



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

TRABAJO DE FIN DE GRADO

Plan de Negocio de la creación de una *Start-up*: CourseScope

Clave: 201600420

ÍNDICE:

1.	PRESENTACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO	V
1.1	ORIGEN DE LA IDEA Y PROMOTORES DEL PROYECTO	1
1.2	OBJETIVOS.....	2
1.3	METODOLOGÍA	3
2.	MARCO TEÓRICO: MACHINE LEARNING.....	4
2.1	ORIGEN Y CONCEPTO	4
2.2	CATEGORÍAS DEL MACHINE LEARNING	6
2.3	USO DEL MACHINE LEARNING EN LAS DIFERENTES INDUSTRIAS	7
2.4	APLICACIONES DEL MACHINE LEARNING EN EL CASO DE COURSESCOPE	8
3.	MERCADO DE BUSCADORES DE FORMACIÓN ONLINE	10
3.1	CONTEXTO ECONÓMICO DEL MERCADO ESPAÑOL	10
3.2	COMPETIDORES EN EL SECTOR DE LA BÚSQUEDA DE FORMACIÓN ONLINE	12
3.3	ESTIMACIÓN DEL TAMAÑO DEL MERCADO: MODELO TAM, SAM, SOM	16
4.	MODELO DE NEGOCIO: COURSESCOPE	17
4.1	ANÁLISIS DAFO	17
4.2	VENTAJA COMPETITIVA: NECESIDADES NO SATISFECHAS EN EL MERCADO	22
4.3	ANÁLISIS PEST.....	23
4.4	MISIÓN Y VISIÓN.....	26
4.5	BUSINESS MODEL CANVAS	26
4.6	PRESENTACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL BUSINESS MODEL CANVAS.....	27
4.6.1	<i>Propuesta de valor</i>	<i>27</i>
4.6.2	<i>Segmentos de mercado.....</i>	<i>28</i>
4.6.3	<i>Relaciones con clientes</i>	<i>29</i>
4.6.4	<i>Canales.....</i>	<i>30</i>
4.6.5	<i>Asociaciones clave.....</i>	<i>31</i>
4.6.6	<i>Actividades clave.....</i>	<i>32</i>
4.6.7	<i>Recursos clave.....</i>	<i>33</i>
4.6.8	<i>Estructura de costes.....</i>	<i>34</i>
4.6.9	<i>Estructura de ingresos.....</i>	<i>36</i>
5.	PLAN DE MARKETING	37
5.1	ANÁLISIS Y SEGMENTACIÓN DE USUARIOS	37
5.2	DEFINICIÓN DEL PRODUCTO. MARCA. POSICIONAMIENTO	37
5.3	PLAN DE PROMOCIÓN/COMUNICACIÓN.....	38
5.4	DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA.....	41
5.5	PREVISIÓN DE VENTAS.....	42
6.	PRODUCTO MÍNIMO VIABLE (MÉTODO LEAN STARTUP).....	42
6.1	ENUMERACIÓN DE LAS HIPÓTESIS DE NEGOCIO.....	43
6.2	DEFINICIÓN DEL PRODUCTO MÍNIMO VIABLE.	43
6.3	CONSTRUCCIÓN DEL PROTOTIPO O MODELO DE PRODUCTO MÍNIMO VIABLE	43
6.4	CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS DE NEGOCIO EN EL MERCADO REAL CON CLIENTES REALES UTILIZANDO EL PRODUCTO MÍNIMO VIABLE	44
7.	PLAN DE PRODUCCIÓN Y COMPRAS	44
7.1	UBICACIÓN. CRITERIOS DE ELECCIÓN DE OFICINAS Y CENTROS DE TRABAJO.	44
7.2	PLAN DE COMPRAS.....	45
7.3	PROCESO DE FABRICACIÓN O DE ENTREGA DEL SERVICIO	45
7.4	TECNOLOGÍA APLICADA	45

