiar nuestra empresa, analizar el mercado y ser orientados por varios mentores y expertos.

3.1 Contexto de la Academia

Empezaré por explicar que es la Academia Ícaro. Esta academia se creó hace 4 años, por un estudiante de Ingeniería en ICAI. Este estudiante es un gran amigo mío y mi compañero para el programa de Comillas Emprende. El origen de esta academia esta en el propio contexto de este alumno. Durante sus años de la ESO y Bachillerato empezó a dar clase a otros compañeros que se lo pedían; para cuando llego a al Universidad. Debido a su gran profesionalidad a la hora de dar las clases, su cartera de clientes fue aumentando, hasta un punto en el cual no pudo dar servicio a toda su demanda. En ese momento se le abrieron dos opciones, limitarse a su propia capacidad o expandir sus servicios a través de la creación de una academia, recomendando otros profesores que el conociese. Esto ocurrió hace 4 años, al comenzar la carrera universitaria. En esta segunda etapa el éxito de este alumno de ICAI dejo de ser su propio servicio como profesor, sino su éxito para encontrar buenos profesores, tanto profesionalmente como personalmente y también su capacidad para generar un clima de confianza entre los padres y la academia, lo cual, resulto ser a posteriori uno de los factores claves para que la academia creciese. Una característica interesante de esta academia es que a medida que el profesor fundador iba creciendo, fue desarrollando nuevas etapas educativas; junto con el resto de los profesores, cuya mayoría eran de su misma edad o parecida, fueron, estudiando la selectividad, accediendo a la universidad y avanzando en sus respectivas carreras universitarias. Además, recientemente, empezaron a prepararse los difíciles procesos de selección de distintas empresas en sectores como Consultoría o Banca de Inversión. Mas adelante veremos porqué es relativo este desarrollo histórico.

Entonces, en este contexto personal de la academia y su fundador, nos situamos en este curso escolar, 2021-2022. Como hemos visto, la academia tuvo una primera fase donde consistía básicamente de un único profesor, después se amplió a más, aumentando su oferta de servicios, pero manteniendo la misma infraestructura. Esta infraestructura es muy básica, se compone básicamente de un Excel y gestión por servicios de mensajería. Esto tiene ciertas ventajas y desventajas, el principal beneficio depende de si es para el cliente o para la academia. Para el cliente le aporta un trato mucho más personalizado; para la academia le permite un mayor control y seguimiento de sus servicios, esto claro, solo a la escala actual; si se pretende ampliar el servicio supone un problema.

3.2 Estrategia para el futuro

Este año es realmente importante; la Academia Icaro ha tenido que enfrentar a una decisión estratégica complicada. Para tomar esta decisión nos juntamos mi compañero y yo para esgrimir las posibles opciones y sus pasos a seguir:

Opción A) Cese

La primera opción absorbe la realidad de que nos encontramos ante una buena oportunidad empresarial, especialmente por el rápido crecimiento del mercado, las tendencias de consumo y el aumento de los servicios demandados (ESADE, 2022). Pero pone de relieve el momento vital de su fundador; que está acabando la carrera y tiene opción de incorporarse pronto al mercado laboral. Por eso entrega se decide cesar la academia, independientemente de sus potenciales resultados.

Opción B) Mínimos

Reconoce tanto la situación del mercado como la situación del fundador, pero intenta encontrar una opción intermedia que satisfaga a ambos. Para ello, propone una academia de mínimos; donde el plan de negocio y el esfuerzo realizado sería enfocado a encontrar formas de mantener la academia con el mínimo esfuerzo posible de la directiva.

Opción C) Máximos

Tercera opción, que reconoce lo mismo que las anteriores, pero considera una decisión equivocada cesar la academia; esto sería desprenderse de un activo muy valioso, que ha estado años desarrollándose y cuenta con un elevado prestigio o nombre al igual que una gran cartera de clientes. Sería tremendamente irresponsable desprenderse de un activo así. Esta decisión no la tomamos por inspiración, sino que hicimos un trabajo de consulta académica para poder evaluar correctamente nuestras opciones estratégicas. Entre varios informes de universidades, de empresas y trabajos que leímos e investigamos, resalto el trabajo “Plan de Empresa: Academia de Clases de Apoyo” de Esther Armañanzas Salcedo, 2014 (Universidad Politécnica de Valencia); donde resalta que la parte más importante de un negocio como son las clases de apoyo es la captación y retención de clientes:

“hay que diseñar estrategias que permitan que más personas se conviertan en clientes y, mejor aún, en clientes frecuentes”

Tras investigarlo, analizarlo y pensarlo, llegamos a la contundente decisión que cesar la academia era simplemente una opción mala. En el peor de los casos se sugirió vender la cartera de clientes.

Una vez decidido que debíamos seguir con la academia, era nuestra tarea descubrir la mejor forma de hacerlo. Hay muchas, para eso intentamos simplificar la estructura de toma de decisiones dividiéndolas en dos grandes. La de mínimos y la de máximos; la primera decidimos que no era realista. Tras analizar la estructura organizativa de otros competidores; al igual, que la estructura propuesta por otras fuentes académicas (Antonia Martos, 2018); vimos que sencillamente no es posible. En primer lugar, se es necesario una implicación activa; y en caso de dejarlo seguir su curso, acabaría muriendo en el medio plazo.

Por eso decidimos, optar por la opción C; y embarcarnos en un proceso de estudiar nuestro mercado, nuestra empresa y descubrir de que forma podemos consolidarla y agrandarla. Con este fin nos incorporamos al programa de Comillas Emprende.

3.3 Propuesta de Valor

Es vital entender el contexto personal de la academia, para entender al punto que nos llevo, de la toma de decisión estratégica para el futuro. Una vez tomada; como hemos dicho, estudiamos el mercado; como está reflejado en los primeros apartados y a continuación estudiamos nuestra empresa; empezando por cual es nuestra propuesta de valor.

Nuestra academia al existir ya tiene varios factores que aportan valor. No obstante, también tiene aspectos que deben mejorar para añadir valor al servicio; por eso establecemos también una serie de propuestas de valor que representan lo que pretendemos conseguir en el futuro, a través de nuestro plan de negocio. En definitiva; contamos con una base de fuentes de valor y proponemos varias medidas que nos acercan al objetivo de consolidar y agrandar la academia. Siendo el conjunto de estas nuestra propuesta de valor al mercado.

Nuestro principal valor es la confianza que transmitimos. La industria en la que operamos se fundamenta esencialmente en la enseñanza. Puede ser común pensar que el motivo que mueve esta industria son las notas; pero eso es un error de interpretación; claramente es un factor importantísimo; pero no se puede dejar de lado el componente de seguridad que deben tener los padres a la hora de dejar a sus hijos con alguien. Valorar este componente es realmente importante para posicionarte en el mercado, especialmente desde que este servicio es cada vez más de primera necesidad y menos uno de lujo (ESADE, 2022).

