



Facultad Ciencias Económicas y Empresariales

# Plan de negocio de una Start-up. “CourseScope”: Búsqueda de formación personalizada

Autor: Claudia Martín-Borregón Fernández

Director: Susana De Los Rios Sastre

## ÍNDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
1. JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN .....	6
2. OBJETIVO DEL TRABAJO.....	7
3. METODOLOGÍA .....	8
4. ESTRUCTURA DEL TRABAJO.....	9
<b>II. TECNOLOGÍA: MACHINE LEARNING .....</b>	<b>10</b>
1. DEFINICIÓN Y ORIGEN.....	10
2. TIPOS DE APRENDIZAJE .....	12
3. APLICACIÓN DE LA TECNOLOGÍA MACHINE LEARNING .....	13
<b>III. EL MODELO DE NEGOCIO.....</b>	<b>15</b>
1. PLANTEAMIENTO DE LA IDEA.....	15
1.1. <i>Idea de negocio</i> .....	15
1.2. <i>Misión y Visión</i> .....	16
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	17
2.2. <i>Análisis del mercado. TAM, SAM y SOM</i> .....	17
2.3. <i>Análisis de la competencia.</i> .....	18
3. BUSINESS MODEL CANVAS .....	23
3.1. <i>Propuesta de valor</i> .....	23
3.2. <i>Estructura operativa</i> .....	24
• <i>Asociaciones clave</i> .....	24
• <i>Actividades clave</i> .....	24
• <i>Recursos clave</i> .....	25
3.3. <i>Plan de ventas</i> .....	25
• <i>Relaciones con clientes</i> .....	25
• <i>Canales de distribución</i> .....	26
• <i>Segmentación del mercado</i> .....	27
3.4. <i>Estructura financiera</i> .....	28
• <i>Estructura de costes</i> .....	28
• <i>Fuentes de ingresos</i> .....	29
4. VALORACIÓN Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL PROYECTO: ANÁLISIS DAFO. ....	30
4.1. <i>Análisis interno</i> .....	31
4.2. <i>Análisis externo</i> .....	32

5.	PRODUCTO MÍNIMO VIABLE.....	33
<b>IV.</b>	<b>PLAN FINANCIERO.....</b>	<b>35</b>
1.	LÍNEA DE PRODUCTOS .....	35
2.	PLAN DE INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN .....	38
3.	ESTRUCTURA DE COSTES .....	40
4.	CUENTA DE RESULTADOS .....	42
5.	BALANCE DE SITUACIÓN.....	45
6.	TESORERÍA.....	46
7.	RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN .....	48
<b>V.</b>	<b>CONCLUSIÓN.....</b>	<b>49</b>
<b>VI.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>51</b>
<b>VII.</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>54</b>
	ANEXO I. ESCENARIOS CUENTA DE RESULTADOS.....	54
	ANEXO II. PRODUCTO MÍNIMO VIABLE.....	55
	ANEXO III. RESUMEN MODELO DE NEGOCIO.....	56

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. PRECIOS DE LOS PRODUCTOS OFERTADOS .....	30
TABLA 2. PROYECCIONES DE COSTE DE GENERACIÓN DE LEADS .....	36
TABLA 3. PROYECCIONES DE VENTAS E INGRESOS .....	38
TABLA 4. INVERSIÓN INICIAL.....	39
TABLA 5. FINANCIACIÓN INICIAL.....	40
TABLA 6. OTROS GASTOS FIJOS .....	41
TABLA 7. EVOLUCIÓN COSTES FIJOS DE PERSONAL AÑOS 2 AL 5. ....	42
TABLA 8. CUENTA DE RESULTADOS (ESCENARIO NORMAL) .....	43
TABLA 9. ANÁLISIS DE INGRESOS.....	44
TABLA 10. ANÁLISIS DE COSTES .....	44
TABLA 11. ANÁLISIS DE FLUJO DE CAJA .....	45
TABLA 12. BALANCE DE SITUACIÓN PROVISIONAL.....	45
TABLA 13. ANÁLISIS DE LIQUIDEZ, RENTABILIDAD Y SOLVENCIA .....	46
TABLA 14. PRESUPUESTO DE TESORERÍA.....	47
TABLA 15. PUNTO DE EQUILIBRIO Y RATIOS DE RENTABILIDAD .....	48

## RESUMEN

En la actualidad, el acceso libre a Internet unido a la coyuntura derivada de la crisis sanitaria y económica en que nos encontramos ha hecho proliferar las ofertas dentro del sector educativo, tomando protagonismo la oferta y demanda de formación a distancia. Si bien, sigue existiendo una cierta dificultad para realizar búsquedas eficientes de la oferta disponible. En este sentido, las plataformas de búsqueda existentes siguen realizando mejoras en sus modelos de negocio, para facilitar el proceso de búsqueda a los usuarios y para atraer la atención de los diferentes centros de formación.

El objetivo de este trabajo es proponer y validar una propuesta de idea de negocio, que ofrezca una alternativa sostenible, viable y eficiente a las plataformas de búsqueda existentes, de manera que el modelo de negocio propuesto cubra las necesidades de los usuarios que en este momento quedan insatisfechas. Para cumplir con este objetivo, en este trabajo se ha investigado en cuatro grandes áreas: en primer lugar, se ha realizado una aproximación a la tecnología *machine learning* como herramienta base que podría sustentar el algoritmo de búsqueda planteado, en el cual radica la propuesta de valor; en segundo lugar, se ha llevado a cabo un análisis del entorno, incluyendo un breve análisis del sector de la formación y de los posibles competidores; en tercer lugar, se ha analizado la viabilidad de la idea a través de un Business Model Canvas y, por último, se ha incluido un plan financiero para comprobar, con mayor detalle, la viabilidad financiera de la start-up.

**Palabras clave:** *machine learning*, *start-up*, formación online, CourseScope, algoritmo, plan de negocio.

## ABSTRACT

At present, free access to the Internet, together with the situation resulting from the current health and economic crisis, has led to a proliferation of offers within the educational sector, with the supply and demand for distance learning taking center stage. However, there is still a certain difficulty in carrying out efficient searches of the available offer. In this sense, the existing search platforms continue to make improvements in their business models, to facilitate the search process for users and to attract the attention of the different training centers.

The objective of this work is to propose and validate a business idea proposal, which offers a sustainable, viable and efficient alternative to the existing search platforms, so that the proposed business model covers the needs of the users that are currently unsatisfied. In order to meet this objective, this work has investigated four main areas: firstly, an approach to machine learning technology as a base tool that could support the proposed search algorithm, in which lies the value proposition; secondly, an analysis of the environment has been carried out, including a brief analysis of the training sector and potential competitors; thirdly, the feasibility of the idea has been analyzed through a Business Model Canvas and, finally, a financial plan has been included to check, in more detail, the financial viability of the start-up.

**Keywords:** machine learning, start-up, online training, CourseScope, algorithm, business plan.

## CourseScope: Búsqueda de formación personalizada

### I. INTRODUCCIÓN

#### 1. Justificación de la elección

El concepto de nuestro negocio, “CourseScope” surge durante el encierro mundial de marzo de 2020 debido al COVID-19, un periodo que, en el ámbito de la educación online marca un antes y un después. Durante estos meses, las inscripciones en empresas de formación online como Coursera se incrementaron en un 400% (Impey, 2020), haciendo de la llamada industria de los MOOCs un potencial de inversión muy atractivo.

Nuestro start-up, por otra parte, va más allá de lo que ya se oferta en el mercado. Durante este periodo, muchas personas han tomado la decisión de invertir en formación a distancia. Sin embargo, a pesar de las horas de búsqueda de formación dedicadas en este tiempo, a menudo no se obtenían los resultados esperados.

No existía ninguna compañía que utilizara un algoritmo para clasificar las experiencias previas de las personas y así ofrecer formación en base a esas experiencias y en los posibles intereses a futuro.

En un momento en el que el PIB de España ha disminuido un 11%, el desempleo ha alcanzado el 16,2% y el poder adquisitivo de la población ha disminuido. No parece ser el momento adecuado para realizar ninguna inversión.

Sin embargo, en esta circunstancia, CourseScope puede considerarse una inversión segura. Es una inversión financiera que permite y mejora las posibilidades de empleo de las personas. A pesar del bajo poder adquisitivo, nuestro negocio es la inversión ideal para el futuro profesional de las personas.

El presente trabajo se centra en la elaboración del plan de negocio para CourseScope, una *start-up* basada en la elaboración de un algoritmo que permita hacer uso de la inteligencia artificial para procurar una oferta de búsqueda de formación personalizada. Tras un estudio al marco teórico y un análisis en profundidad del modelo de negocio de

la empresa, el estudio culminará con un desarrollo de un plan financiero que ofrezca viabilidad técnica y financiera a la idea.

Todo el proceso queda plasmado en la plataforma Adventurees, la cual ha servido de apoyo para la elaboración de un estudio cuyo resultado se hace visible en el Business Model Canvas de la *start-up*. La idea y su diseño se encuadran dentro del marco del concurso de Comillas Emprende, en la edición del año 2020/2021, con el apoyo de la Universidad Pontificia de Comillas y la consultora Everis.

El fruto del trabajo realizado y la preparación de la presentación final, quedan recogidas en la redacción de este trabajo.

## **2. Objetivo del trabajo**

El objetivo principal de este trabajo es proveer a nuestra idea de un plan financiero que favorezca una viabilidad tanto técnica como financiera a la *start-up* CourseScope.

Para ello, por un lado, se estudiará la viabilidad técnica de desarrollar un algoritmo capaz de identificar las preferencias e intereses de los consumidores o usuarios de la plataforma en torno a la búsqueda de cursos de formación online, y una vez obtenidos los datos, catalogarlos y relacionarlos con ofertas de formación personalizadas para cada usuario.

Por otro lado, también se trabajará la viabilidad financiera del plan de negocio y se desarrollará un modelo que permita un marco que permita realizar la actividad designada de forma rentable.

Asimismo, se analizarán los perfiles de los potenciales clientes, así como de los futuros consumidores de la formación. Finalmente, se demostrará cómo CourseScope supone una mejora ante las actuales plataformas como respuesta a un entorno cambiante respecto la creciente necesidad de formación online.

### 3. Metodología

Una vez determinados los objetivos a conseguir, será necesario establecer una metodología necesaria para su consecución, basada en tres pilares fundamentales: tecnología, viabilidad financiera, clientes y usuarios.

- La tecnología es el pilar imprescindible de nuestra start-up, por lo que habrá que determinar la viabilidad del desarrollo de la misma así como la posibilidad de crear el algoritmo diferencial del proyecto.
- Nuestro modelo de negocio se basa en la consecución de los datos o información de los futuros consumidores de la formación, a los que a partir de este momento llamaremos *leads* para su futura venta a los centros ofertantes de esta formación. Por ello, estudiaremos el mercado de la venta de *leads* y se establecerán unos precios acordes tanto al mercado como a nuestra inversión en el negocio.
- Los clientes serán los centros ofertantes de formación. Éstos son nuestra principal fuente de ingresos, así como proveedores de nuestra oferta. Los centros pagarán por la facilitación de información sobre los usuarios.
- Finalmente, nuestra plataforma no tendrá ningún valor sin las personas que consideraremos consumidoras de los cursos.

Esta metodología contará de dos partes:

En primer lugar, se realizará un estudio de mercado a través de una revisión de la literatura disponible acerca del sector, nuestro modelo de negocio y de los recursos necesarios para la creación de nuestro proyecto, así como un análisis de las necesidades actuales y potenciales del mercado para adaptar de la mejor manera posible nuestra plataforma a la demanda.

En segundo lugar, se realizará un modelo de plan de negocio para la creación de la plataforma. Para ello, se llevará a cabo un Business Model Canvas para determinar la rentabilidad y viabilidad de la *start-up*.

#### **4. Estructura del trabajo**

Comenzaremos el estudio con un análisis del mercado y competidores tanto de búsqueda de formación como de venta de *leads*, seguido de un análisis de la tecnología necesaria para el desarrollo de nuestro algoritmo.

Este proceso queda reflejado en dos grandes temas: Comenzaremos con la explicación del modelo de negocio, incluyendo la idea, nuestra misión y visión, un análisis del mercado (TAM, SAM y SOM), un análisis de la competencia, un Business Model Canvas, una valoración y análisis estratégica del proyecto y la definición de un producto mínimo viable. El segundo tema corresponde con la exposición del plan financiero del proyecto, estableciendo una línea de productos, un plan de inversión y financiación, una estructura de costes, una cuenta de resultados, un balance de situación, la tesorería, los puntos de equilibrio y, por último, los ratios de rentabilidad.

## II. TECNOLOGÍA: *MACHINE LEARNING*

En esta sección procederemos a explicar la tecnología *machine learning*, la cual será la herramienta fundamental para el desarrollo del algoritmo que utilizaremos como propuesta de valor de nuestra plataforma. Nuestro foco será perfeccionar el sistema de búsquedas y de filtrado existente en el mercado y utilizar esta tecnología para lograrlo. Para ello, analizaremos el origen de esta herramienta y las distintas categorizaciones existentes, se describirá el papel de esta tecnología en diferentes industrias así como la aplicación del *machine learning* en el caso de nuestra start-up.

### 1. Definición y origen

Hoy en día los datos son parte fundamental de cualquier modelo de negocio, conforman una herramienta esencial para cualquier empresa y, a pesar de que en un primer momento no seamos conscientes de ello, podemos encontrar datos en cualquier aspecto de nuestras vidas. Es por ello por lo que ha surgido una necesidad de desarrollo de nuevas tecnologías y herramientas que no solo han propiciado que el volumen de información haya aumentado de forma exponencial, sino que seamos capaces de gestionar y entender toda esta información. Por ejemplo, gracias a este tipo de herramientas somos capaces de visualizar que, en tan sólo un minuto, se registran aproximadamente 1.400.000 llamadas, se envían 41 millones de mensajes y en redes sociales como Twitter se registran 319 usuarios nuevos (Sáez, 2020).