7.5	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN.....	46
7.6	GESTIÓN DE STOCKS/EXISTENCIAS	46
7.7	PROVEEDORES Y APROVISIONAMIENTO	46
7.8	ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	46
8.	PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	47
8.1	SOCIOS	47
8.2	ORGANIZACIÓN	47
8.3	PLAN DE CONTRATACIÓN/SELECCIÓN	47
8.4	POLÍTICA RETRIBUTIVA.....	48
8.5	POLÍTICA DE FORMACIÓN	49
9.	ÁREA JURÍDICO-FISCAL	50
9.1	FORMA JURÍDICA	50
9.2	OBLIGACIONES FISCALES Y LABORALES.....	51
9.3	PERMISOS, LICENCIAS. TRÁMITES ADMINISTRATIVOS GENERALES.....	51
10.	PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	52
10.1	PLAN DE INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN	52
10.2	SISTEMA DE COBRO A CLIENTES Y PAGO A PROVEEDORES	52
10.3	PRESUPUESTO DE TESORERÍA.....	53
10.4	PREVISIÓN DE LA CUENTA DE RESULTADOS	54
	10.4.1 <i>Ventas</i>	55
	10.4.2 <i>Escenarios de ingresos</i>	55
	10.4.3 <i>Gastos</i>	56
	10.4.4 <i>Cuenta de Resultados provisional</i>	56
10.5	BALANCE DE SITUACIÓN	58
10.6	PUNTO DE EQUILIBRIO	59
10.7	RATIOS DE RENTABILIDAD.....	60
11.	CALENDARIO Y EJECUCIÓN	61
11.1	PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES	61
11.2	INVERSIONES Y GASTOS: HITOS CLAVE	62
11.3	PLANIFICACIÓN DEL PUNTO CERO	62
11.4	PLANIFICACIÓN DE LAS OPERACIONES.....	63
12.	CONCLUSIÓN	63
13.	BIBLIOGRAFÍA	65
14.	ANEXOS	70
14.1	ANEXO 1: ENCUESTA Y RESULTADOS	70
14.2	ANEXO 2: PRODUCTOS	73
14.2	ANEXO 3: MOCK UP.....	74
14.3	ANEXO 4: ORGANIGRAMA	79
14.4	ANEXO 5: SALARIOS	80
14.5	ANEXO 6: ONE PAYER	81

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: ESTRUCTURA DE GASTOS INICIALES DE COURSESCOPE.....	35
TABLA 2: ESTRUCTURA DE GASTOS OPERACIONALES PARA COURSESCOPE.....	35
TABLA 3: ESTRUCTURA DE INGRESOS PARA COURSESCOPE.....	36
TABLA 6: CRECIMIENTO DE CUENTAS CLAVES.....	54
TABLA 7: PREVISIÓN DE VENTAS.....	55
TABLA 9: ESCENARIOS PESIMISTA, NORMAL Y OPTIMISTA.....	56
TABLA 10: CUENTA DE RESULTADOS EN LOS ESCENARIOS PESIMISTA, NORMAL Y OPTIMISTA.....	57
TABLA 11: BALANCE DE SITUACIÓN PROYECTADO.....	59

RESUMEN

La situación actual de acceso a Internet proporciona infinidad de posibilidades para la búsqueda de formación en nuestro país, sobre todo con la situación actual de la pandemia. Sin embargo, una mayor oferta de formación no proporciona una eficiencia superior en su búsqueda. Las actuales plataformas de búsqueda de formación presentan numerosas ineficiencias que abren un hueco en el mercado para la introducción de soluciones eficientes para los usuarios.

En este trabajo se ha buscado validar una idea de negocio que ofrezca una alternativa a las plataformas de comparación de formación de manera que el modelo de negocio se centre totalmente en las necesidades del usuario no satisfechas con la oferta existente. El objetivo de este trabajo es la exploración de la viabilidad de CourseScope la cual ha sido estructurada en tres partes: la primera de ellas explora tanto la base tecnológica del machine learning que va a nutrir al algoritmo empleado en la plataforma como un análisis del mercado de la formación; la segunda parte describe en profundidad los elementos del *Business Model Canvas* para analizar el modelo de negocio ideado y la tercera parte se centra en explicar el funcionamiento de cada una de las áreas de la empresa que conforman un Plan de Negocio.

Palabras clave: machine learning, *start-up*, formación, CourseScope, usuario, cliente

ABSTRACT

The current situation of Internet access provides infinite possibilities for the search of education in our country, especially with the current situation of the pandemic. However, a greater offer of education does not provide a superior efficiency in its search. The current education search platforms present numerous inefficiencies that open a gap in the market for the introduction of efficient solutions for users.

In this work we have sought to validate a business idea that offers an alternative to education comparison platforms in order to build a business model fully focused on user needs not satisfied with the existing offer. The objective of this work is the exploration of the viability of CourseScope which has been structured in three parts: the first one explores both the technological basis of machine learning that will feed the algorithm used in the platform and an analysis of the education market; the second part raises in depth the elements of the Business Model Canvas to analyse the business model devised and the third part focuses on explaining the operation of each of the areas of the company that build a Business Plan.