La filosofía de la academia siempre ha priorizado el buen trato personal; especialmente después de analizar los principales motivos por los que los padres contratan a profesores. Según un estudio de GoStudent de 2021; una empresa líder en el sector. En España, el segundo motivo por el que los padres contratan profesores particulares es porque “Necesitan supervisión adicional para su hijo”. Esto es realmente sorprendente, con casi un tercio de los padres respondiendo esto (29%); está muy por delante de otros motivos como: “Mi hijo necesita ayuda para un examen particular” (18%); “Mi hijo le cuesta aprender con un profesor (18%)” o “Mi hijo tiene pocas confianzas en sus habilidades” (12%). La única motivación en España para contratar clases particulares según los padres; que supera a un intento de ser ayudado en la educación paterna es “Que mi hijo encuentra difícil esta asignatura” (52%). Las opciones 3 y 4 son relativas al impacto del COVID-19 en los niños y la falta de motivación. Pero es realmente curioso ver como se comportan los padres españoles; especialmente en relación con los de otras nacionales; donde el informe también aporta datos.

España es el único país de los siete estudiados (Reino Unido, Francia, Alemania, Austria, Holanda, Italia y España) cuya segunda motivación era esa; es decir; tener más supervisión del hijo; lo cual es un motivo considerablemente menos académico que el resto. A modo de curiosidad; o para entender mejor este dato; realicé otra investigación; concluyendo que esta sobre dependencia se puede deber al abrumador tiempo que pasan los niños españoles en casa, en comparación con el resto de los países donde existen más opciones de internados. De hecho; los siguientes países en esta tendencia de motivaciones eran Italia y Francia; que se asemejan a España en ese sentido (Statista, 2022).

Nosotros hemos conseguido un alto grado de confianza y sensación de seguridad con nuestros clientes. Principalmente por un factor que será obsoleto si pretendemos escalar la academia; que es la gestión activa de una persona respondiendo WhatsApp y llamadas. Esto es un dilema; porque nos hemos beneficiado de esta ventaja; pero no es escalable. Hemos tenido que elaborar una serie de alternativas y medidas que agrupen tanto nuestro interés de mantener la confianza junto con la realidad de escalar. Para ello; se desarrollará un proceso onboarding personalizado. Además, en la tercera fase del plan de negocio, se incorporará un servicio Premium que, entre otras funciones, permitirá un trato individual y personalizado. Estas medidas serán más desarrolladas en los próximos apartados. Creemos fuertemente, por nuestra experiencia en el sector y por nuestro estudio realizado, que este factor es determinante para alcanzar nuestros objetivos; y que no está suficientemente valorado; por ello pretendemos reforzarlo en nuestra academia, siendo este, una propuesta de valor con gran capacidad competitiva.

En segundo, lugar, la excelencia del servicio. Ninguna confianza se puede sustentar sobre un servicio deficiente. En términos matemáticos, se asemeja a la relación entre Condición Necesaria y Suficiente. Sin un buen servicio, a través de un profesor de calidad, no se podrá sustentar el negocio. Para ello, aportamos una visión relativamente diferencia de nuestra competencia. Las grandes empresas de enseñanza como Gostudent o Buscatuprofesor, se dedican a crear un Marketplace, donde cualquier profesor se puede unir, y cualquier alumno le puede contratar y a través del *feedback*, se les evaluará para futuras contrataciones. En nuestro caso, nos hemos basado siempre en el boca a boca. Los profesores eran personas que se conocían dentro de la red de profesores, que cada vez ha sido más grande. Permitiendo tener un conocimiento previo sobre las capacidades y estilo del profesor. Esto ha resultado ser una fórmula muy exitosa; siendo recomendados para dar clases, aquellos alumnos que sobresalían. Otra vez, nos enfrentamos a dos realidades difíciles de compatibilizar, si quieres escalar el negocio, y mantener una estructura así. Para ello; hemos sido realistas, y entendido que la escalabilidad viene a través de adaptarse al volumen. No obstante, hemos tomado ciertas medidas que nos diferencias de los competidores creando un Marketplace, que prioriza el conocer profundamente al profesor antes de ofrecérselo a los clientes. No solo eso, sino que ya hemos tomado la iniciativa, y creado una página web, donde se puedan observar los profesores que tenemos, sus estudios y aficiones. Las medidas que sustentan esta propuesta de valor también serán desarrolladas más adelante.

En tercer lugar, lanzamos una tercera propuesta de valor, muy innovadora, que no teníamos antes. La explicación del contexto histórico y presente de la academia ayudará a entender esta propuesta y su idónea asimilación por parte de nuestra academia. Se trata de crear una. Nueva línea de negocio, consistente en dar clases de apoyo para prepararse procesos de selección de empresas. Un gran factor diferencial de nuestra empresa respecto a nuestros competidores es que no se trata de profesores ni directivos mayores, sino de propios estudiantes, que han vivido lo mismo por lo que sus alumnos piden apoyo. Esto convierte el servicio en mucho más acertado, de cara a responder a sus necesidades y también un entorno mucho más dinámico, que se ajusta rápidamente a las demandas. Por eso, relacionándolo con el punto dos; creemos tanto en una contratación de profesores, recomendados por otros; que, en estos cuatro años, no ha habido problema de obtenerlos, porque los antiguos alumnos que se marchan de la universidad recomiendan a nuevos de cursos inferiores. Obteniendo los mejores, y mas cercanos a la realidad estudiantil. Uno de los muchos beneficios de está dinámica ha sido percibir el tremendo mercado que esta sin explotar respecto a los procesos de selección. Nos dimos cuenta, que aquellas personas que completaban un proceso de selección en una empresa eran frecuentemente llamados por otros alumnos para que les ayudasen a preparárselo, estos aceptaban a los que querían o podían; voluntariamente.

Ante la percepción de esta realidad del mercado, comenzamos una prueba piloto de academia de procesos, la cual resulto tremendamente exitosa, conectando candidatos que habían conseguido entrar con aquellos que lo estaban intentando. El resultado fue abrumador, y es considerado un gran éxito en la academia; convirtiéndolo en una gran propuesta de valor y ventaja competitiva. Llevando a cabo nuestro plan de negocio, pretendemos un concepto bastante innovador, pero muy real y posible, que es la academia 180°. Es decir, un lugar de apoyo que te pueda acompañar, desde primara hasta la inserción en el mercado laboral.

Este es un tema muy interesante, que al ser una medida del plan de negocio desarrollaremos más adelante; pero cabe destacar; que, aunque nuestra percepción del mercado resulto exitosa y parece cierta, sobre lo poco explotado y desarrollado que esta el sector de preparación de procesos; no nos hemos basado solo en ella. La hemos complementado con un análisis del mercado; porque si es cierto, que existen algunos métodos de preparación. Y también hemos estudiado fuentes académicas; en este sentido nos ha ayudado enormemente el TFG de un alumno que entro en Mckinsey & Company y ante su asombro lo poco expandido que estaba esta realidad decidió contribuir con una explicación de como afrontarte a ellos:

“esta propuesta no es conocida por muchos estudiantes con talento de distintas partes de España. Como consecuencia, muchos estudiantes de backgrounds o universidades no tradicionales, no aplican a estos puestos de trabajo o aplican, pero no van al proceso lo suficientemente preparados.”