Algunas de las herramientas o tecnologías que surgen para la gestión e interpretación de grandes volúmenes de información son *Data Analytics* o *Machine Learning*.

Referente a la tecnología del *machine learning* se trata únicamente de una pequeña parte de todas estas herramientas participes de la transformación digital que surge en este nuevo paradigma de la cuarta revolución industrial (Management Solutions, 2018).

Este paradigma de la transformación digital incluye diferentes métodos o tecnologías como son *Cloud Computing*, *Blockchain*, *Internet of things*, Inteligencia Artificial (AI) o *Big Data* y *Analytics*. Como ya hemos mencionado, todas estas tecnologías han

comenzado a ser parte esencial de los modelos de negocio, impulsando así la transformación de diferentes sectores y la eficiencia de los mismos.

Nosotros nos centraremos en el *machine learning*, el cuál se encuentra dentro del marco de la inteligencia artificial. Se trata de una herramienta cuyo objetivo es la identificación de patrones y comportamientos a partir de grandes volúmenes de información. Gracias al reconocimiento de estos patrones podremos predecir futuros comportamientos y repetición de patrones.

Se entiende por *machine learning* o técnicas de aprendizaje automático a un “conjunto de métodos capaces de detectar automáticamente patrones en los datos” (Management Solutions, 2018).

Por ello, en base a esta definición, entendemos que este concepto lleva estudiándose en el ámbito académico desde la década de los 50 , época en la que se estudiaron y descubrieron distintos procesos estadísticos que facilitaron la creación de algoritmos simples que permitieran entender la información. Fue Alan Turing, quién, por primera vez planteó la posibilidad de que las máquinas pudieran tener la capacidad de “pensar” (BBVA, 2019). Con el fin de demostrar esta hipótesis creó el llamado *Test de Turing* con el objetivo de verificar si una máquina era capaz de tener un comportamiento “inteligente” o no. Este experimento supuso el comienzo del desarrollo de la inteligencia artificial.

Asimismo, debemos destacar a Arthur Lee Samuel como uno de los pioneros en el desarrollo de la inteligencia artificial, quien utilizando estas técnicas diseñó el primer programa de inteligencia artificial, un programa de ordenador capaz de jugar al ajedrez, prediciendo los distintos movimientos. (Michelone, 2015). En 1959 publicó su primer artículo sobre aprendizaje de las computadoras llamado *Some Studies of Machine Learning Using the Game of Checkers*.

Simultáneamente, científicos como Marvin Minsky y Dean Edmonds del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) estudiaban la posibilidad de traducir las redes neuronales del cerebro y así poder enseñar a las máquinas a “pensar”. El resultado de las investigaciones derivó en la creación de redes neuronales artificiales a través de

nodos interconectados (BBVA, 2019). De esta manera, consiguieron desarrollar un programa informático que enseñaba salir de un laberinto a través del aprendizaje de la experiencia.

Por lo tanto, el concepto de *machine learning* proviene de los diferentes estudios en relación a la inteligencia artificial y técnicas de aprendizaje, se trata de un “*campo de estudio que dota a los ordenadores de la capacidad de aprender sin ser explícitamente programados*” (Samuel, 1959)

Así, podemos establecer que esta área de estudio tiene como objetivo crear algoritmos que permitan tratar grandes volúmenes de información y así entender y predecir qué ha pasado o qué puede pasar en el futuro con respecto de un tema concreto, estos algoritmos serán capaces de mejorar y aprender con la experiencia.

Tras el estudio de este nuevo campo podemos definir formalmente *machine learning* de la siguiente manera: “A computer program is said to learn from experience E with respect to some task T and some performance measure P, if its performance on T, as measured by P, improves with E” (Mitchell, 1997).

## **2. Tipos de aprendizaje**

Debemos destacar que la utilización de todas estas nuevas tecnologías dependerá de los datos de los que dispongamos para entrenar los diferentes modelos, distinguiendo así diferentes categorías de aprendizaje de las herramientas. Podemos distinguir tres principales categorías:

En primer lugar, encontramos el aprendizaje supervisado, que se da cuando disponemos de información o datos etiquetados. Gracias al sistema de etiquetado asociado a los datos, el algoritmo es capaz de establecer un procedimiento de aprendizaje previo que permita la toma de decisiones (Iberdrola, 2020). Este etiquetado se compara con otras bases de datos con la finalidad de identificar etiquetas similares (BBVA, 2019). Para concluir, esta categorización se basa en el entreno de un conjunto de variables “x” en una variable output “y” gracias a una muestra de entrenamiento que serían los datos iniciales (Management Solutions, 2018).

En segundo lugar, el aprendizaje no supervisado entrena los modelos sin un aprendizaje previo. En este sentido, se pretende encontrar similitudes en la información en vez de patrones o comportamientos en los datos etiquetados (BBVA, 2019). Los algoritmos se entrenan para la identificación de patrones y datos similares y así crear grupos, se buscan características compartidas en lugar de datos concretos, y así poder realizar una segmentación efectiva.

En tercer lugar, el aprendizaje por refuerzo consiste en la total autonomía del algoritmo para que aprenda de la propia experiencia (Iberdrola, 2020). Consiste en un proceso de prueba y error con recompensas por el que se pretende alcanzar el mejor desempeño de una actividad. (Management Solutions, 2018).

### **3. Aplicación de la tecnología *machine learning***

Esta tecnología se ha abierto camino en multitud de sectores e industrias, aunque no se ha desarrollado equitativamente en todas ellas, en función de la industria vemos un nivel de desarrollo distinto, relacionado con la necesidad de implantación de los mismos.

Algunas de las industrias en las que encontramos la tecnología de inteligencia artificial, y más concretamente de *machine learning*, son la industria del automóvil, el sector de la salud o relacionadas con la ciberseguridad.

El *machine learning* resulta una herramienta esencial si deseamos lograr una mayor eficacia y eficiencia, y sobretodo en aspectos como son la búsqueda de información y las recomendaciones, aspectos clave de nuestro modelo de negocio.

En relación con nuestro buscador, será necesario crear un motor de búsqueda eficiente que cubra las necesidades de nuestros futuros usuarios, gracias al *machine learning* podremos crear bases de datos, así como categorizar y agrupar nuestra amplia oferta educativa de tal forma que el usuario pueda encontrar el producto que desee. La tecnología de *machine learning* hace uso de algoritmos que permiten al usuario realizar una búsqueda con resultados satisfactorios siendo esta lo más exacta posible y en el menor tiempo posible. (García, 2019).

Todo ello es factible gracias al *machine learning*, por el cual se ha podido progresar en el entendimiento del lenguaje para desarrollar algoritmos capaces de interpretar un contexto. Además, esta mejora viene acompañada del uso de redes neuronales que facilitan el proceso.

En cuanto a los sistemas de recomendación basados en esta tecnología, los cuales conforman nuestra propuesta de valor, encontramos diferentes compañías como son *Spotify* o *Netflix* que han demostrado que esta herramienta supone una ventaja competitiva frente a sus competidores.

Una herramienta de recomendación es un sistema complejo y elaborado, en función de la información previa de cada usuario, es capaz de categorizar la misma y así generar conocimiento accionable, es decir, permite predecir cuales serán los productos mas interesantes tanto para cada usuario como para los proveedores de ese producto (Uman, 2018).

Estos sistemas aplican un aprendizaje de preferencias, garante de pronosticar los productos que en un futuro puedan generar mayor interés (Sistemas de recomendación, 2019).

Los principales sistemas de recomendación utilizados son, la recomendación por popularidad, recomendación por contenido similar y la recomendación colaborativa.

### III. EL MODELO DE NEGOCIO

#### 1. Planteamiento de la idea

##### 1.1. Idea de negocio

Nuestro valor diferencial se encuentra en la creación de un algoritmo de clasificación y categorización tanto a nivel usuario como a nivel de la formación. Obtendremos datos de los usuarios a través de dos vías. Por un lado, utilizaremos la API de LinkedIn para conectarnos al perfil de cada usuario y obtener datos sobre su historia pasada. Por otro lado, el usuario podrá rellenar un formulario sobre sus intereses futuros. Este formulario está basado en el *European Entrepreneurship Competence Framework*, se trata de un marco establecido por la Unión Europea para detectar las competencias y aptitudes de cada persona y así realizar una valoración sobre los intereses de cada uno.

De esta forma, podremos vincular a cada usuario con la formación que más se adecue con toda la información recogida sobre el mismo, ofreciendo así recomendaciones acordes a cada perfil, siendo esto nuestra propuesta de valor hacia el usuario.

Del mismo modo, por la forma en la que obtenemos los datos se está generando una información precisa y de alto valor que posteriormente podemos ofrecer a los centros de formación.

Esta información son los *leads* o prospectos cualificados sobre los que basaremos el negocio de CourseScope.

A partir del segundo año, expandiremos nuestra línea de productos, incluyendo los informes de tendencias de consumo, aprovechando la recogida de datos mencionada anteriormente. Una vez obtenidos los datos seremos capaces de analizarlos y ordenarlos de forma que generen y ofrezcan una información de gran valor para los centros de formación o empresas del sector.

De cara a los usuarios de la plataforma, ofrecemos un servicio gratuito similar a nuestros competidores, pero con mayores opciones de filtro para la búsqueda de formación que cualquiera de nuestros competidores. Del mismo modo, nuestro valor diferencial se

encuentra en el algoritmo de recomendación personalizada para cada usuario que facilitará en gran medida la búsqueda de la formación.

Desde la perspectiva de los clientes, se trata de un servicio el cual no supondrá costes elevados ni un gran esfuerzo, lo que les permitirá adquirir nuevos clientes ahorrando el gasto dedicado a desarrollar internamente la función de promoción y búsqueda de nuevos *leads* o prospectos cualificados de las personas que puedan estar potencialmente interesados en sus productos de formación.

Asimismo, nuestra plataforma cuenta con un *dashboard* o panel de control enfocado a los centros de formación. Esta funcionalidad proporciona a los centros un mayor control sobre la actividad de la plataforma. Desde esta ventana podrán descargar datos sobre cursos ofertados, número de visitas, información sobre los usuarios o los futuros informes de tendencias. Estos dos últimos contarán con un acceso restringido ya que son nuestros principales productos por los que los centros tendrán que pagar.

A diferencia de nuestra competencia, nuestro algoritmo de clasificación y categorización utilizará la inteligencia artificial para ofrecer una capacidad de parametrización superior, ya que no sólo considerará el interés del usuario en el momento de la búsqueda, sino que también incluirá la experiencia previa y los intereses futuros. Esto permite un *match index*, índice de vinculación entre la formación ofrecida y la demanda muy elevado. De esta forma, logramos a su vez una tasa de conversión de los *leads* o prospectos cualificados superior a la misma de la competencia.

Todos los datos recopilados serán almacenados en la “nube” para poder realizar análisis de datos que permitan tanto un desarrollo de producto vía informes de tendencias de consumo como el *retargeting* a través del correo electrónico. Se utilizará el servicio ofrecido por Microsoft, detallado en el plan financiero.

## **1.2. Misión y Visión**

Nuestra **misión** es desarrollar una plataforma que permita optimizar la búsqueda de formación por parte de los usuarios para una mayor adaptación a sus exigencias. Pretendemos ser el principal puente entre los estudiantes y los centros ofertantes de

educación, atrayendo a un mayor número clientes para los centros y una mejora de la experiencia de usuario.

Del mismo modo, tenemos la **visión** de facilitar la búsqueda de formación para favorecer así el acceso de cualquier persona a la educación.

## **2. Análisis del entorno**

### **2.2. Análisis del mercado. TAM, SAM y SOM**

Hoy en día, podemos encontrar diferentes páginas web en las que se puede buscar y realizar un gran número de cursos de formación online. Aún así, no encontramos ninguna herramienta capaz de ofrecer una búsqueda personalizada para cada usuario, adaptada a sus preferencias e intereses personales. Con el modelo actual se encuentran a nuestra disposición multitud de opciones de formación, los cuales a través de una búsqueda manual con filtros o algún otro tipo de categorización es muy difícil lograr una adaptación correcta a cada usuario.

La formación a distancia cada vez gana mayor protagonismo. La situación actual causada por la pandemia demuestra la adaptabilidad y facilidad que supone la enseñanza online en nuestro modo de vida.

Sin embargo, como se ha mencionado anteriormente, las plataformas existentes han demostrado diferentes debilidades, las cuales CourseScope pretende solucionar gracias a nuestro motor de búsqueda de formación.

Aún así, en un primer momento no seremos capaces de captar el mercado de la formación en su totalidad, y es por eso que hemos establecido diferentes clasificaciones del mercado para establecer un volumen de mercado realista y acorde a nuestras capacidades.

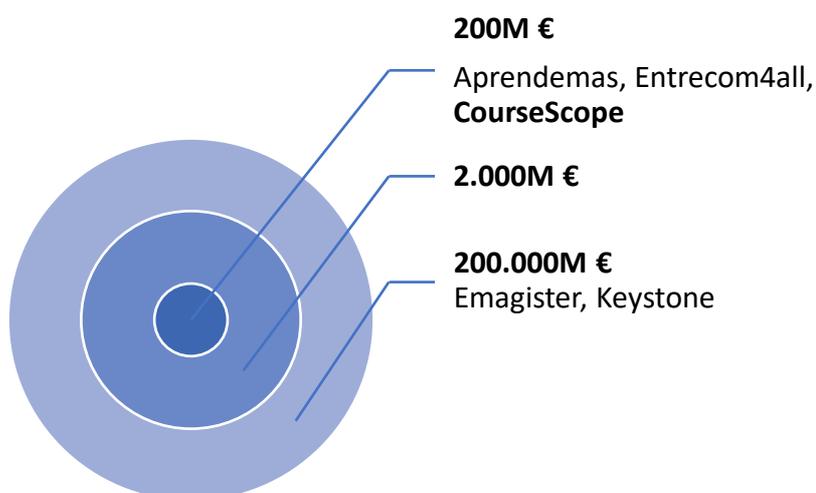
En primer lugar, correspondiente al mercado total disponible obtenemos el TAM (*Total Addressable Market*). El mercado de la educación en su conjunto implica un volumen de más de 200.000 millones de dólares (Global Market Insights, 2020).