Fuente: Salvador Tormo (2016). Como Superar el proceso de selección de Consultoría Estratégica;

Nosotros, apoyándonos en este trabajo, en la realidad que vemos, en la infraestructura que tenemos creada y en el análisis del mercado, creemos que es una gran iniciativa que podemos ofrecer y que aporta gran valor.

Por último; el cuarto punto se fundamenta en el propio mercado. Como hemos visto en los primeros apartados está creciendo, y especialmente en España, líder europeo de clases particulares, según el estudio realizado por Gostudent el año pasado. Por ello, nos encontramos ante un mercado donde la nueva demanda debe ser absorbida por una oferta; es un momento decisivo, y oportunidad única para escalar tu negocio.

3.4 Proceso de Escalabilidad

Una vez estudiado el mercado, introduciendo en el, la situación de nuestra academia; y explicando lo que proponemos; vamos a pasar a explicar “como” lo proponemos. Cual va a ser el proceso elegido para dar cada paso que nos acerque a nuestro objetivo.

A pesar de que nuestra empresa ya tiene mucho ganado por sus años de experiencia, nuestros objetivos no son fáciles de alcanzar; por ello no hemos creído en la implantación de cuatro medidas con la esperanza de conseguir lo que queremos; no. Nuestro objetivo es muy concreto; consolidar y escalar. Para ello creemos que lo más oportuno es elaborar un plan que nos permita alcanzar nuestro objetivo en tres fases. De esta forma pretendemos con cada fase; escalar, y consolidar.

3.4.1 Fase 1 Captación de Clientes

En esta primera fase pretendemos consolidar los cuatro años de experiencia y prepararnos para el proceso que vamos a comenzar. Para ello también introduciremos nuevos cambios, especialmente una nueva página web que nos permitirá satisfacer a un mayor número de clientes.

Esta fase se nutre de los cuatro años de experiencia previa y se pretende implementar entre finales del año pasado y comienzos de este. En este periodo hemos gozado de un buen crecimiento constante de clientes, promediando un crecimiento anual medio del 30%; (2018-2021) aunque es cierto que cada vez el incremento marginal es menor. Esta figura está distorsionada por un enorme crecimiento inicial, y un progresivo crecimiento continuo el resto de los años. Actualmente el crecimiento experimentado de forma más continuada es entorno al 10%.

Hemos recogido datos de nuestra captación y retención de clientes, y han resultado positivos:

- ~20% de los clientes vuelven a contactar de nuevo o buscando profesores para hermanos
- Actualmente se cuenta con 20 profesores en activo y una cartera de 55 disponibles
- Cuando se hace una recomendación de Ícaro por un grupo de un nuevo colegio, se nota inmediatamente la subida en peticiones de clases
- La gestión se realiza de manera personal y con el apoyo de un programa gestor de profesores desarrollado en Python
- Se genera un movimiento mensual de 2040€y el coste principal es la web y los profesores. Este número se obtiene con la media de 17€/h que cobran de media los profesores multiplicado por 1.5h semanales de media, 4 semanas al mes y 20 profesores en activo.

El modelo en el que nos hemos basado es que Primero los padres contactan con Ícaro por teléfono o WhatsApp y explican sus necesidades. Por su parte Ícaro escoge de entre profesores previamente seleccionados aquellos que más encajen con lo pedido. A continuación, los padres eligen el perfil más adecuado de los remitidos por Ícaro. Comienzan las clases e Ícaro cubre hasta dos clases en caso de que el profesor no esté a la altura. Todos los pagos se realizan a la academia. Esta paga al profesor al final de mes. Ícaro se mantiene como contacto de referencia para cualquier problema que pudiera surgir.

Este modelo se basa en la nueva página web que hemos creado, con un sistema de mensajería potenciado por Python. En esta fase; también empezamos a hacer pruebas piloto de clases preparatorias de procesos de entrevistas; para poder lanzarlo en la fase 2. Además; requerimos de cierto grado de inversión, que en parte irá destinado en esta fase a una campaña de marketing para captar clientes. En el apartado 3.6 detallaremos las características de este proceso.

3.4.2 Fase 2 Escalabilidad

En esta segunda fase pretendemos escalar el modelo consolidado en la fase 1. Se escalará primero en la ciudad de Madrid. Actualmente es un servicio que predomina en ciertos grupos de colegios; debido a que hasta ahora la captación de clientes se ha basado en el boca a boca; con la nueva inversión en marketing se espera escalar el negocio, penetrando en nuevos nichos de mercado, y haciéndoles frente en esta fase. Esto se realizará mediante la inversión en potenciar la página creada para permitir un mejor *onboarding* de los alumnos y el desarrollo de un algoritmo que potencie el emparejamiento de alumno con profesor.

En base a las lecciones obtenidas de las pruebas piloto sobre las clases de procesos de selección; se tomarán las decisiones oportunas para perfeccionar esta nueva línea de negocio y se ofrecerá finalmente dentro de nuestra cartera de servicios.

Por tanto, en esta fase pretendemos beneficiarnos de la consolidación previa y avanzar en el reto de escalar; no obstante, asumimos que esto tiene sus dificultades. El trato personalizado requiere mucho tiempo por cliente y resulta difícil de mantener. Además, parte de la propuesta diferencial consiste en atender a los padres y entender sus necesidades. Por esta razón, no se quiere pasar a un modelo completamente automatizado.

Para ello, se plantean estas reflexiones. Los resultados actuales se han conseguido con estudiantes dedicados a tiempo parcial. Los números podrían aumentar con dedicación completa. Ambos métodos propuestos como soluciones de escalabilidad afrontan el principal cuello de botella encontrado: un emparejamiento rápido y efectivo entre profesores y alumnos. Finalmente, una optimización del sistema de emparejamiento permitirá acelerar las operaciones facilitando el trabajo a la academia y aumentando el volumen de operaciones

3.4.3 Fase 3 Afianzamiento

En esta fase pretendemos aprender de la primera fase de escalabilidad regional y lanzarnos a una expansión geográfica mayor. Mejorar también los márgenes de precio y empezar a ofrecer alternativas Premium del servicio:

A) Expansión geográfica

- Como opciones de expansión se plantea aumentar el personal en Madrid y entrar en otras ciudades
- Sevilla se plantea como opción viable debido al proyecto piloto lanzado anteriormente y a clientes online actuales
- Este tipo de expansión asegura que la atención personalizada se mantiene al tener conocimiento directo del entorno del alumno

B) Mejora de márgenes

- Actualmente, la academia ingresa ~12.5% de lo facturado por los profesores
- El precio medio de una clase es 17€/h. Esto se puede aumentar si el servicio gana renombre

C) Alternativa premium

- Se plantea la introducción de una opción premium más cara, pero con profesores profesionales
- Se ha contado antes con este tipo de profesores y la relación con ellos funciona y es efectiva
- De esta manera, se aumentan márgenes y se ofrece una opción adicional a clientes interesados

3.5 Desarrollo de medidas

En este apartado detallaremos las tres medidas más importantes de este proceso de escalabilidad; cada una enmarcada en una de las tres fases mencionadas anteriormente.

3.5.1 Página Web

Como hemos visto, uno de nuestros mayores objetivos es mantener un cierto grado de confianza y personalización de nuestro servicio. Esto debe ser compatible con los propósitos de escalar el negocio. Para ello, vamos a crear una página web que permita ambas consideraciones. En la fase 1 nos iniciamos el proceso para lograr este objetivo a través de la creación de nuestra primera página web. Esta ejerce la función de ser una primera prueba a partir de la cual elaboraremos la versión más completa.

La primera versión cuenta de una interfaz, donde los padres o clientes pueden ver los profesores que tenemos, y sus características más importantes, como su educación. También pueden informarse sobre la academia y todos sus servicios; los cuales, se irán actualizando a medida que avancemos con las pruebas piloto de los procesos de selección.

Esta web se ha podido desarrollar a coste 0; gracias a los conocimientos informáticos del fundador de esta academia. No obstante, para lograr las funciones que pretendemos que tenga su versión final, habrá que contratar a un especialista.

Junto con la página web, también se ha desarrollado un sistema de mensajería a través de correos electrónicos, donde se registran las clases seleccionadas en la página web; se hace una contabilidad de las horas semanales y mensuales, al igual que el importe a recaudar; y el destino de ese importe. Toda esta información es notificada tanto a los profesores como al gerente de la academia. Y a final de mes, el programa elabora un informe mensual donde se recogen todos los datos relevantes de la academia ese periodo de tiempo y es enviado a dicho gestor.

Ilustración 1: Informe mensual y sistema de mensajería

```
Importe a pagar a Icaro: 6.0 euros.
Ganancias totales del profesor (habiendo descontado academia): 48.0 euros.
Nota: Calculado con una media de 16 euros por hora
=====

Profesor: [redacted]@hotmail.es
Mes: Febrero

1 febrero:1.0h
8 febrero:1.0h
15 febrero:1.0h
21 febrero:1.0h

INFO GENERAL DEL MES:
Total de horas: 4.0 horas.
Importe a pagar a Icaro: 8.0 euros.
Ganancias totales del profesor (habiendo descontado academia): 64.0 euros.
Nota: Calculado con una media de 16 euros por hora
=====

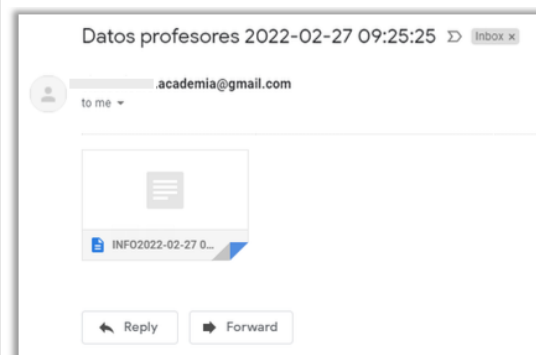
Profesor: [redacted]@gmail.com
Mes: Febrero

1 de febrero:1.5h
2 de febrero:2.0h
17 de febrero:1.5h

INFO GENERAL DEL MES:
Total de horas: 5.0 horas.
Importe a pagar a Icaro: 10.0 euros.
Ganancias totales del profesor (habiendo descontado academia): 80.0 euros.
Nota: Calculado con una media de 16 euros por hora
=====

Profesor: [redacted]@gmail.com
Mes: Febrero

27 febrero:1.5h
```



Fuente: elaboración propia

Esta iniciativa ha dado muy buenos resultados en la fase primera de consolidación; en la que hemos hecho pruebas piloto tanto de la página web, como de nuevos servicios; pero la página que aspiramos a tener en la segunda fase es mucho más completa. Los principales objetivos de esta nueva versión son:

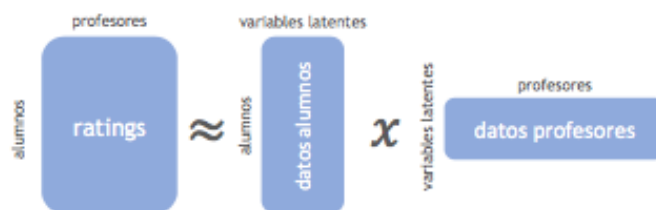
A) Mejorar el proceso de onboarding y clasificación de clientes con especialistas

- Al aumentar el número de clientes asistidos, la calidad de la atención personal corre el riesgo de deteriorarse
- Para afrontar esto, se propone una primera “entrevista” o toma de contacto por parte del alumno con un especialista (pedagogo o psicólogo) seleccionado por la academia
- La función de este especialista sería elaborar un perfil del alumno para entender qué tipo de aprendizaje y profesor encajaría más con sus necesidades
- Para realizar las pruebas iniciales, se tiene intención de acudir estudiantes de estos grados que puedan ayudarnos con el estudio inicial

B) Mejorar el emparejamiento profesor- alumno mediante recomendador SVD

- Este método funciona a partir de dos piezas. Una matriz con las puntuaciones que los usuarios proporcionan a distintos profesores y una selección de criterios (variables latentes) que describen personalidades de alumno y profesor
- Se tiene experiencia previa con este tipo de problemas y desarrollos y no supondría costes adicionales. Se puede implementar sobre las BBDD y el programa gestor actuales

Ilustración 2: Matriz del sistema de evaluación de profesores



Fuente: elaboración propia

Estas funciones parten de nuestra idea y experiencia de que no tiene por que existir un profesor mejor que otros; es decir, que no hay un modelo de educación superior. Al analizar a nuestra competencia; observamos, lo que en nuestra opinión es una mirada limitada de las claves del éxito en la enseñanza. Hemos analizado a nuestra mayor competencia online; GoStudent, Buscatuprofesor y Superprof. Para contratar a un profesor en nuestros competidores, accedes a un listado de profesores, valorados por un ranking elaborado principalmente por las opiniones de sus alumnos. Esto es adecuado, y nuestro servicio incluye esta función. No obstante, tal como afirma Arie Wibowo (2020); el éxito educativo es multifactorial; por tanto, el ranking de nuestros competidores puede estar sesgados, al ser valorado positivamente por unos alumnos que valoran ciertos factores, y al revés con otros. Nosotros proponemos un modelo más completo de elección

de profesores, no solo basándose en un útil ranking de alumnos previos, sino de una categorización de variables, que perfilan al profesor más idóneo a partir de muchas características. Es decir, nuestros clientes, podrán acceder a la página web y serán ofrecidos una serie de variables, que ellos eligen o no, quedándose así con los profesores más oportunos. Esto se asemeja a comprar en una página web, donde la mayoría tiene ranking de opiniones, pero también una tabla de variables, para categorizar. Un ejemplo sería querer comprar una tienda de campaña en internet y fiarte solo de la más valorada. Sería un error, por ello, en la mayoría de las páginas webs, nos ofrecerían seleccionar la que quiero a partir de su tamaño, color, precio, permeabilidad etc.

En nuestro caso es igual, pretendemos ofrecer esta tabla de variables y más completa que la oferta actual. En esta categorización se incluirán variables tales como: sexo, estudios, nota media, hermanos pequeños, deportes (varios), aficiones(varias); años de experiencia, etc.