En segundo lugar, el SAM (*Serviceable Available Market*) es esa proporción del mercado total (TAM) en la que nuestros servicios serían adecuados ya que es imposible abarcar la totalidad del mismo. Nuestros servicios están enfocados a un público joven, de entre 16 y 45 años, primordialmente en España, por lo que nuestra estimación deberá basarse en estas cifras. Según los datos más recientes publicados por el Instituto Nacional de Estadística, este grupo de población representa un total de 17.876.157 personas (INE, 2020). Asimismo, debemos tener en cuenta que una parte de nuestros usuarios provienen de Latinoamérica y el Caribe, que ya se estima que proporcionan unos 30 millones de estudiantes (Fernández, 2020).

Finalmente, el mercado que nosotros seremos capaces de abarcar en relación a nuestras capacidades, y teniendo en cuenta nuestros cuatro principales competidores, será lo que definimos como SOM (*Serviceable Obtainable Market*), estimamos esta cifra alrededor de 100.000 euros anuales, lo que corresponde a la venta de 9.000 *leads*, calculados a partir de nuestras previsiones de ventas y a las estimaciones de cifras de ventas de nuestros competidores más próximos, unos 60 millones de euros anuales. Esta cifra representa el 0,17% de la cuota de mercado correspondiente a nuestros cuatro principales competidores, lo que podemos calificar como una estimación realista.

### 2.3. Análisis de la competencia.

**Figura 1. Clasificación de los competidores según el tamaño del mercado**



*Fuente: Elaboración propia a partir de las estimaciones en equipo*

En esta sección nos centraremos en el análisis de cuatro de nuestros principales competidores. En primer lugar, se realiza un análisis de dos de los que consideramos como nuestros modelos a seguir, empresas que consideramos que están realizando un buen trabajo y de las que podemos aprender e imitar. En segundo lugar, se analizan dos de nuestros competidores más próximos.

- **Emagister**

Emagister basa su modelo de negocio en el cobro a los centros educativos por cada usuario que cumplimenta un formulario de solicitud de información sobre la oferta educativa. El portal tercia 2,5 millones de transacciones mensuales de este tipo, la empresa complementa sus ingresos con la inclusión de publicidad junto con las cuotas de posicionamiento en el portal pagadas por los centros (Emagister, 2009).

La oferta publicada por Emagister es de más de 1.000.000 de cursos y más de 100.000 centros de formación. Estos incluyen formación desde grados y másteres hasta formación profesional y oposiciones. Así mismo, existe una sección de formación subvencionada.

La gran mayoría de cursos ofertados en esta plataforma son de pago, principalmente en grados y másteres. La formación gratuita suele estar subvencionada por el Estado.

Emagister se lanzó en el 2000, cuenta con más de 40 millones de usuarios y están presentes en 14 países.

En cuanto a sus finanzas, Emagister facturó 7,6 millones de euros en 2008, sentando un récord histórico en ese momento. Desde su segundo año de actividad, la empresa ha mostrado resultados positivos.

Estos son algunas de las cifras más relevantes de la empresa:

- Ventas en 2018: 12.311.000€ (diferencia con el año anterior 25,19%)
- Beneficios 2018: 322.000€ (porcentaje sobre ventas 2,62%)
- ROE 2018: 10,12% (diferencia con el año anterior 252,61%)

- Por cada euro que la compañía pone la financiación ajena aporta 2,48€
- Ratio de solvencia: >1

En la actualidad, la empresa es propiedad del grupo Intercom en un 40% y mientras que el 60% restante se reparte entre distintos inversores. Desde 2020, con intención de reinventarse en el sector de la formación en España y Latinoamérica, la empresa a formalizado una importante alianza junto Majorel y GSS Grupo Covisan.

Todos estos datos reflejan nuestro interés por la empresa como nuestro principal modelo a seguir.

- **Aprendemas**

Aprendemas ofrece un buscador de formación que incluye: carreras universitarias, másteres, cursos de formación y oposiciones. Estos comprenden más de 490.000 cursos publicados, más de 28.000 centros ofertantes de esta formación, un blog de noticias sobre cuestiones de formación, además de diferentes servicios de promoción para los centros de formación.

La compañía cuenta con un mercado de más de 1.000.000 de solicitudes enviadas de pre-matrícula, más de 3.000.000 seguidores en redes sociales y más de 70.000 *leads* en todo el mundo. Desarrollan su actividad en España y Latino América, principalmente México y Colombia.

Las principales cifras de compañía son:

- La rentabilidad económica del 8,16 % en 2019.
- La cifra de ventas de la empresa aumentó en un 16,54 % entre 2018 y 2019.
- El EBIT de la empresa experimentó una subida de un 5,61 % entre 2018 y 2019.
- La empresa se financia primordialmente a través de sus propios recursos, y las fuentes de financiación ajenas se utilizan en menor medida, un 38,88 % menos que la media? del sector.

- El ratio EBIT por ventas de la compañía es inferior a la del mercado, por lo que la capacidad de la empresa de generar beneficios de explotación es menor que el sector. 0,03 frente a 0,07 del mercado.
- El resultado neto de la compañía es de 2,8% respecto de los ingresos totales de explotación, un 2,86% inferior al del mercado.

- **Entrecom4all**

Entrecom4all (*Entrepreneurship Competences For All*) es una iniciativa liderada por la Universidad Politécnica de Madrid.

El fundamento del proyecto se basa en la necesidad de emprender hoy en día, así como en la necesidad de cultivar una actitud emprendedora y empresarial. En concreto, la iniciativa se basa en el concepto ENTRECOMP, que define el espíritu empresarial como una competencia transversal que los ciudadanos pueden aplicar a todos los aspectos de su vida, desde el crecimiento personal hasta la activa participación en la sociedad, pasando por la (re)incorporación al mercado laboral como trabajadores o autónomos.

El modelo se compone de tres áreas de competencia y quince competencias, un modelo de progresión de ocho niveles y una lista completa de 442 resultados de aprendizaje.

- **Educaweb**

Educaweb ofrece a través de un buscador toda la información requerida por los usuarios dispuestos a desarrollar su proyecto personal y profesional. Asimismo, ofrecen contenidos, herramientas y servicios de acceso gratuito con el objetivo de facilitar al usuario la elección de la formación más adecuada a cada perfil.

Su valor diferencial radica en el volumen de contenidos educativos tanto para usuarios como profesionales del sector de la formación. Pertenecen al grupo Educaedu.

Su modelo de negocio se basa en la captación de estudiantes vía SEO y SEM (1,5 millones de páginas de contenido visitadas mensualmente), cuantifican sus datos (generan un

*lead* cada 30 segundos) y los presentan al CRM de cada centro (más de 375.000 matrículas anuales en España)

Su gama de productos es distinta para centros y estudiantes, por un lado, para el centro ofrecen diferentes servicios los cuales incluyen: Educalead, un servicio publicitario de generación de ofertas, prospectos o solicitudes de información de potenciales usuarios; Educamail, para captar estudiantes mediante operaciones a través del correo electrónico; Educabrand: para posicionar la marca del centro y Educanews un creador de contenido adaptado a las necesidades de cada centro, tramitando su visibilidad tanto en el portal como mediante correo electrónico y redes sociales. Por otro lado, para el usuario ofrecen un servicio gratuito de búsqueda de formación, equipado con filtros básicos como la clasificación de los estudios, incluyendo másteres, cursos básicos, oposiciones, MOOC, o doctorados, clasificación por el lugar, tema de estudio, modalidad, precio... Esta búsqueda también puede orientarse hacia la búsqueda de un centro más que unos estudios concretos, todo ello complementado por un test de orientación con preguntas de cara a obtener unos resultados finales sobre recomendaciones para el usuario

Las cifras más representativas de la compañía son las siguientes:

- Cifra de ventas en 2019: 3.367.000€ (diferencia con el año anterior 47,55%).
- Beneficio 2019: 722.000€ (porcentaje sobre ventas 21,46%).
- ROE 2019: 70,99% (diferencia con el año anterior 440,67%).
- Ratio de solvencia: > 2.

### **3. Business Model Canvas**

#### **3.1. Propuesta de valor**

Nuestra propuesta de valor surge a partir de aquellos factores que nos permiten crear valor tanto para nuestros clientes como para los usuarios de la plataforma.

En primer lugar, nuestra propuesta de valor hacia los usuarios en búsqueda de formación es clara. CourseScope ofrece un elemento diferencial en la búsqueda de formación. Nuestro motor de búsqueda permite un nivel mucho mayor de personalización en comparación con nuestros competidores así cómo nuestro algoritmo genera unas recomendaciones más ajustadas a la realidad. Hasta el momento, la búsqueda de formación se realizaba de forma manual, dedicando horas al proceso sin dar con la formación ideal. Nuestra herramienta permite al cliente simplificar el trabajo de búsqueda, ganando tiempo y encontrando formación ajustada a sus preferencias.

En segundo lugar, nuestra propuesta de valor para las universidades se basa en la mejora de marca y status de los centros y de su estrategia de comunicación y promoción de su oferta. Como nuestro objetivo es ofertar la mayor cantidad de formación posible, los centros altamente reconocidos podrán mejorar su situación en el mercado de igual forma que los centros que no cuenten con ese posicionamiento podrán alcanzar a un público mayor que si no trabajaran con nosotros.

Además, el aumento de la inversión y demanda en estudios online implica un aumento de la competencia en el sector formativo. CourseScope representa una oportunidad para aumentar los canales de comunicación y promoción de los centros de estudios.

En definitiva, será un canal relevante porque se conseguirá información de aquellos clientes potenciales cuyo perfil encaje perfectamente con la formación ofertada. CourseScope será capaz de ofrecer a nuestros clientes calidad, comodidad y sencillez.

### **3.2. Estructura operativa**

- **Asociaciones clave**

Actualmente no contamos con alianzas estratégicas con empresas de éste u otro sector. Las únicas asociaciones clave que existen son las relaciones con los centros educativos para garantizar la fiabilidad y la calidad del servicio de nuestra *start up*. Estos centros incluyen, entre otros, universidades, academias de idiomas o institutos de formación profesional.

- **Actividades clave**

Nuestra principal actividad o *core business* serán las acciones de mayor importancia necesarias para poder llevar a acabo con éxito y de forma funcional nuestro modelo de negocio. Dichas acciones estarán profundamente relacionadas con los recursos clave a utilizar. Por lo que, si consideramos que la plataforma que desarrollaremos es el principal recurso clave para nuestro negocio, su desarrollo y mantenimiento será una actividad clave para nuestra empresa, de tal forma que nos permita mantener la confianza de nuestros clientes. Para el buen funcionamiento de la misma, y como se ha mencionado anteriormente, se contratará a un técnico que trabaje en corregir deficiencias de la plataforma 1 ó 2 días a la semana. Como se detalla más adelante, además de una inversión inicial de 13.500 € para el desarrollo y diseño de la plataforma, cada tres años se realizará una inversión de 6.000 € para reestructurar dicha plataforma.

Nuestro modelo de negocio requiere una red de centros de educación que ofrezcan formación, por lo que otra de nuestras actividades clave será la de forjar alianzas y relaciones a largo plazo con estas para poder comenzar a ejercitar nuestra propuesta de valor. Por este motivo, la labor comercial en este sentido será crucial. Sin embargo, toda esta labor sería en vano sin una estrategia de marketing y promoción que respalde la misma. Dentro de esta estrategia predominarán las actividades en relación a una presencia activa y publicidad en redes sociales junto con una búsqueda de oportunidades y eventos educativos donde poder darse a conocer.

Finalmente, nuestro negocio no podrá llevarse a cabo sin las herramientas que no permitan generar y ordenar la información que posteriormente venderemos a nuestros clientes.

- **Recursos clave**

Una vez comenzada la actividad, los clientes y usuarios podrán hacer uso de la plataforma de forma automatizada, por lo que no se requerirá una gestión activa de la misma. Se trata de un negocio totalmente online lo que implica que no requerirá de ningún activo físico. Sin embargo, sí que constan activos intangibles claves en el proyecto.

La tecnología utilizada, incluyendo el software o algoritmo que sostienen este proyecto serán dos de los recursos clave sobre los que se requerirá realizar una inversión inicial. Esta inversión recoge el capital inicial aportado por los socios (25.000 €) así como una búsqueda de financiación destinada a captar personas miembros del grupo de las tres Fs (*Family, Fools and Friends*) con una previsión de recaudación de 35.000 €. De igual forma, como se menciona en el apartado anterior, se contratará un técnico por horas capaz de gestionar la plataforma.

Todo ello no será posible sin una herramienta de almacenamiento de datos, para lo que utilizaremos en servicio de “Microsoft 365 Empresa Estándar” valorado en 152,46 € al año (Microsoft, 2021). Igualmente, no será posible sin los socios que ejerzan el papel de comerciales para conseguir acuerdos con los centros.

### **3.3. Plan de ventas**

- **Relaciones con clientes**

La generación de valor de la compañía depende en gran medida del establecimiento de relaciones duraderas y de calidad con los clientes. Por ello, se deberá realizar un plan que refleje cómo se van a realizar dichos contactos tanto con centros de formación como con los usuarios de la plataforma.

Este plan recoge cómo será la relación y vínculo que se espera conseguir con los diferentes segmentos del mercado, así como el grado de interacción que se quiere lograr entre CourseScope y sus clientes en el tiempo.