Esto sin duda ofrece un servicio mucho más completo, y se adapta mejor a las necesidades de nuestros clientes. Y como se ha mencionado; presta atención a una realidad que en nuestra opinión se conoce, pero no está fortalecida en el sector; que es: que el profesor que es magnífico para un alumno en concreto, puede no serlo para otro; porque las necesidades de los alumnos no son homogéneas; sino altamente heterogéneas. Esta opinión además es reforzada por estudios recientes donde recogen las principales motivaciones de los niños para tener clases particulares y sales diversas opciones desde conseguir aprobar, a ganar confianza al preguntar, o poder ganar tiempo de estudio sin los padres (Gostudent; 2021). Además, cabe mencionar, que, en nuestra experiencia, muchos padres acuden pidiendo un perfil de profesor muy detallado; nos explican que han tenido malas o mediocres experiencias en academias pasadas y que creen que su hijo responde mejor a cierto tipo de profesor. Se quedan encantados cuando podemos ofrecer respuesta a sus demandas.

3.5.2 Proceso Selección

Esta es una de las medidas más innovadoras que proponemos para hacernos competitivos y facilitar nuestra escalabilidad. Después de analizar a nuestros competidores, hemos visto que tienen un modelo de negocio completamente aislado. El enfoque que aportan tiene un horizonte temporal corto; ofrecen profesores de una materia concreta y ahí se quedan. Nosotros pretendemos ofrecer a nuestros clientes una formación en varias etapas de la vida. Desde clases para asignaturas en secundaria hasta la incorporación al mercado laboral.

Creemos que esto es una gran idea, que no ha sido explotada con anterioridad. Este enfoque presenta grandes beneficios tanto al cliente como a nuestra empresa. El alumno podrá recurrir a un sitio donde se le acompañe a largo plazo, mejorando la eficiencia del servicio y agilizando la formación. Además, cuenta con un nuevo servicio, que no encontramos en nuestros competidores. Esta transversalidad puede generar sinergias que ayuden a la formación del alumno. Para la empresa es una buena forma tanto de captar clientes como de retenerlos. Este punto también es importante para facilitar la escalabilidad y crecimiento de la academia.

Para elaborar este servicio nos hemos basado principalmente de la experiencia previa de muchos profesores que han pasado por estos procesos. Además, hemos complementado esta experiencia con información académica, para ello nos hemos basado en el trabajo “Como Superar el proceso de selección de Consultoría Estratégica” de Salvador Tormo (2016). En el cual redacta detalladamente los pasos de estos procesos al igual que sus lecciones de su experiencia haciéndolos. A estas lecciones les hemos añadido las nuestras propias elaborando una perspectiva más completa. Además, también más actualizada, pues algunas partes del proceso han cambiado, como es el Caso del Mckinsey Game.

Con esta base de información hemos elaborado un plan formativo, que comienza con una primera clase, gratis, consistente de tres partes. Primero se explicarán los requisitos no oficiales que suelen demandar las empresas; como un tipo de media u otras características. Luego se introducirá el libro de Case in Point de Marc P. Consentino (2013), explicando las partes que el alumno deberá empezar a leer. Y finalizará con un caso preparado por el profesor de 45 minutos. La siguiente clase se preparará el CV y la parte personal a fondo; y las siguientes consistirán en 15 minutos de seguir preparando tanto el CV como la parte personal y otros 45 de casos. Se dará la opción de tener clases individuales o con un compañero; pues se puede aprender mucho de los errores o aciertos de otra persona. Al final apostamos por la mayor exposición posible a la práctica de casos. No obstante, no se recomendará tener clases con más de dos alumnos.

3.5.3 Servicio Premium y Pricing

Esta es una medida prevista para la fase tres. Consiste en Pasar de un *pricing* fijo a uno variable. Dentro de la oferta de servicios que tiene la academia existirán diferencias de precios en función del plan al que te acojas. Existirá la opción de contratar los servicios, al precio normal, pero, existirá otra opción Premium. En esta opción te podrás beneficiar de ciertos servicios adicionales. Contarás con la opción de tener clases con un profesor particular profesional. Además, se plantea el acompañamiento de un especialista, psicólogo o pedagogo que realice un acompañamiento del

alumno. Este acompañamiento puede ir enfocado a diversas causas, según sean las necesidades del alumno, el objetivo principal es que obtenga el máximo rendimiento académico y sobretodo que desarrolle al máximo sus capacidades.

Esta opción la hemos preparado especialmente para dos segmentos de clientes. Especialmente para aquellos con dificultades de motivación (en este grupo incluimos de momentos a aquellos afectados por el COVID); y a los que buscan un potenciar sus capacidades o quieren saber orientarlas. Creemos que acompañar la formación académica con un profesional pedagogo puede ser muy beneficioso para los alumnos. Tal como dice Kari Smith en su ensayo de 2016, “Educating for the future: A conceptual framework of responsive pedagogy”:

“El núcleo de la pedagogía es la intención explícita del profesor de hacer que los alumnos crean en su propia competencia y capacidad para completar con éxito las tareas y superar los retos, para reforzar la autoeficacia de los alumnos y aumentar su autoconcepto general. Las escuelas de hoy deben prepararse para el mañana y educar a alumnos independientes y autorregulados que crean en su propia capacidad para participar en el aprendizaje continuo y la producción de conocimientos.”

Respecto al *pricing*. Nuestros precios actuales están entrono a 17€. Esto se sitúa por debajo de la media de los mayores países de la Eurozona, y también de España. La media del precio por una hora de clases particulares en nuestro país se sitúa entorno a los 20 euros. Y es de las más bajas, solo superado por Holanda con 15 euros. El resto de nuestros vecinos, como Francia, Reino Unido, Alemania o Austria rondan una media de entre 28 y 34 euros (Gostudent, 2021).

Por esa razón, aumentaremos progresivamente el precio de las clases por hora un 3% en los próximos cinco años alcanzando para 2026 un precio base de 19,7 euros. Creemos que esto seguirá siendo un precio altamente competitivo en el mercado, porque el incremento no solo se fundamenta en el desfase con la media nacional, sino en la mejora del servicio.

3.6 Inversión: Marketing y Desarrollo

Para llevar a cabo nuestro plan de negocio, requerimos de una inversión inicial. Debido al tipo de servicio que ofrecemos y al tamaño que nos proponemos alcanzar en cinco años (véase apartado de proyecciones financieras), no tenemos grandes gastos más halla de el sueldo de los profesores. Tampoco requerimos una gran inyección de capital. Hemos establecido la cuantía necesaria para completar nuestros planes en 50.000 euros.

El motivo de requerir este capital es que las medidas propuestas para escalar el negocio deben ser acompañadas principalmente de dos factores; difusión e innovación. Por eso necesitamos capital primero para desarrollar una página web mas profesional. La mencionada previamente; y financiar una campaña de marketing que nos permita más exposición a nuevos clientes, con el fin de captar la demanda creciente del mercado. Esta campaña recordemos tampoco será excesivamente costosa; dado que nuestro primer paso es expandir nuestro negocio a la totalidad de la capital española. Es por eso, que tras realizar un análisis de los costes de una campaña así hemos obtenido un presupuesto de 40.000 euros. Por su parte, el coste de mejorar la web sería de 10.000€ (Dosmedia, 2021). Y está es una estimación prudente; lo más probable es que cueste menos. El coste de una página web, no es fijo, depende de su complejidad, en nuestro caso, calculamos que esté en el rango de entre 6.000 y 10.000 euros (Hostinger, 2022)

Esta sería considerada la primera ronda de financiación, y nuestro propósito es obtenerlo incorporando un socio nuevo a la empresa. Se estima que los nuevos inversores serán familiares o amigos; y tampoco se descarta que el valor final del importe solicitado sea reducido por aportaciones del socio fundador.