La relación con los centros de formación será una relación directa entre el personal de la universidad y el equipo comercial de nuestra start up. Esta relación será a largo plazo. En la fase inicial del proyecto, se establecerá una persona un contacto para generar esa relación de confianza con lo centros que quieran formar parte de nuestra red. Acto seguido, una vez establecida una relación, se realizará un contacto periódico donde se renegociarán los términos acordados y se intentará fortalecer la alianza.

En cuanto a los usuarios de la plataforma, al igual que con los centros, se establecerá una relación directa con nosotros. Sin embargo, esta relación no supone una interacción personal. Los usuarios podrán ponerse en contacto con nuestro equipo para preguntas y otras cuestiones, pero la principal relación entre usuario y CourseScope será a través de la plataforma. Una vez se obtengan los datos de cada usuario, comenzará el proceso de retención y fidelización de estos usuarios por medio de una *newsletter* mensual acerca de las tendencias en formación además de una estrategia de *retargeting* a través del correo electrónico.

- **Canales de distribución**

Entendemos como canales de distribución aquellos medios que nos permitan conectar CourseScope con potenciales clientes y usuarios. Se utilizarán distintos canales en función del segmento de mercado con el que se pretenda contactar. El contacto con los centros de formación se realizará a través del equipo comercial de CourseScope. Este equipo comercial estará formado, inicialmente, por los cinco socios de CourseScope, a pesar de que cada uno de ellos cuente con un rol diferente en el organigrama de la empresa, consideramos que al inicio de nuestra actividad esta labor comercial será esencial para crecer y darnos a conocer. Es por eso que, todo el equipo debe ejercer como comercial.

En relación a los canales con los que contactaremos con los usuarios, estos deberán ser más variados. Dentro de la estrategia de marketing y promoción CourseScope, se

contemplan diferentes canales directos como la propia plataforma web y el equipo comercial, así como canales indirectos, entre los que encontramos diferentes estrategias de promoción destinadas a campañas de publicidad y posicionamiento en la red de Google, y a publicidad en la red social de LinkedIn. Finalmente, una pequeña parte del presupuesto se destinará a campañas en otras redes sociales, entre ellas, Instagram y a la contratación de promoción vía *influencers* relacionados con el mundo de la formación como son Fernando Trujillo o David Calle. La disparidad en el presupuesto existente proviene de la percepción de los consumidores o usuarios de Instagram y de LinkedIn. Instagram es una red social destinada a ser fuente de entretenimiento mientras que LinkedIn se percibe como una red social profesional.

- **Segmentación del mercado**

La segmentación de clientes la realizaremos en aquel mercado que este compuesto por aquellos grupos de clientes para los que nuestra *start up* crea valor. Nuestra propuesta de valor se centra en cubrir necesidades insatisfechas de dos grupos o segmentos de clientes específicos. Por un lado, los usuarios o personas en búsqueda de formación y, por otro lado, aquellos centros educativos que ofertan esta formación.

En cuanto a los centros educativos que van a colaborar con nosotros, no se establece ningún requisito concreto más que ser un centro reconocido. Nuestro principal objetivo será generar el mayor número de *leads* posibles, por lo que cuanto mayor sea la oferta de formación mayores posibilidades tenemos de que esto se cumpla. De igual modo, esto nos permitirá llegar a un público mucho mayor.

Los usuarios, en cambio, sí tendrán que ajustarse a un perfil más acotado. Por eso creemos razonable clasificar el público objetivo o target en función de factores geográficos, demográficos y socioeconómicos del público objetivo.

A nivel geográfico, comenzaremos limitando nuestra actividad al territorio español, esto se debe a la facilidad para contactar con los primeros ofertantes de formación y a la cercanía que podemos ofrecer a nuestros clientes. Incluso, podemos asumir que iniciaremos los primeros contactos en la Comunidad de Madrid, por la abundante representación de centros educativos. No obstante, al tratarse de formación online,

podremos admitir a cualquier cliente extranjero interesado en la formación en nuestra oferta educativa.

A nivel demográfico, hemos identificado como nuestros usuarios a jóvenes de entre 16 y 35 años, siendo su sexo o su situación familiar indiferentes. Este rango es en el que se concentra la inmensa mayoría de la demanda de formación.

Esta distinción también la realizaremos para los diferentes productos o agrupaciones de formación que hemos identificado. Los grados, al igual que la formación profesional, irán enfocados a jóvenes de entre 17 y 19 años. Las oposiciones estarán orientadas a personas de entre 21 y 28 años. Los másteres irán dirigidos a un público de mayor edad, de entre 21 y 35 años. Dentro de estos grupos de edad, el público más joven será el más propenso a la búsqueda de formación online. Esta información viene de un proceso de reflexión en base a las experiencias propias personales, de amigos y familiares.

En cuanto a el perfil socioeconómico de nuestros potenciales usuarios será de poder adquisitivo medio-alto, sin dejar de lado al resto de personas. Al tener una mayor disponibilidad económica, habrá una mayor predisposición a asumir el coste de la formación, por lo que podremos ofrecer información de todas estas personas interesadas y dispuestas a completar el proceso de búsqueda y finalmente completar la formación. No obstante, no debemos olvidar el conjunto de población con un perfil socioeconómico medio-bajo, ya que muchas veces pueden entender la formación como una oportunidad para aumentar sus expectativas laborales, y tanto el rango de precios de la formación online como nuestra oferta, es muy amplio.

### **3.4. Estructura financiera**

- **Estructura de costes**

La estructura de costes en CourseScope sigue un modelo sencillo, en la que se diferencian los costes en variables y los costes fijos. Esta estructura de costes, al igual que las fuentes de ingresos de la siguiente sección se desarrollan en profundidad más adelante, ya que son imprescindibles en el desarrollo del plan financiero.

Los principales costes se estructuran de la siguiente manera:

- **Costes fijos:** estos no dependerán del volumen de formación que ofreceremos ni del número de *leads* que logremos vender. En este grupo destaca el desarrollo y diseño de la plataforma de CourseScope. Esta tendrá un coste de 13.500 €, el cuál, teniendo en cuenta el papel de la misma dentro de nuestro modelo de negocio y el mercado en el que nos encontramos, no es un coste elevado. Además, debemos contemplar una reestructuración de la plataforma por valor de 6.000 € cada tres años. Así mismo, los costes concernientes a los salarios y las cotizaciones a la Seguridad Social tanto de los socios como del técnico (reflejado en la categoría de servicios profesionales) supondrán un alto coste en los primeros años. Sin embargo, cabe destacar que debido al modelo de negocio online de nuestra *start up*, no existirán costes respectivos a el alquiler de las oficinas u otro tipo de inmovilizado material.
- **Costes variables:** estos estarán conformados por aquellos importes que varían dependiendo de del servicio o la actividad de la empresa. CourseScope, al tratarse de una plataforma online cuya propuesta de valor se basa en un servicio de recomendación, no se encuentra un costo de bienes vendidos. Dentro de los costes variables se han incluido todos los costes relacionados con la estrategia de marketing y promoción de la compañía. Esto se debe a que entendemos que el valor de esa labor de promoción está íntimamente relacionado con el coste de adquisición de nuestros productos. Consideramos que este coste es el aquel que nos permite saber cuánto cuesta adquirir esa información del usuario que luego CourseScope ofrece a los centros de formación. El presupuesto de costes de marketing y promoción comprenden las campañas de publicidad en LinkedIn y Google, el posicionamiento en internet del buscador frente a sus competidores (también llamado posicionamiento SEO) además de pequeños costes asociados a la estrategia de *retargeting* y la comunicación con clientes y usuarios a través del correo electrónico

  - **Fuentes de ingresos**

En este apartado quedan reflejados todas aquellas actividades que proporcionan una fuente de ingresos al negocio, imprescindibles para su actividad. Entre otras, una de

nuestras principales propuestas de valor hacia los usuarios de la plataforma es que el uso de la misma sea gratuito. De esta forma, la principal fuente de ingresos de CourseScope serán los centros ofertantes de formación. Más concretamente, estos ingresos vendrán de la venta de *leads* o prospectos cualificados; es decir, de la venta de los datos de los usuarios interesados en una determinada formación. Todo esto quedará detallado con mayor profundidad en el desarrollo del plan financiero.

Los precios de venta al público de los diferentes productos quedan reflejados en la siguiente tabla:

**Tabla 1. Precios de los productos ofertados**

Productos	Precio de venta
<i>Leads</i> de Cursos y Formación Profesional	5,50€
<i>Leads</i> de Oposiciones	6 €
<i>Leads</i> de Grado	30 €
<i>Leads</i> de Máster	20 €

*Fuente: Elaboración propia a partir de las estimaciones en equipo*

#### **4. Valoración y análisis estratégico del proyecto: Análisis DAFO.**

CourseScope surge en un momento y entorno marcado por una crisis económica y sanitaria. Esto posiciona a CourseScope como una idea atractiva e inversión refugio. Esto se debe principalmente a dos motivos, en primer lugar, debido al tipo de oferta formativa que ofrece, al tratarse de formación online, evita la presencialidad y por tanto facilita el acceso a la misma. En segundo lugar, CourseScope facilita a sus usuarios la búsqueda de formación y por tanto el acceso a nuevos empleos, en un clima en el que la tasa de paro ha aumentado hasta situarse en un 16,2%, CourseScope brinda una gran oportunidad.

Consideramos nuestra *start-up* como una inversión segura en un contexto lleno de incertidumbre. Del mismo modo, hemos previsto una planificación estratégica fuerte a largo plazo. Una vez alcanzado el tercer año y cuando la empresa se haya posicionado en el mercado español y los resultados sean positivos y estables, presentamos un plan de internalización con el objetivo de diversificar los riesgos geográficos y así aumentar su alcance y cuota de mercado global.

Conjuntamente, con la intención de combatir futuros entrantes en el mercado a largo plazo, tratar de reinventarnos y buscar diferentes ventajas competitivas, se presentará la posibilidad de integrar una plataforma de empleo como una herramienta más de nuestra *start-up*. De este modo, todas aquellas personas que adquieran habilidades a través de la formación que ofertamos, serán también capaces de tener una visión total sobre qué empresas buscan personas con capacidades parecidas o incluso especificaciones de diferentes puestos.

Con el fin de construir una estrategia fiable y verificada, consideramos esencial un análisis tanto de la compañía como del entorno en el que nos vamos a desarrollar y así ser capaces de identificar nuestras ventajas competitivas.

Con este objetivo hemos realizado este análisis utilizando la herramienta DAFO. Este estudio se refleja a continuación:

#### **4.1. Análisis interno**

Entre las **debilidades** encontramos:

- En primer lugar, al tratarse de una empresa de nueva creación e instituida por socios con reducido recorrido profesional, la baja experiencia de la *start-up* en el sector supone nuestra primera debilidad.
- En segundo lugar, encontramos el bajo presupuesto inicial como una segunda debilidad. La creación de una plataforma como la que planteamos supone una gran inversión inicial, por lo que el presupuesto dispuesto irá en su mayoría destinado a esto. Una vez comience la actividad, se espera contar con recursos suficientes para la mejora de la plataforma.

- Productos muy diversos. Los productos que ofertamos son homogéneos en cuanto a la generación y recopilación de datos, pero estos se destinarán a diferentes tipos de formación. A su vez, se trata de productos con un bajo beneficio, por lo que será necesario un gran volumen de ventas para que el negocio resulte rentable.
- Necesidad de un perfil técnico. Todos los socios promotores de la *start-up* contamos con un perfil similar. Todos nosotros nos hemos formado en ciencias económicas, por lo que al tratarse de una *start-up* tecnológica, será necesaria la contratación de un perfil técnico.

En cuanto a las **fortalezas** distinguimos:

- Precios competitivos. Una vez analizado el mercado de la venta de *leads*, consideramos que nuestro producto ofrece un precio competitivo en un mercado en constante crecimiento.
- Mayor personalización y adaptación. A diferencia de nuestros competidores, gracias a nuestro algoritmo somos capaces de ofrecer mayores niveles de personalización y adaptación al usuario.
- Negocio escalable. Como se menciona anteriormente, el mercado de la formación es un mercado en constante crecimiento, por lo que consideramos que nuestro modelo de negocio será capaz de crecer en la misma medida.

#### 4.2. Análisis externo

Las **amenazas** identificadas son:

- Se trata de un sector consolidado, con altas barreras de entrada y una competencia consolidada.
- Debido a la situación en la que nos encontramos, un contexto de crisis económica y sanitaria, una de nuestras principales amenazas es el aumento de ahorro debido al bajo crecimiento económico, es decir, la disposición de

los usuarios en invertir en formación. Aún así, se muestra una tendencia al alza de búsqueda de formación online.

- Por último, consideramos como amenaza la abundancia de trámites y costes para la creación empresas en España.

Finalmente, consideramos **oportunidades**:

- Por un lado, se ha demostrado una mayor tendencia a la búsqueda de formación online en los últimos años, y más concretamente a raíz de las diferentes políticas y regulación referentes a limitaciones y confinamiento.
- Por otro lado, el mercado español se encuentra altamente conectado con el mercado latinoamericano, por lo que consideramos este como una extensión de nuestro público objetivo.

## **5. Producto Mínimo Viable**

La idea de un producto mínimo viable surge de la metodología *Lean Startup*, se trata de una metodología en auge en el mundo emprendedor, esta ofrece la posibilidad de implementar negocios evitando desperdiciar tiempo, recursos y esfuerzos inútiles. Un producto mínimo viable es aquel que solamente consta con aquellas funcionalidades que permiten que el producto sea lanzado. Se trata de un producto con unas características mínimas que aporte un valor al cliente y que permita obtener la mayor información posible. (Fernández, 2018)

Para la elaboración de nuestro producto mínimo viable nos centraremos en la creación de una plataforma de menor alcance del que finalmente tendrá, una plataforma que permita a los usuarios hacer uso de unas funcionalidades básicas que reflejen nuestra propuesta de valor.

Además, tanto la plataforma como todos los procesos asociados estarán diseñados para permitir una escalabilidad de los mismos sin presentar mayores dificultades.