A su vez, si esta primera ronda es exitosa, y se cumplen las proyecciones al igual que los planes de crecimiento, se prevé realizar otra ronda en el futuro, esta vez destinada a una mayor campaña de marketing a nivel nacional y potencialmente internacional.

3.7 Proyecciones financieras

Para desarrollar nuestro modelo financiero, hemos elaborado una serie de parámetros y usado los datos de nuestros años de existencia, incluidos el último 2021.

Tabla 1: Suposiciones Modelo Financiero

Academia Ícaro	Histórico
Estructura costes	
% ingresos para Academia	12,50%
% ingresos profesor	87,50%
Captación de clientes y profesores	
Clientes iniciales 1 septiembre	10
Nuevos clientes por mes	8

Clases finalizadas por mes	3
Profesores iniciales 1 septiembre	25
Nuevos profesores por mes	8
Profesores desapuntados por mes	2
Retención interanual clientes	50%
Retención interanual profesores	70%
Crecimiento	
Crecimiento anual de la captación	10%
Crecimiento anual retención clientes	10%
Crecimiento anual retención profesores	10%
Crecimiento anual precio/h clases	3,0%
Crecimiento anual % ingresos Academia	10%
Datos clases	
Horas de clase semanales profesor	1,5
Pago medio por hora	17

Fuente: elaboración propia

De esta forma obtenemos un porcentaje por cada uno de los cinco años de nuestras proyecciones financieras, para la ratio de ingresos para el profesor y para la academia. Mientras que el histórico se sitúa en 12,5% (Academia) y 87,5% (profesor). A partir del incremento progresivo del porcentaje de la academia, en cinco años se espera que se sitúe entorno a 20/80.

Tabla 2: Evolución del ratio retenciones profesores-academia

Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
13,75%	15,13%	16,64%	18,30%	20,13%
86,25%	84,88%	83,36%	81,70%	79,87%

Fuente: elaboración propia

Los datos como la media de horas de clases señales por profesor y el pago medio por hora son, datos actuales de la empresa. Este último, se irá incrementando anualmente al 3% durante cinco años, a medida que se profesionaliza la empresa y se ofrece un mejor servicio.

El resto de los porcentajes y ratios, relativos a la captación y retención son basados en nuestros datos actuales. A partir de estos datos elaboramos el balance de este curso 2021-2022

Tabla 3: Proyecciones año 2021

Academia												Números anuales		
Ícaro	Sept	Oc	Nov	Dici	Fe	M	M	Ju	J	Ag				
2021	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto		
-22	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto		
Estructura Ingresos													Estructura Ingresos	
Cientes inicio													Cientes inicio	
mes	10	15	20	32	37	37	42	54	59	38	4	0	10	año
Nuevos clientes	8	8	15	8	8	8	15	8	8	4	0	0	90	Nuevos clientes
Cientes desaparuntad													Cientes desaparuntad	
os	3	3	3	3	8	3	3	3	29	28	4	0		
Cientes fin	15	20	32	37	37	42	54	59	38	14	0	0	50	Cientes retenidos

de mes														os año que viene
Profe sores inicio	25	31	37	43	42	54	60	66	72	50	0	0	25	Profeso res inicio año
Nuev os profe sores	8	8	8	4	14	8	8	8	8	0	0	0	74	Nuevos profesor es
Profe sores desap untad os	2	2	2	5	2	2	2	2	30	0	0	0		
Prof esore s fin de mes	31	37	43	42	54	60	66	72	50	50	0	0	69	Profeso res retenid os año que viene
Hora s mens uales por profe sor	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	Media horas mensual es/profe sor
Pago medi o/hor a	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	7	17	17	Pago medio por hora

Ante la pregunta de la cantidad de inversión necesitada; la verdad es que es difícil de cuantificar. Puede parecer que se requiere más de lo que realmente se necesita. La verdad es que este es un servicio con bastantes pocos costes, aunque estos sean fuertes. Nuestra academia al fin y al cabo es un Marketplace, por lo que no requerimos de espacios físicos, o al menos nuestro modelo de negocio no lo requiere; nos dedicamos a poner en contacto oferta y demanda; y creemos que ofrecemos este servicio con una propuesta de valor diferenciadora y que se valorada. Nuestro mayor coste es evidentemente el pago a los profesores, pero a partir de ahí los costes hasta ahora se reducen. Hasta ahora, de hecho, nuestro, único otro coste era el mantenimiento de la web, el cual era irrisorio. No obstante, necesitamos, una inyección de capital, para poder hacer frente principalmente a nuestra mejora de la web y a la campaña de marketing.

Para ello hemos establecido una cifra inicial de 50.000€; a la cual hemos asociado un crecimiento por un múltiplo de 2x. Esto es una estimación elaborada a partir del contexto del mercado y de sus tendencias futuras (ReportLinker, 2022).

Tabla 4: Escenarios de Inversión

Nivel inversión	Cantidad inv.	Mult. CrecimientoAño
Bajo	50.000 €	2,0
Medio	100.000 €	3,5
Alto	500.000 €	5,5

Inversión escogida Bajo

Fuente: elaboración propia

A partir de este balance anual podemos continuar con las proyecciones financieras:

Tabla 5: Proyecciones a cinco años

Academia Ícaro	2021	2022e	2023e	2024e	2025e	2026e
Estructura Ingresos						
Clientes inicio año	10	60	120	215	382	704
Nuevos clientes año	90	108	129	154	184	220
Clientes fin de año	100	168	249	369	566	924

Profesores inicio año	25	83	172	335	669	1428	
Nuevos profesores	74	88	105	126	151	181	
Profesores fin de año	99	171	277	461	820	1609	
Media horas anuales/cliente	20,9	20,9	20,9	20,9	20,9	20,9	
Pago medio/hora	17	17,5	18,0	18,6	19,1	19,7	
Total ingresos	35.496 €	61.422 €	93.768 €	143.126 €	226.123 €	380.222 €	904.660,9 €
Estructura Costes							
Profesores	31059,0	52976,7	79585,3	119313,1	184739,7	303678,3	
Inversión		25000	25000				
Tecnología	120	2500	2500	2500	2500	2500	
Total costes	31.179,0 €	80.476,7 €	107.085,3 €	121.813,1 €	187.239,7 €	306.178,3 €	802.793,1 €
EBITDA	4.317,0 €	-19.054,4 €	-13.317,6 €	21.312,5 €	38.883,3 €	74.044,0 €	101.867,8 €
Periodo	0	1	2	3	4	5	

Fuente: elaboración propia

Los resultados obtenidos a partir de estas proyecciones en el programa de Comillas Emprende es que, a partir de una inversión de 50.000 euros, asumiendo los parámetros mencionados con anterioridad; la academia; tendrá un EBITDA negativo en los dos primeros años, pero a partir del tercero será positivo llegando a 74.044,0 euros al finalizar el periodo. Acumulando un EBITDA positivo en este periodo de 101.867,8 euros.