Hemos establecido un diseño detallado de cómo sería la plataforma web. (Anexo II)

Entre sus **funcionalidades básicas** podemos encontrar:

- Buscador por palabras.
- Catálogo por categorías y filtros graduales y específicos.
- Vista preliminar de la información detallada de cada curso.
- Enlace del perfil del usuario con LinkedIn.
- Cuestionario de inicio de sesión incluyendo la posibilidad de establecer intereses futuros.
- Recomendaciones generadas por nuestro algoritmo.
- *Dashboard* o panel de control para los centros de formación.

## IV. PLAN FINANCIERO

### 1. Línea de productos

Para continuar con el plan de empresa es importante describir el producto que vamos a ofrecer y establecer los precios y gastos en los que hemos de incurrir para ofrecer estos productos.

Nuestra actividad principal es la venta de *leads* o prospectos de calidad, para ofrecer el mejor servicio posible hemos agrupado estos en cuatro grupos, cada uno de ellos con unas estimaciones de ventas, precio de venta y costes de adquisición diferenciados, ya que no será igual conseguir información sobre una persona interesada en un curso de formación con un precio medio de 2.000€ que una persona interesada en realizar un máster con un precio muy superior. Los grupos o productos establecidos son:

- *Leads* de Cursos de formación junto con *leads* de formación profesional
- *Leads* de oposiciones
- *Leads* de grado
- *Leads* de máster

Por ello, hemos establecido un precio de venta de cada uno de los productos de forma que son competitivos en el mercado, calculados en función de su coste de adquisición, así como de las unidades de venta previstas.

Al tratarse de un producto sin necesidad de producción o de adquisición de materias primas se han considerado como costes de adquisición la inversión realizada en la promoción de los mismos. Igualmente, se considera que las unidades aumentarán anualmente en proporción a la inversión realizada, así como a través de una estrategia de *retargeting*.

A partir del segundo año, como se ha mencionado anteriormente, se espera poseer suficiente información como para ser capaces de generar informes de tendencias que ofrecer como un quinto producto. Estos informes contarán con un precio mayor que el

resto de productos adecuado a su mayor valor. En estos informes quedará reflejada toda la información del mercado de la formación que pueda resultar de interés a los diferentes centros educativos.

En esta tabla se muestran las diferentes estimaciones de coste de adquisición para cada producto durante los cinco primeros años de actividad.

**Tabla 2. Proyecciones de coste de generación de leads**

GASTO GENERACIÓN LEADS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LEADS DE CURSOS + FORM. PROF.	unidades	4.800,00	6.960,00	10.092,00	14.633,40	21.218,43
	precio	2,23	1,65	1,17	0,93	0,73
	costes	10680,41	11516,94	11850,96	13551,56	15494,86
LEADS DE OPOSICIONES	unidades	840,00	1.218,00	1.766,10	2.560,85	3.713,23
	precio	2,43	1,81	1,28	1,01	0,80
	costes	2038,99	2198,69	2262,46	2587,12	2958,11
LEADS DE GRADO	unidades	360,00	522,00	756,90	1.097,51	1.591,38
	precio	12,14	9,03	6,41	5,05	3,98
	costes	4369,26	4711,47	4848,12	5543,82	6338,81
LEADS DE MÁSTER	unidades	3.000,00	4.350,00	6.307,50	9.145,88	13.261,52
	precio	8,09	6,02	4,27	3,37	2,66
	costes	24273,65	26174,86	26933,99	30799,00	35215,59
INFORMES DE TENDENCIAS	unidades	0,00	5,00	20,00	30,00	45,00
	precio	0	0	0	0	0
	costes	0	2865,34	8133,63	9621,51	11380,59
<b>TOTAL</b>		<b>41.362,30</b>	<b>47.467,30</b>	<b>54.029,15</b>	<b>62.103,01</b>	<b>71.387,95</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir de las estimaciones en equipo*

En base al análisis del mercado expuesto en la sección anterior, hemos establecido una previsión de ingresos de unos 100.000 euros en primer año, lo que se traslada a una estimación de ventas de 9.000 unidades.

Del mismo modo, esta proyección está fundamentada en la inversión destinada a la promoción y marketing tanto de la start-up como de cada uno de los productos, la cual supone 41.362,30 € el primer año. En función de las estimaciones de los diferentes portales en los que pretendemos promocionarnos, consideramos una generación de 5 leads o prospectos por cada 20 euros invertidos en esta promoción, por lo que estos datos justificarían la estimación de ventas de 9.000 unidades el primer año. Esta cifra se incrementará en un 25% anualmente, apoyándose el incremento del 15% interanual en la inversión de marketing y promoción.

Estas 9.000 unidades estarán distribuidas entre los diferentes productos ofertados en función al volumen de ventas relativo de cada tipo de formación.

En cuanto al precio de venta, adicionalmente a lo que se ha mencionado en apartados anteriores, estos se basan en, por un lado, el coste medio ponderado de generación de *leads*, el cual será de 4,60 € el primer año. Este dato proviene de la división entre la inversión en promoción el primer año y la estimación de ventas para el mismo periodo; por otro lado, consideramos que el precio de cada uno de estos *leads* podría llegar hasta el 1% del precio medio de la formación. Este precio medio varía en función del tipo de formación de la siguiente manera:

- El precio medio de la **formación de alto valor** se encuentra alrededor de 1.000 € (estimación en base a la experiencia profesional de uno de los integrantes del equipo y la experiencia formativa del grupo).
- La preparación de **oposiciones** oscila entre 60 y 150 euros mensuales. Este precio proviene de lo publicado por distintas academias de preparación. También, se deberá tener en cuenta las tasas de examen y el precio de los temarios. (Gómez, 2018).
- Los **grados** se valoran con un precio medio anual entre 1.200 y 1.800 euros anuales para el curso 2020-2021 en instituciones públicas. En instituciones privadas este precio medio se eleva hasta los 7.000 €. (Unportal, 2020).
- El precio medio de los **másteres** será de 2.500 € (González, 2019).
- La **formación profesional** se valora de media en 5.000 € (Cesur, 2020).

Todo esto se puede ver reflejado en la siguiente tabla:

**Tabla 3. Proyecciones de ventas e ingresos**

VENTAS / INGRESOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LEADS CURSOS + CURSOS OPOSICIONES	unidades	4.800,00	6.960,00	10.092,00	14.633,40	21.218,43
	precio	5,50	5,78	6,06	6,37	6,69
	ingresos	26.400,00	40.194,00	61.195,37	93.169,94	141.851,24
LEADS FORM. PROF	unidades	840,00	1.218,00	1.766,10	2.560,85	3.713,23
	precio	6,00	6,30	6,62	6,95	7,29
	ingresos	5.040,00	7.673,40	11.682,75	17.786,99	27.080,69
LEADS GRADOS	unidades	360,00	522,00	756,90	1.097,51	1.591,38
	precio	30,00	31,50	33,08	34,73	36,47
	ingresos	10.800,00	16.443,00	25.034,47	38.114,98	58.030,05
LEADS MÁSTER	unidades	3.000,00	4.350,00	6.307,50	9.145,88	13.261,52
	precio	20,00	21,00	22,05	23,15	24,31
	ingresos	60.000,00	91.350,00	139.080,38	211.749,87	322.389,18
INFORMES TENDENCIAS	unidades	0,00	5,00	20,00	30,00	45,00
	precio	0,00	2.000,00	2.100,00	2.205,00	2.315,25
	ingresos	0,00	10.000,00	42.000,00	66.150,00	104.186,25
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>102.240,00</b>	<b>165.660,40</b>	<b>278.992,96</b>	<b>426.971,78</b>	<b>653.537,41</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir de las proyecciones de equipo*

## 2. Plan de Inversión y Financiación

La inversión inicial del proyecto se desglosa en:

- Una primera inversión de 13.500 € en concepto de aplicación informática. Este presupuesto está destinado en su totalidad a la creación y diseño del motor de búsqueda y la página web. Se trata de una plataforma sencilla que permita desarrollar nuestra actividad a nivel básico.
- Una segunda inversión de 4.550 € en concepto de equipos de procesos de información. De este presupuesto, 4.000 € serán necesarios para adquirir cinco ordenadores portátiles para el equipo financiero, comercial y de atención al cliente; 500 € estarán destinados a la adquisición de cinco teléfonos móviles también para los mismos equipos y, por último, otros 50 € se dedicarán a la compra de las 5 tarjetas SIM necesarias para su operatividad de los teléfonos.

- Una vez iniciada la actividad, será necesario realizar una inversión de 10.500 € cada tres años. Esta reinversión tendrá como objetivo la actualización, mantenimiento y mejora de la página web valorado en 6.000 €, igualmente estarán incluidos 4.500 € destinados a la renovación de los equipos de procesos de información de los diferentes equipos.
- Finalmente, será necesaria una inversión adicional de 122,40 € en concepto de registro de la marca y compra de la imagen comercial de la empresa. (Oficina Española de Patentes y Marcas, 2021) Así como 555 € para el registro de la sociedad en el año 3. (Ibereconomía, 2018)

**Tabla 4. Inversión inicial**

	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INMOVILIZADO INTANGIBLE</b>	<b>13.622,40</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>6.555,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Patentes Marcas	122,40	0,00	0,00	555,00	0,00	0,00
Derechos Traspaso	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aplicaciones Informaticas	13.500,00	0,00	0,00	6.000,00	0,00	0,00
<b>INMOVILIZADO MATERIAL</b>	<b>4.550,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>4.550,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Terrenos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Construcciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Maquinaria	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otras Instalaciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mobiliario	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipos Procesos Informacion	4.550,00	0,00	0,00	4.550,00	0,00	0,00
Elementos Transporte	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otro inmovilizado Material	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>EXISTENCIAS</b>	<b>0,00</b>					
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>18.172,40</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>11.105,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir de las estimaciones del equipo*

Para hacer frente a esta necesidad de inversión inicial, debemos establecer un plan de financiación que permita la puesta en marcha de la empresa, así como la continuación de su actividad, para ello nos apoyaremos en:

- Una aportación inicial por parte de cada uno de los cinco socios de 5.000€ lo que suma una cuantía total de 25.000 € en concepto de aportaciones de los socios.
- Una financiación ajena de 35.000 € obtenidos de inversores del grupo conocido como “Family, Fools and Friends”. Este préstamo cuenta con una carencia de un

año por lo que se devolverá en su totalidad en el año dos. Con este pago total se pretende que cuando en el futuro se busquen nuevas fuentes de financiación no exista un alto nivel de disolución de capital.

**Tabla 5. Financiación inicial**

	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>RECURSOS PROPIOS</b>	<b>25.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Capital Social (Aportaciones Socios)	25.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subvención						
<b>CREDITOS O PRESTAMOS</b>	<b>35.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL FINANCIACIÓN</b>	<b>60.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir de las estimaciones del equipo*

Posteriormente, se estudiará la posibilidad de acudir a nuevas rondas de financiación para acelerar el crecimiento de la empresa y financiar la expansión, logrando apalancamiento en nuevas inyecciones de capital.

### 3. Estructura de costes

- A parte de los gastos fijos que se han mencionado anteriormente entre los que se incluyen el desarrollo y diseño de la plataforma de CourseScope, valorado en 13.500 € así como una reestructuración de la plataforma cada tres años por valor de 6.000 €, entre los costes fijos también encontramos otros costes fijos. Estos son:
  - 3.000 euros mensuales de gastos concernientes a reparaciones y conservación, destinados al mantenimiento de la plataforma
  - Gastos de servicios profesionales, los cuales comienzan en 7.680 € el primer año con un aumento del 5% anual hasta el quinto año.
  - 1.230 € correspondientes a suministros, los cuales incluyen costes de almacenamiento de datos (*hosting en Cloud*) por valor de 630 € y otros gastos de teléfonos, fax, internet y correos por 600 €.

- Finalmente, se reflejan unos gastos de promoción de marketing de 41.362,30 € el primer año, aumentando en un 15% anual, alcanzando los 73.342,92 € en el año cinco.
- Estos costes quedan reflejados en la siguiente tabla:

**Tabla 6. Otros Gastos Fijos**

GASTOS FIJOS	AÑO 1	% Variacion sobre año anterior	AÑO 2	% Variacion sobre año anterior	AÑO 3	% Variacion sobre año anterior	AÑO 4	% Variacion sobre año anterior	AÑO 5
Alquileres	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00
Reparaciones y Conservacion	3.000,00		3.000,00		3.000,00		3.000,00		3.000,00
Servicios Profesionales	7.680,00	5%	8.064,00	5%	8.467,20	5%	8.890,56	5%	9.335,09
Transportes	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00
Primas de Seguros	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00
Suministros	1.230,00		1.230,00		1.230,00		1.230,00		1.230,00
Electricidad y Agua	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00
Hosting en Cloud	630,00		630,00		630,00		630,00		630,00
Telefonos, Fax, Internet, Correos	600,00		600,00		600,00		600,00		600,00
Gas Combustibles	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00
Otros Gastos Varios	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00
Gastos de viaje	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00
Material Oficina	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00
Gastos promoción en Marketing	41.362,30	15%	47.566,65	15%	54.701,64	15%	62.906,89	15%	72.342,92
Otros Gastos	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00
Tributos	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00
<b>TOTAL OTROS GASTOS</b>	<b>11.910,00</b>		<b>12.294,00</b>		<b>12.697,20</b>		<b>13.120,56</b>		<b>13.565,09</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir de las estimaciones del equipo*

Por otro lado, debemos de tener en cuenta los costes propios al personal. Estos corresponden a los sueldos de cada uno de los cinco socios. El sueldo bruto del primer año será de 12.000 € por socio promotor, con una retención del IRPF de 960 € lo que implica un sueldo neto de 11.592 €. Estos cotizaran en un 30,30% a la seguridad social. Todo esto hace un total de gasto de sueldos y salarios de 66.150 € y 22.290,50 € en seguridad social de la empresa en el año uno. El resto de años evolucionan de la siguiente manera:

**Tabla 7. Evolución Costes fijos de personal años 2 al 5.**

<b>AÑO 2</b>						
<b>Socios Promotores</b>	<b>Socio 1</b>	<b>Socio 2</b>	<b>Socio 3</b>	<b>Socio 4</b>	<b>Socio 5</b>	<b>TOTAL</b>
Sueldo Bruto Anual unitario	12.600,00	12.600,00	12.600,00	12.600,00	12.600,00	
Retencion IRPF	1.008,00	1.008,00	1.512,00	1.008,00	1.134,00	
<b>Sueldo Neto Anual Unitario</b>	<b>11.592,00</b>	<b>11.592,00</b>	<b>11.088,00</b>	<b>11.592,00</b>	<b>11.466,00</b>	
<b>Tipos Cotización</b>						
S.S. Autonomos	30,60%	30,60%	30,60%	30,60%	30,60%	
Base Cotizacion Autonomos (mes)	1.214,08	1.214,08	1.214,08	1.214,08	1.214,08	
Tipo Retencion IRPF	0,08	0,08	0,12	0,08	0,09	
<b>Total Sueldos y Salarios Año</b>	<b>12.600,00</b>	<b>12.600,00</b>	<b>12.600,00</b>	<b>12.600,00</b>	<b>12.600,00</b>	<b>63.000,00</b>
<b>Total S.Social Empresa Año</b>	<b>2.039,76</b>	<b>2.039,76</b>	<b>2.039,76</b>	<b>2.039,76</b>	<b>2.039,76</b>	<b>10.198,80</b>

<b>AÑO 3</b>						
<b>Socios Promotores</b>	<b>Socio 1</b>	<b>Socio 2</b>	<b>Socio 3</b>	<b>Socio 4</b>	<b>Socio 5</b>	<b>TOTAL</b>
Sueldo Bruto Anual unitario	13.230,00	13.230,00	13.230,00	13.230,00	13.230,00	
Retencion IRPF	1.058,40	1.058,40	1.587,60	1.058,40	1.190,70	
<b>Sueldo Neto Anual Unitario</b>	<b>12.171,60</b>	<b>12.171,60</b>	<b>11.642,40</b>	<b>12.171,60</b>	<b>12.039,30</b>	
<b>Tipos Cotización</b>						
S.S. Autonomos	30,60%	30,60%	30,60%	30,60%	30,60%	
Base Cotizacion Autonomos (mes)	1.214,08	1.214,08	1.214,08	1.214,08	1.214,08	
Tipo Retencion IRPF	0,08	0,08	0,12	0,08	0,09	
<b>Total Sueldos y Salarios Año</b>	<b>13.230,00</b>	<b>13.230,00</b>	<b>13.230,00</b>	<b>13.230,00</b>	<b>13.230,00</b>	<b>66.150,00</b>
<b>Total S.Social Empresa Año</b>	<b>4.458,10</b>	<b>4.458,10</b>	<b>4.458,10</b>	<b>4.458,10</b>	<b>4.458,10</b>	<b>22.290,50</b>

<b>AÑO 4</b>						
<b>Socios Promotores</b>	<b>Socio 1</b>	<b>Socio 2</b>	<b>Socio 3</b>	<b>Socio 4</b>	<b>Socio 5</b>	<b>TOTAL</b>
Sueldo Bruto Anual unitario	13.891,50	13.891,50	13.891,50	13.891,50	13.891,50	
Retencion IRPF	1.111,32	1.111,32	1.666,98	1.111,32	1.250,24	
<b>Sueldo Neto Anual Unitario</b>	<b>12.780,18</b>	<b>12.780,18</b>	<b>12.224,52</b>	<b>12.780,18</b>	<b>12.641,27</b>	
<b>Tipos Cotización</b>						
S.S. Autonomos	30,60%	30,60%	30,60%	30,60%	30,60%	
Base Cotizacion Autonomos (mes)	1.214,08	1.214,08	1.214,08	1.214,08	1.214,08	
Tipo Retencion IRPF	0,08	0,08	0,12	0,08	0,09	
<b>Total Sueldos y Salarios Año</b>	<b>13.891,50</b>	<b>13.891,50</b>	<b>13.891,50</b>	<b>13.891,50</b>	<b>13.891,50</b>	<b>69.457,50</b>
<b>Total S.Social Empresa Año</b>	<b>4.458,10</b>	<b>4.458,10</b>	<b>4.458,10</b>	<b>4.458,10</b>	<b>4.458,10</b>	<b>22.290,50</b>

<b>AÑO 5</b>						
<b>Socios Promotores</b>	<b>Socio 1</b>	<b>Socio 2</b>	<b>Socio 3</b>	<b>Socio 4</b>	<b>Socio 5</b>	<b>TOTAL</b>
Sueldo Bruto Anual unitario	14.586,08	14.586,08	14.586,08	14.586,08	14.586,08	
Retencion IRPF	1.166,89	1.166,89	1.750,33	1.166,89	1.312,75	
<b>Sueldo Neto Anual Unitario</b>	<b>13.419,19</b>	<b>13.419,19</b>	<b>12.835,75</b>	<b>13.419,19</b>	<b>13.273,33</b>	
<b>Tipos Cotización</b>						
S.S. Autonomos	30,60%	30,60%	30,60%	30,60%	30,60%	
Base Cotizacion Autonomos (mes)	1.214,08	1.214,08	1.214,08	1.214,08	1.214,08	
Tipo Retencion IRPF	0,08	0,08	0,12	0,08	0,09	
<b>Total Sueldos y Salarios Año</b>	<b>14.586,08</b>	<b>14.586,08</b>	<b>14.586,08</b>	<b>14.586,08</b>	<b>14.586,08</b>	<b>72.930,40</b>
<b>Total S.Social Empresa Año</b>	<b>4.458,10</b>	<b>4.458,10</b>	<b>4.458,10</b>	<b>4.458,10</b>	<b>4.458,10</b>	<b>22.290,50</b>

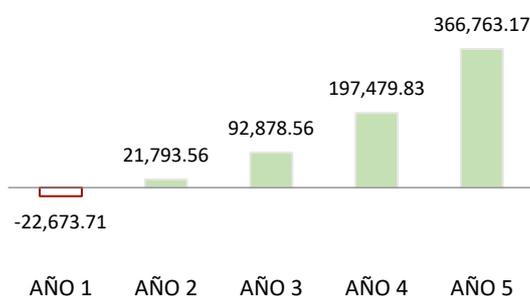
*Fuente: Elaboración propia a partir de las proyecciones del equipo*

#### **4. Cuenta de Resultados**

Durante los cinco primeros años de actividad, es un escenario normal las cuentas estimadas resultantes son las siguientes. El primer año, tras la gran inversión requerida para iniciar la actividad, la empresa cerrará el año con 22.628,71€ de pérdidas, esta situación cambia radicalmente en el segundo año, el cual se cerrará con unos beneficios de 24.392,62€, en los siguientes años vemos como esta cifra aumenta hasta alcanzar los 378.636,58€ en el quinto año. En el Anexo I podemos observar otros dos escenarios

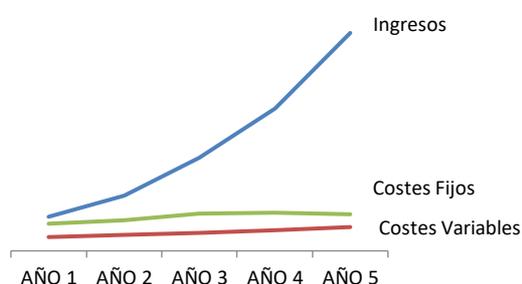
estimados, por un lado, un escenario con unas proyecciones más pesimistas y otro, desde la perspectiva contraria, unas proyecciones optimistas.

**Figura 3. Resultado Neto del Ejercicio**



Fuente: Elaboración propia a partir de las proyecciones del equipo

**Figura 2. Evolución de ingresos y costes**



Fuente: Elaboración propia a partir de las proyecciones del equipo

**Tabla 8. Cuenta de resultados (Escenario normal)**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>	102.240,00	165660,4	278992,959	426971,7801	653537,4102
70 Ingresos de Explotación	102.240,00	165.660,40	278.992,96	426.971,78	653.537,41
60 Compras M. primas	41.362,30	47.467,30	54.029,15	62.103,01	71.387,95
610 Variación de existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de personal (Coste Variable)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>MARGEN DE CONTRIBUCION</b>	60.877,70	118.193,10	224.963,81	364.868,77	582.149,46
64 Gastos de personal (Coste Fijo)	63.600,00	73.198,80	88.440,50	91.748,00	95.220,90
621 Alquileres	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
622 Reparaciones y Conservacion	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
623 Servicios Profesionales	7.680,00	8.064,00	8.467,20	8.890,56	9.335,09
624 Transportes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
625 Primas de Seguros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
628 Suministros	1.230,00	1.230,00	1.230,00	1.230,00	1.230,00
629 Otros Gastos Varios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
631 Tibutos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>EBITDA</b>	-14.632,30	32.700,30	123.826,11	260.000,21	473.363,47
Dotación para la amortización	6.028,91	6.028,91	9.601,07	9.601,07	67,74
<b>Resultado de Explotación (EBIT)</b>	-20.661,21	26.671,39	114.225,04	250.399,13	473.295,73
Gastos financieros	2.012,50	2.012,50	0,00	0,00	0,00
<b>Resultado antes de Impuestos</b>	-22.673,71	24.658,89	114.225,04	250.399,13	473.295,73
Impuesto sobre beneficios	0,00	297,78	17.133,76	50.079,83	94.659,15
<b>RESULTADO NETO DEL EJERCICIO</b>	-22.673,71	24.361,12	97.091,28	200.319,31	378.636,58

Fuente: Elaboración propia a partir de las proyecciones del equipo

Esta cuenta de resultados resulta de los siguientes análisis:

**Tabla 9. Análisis de ingresos**

1. ANALISIS INGRESOS RESULTADOS Y CRECIMIENTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ingresos de Explotación</b>	102.240,00	165.660,40	278.992,96	426.971,78	653.537,41
% Variación Ingresos Ventas		62%	68%	53%	53%
<b>Margen Bruto Contribucion</b>	60.877,70	118.193,10	224.963,81	364.868,77	582.149,46
% Margen Bruto / Ingresos Ventas	59,5%	71,3%	80,6%	85,5%	89,1%
% Variación Margen Bruto		94%	90%	62%	60%
<b>EBITDA</b>	-14.632,30	32.700,30	123.826,11	260.000,21	473.363,47
% EBITDA / Ingresos Ventas	-14,3%	19,7%	44,4%	60,9%	72,4%
<b>Resultado de Explotación (EBIT)</b>	-20.661,21	26.671,39	114.225,04	250.399,13	473.295,73
% Rto Explotacion / Ingresos Ventas	-20,2%	16,1%	40,9%	58,6%	72,4%
<b>Resultado antes de Impuestos</b>	-22.673,71	24.658,89	114.225,04	250.399,13	473.295,73
% Rto antes Imptos/ Ingresos Ventas	-22,2%	14,9%	40,9%	58,6%	72,4%

*Fuente: Elaboración propia a partir de las proyecciones del equipo*

**Tabla 10. Análisis de costes**

2. ANALISIS DE LOS COSTES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Consumo M.Prima</b>	41.362,30	47.467,30	54.029,15	62.103,01	71.387,95
% Consumo / Ingresos Ventas	40,5%	28,7%	19,4%	14,5%	10,9%
<b>Gastos Personal (CDirecto y Variable)</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
% Gastos Personal (CD) / Ingresos Ventas	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Otros Costes Fijos</b>	75.510,00	85.492,80	101.137,70	104.868,56	108.785,99
% Otros Costes Fijos / Ingresos Ventas	73,9%	51,6%	36,3%	24,6%	16,6%
<b>Coste Fijos de Personal</b>	63.600,00	73.198,80	88.440,50	91.748,00	95.220,90
% Costes Fijos Personal / Ingresos Ventas	62,2%	44,2%	31,7%	21,5%	14,6%
<b>Gastos Financieros</b>	2.012,50	2.012,50	0,00	0,00	0,00
% Gastos Financiero / Ingresos Ventas	2,0%	1,2%	0,0%	0,0%	0,0%

*Fuente: Elaboración propia a partir de las proyecciones del equipo*

**Tabla 11. Análisis de Flujo de caja**

3. ANALISIS FLUJO CAJA LIBRE OPERATIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EBITDA	-14.632,30	32.700,30	123.826,11	260.000,21	473.363,47
EBIT	-20.661,21	26.671,39	114.225,04	250.399,13	473.295,73
<b>NOPLAT</b>	<b>-17.562,03</b>	<b>22.670,68</b>	<b>97.091,28</b>	<b>200.319,31</b>	<b>378.636,58</b>
Amortizacion y Provisiones	6.028,91	6.028,91	9.601,07	9.601,07	67,74
Variacion Existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Variación Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Variacion Proveedores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Variacion Inversión Afijo	0,00	0,00	-11.105,00	0,00	0,00
<b>FCL Operativo ó FCL no Financiero</b>	<b>-11.533,12</b>	<b>28.699,59</b>	<b>95.587,35</b>	<b>209.920,38</b>	<b>378.704,32</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de las proyecciones del equipo