3.8 Marco Legal

La primera preocupación fundamental de la política educativa en relación con la escolarización en la sombra es si debe o no ser regulada. Vigilar un sector que tiende a desarrollarse rápidamente en todas las naciones y que incluso aspira a convertirse en global parece una tarea ineludible para los gobiernos. Intentar controlar un mercado en pleno crecimiento que funciona mayoritariamente en la oscuridad y con tácticas que en muchos casos rozan la ilegalidad plantea importantes retos, sobre todo en cuanto a la capacidad del Estado para garantizar el cumplimiento de la legislación.

Por un lado, se hace evidente que, en ausencia de regulación y política, el impacto combinado de las fuerzas aceleradoras en un mercado opaco puede convertir la sinergia entre la ES y la

educación en parasitismo en un gran número de naciones. La disparidad educativa seguirá aumentando, junto con el escepticismo del público respecto a las instituciones educativas. Por otra parte, aprobar leyes que no pueden aplicarse podría ser perjudicial a medio y largo plazo (Choi y Choi, 2016). Regular, y mucho menos prohibir, productos o servicios de gran demanda puede disminuir su conocimiento público, pero es casi probable que no disminuya su uso.

El cambio global es hacia una legislación, al menos parcial, de la ES, que se legitima en algunos casos por la enorme masa económica del sector, es decir, por los beneficios que supone para el Estado el intento de sacar la enseñanza avanzada de la economía sumergida, y en otros porque es evidente que intentar regular la ES puede ser necesario para hacer frente a la creciente desigualdad educativa. Además, se espera que un control adecuado de la ES minimice sus consecuencias negativas y maximice sus ventajas potenciales. La regulación de la enseñanza superior en Francia, por ejemplo, se basa en la creencia de que la profesionalización de estos servicios ayudará a todos los estudiantes a mejorar su rendimiento académico. Esto también respalda los argumentos a favor de los créditos fiscales para la educación superior.

Esta normativa está en vigor en España desde al menos 2007 y, a pesar de que es una métrica difícil de seguir, no parece haber indicios de un incumplimiento generalizado. Este no es el caso en naciones donde los salarios de los profesores son bajos o donde la demanda de educación alternativa es considerablemente mayor que en España. Esta solución suele ser insuficiente porque, aunque los profesores dejen de impartir clases particulares, la demanda obliga a los profesores jubilados, a los recién licenciados e incluso a los estudiantes a entrar en el mercado de la enseñanza superior. Numerosos esfuerzos de regulación fracasan debido a la combinación de una escasa base legal para su aplicación y la falta de un plan que incluya y abarque a todo el sector educativo.

Sacar las clases particulares de la economía sumergida es un objetivo digno de cualquier administración, pero hacerlo con éxito requiere un conocimiento profundo de las condiciones que han permitido su florecimiento. Cuanto más crece la ES, más poderosos se vuelven los intereses antirreglamentarios. Así pues, además de responder con medios para contrarrestar la aparición de prácticas indeseables, exigir la normalización de la actividad de la ES, como la profesionalización de las clases particulares y la concesión de licencias de servicios como empresas privadas, puede contribuir a disminuir el mercado no oficial de la ES, a eliminar del mismo a los proveedores de servicios de menor calidad y, por tanto, a disminuir la desigualdad del sector.

Si esto se consigue con éxito, las empresas más serias pueden ser las primeras en valorar la apertura en términos de compromisos, normas éticas y la calidad de los profesores que prestan

estos servicios. Incluso pueden servir para garantizar el cumplimiento de las leyes y los reglamentos. China, Corea, Hong Kong (Zhang, 2013) y el estado indio de Bihar son solo algunos ejemplos (Mishra, 2010). Las normativas de estos países son bastante estrictas y exigen una total transparencia en cuanto a la gestión financiera y la oferta educativa, así como el cumplimiento de unos criterios mínimos en cuanto a instalaciones, seguridad y, en ocasiones, incluso limitaciones en la política de precios.

Por esta razón para la academia Ícaro, la regulación de esta industria supondría una ventaja; pues nuestro propósito es precisamente profesionalizarnos; dejaríamos de ser del colectivo de empresas opacas que se verían afectadas por la regulación y pasaríamos a ser del colectivo de aquellas que se vería beneficiadas por la reducción y profesionalización del servicio.

Numerosos países europeos (Grecia, Austria, Alemania y el Reino Unido) con sectores académicos prósperos están adoptando un enfoque similar, recurriendo a la ayuda de las empresas, estableciendo códigos de conducta para todos los proveedores, exigiendo a los tutores que completen la formación y prometiendo no contratar a profesores de escuelas públicas. Todas estas medidas responden a la estrategia del supermercado de atraer a la ES, eliminar las acciones ilegales y salvaguardar a los consumidores.

Este factor sin embargo podría suponer un riesgo operativo para nuestra empresa, pues depende de que se entienda por tutores con formación. En caso de ser aquellos que se dedican profesionalmente a ello, sería un perjudicial para nosotros pues apoyamos profesores más cercanos a las necesidades del alumno, como antiguos estudiantes que hayan estudiado lo mismo. De hecho, en nuestra experiencia lo consideramos un gran activo.

4. Conclusiones

En este trabajo nos enfrentábamos al desafío de encontrar formas de escalar un pequeño negocio ya existente. Para ello, debíamos dar respuesta a varios retos de hacer crecer un negocio para que sea efectivo a mayor escala. Al mismo tiempo debemos mantener fuentes de ventaja competitiva. Para ello ha sido necesario dejar atrás prácticas de nuestra actividad a pequeña escala. Un ejemplo es el trato personal. Al ser pequeños podríamos ofrecer un trato cercano, que daba confianza a nuestros clientes. Este trato era clave para la captación y retención de alumnos.

Para ello hemos empezado estudiando nuestro contexto más amplio, analizando nuestra industria a nivel global, europeo y nacional. De este estudio hemos concluido que la industria de clases

particulares está creciendo fuertemente. Especialmente el sector online; que lo hace a un GAGR del 11,7% (ReportLinker, 2022). También se aprecia un cambio en el hábito de consumo. Ha pasado de ser un servicio de lujo a uno de necesidad (ElPaís, 2021). Concretándolo en nuestra zona geográfica; España destaca por recurrir mucho a profesores particulares. Se estima que un 67% de estudiantes han tenido alguna vez clases particulares (Gostudent, 2021). La conclusión final de este estudio de mercado es que es momento oportuno para crear una academia profesionalizada. Especialmente si relacionas el crecimiento del mercado con las previsiones de una mayor regulación del sector en los próximos años. (ESADE, 2022).