## 5. Balance de Situación

**Tabla 12. Balance de situación provisional**

ACTIVO	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inmovilizado	18.172,40	18.172,40	18.172,40	29.277,40	29.277,40	29.277,40
Amortización Inmovilizado	0,00	-5.983,91	-11.967,81	-21.503,89	-31.039,96	-31.107,70
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>18.172,40</b>	<b>12.188,49</b>	<b>6.204,59</b>	<b>7.773,51</b>	<b>-1.762,56</b>	<b>-1.830,30</b>
Existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tesorería	41.827,60	25.182,80	20.559,32	116.136,93	326.044,31	704.748,63
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>41.827,60</b>	<b>25.182,80</b>	<b>20.559,32</b>	<b>116.136,93</b>	<b>326.044,31</b>	<b>704.748,63</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>60.000,00</b>	<b>37.371,29</b>	<b>26.763,91</b>	<b>123.910,44</b>	<b>324.281,75</b>	<b>702.918,33</b>
PASIVO	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capital	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00
Resultados anteriores			-22.628,71	1.763,91	98.910,44	299.281,75
Resultado ejercicio actual	0,00	-22.628,71	24.392,62	97.146,53	200.371,31	378.636,58
<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>25.000,00</b>	<b>2.371,29</b>	<b>26.763,91</b>	<b>123.910,44</b>	<b>324.281,75</b>	<b>702.918,33</b>
Préstamos a largo plazo	35.000,00	35.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>EXIGIBLE A LARGO PLAZO</b>	<b>35.000,00</b>	<b>35.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Proveedores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tesorería Negativa		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>EXIGIBLE A CORTO PLAZO</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>60.000,00</b>	<b>37.371,29</b>	<b>26.763,91</b>	<b>123.910,44</b>	<b>324.281,75</b>	<b>702.918,33</b>
		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de las proyecciones del equipo

**Tabla 13. Análisis de liquidez, rentabilidad y solvencia**

Analisis Liquidez (Fondo Maniobra y Necesidades de Fondos)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FM	25.182,80	20.559,32	116.136,93	326.044,31	704.748,63
NOF	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FM-NOF	25.182,80	20.559,32	116.136,93	326.044,31	704.748,63

[Volver al menú](#)

1. ANALISIS RENTABILIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Rentabilidad Financiera</b>					
Resultado Explotacion / Fondos Propios	-869,41%	99,82%	92,24%	77,24%	67,33%
<b>Rentabilidad Económica</b>					
Resultado Explotacion / Activo Total	-55,17%	99,82%	92,24%	77,24%	67,33%
<b>Facturación por trabajador MOD</b>					
Ingresos Ventas / N° Empleados Directos					

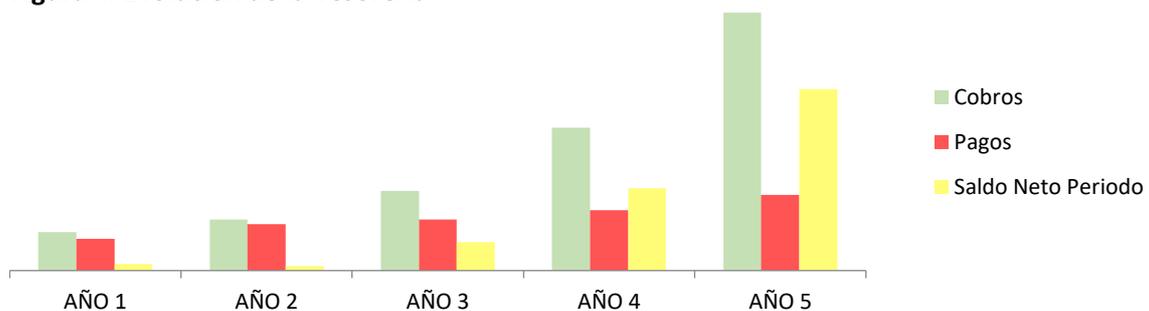
2. SOLVENCIA Y GARANTIA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Solvencia Liquidez o Ratio Fondo Maniobra</b>					
Activo Circulante / Pasivo Circulante					
Fondo Maniobra	25.183	20.559	116.137	326.044	704.749
% Variacion		-18%	465%	181%	116%
<b>Prueba Acida o Acid Test</b>					
R.Cierto +Disponible / Pasivo Circulante					
<b>Disponibilidad o Tesorería</b>					
Disponible / Pasivo Circulante					
<b>Solvencia a Largo Plazo</b>					
Activo Total / Pasivo Exigible	1,07				
<b>Endeudamiento</b>					
Deudas LP+Deudas CP/ Fondos Propios	14,76	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Capacidad Devolucion Prestamos</b>					
Resultado Neto + Amortiza / Pasivo Exigible	-0,48				
<b>DFN /EBDITA</b>					
Deuda Financiera-Liquidez/EBDITA	-0,67				

Fuente: Elaboración propia a partir de las proyecciones del equipo

## 6. Tesorería

En este gráfico se muestra la evolución de los ingresos y gastos y por tanto la evolución de la tesorería en miles, de los primeros cinco años de actividad

**Figura 4. Evolución de la Tesorería**



Fuente: Elaboración propia a partir de las proyecciones del equipo

En este gráfico se muestra la evolución de los ingresos y gastos y por tanto la evolución de la tesorería en miles, de los primeros cinco años de actividad

**Tabla 14. Presupuesto de tesorería**

	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Tesorería Inicio Periodo</b>	0,00	41.827,60	25.182,80	20.559,32	116.136,93	326.044,31
<b>COBROS</b>						
Cobros de ventas del año	0,00	102.240,00	165.660,40	278.992,96	426.971,78	653.537,41
Cobros ventas año anterior			0,00	0,00	0,00	0,00
Capital	25.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Préstamos	35.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL COBROS</b>	<b>60.000,00</b>	<b>144.067,60</b>	<b>190.843,20</b>	<b>299.552,28</b>	<b>543.108,71</b>	<b>979.581,72</b>
<b>PAGOS</b>						
Inmovilizado	18.172,40	0,00	0,00	11.105,00	0,00	0,00
Pagos Compras M.Primas	0,00	41.362,30	47.467,30	54.029,15	62.103,01	71.387,95
Pagos Compras M.Primas año anterior			0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de personal variables	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de personal fijo		63.600,00	73.198,80	88.440,50	91.748,00	95.220,90
Alquileres /suministros fijos	0,00	11.910,00	12.294,00	12.697,20	13.120,56	13.565,09
Gastos financieros	0,00	2.012,50	2.012,50	0,00	0,00	0,00
Devoluciones de préstamos	0,00	0,00	35.000,00	0,00	0,00	0,00
Otros gastos	0,00					
Pago Impuesto Beneficios	0,00	0,00	311,28	17.143,51	50.092,83	94.659,15
Pago dividendos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>18.172,40</b>	<b>118.884,80</b>	<b>170.283,88</b>	<b>183.415,36</b>	<b>217.064,40</b>	<b>274.833,09</b>
<b>SALDO TESORERÍA FINAL DEL AÑO</b>	<b>41.827,60</b>	<b>25.182,80</b>	<b>20.559,32</b>	<b>116.136,93</b>	<b>326.044,31</b>	<b>704.748,63</b>
<b>Total Cobros Periodo</b>	60.000,00	102.240,00	165.660,40	278.992,96	426.971,78	653.537,41
<b>Total Pagos del Periodo</b>	18.172,40	118.884,80	170.283,88	183.415,36	217.064,40	274.833,09
<b>Cobros-Pagos (Del Periodo)</b>	<b>41.827,60</b>	<b>-16.644,80</b>	<b>-4.623,48</b>	<b>95.577,60</b>	<b>209.907,38</b>	<b>378.704,32</b>
						<b>704.748,63</b>

COMPROBACION SALDO TESORERIA AL FINAL DE CADA AÑO		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Saldo Inicial TESORERIA</b>		41.827,60	25.182,80	20.559,32	116.136,93	326.044,31
<b>+ Beneficios Cuenta Resultados</b>		-22.628,71	24.392,62	97.146,53	200.371,31	378.636,58
<b>+ Amortizaciones</b>		5.983,91	5.983,91	9.536,07	9.536,07	67,74
<b>+ Prestamos Obtenidos</b>	Suma	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>+ Ampliaciones Capital</b>		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>+ Crédito Proveedores</b>		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>- Credito a clientes</b>		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>+ - Variacion Existencias</b>		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>- Pago Dividendos</b>	Resta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>- Devoluciones Prestamos</b>		0,00	35.000,00	0,00	0,00	0,00
<b>- Pago Inversiones</b>		0,00	0,00	11.105,00	0,00	0,00
<b>SALDO TESORERÍA FINAL DEL AÑO</b>		<b>25.182,80</b>	<b>20.559,32</b>	<b>116.136,93</b>	<b>326.044,31</b>	<b>704.748,63</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de las proyecciones del equipo

## 7. Rentabilidad de la inversión

La siguientes tablas muestran los datos sobre la rentabilidad de la inversión como punto de partida de movimiento de fondos.

**Tabla 15. Punto de Equilibrio y Ratios de Rentabilidad**

1. Plazo de Recuperación (PayBack Descontado)	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cobros-Pagos (Del Periodo)(Actualizados)		23.103,49	17.304,37	89.679,02	230.978,01	458.038,25
Acumulado		23.103,49	40.407,86	130.086,87	361.064,88	819.103,13
		No Recupera	No Recupera	Recupera Inversion	Recupera Inversion	Recupera Inversion
Periodo Recuperacion Inversion						

2. Tasa Interna de Retorno (TIR)	113,31%
----------------------------------	---------

3. Valor Actual Neto (VAN)	819.103,13 €
----------------------------	--------------

4. Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM)	84%
--	-----

		Total Cobros Pagos del Periodo				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Desembolso Inicial	-60.000,00	25.182,80	20.559,32	116.136,93	326.044,31	704.748,63
Tasa de Reinversion o Financiacion		11%	11%	11%	11%	11%
Movimiento de Fondos Intermedios capitalizados al final del año 5	-60.000,00	37.940,78	27.958,28	142.551,39	361.224,49	704.748,63
						1.274.423,57
						Suma año 5

5. Indice Coste Beneficio (ICB)	1,13
---------------------------------	------

Fuente: Elaboración propia a partir de las proyecciones del equipo

## V. CONCLUSIÓN

Gracias al trabajo realizado por el equipo, se ha podido exponer en este trabajo los diferentes procesos de análisis realizados para la propuesta del modelo de negocio de nuestra start-up. Cabe destacar que el propósito de este trabajo no era exponer la totalidad de los hallazgos del equipo, sino que se trata de la exposición de una parte concreta del modelo de negocio. Como se menciona en el inicio del trabajo, el objetivo de este es el estudio de la viabilidad financiera del proyecto. Aun así, se intenta plasmar una pequeña idea de todas las áreas concernientes a la implantación de la start-up.

Comenzando en la fase 0, correspondiente a los inicios del proyecto y de donde surge la idea, la fase de *brainstorming* es donde el equipo comienza a valorar las diferentes propuestas, tras una valoración de cada una de las ideas elegimos CourseScope como nuestra decisión final, hasta el trabajo y estudio de mercado para lograr hacer de esa idea un proyecto realista y viable.

CourseScope surge como consecuencia de una serie de investigaciones, las cuales nos ha ayudado a encontrar el modelo de negocio con mayor eficiencia dentro de este sector de la educación y más concretamente de la búsqueda de formación a distancia. En primer lugar, se realiza un estudio del entorno, comenzando por una valoración de la situación económica de España, seguida de una estimación del tamaño de mercado del sector en el que nos queremos introducir en nuestro país y el posicionamiento de la competencia en el mismo. Del mismo modo, ya que nuestra propuesta de valor de nuestro modelo de negocio radica en el uso de un algoritmo, hemos estudiado la tecnología del *machine learning*.

El siguiente paso fue la realización de una valoración de nuestra idea, cuyo objetivo era determinar cuales son nuestras oportunidades, pero sobre todo la búsqueda de mejoras para el proyecto, para lo cual hemos realizado un análisis DAFO.

Una vez analizado el entorno y los diferentes aspectos que rodean a nuestra idea, se procede a analizar más detenidamente nuestro modelo de negocio a través de un *Business Model Canvas*, examinando nueve categorías diferentes, las cuales nos han

permitido determinar la viabilidad de nuestro proyecto, concluyendo que CourseScope procura una ventaja competitiva sostenible frente al resto de empresas en el mercado.

Finalmente , el quipo ha planteado cada uno de los programas que conforman un Plan de Negocio completo. Incluyendo un plan de marketing, una planificación de recursos humanos, el establecimiento de la sociedad, un calendario de ejecución y un plan financiero, expuesto en este trabajo. Todos estos planes van acompañados de diferentes estrategias, presupuestos, servicios, clientes y usuarios para completar la puesta en marcha de nuestra start-up.

Todo esto ha resultado en la creación de CourseScope, el proceso nos ha permitido el perfilado de la idea, validándola con todos y cada uno de los aspectos estudiados.

En definitiva, CourseScope nace para satisfacer unas necesidades que el mercado actual falla en cubrir, tras el estudio de las diferentes áreas podemos concluir que se trata de una empresa sostenible y financieramente viable, aun así, a la hora de poner en marcha el proyecto sería conveniente un acercamiento real y no tanto teórico al sector así como una primera toma de contacto con los centros educativos que proporcionen una visión más realista de la disposición de los mismos a formar parte del proyecto.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, L. (25 de Julio de 2019). Sistemas de recomendación. *Fundación CTIC (Centro Tecnológico de la Información y la Comunicación)*. Obtenido de <https://www.fundacionctic.org/es/actualidad/sistemas-de-recomendacion>

APD. (11 de Mayo de 2019). *apd.es*. Obtenido de Machine learning en ciberseguridad: ¿Cómo y para qué puede funcionar?: <https://www.apd.es/machine-learning-en-ciberseguridad/>

BBVA. (8 de Noviembre de 2019). *bbva.com*. Obtenido de "Machine Learning": ¿qué es y cómo funciona?: <https://www.bbva.com/es/machine-learning-que-es-y-como-funciona/>

Fernández, F. J. (2018). *La metodología LeanStartup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento*.

García, J. (9 de Diciembre de 2019). *xataka.com*. Obtenido de Cómo funciona BERT, la inteligencia artificial con la que Google quiere conseguir que su motor de búsquedas nos entienda mejor: <https://www.xataka.com/servicios/como-funciona-bert-inteligencia-artificial-que-google-quiere-conseguir-que-su-motor-busqueda-nos-entienda-mejor>

Iberdrola. (2020). *Iberdrola.com*. Obtenido de Qué es el Machine Learning: <https://www.iberdrola.com/innovacion/machine-learning-aprendizaje-automatico>

*Ibereconomía*. (2018). Obtenido de <https://iberoeconomia.es/mercados/cuanto-cuesta-crear-una-sociedad-en-espana/>

IBM. (21 de Febrero de 2020). *Inteligencia artificial en la medicina*. Obtenido de IBM Watson Health: <https://www.ibm.com/es-es/watson-health/learn/artificial-intelligence-medicine>

- ITI, I. T. (2017). *Técnicas de Machine Learning aplicadas a la salud*. Valencia: IVACE y FEDER.
- Management Solutions. (2018). *Machine Learning, una pieza clave en la transformación de los modelos de negocio*. I+D Management Solutions.
- Martín, E. (28 de Noviembre de 2017). Por qué "machine learning" será la tecnología más importante en 2018. *El País*.
- Michelson, M. L. (2015). Inteligencia Artificial y unos de sus pioneros, A. L. Samuel. *Unocero*.
- Microsoft. (2021). *Microsoft*. Obtenido de <https://www.microsoft.com/es-es/microsoft-365/onedrive/compare-onedrive-plans?activetab=tab:primaryr2>
- Mitchell, T. (1997). *Machine Learning*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Moore, S. (18 de Julio de 2017). *Gartner.com*. Obtenido de Gartner says AI technologies will be in almost every new software product by 2020: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2017-07-18-gartner-says-ai-technologies-will-be-in-almost-every-new-software-product-by-2020>
- Oficina Española de Patentes y Marcas. (2021). *Oficina Española de Patentes y Marcas*. Obtenido de [http://www.oepm.es/es/propiedad\\_industrial/preguntas\\_frecuentes/FaqSignos14.html?modalidadFaq=modalidad.2#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1nto%20cuest a%20obtener%20una%20marca,para%20las%20solicitudes%20v%C3%ADa%20 electr%C3%B3nica](http://www.oepm.es/es/propiedad_industrial/preguntas_frecuentes/FaqSignos14.html?modalidadFaq=modalidad.2#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1nto%20cuest a%20obtener%20una%20marca,para%20las%20solicitudes%20v%C3%ADa%20 electr%C3%B3nica)
- Sáez, R. (19 de Octubre de 2020). Big Data y machine learning: el mundo de los datos necesita especialistas. *La Vanguardia*.
- Samuel, A. L. (1959). Some studies in Machine Learning using the game of checkers. *IBM Journal*, 211-229.

Sistemas de recomendación. (27 de Agosto de 2019). *Aprendemachinelearning.com*.  
Obtenido de <https://www.aprendemachinelearning.com/sistemas-de-recomendacion/>

Stanley, B., & Gyimesi, K. (2015). *Automotive 2025: Industry without borders*. IBM Institute for Business Value.

Uman, I. (2018). El Efecto Netflix: cómo los Sistemas de Recomendación transforman las Prácticas de Consumo Cultural y la Industria de Contenidos. *Cuadernos de Comunicólogos Año 6 Número 6*, 27-42.

## VII. ANEXOS

### ANEXO I. Escenarios Cuenta de Resultados

CUESTA DE RESULTADOS					
ESCENARIO PESIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>	71.568,00	103.405,84	173.971,78	244.707,01	345.359,12
Ingresos de Explotación	71.568,00	103.405,84	173.971,78	244.707,01	345.359,12
Coste de Marketing - Leads	41.362,30	47.467,30	54.029,15	62.103,01	71.387,95
Variación de existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de personal (Coste Variable)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>MARGEN DE CONTRIBUCION</b>	30.205,70	55.938,54	119.942,63	182.603,99	273.971,17
Gastos de personal (Coste Fijo)	63.600,00	73.198,80	88.440,50	91.748,00	95.220,90
Alquileres	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Reparaciones y Conservacion	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Servicios Profesionales	7.680,00	8.064,00	8.467,20	8.890,56	9.335,09
Transportes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Primas de Seguros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Suministros	1.230,00	1.230,00	1.230,00	1.230,00	1.230,00
Otros Gastos Varios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tributos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>EBITDA</b>	-45.304,30	-29.554,26	18.804,93	77.735,43	165.185,18
Dotación para la amortización	5.983,91	5.983,91	9.536,07	9.536,07	67,74
<b>Resultado de Explotación (EBIT)</b>	-51.288,21	-35.538,17	9.268,86	68.199,36	165.117,44
Gastos financieros	2.012,50	2.012,50	0,00	0,00	0,00
<b>Resultado antes de Impuestos</b>	-53.300,71	-37.550,67	9.268,86	68.199,36	165.117,44
Impuesto sobre beneficios	0,00	0,00	0,00	0,00	30.346,86
<b>RESULTADO NETO DEL EJERCICIO</b>	-53.300,71	-37.550,67	9.268,86	68.199,36	134.770,58

CUESTA DE RESULTADOS					
ESCENARIO OPTIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>	132.912,00	237.358,78	421.323,23	707.347,78	1.187.860,19
Ingresos de Explotación	132.912,00	237.358,78	421.323,23	707.347,78	1.187.860,19
Coste de Marketing - Leads	41.362,30	47.467,30	54.029,15	62.103,01	71.387,95
Variación de existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de personal (Coste Variable)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>MARGEN DE CONTRIBUCION</b>	91.549,70	189.891,48	367.294,08	645.244,76	1.116.472,23
Gastos de personal (Coste Fijo)	63.600,00	73.198,80	88.440,50	91.748,00	95.220,90
Alquileres	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Reparaciones y Conservacion	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Servicios Profesionales	7.680,00	8.064,00	8.467,20	8.890,56	9.335,09
Transportes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Primas de Seguros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Suministros	1.230,00	1.230,00	1.230,00	1.230,00	1.230,00
Otros Gastos Varios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tributos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>EBITDA</b>	16.039,70	104.398,68	266.156,38	540.376,20	1.007.686,24
Dotación para la amortización	5.983,91	5.983,91	9.536,07	9.536,07	67,74
<b>Resultado de Explotación (EBIT)</b>	10.055,79	98.414,77	256.620,30	530.840,13	1.007.618,50
Gastos financieros	2.012,50	2.012,50	0,00	0,00	0,00
<b>Resultado antes de Impuestos</b>	8.043,29	96.402,27	256.620,30	530.840,13	1.007.618,50
Impuesto sobre beneficios	1.206,49	14.460,34	51.324,06	106.168,03	201.523,70
<b>RESULTADO NETO DEL EJERCICIO</b>	6.836,80	81.941,93	205.296,24	424.672,10	806.094,80

Fuente: Elaboración propia a partir de las proyecciones del equipo

## ANEXO II. Producto Mínimo Viable

CourseScope | ¿Quiénes somos? | Acceso centros | Acceso estudiantes

# Estás a un paso de encontrar la formación perfecta para ti.

Introduce alguna palabra clave...

Toda la biblioteca | Másteres | Cursos | Formación profesional

### Las categorías más buscadas

Esos cursos son los que más buscas, eso quiere decir que puedes acceder a esta gran variedad de categorías de formación online.

- FINANZAS PERSONALES
- MARKETING
- PROGRAMACIÓN
- MARKETING DIGITAL
- POSICIONAMIENTO WEB Y SEO

### Recomendaciones para ti...

Para saber más sobre formación te invitamos a relacionarte con los usuarios y expertos.

### Newsletter

Si quieres estar al día de cualquier promoción o actualización de precio sobre la formación que ofrecemos, te invitamos a suscribirte a nuestra newsletter semanal.

Tu dirección de e-mail

### Acerca de nosotros

CourseScope es una herramienta desarrollada por un grupo de universitarios que busca ayudarte a encontrar el curso o máster online que mejor encaje con tus preferencias y proyecciones personales buscando entre la inmensa oferta de formación online que existe.

Calle Alberto Aguilera, 23. 28008 Madrid

© 2021 CourseScope

CourseScope | ¿Quiénes somos? | Acceso centros | Acceso estudiantes

## Máster en marketing digital, posicionamiento web y SEO

★★★★☆ Aprende a hacer las cosas más rápido y mejor

### DESCRIPCIÓN DEL CURSO

#### A quién va dirigido este máster?

Este máster, impartido por la Universidad de CourseScope, te va a formar para poder inventarte cualquier trola y que cuele. Practicarás la técnica de "tirarte el triple pero siempre a tablero" y la de "para decir tonterías mejor me callo".

### Opiniones

"That was one of the best in the industry. Lots of valuable knowledge shared during presentations."

Albert Jacobi  
Product Designer at Mispick

### También te puede interesar...

- MÁSTER EN DOMÓTICA Y HOGAR DIGITAL ★★★★★
- CURSO DE ANÁLISIS TÉCNICO BURSATIL ★★★★★
- CURSO DE DISEÑO GRÁFICO - NIVEL PRINCIPANTE ★★★★★

### Regístrate para saber más

Introduce tu dirección de email y te el primero en enterarte de nuestra formación.

Email

© 2021 CourseScope

CourseScope | ¿Quiénes somos? | Acceso centros | Acceso estudiantes

## Acceso Estudiantes

### Nuevo Usuario

Regístrate y conecta tu LinkedIn para encontrar formación que se ajuste a tus intereses y necesidades

Nombre\*  Apellido\*   
 Email\*    
 Fecha nacimiento\*  Teléfono\*   
 Acepto Acepto los términos y condiciones de uso.

El test identifica tus principales competencias, esenciales para el emprendimiento. Basado en el **European Entrepreneurship Competence Framework**, ayuda a desarrollar e identificar las competencias para emprender a través del trabajo juvenil, la formación, el empleo y la empresa.

Estás a punto de encontrar la formación perfecta para ti.

© 2021 CourseScope

UNIVERSIDAD DE COURSESCOPE  
Centro de Formación

21
  211.324
  652.234

### PERFORMANCE

MARKETING FINANZAS PROGRAMACIÓN POSICIONAMIENTO SEO

### TOP CATEGORIES

MARKETING FINANZAS PROGRAMACIÓN POSICIONAMIENTO SEO

### ÚLTIMOS USUARIOS

Nombre	Fecha de registro	Teléfono	Ubicación	Opciones	Detalles
Jerry Mattedi	13 Aug 2018	251-661-5362	New York	<input type="button" value="Options"/>	<input type="button" value="Details"/>
Elianora Vasilov	13 Aug 2018	351-661-3252	Ontario	<input type="button" value="Options"/>	<input type="button" value="Details"/>
Marcos Anguilano	13 Aug 2018	251-661-5362	Milan	<input type="button" value="Options"/>	<input type="button" value="Details"/>
Alvis Daen	13 Aug 2018	351-661-3252	Las Vegas	<input type="button" value="Options"/>	<input type="button" value="Details"/>
Lissa Shipsey	13 Aug 2018	251-661-5362	San Francisco	<input type="button" value="Options"/>	<input type="button" value="Details"/>

© 2021 CourseScope

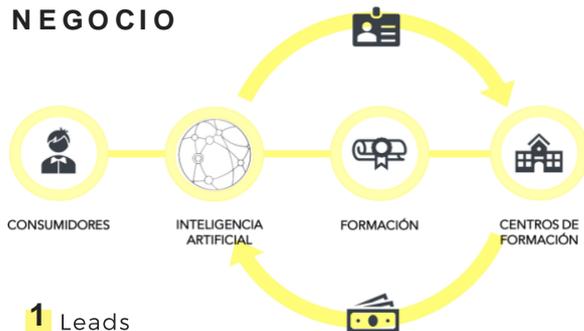
## ANEXO III. Resumen modelo de negocio



### SOBRE NOSOTROS...

**Nuestra misión** es desarrollar una plataforma que permita **optimizar la búsqueda de formación** de los usuarios para lograr una mayor adaptación a sus exigencias.

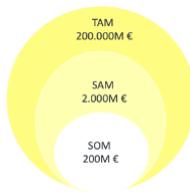
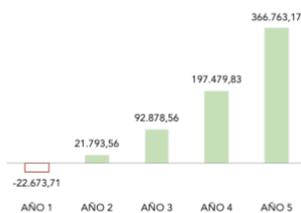
### NUESTROS MODELO DE NEGOCIO



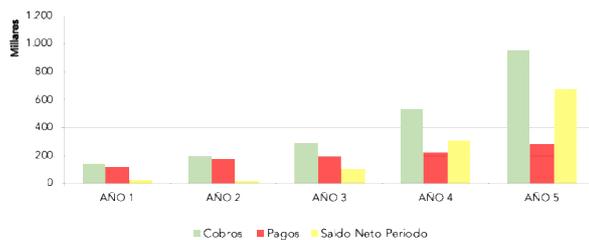
- 1 Leads
- 2 Informes de tendencias

### EN NÚMEROS

#### RESULTADO NETO EJERCICIO



#### TESORERÍA



COURSESCOPE

2021

### EL EQUIPO



Ana María Zaragoza  
MARKETING + COMERCIAL



Borja Osuna Ciordia  
COMERCIAL



David Zhou Lin  
MARKETING + COMERCIAL



Claudia Martín-Borregón  
CFO + COMERCIAL



Guillermo Castañeda  
ESTRATEGIA Y OPERACIONES + COMERCIAL

### EL MERCADO



1.5 M matriculaciones

↑ E-Learning 8% anual

↑ 30% Educación a Distancia

Usuarios de **ESPAÑA** con previsiones de expansión en los siguientes años con una oferta de cursos **GLOBAL**

El tamaño del mercado de E-Learning superó los **200 mil millones de USD** en 2019 y se espera que crezca a más del **8% anual entre 2020 y 2026**

\* E-Learning Market Trends 2020-2026 - Global Research Report - Industry Coverage

### TIMELINE



www.coursescope.com