A continuación, hemos elaborado un plan de negocio que tenga sentido en este contexto. Su principal reto era escalar la academia manteniendo un servicio competitivo. Para ello hemos identificado aspectos incompatibles con la escalabilidad; como por ejemplo la organización concentrada en una persona. Y hemos implantado una serie de medidas que contrarresten estos aspectos. Como por ejemplo la creación de una página web. En este proceso de encontrar medidas que permitan la escalabilidad, hemos llegado a una conclusión relevante. No existe una oferta formativa transversal a las distintas etapas de la vida. En respuesta, hemos creado un modelo de negocio que acompañe al alumno desde el colegio hasta la inserción en el mercado laboral.

Con este nuevo modelo, cambiamos el enfoque sobre el cliente. La oferta de nuestros competidores, como “Buscatuprofe” o “Superprof” consiste en facilitar un profesor para una asignatura concreta. No existe interconectividad entre los profesores, las materias o los objetivos. En nuestra academia se ofrece acompañar al alumno a lo largo de su etapa formativa. Pretendemos orientar al estudiante hacia unos objetivos más a largo plazo, construyendo un proyecto con ellos y alcanzando una relación más profunda y de confianza.

Esto supone una alternativa, a la pérdida de trato personal al escalar la academia. Además, tiene un gran valor para el alumno, pues le aporta sinergias entre las etapas; por ejemplo, si pide ayuda para su etapa universitaria, se puede orientar esa formación hacia un objetivo posterior de salida profesional; de la misma forma se puede hacer entre el colegio y la universidad. Para la academia mejora la captación, al ofrecer un servicio más completo y diferenciado del mercado. También aumenta la retención, ofreciendo la posibilidad de continuar usando nuestros servicios.

5. Bibliografía

- A. Choi. (2016). *Regulating private tutoring consumption in Korea: Insights from another failure*. International Journal of Educational Development, 49, 144-156.
- A. Khurniawan. (2020). "An Analysis of Implementing Total Quality Management in Education: Success and Challenging Factors," International Journal of Learning and Development, Macrothink Institute, vol. 10(2), pages 45-57.
- A. Martos. (2018). "Plan de empresa de academia de ingles". Universidad de Salamanca.
- A. Menárguez. (2022). *De bien de lujo a primera necesidad: el gasto en clases particulares se triplica para que los niños sean más competitivos* | Educación | EL PAÍS. El País; elpais.com. <https://elpais.com/educacion/2022-01-20/de-bien-de-lujo-a-primera-necesidad-el-gasto-en-clases-particulares-se-triplica-para-que-los-ninos-sean-mas-competitivos.html>
- A. Yan. (2021). "After Beijing's ban on private classes, parents turn to black market for profesors", South China Morning Post, Hong-Kong, January 4th. <https://www.scmp.com/news/people-culture/social-welfare/article/3150726/chinese-parents-turn-black-market-after-school>
- Bray, M. (2009). *Confronting the Shadow Education System: What government policies for what Private Tutoring?* Paris: UNESCO-IIEP.
- Bray, M. (2013). *Shadow Education: Comparative Views on the Expansion and Consequences of Private Supplementary Tutoring*. Procedia - Social and Behavioral Sciences 77, 412-420.
- Department for Education, United Kingdom (2021). *National Tutoring Program* <https://nationaltutoring.org.uk/>
- Dosmedia. (2021). *¿Cuál es el precio de la publicidad en redes sociales?* – Tarifas Dosmedia; www.dosmedia.com. <https://www.dosmedia.com/precio-publicidad-redes-sociales/>
- E. Armañanzas; (2014). "Plan de Empresa: Academia de Clases de Apoyo". Universidad Politécnica de Valencia.
- GDP (current US\$) - Finland | Data. (n.d.). GDP (Current US\$) - Finland | Data; data.worldbank.org. Retrieved May 30, 2022, from <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=FI>
- Go Student (2021). *Go Student Education Report*. Recuperado de https://www.gostudent.org/static/images/educational_reports/GoStudent%20Educational%20Report%202021.pdf
- Hostinger. (2019). *¿Cuál es el Precio de Crear una Página Web en 2022?*. Tutoriales Hostinger; www.hostinger.es. <https://www.hostinger.es/tutoriales/precio-pagina-web>
- H. Dang. F. Rogers. (2008). *The Growing Situation of Private Tutoring: Does It Deepen Human Asset, Widen Inequalities, or Waste Resources?* World Bank Research Observer 23(2), 161-200.
- J. Azevedo. (2020). *Simulating the Potential Consequences of COVID-19 School Closures on Schooling and Learning Outcomes: A Set of Global Estimates*. Regulation Research working paper 9284. Washington, D.C.: World Bank Group.

J. Moreno. (2021). *Catástrofes de la Educación o la Caída que no Cesa: La Innovación Educativa como contraste contra los Elementos*, REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 19(4), 97-110.

K. Smith, S. Måseidvåg Gamlem, (2016). *Educating for the future: A conceptual framework of responsive pedagogy*, Cogent Education, 4:3, DOI: [10.1080/2331186X.2016.1227021](https://doi.org/10.1080/2331186X.2016.1227021)

McKinsey. (2022). *Solve, McKinsey's assessment game | Careers*. McKinsey & Company; [www.mckinsey.com. https://www.mckinsey.com/careers/mckinsey-digital-assessment](https://www.mckinsey.com/careers/mckinsey-digital-assessment)

PISA. (2009). *Pisa International Educational Report of 2009*; [www.oecd.org. https://www.oecd.org/pisa/pisaproducts/pisa2009keyfindings.htm](http://www.oecd.org/pisa/pisaproducts/pisa2009keyfindings.htm)

Reportlinker. (2021). *Global Private Tutoring Industry*. Global Private Tutoring Industry; [www.reportlinker.com. https://www.reportlinker.com/p0552740/Private-Tutoring-Industry.html?utm_source=GNW](https://www.reportlinker.com/p0552740/Private-Tutoring-Industry.html?utm_source=GNW)

R. Ford. M. Bornstein. T. Pruitt. (2007). “*The Ernst & Young Business Plan Guide*”. Business and Management. <https://www.wiley.com/en-gb/The+Ernst+&+Young+Business+Plan+Guide,+3rd+Edition-p-9780470112694>

Statista. (2022). *Tiempo que niños pasan con sus padres por país 2013 | Statista*. Statista; [es.statista.com. https://es.statista.com/estadisticas/541757/tiempo-que-los-ninos-pasan-con-sus-padres-en-distintos-paises-de-europa/](https://es.statista.com/estadisticas/541757/tiempo-que-los-ninos-pasan-con-sus-padres-en-distintos-paises-de-europa/)

S. Tormo. (2016). “*Como Superar el proceso de selección de Consultoría Estratégica*”. Universidad de Valencia

S. Mishra. (2010). *Bihar Passes Bill to Legislate Coaching Institutes*. Recovered from <http://www.igovernment.in/site/bihar-passesbill-%0Aregulate-coaching-institutes-37262>.

The Economist (2021): *The pandemic will spur the worldwide growth of private tutoring*. October 3rd.

W. Zhang (2013). *Private Supplementary Tutoring Received by Grade nine Students in Chongqing, China: Determinants of Demand, and Policy Implications*. University of Hong Kong.