Keywords: machine learning, *start-up*, education, CourseScope, user, client

1. Presentación del Plan de Negocio

1.1 Origen de la idea y promotores del proyecto

Este Plan de Negocio es el resultado de una iniciativa de la Universidad Pontificia de Comillas gracias al *Concurso Comillas Emprende* que nos ha proporcionado las herramientas necesarias para poder crear nuestro plan de Negocio desde cero.

El punto de partida de esta idea surge ante la incertidumbre de algunos de nosotros sobre qué hacer tras nuestra carrera, cuáles eran las posibilidades que teníamos, de qué manera podíamos baremar las diferentes opciones, etc.... Esta preocupación nos llevó a tratar de encontrar respuestas a nuestra incertidumbre. De esa manera, dado que la situación laboral en nuestro país se encuentra en uno de los peores momentos de la historia con una tasa de paro del 40,45% en menores de 25 años (Instituto Nacional de Estadística, 2020), contemplamos que buscar un empleo iba a conllevar un arduo trabajo. Además, sin disponer de un máster, la situación se complicaba aún más. Fue ahí entonces, ante la necesidad de incrementar nuestras oportunidades de empleo, cuando apreciamos la posibilidad de seguir formándonos después del doble grado surgiendo así nuestra idea de negocio.

Uno de mis compañeros del equipo, comenzó a busca cursos, formación, másteres en internet para ver cuáles eran las opciones disponibles. Sin embargo, las páginas de comparadores de formación eran difíciles de utilizar, apenas encontrabas información ampliada de los cursos ofrecidos, los filtros empleados no funcionaban de una manera que ayudase al usuario, no posibilitaba buscar por universidades e infinidad de defectos más. En ese momento contemplamos que podía ser un buen modelo de negocio intentar solucionar todas estas deficiencias a través de una nueva plataforma de comparación de formación completamente enfocada a la facilidad de uso del usuario.

¿Podría ser posible diseñar algo totalmente nuevo que atrajera a los usuarios descontentos con los comparadores existentes? ¿Podría cambiarse ligeramente este modelo de negocio ante la situación de pandemia que estamos viviendo?

Nos encontramos ante una situación en la que la única opción de buscar ofertas de formación es a través de internet debido a la pandemia. Por tanto, los usuarios buscan a través de internet las posibilidades que existen para elegir algún tipo de formación. De ahí la importancia de proveer un servicio donde el usuario pueda comparar entre diferentes opciones y hacer su elección. Desde que empezó la pandemia las búsquedas en google de “formación online”, “cursos online”, “masters online”, entre otros, se han incrementado tres veces más en plataformas como Emagister (Mas, 2020). En Google trends, la búsqueda de “cursos online” ha experimentado una subida en toda España

desde el día 14 de Marzo de 2020 que llegó a alcanzar el valor de 100¹ (Google trends, 2020) indicando la popularidad máxima del término. Desde este enero de 2021, la popularidad del término está creciendo de nuevo con un valor de 57².

Estas investigaciones nos llevaron a la conclusión de que una gran parte de la población española estaba demandando plataformas que les permitieran formarse ante la situación de incertidumbre que se encontraba el país. Al observar que estas tendencias se mantenían en el tiempo y con nuestra propia experiencia personal de búsqueda sin éxito de formación, nace CourseScope como una plataforma online dedicada a ofrecer al usuario una variedad de formación enfocada a sus necesidades a través de un formulario y unos filtros específicos que permiten encontrar la formación mejor adaptada a las preferencias de la persona. Además, se ofrecería la posibilidad de conectar la plataforma con tu perfil de LinkedIn para optimizar la búsqueda.

Esta idea de negocio ha sido elaborada por Borja Osuna Ciordia, Guillermo Castañeda, Claudia Martín-Borregón, David Zhou Lin y yo. Los cinco participantes de este proyecto cursamos el último año del doble grado Administración y Dirección de empresas y Relaciones Internacionales (E-6). Además, hemos recibido consejos y acompañamiento de un compañero con formación en ingeniería informática en el desarrollo de la parte tecnológica del proyecto. Cabe añadir, que este proyecto ha sido guiado y verificado en todo momento por nuestro mentor del *Concurso Comillas Emprende* Javier López Martínez, ingeniero informático y gran profesional el cuál nos ha dado continuamente feedback conforme íbamos desarrollando la idea. Asimismo, Eusebio Reyero, consultor de Google Ventures y compañero de nuestro mentor, nos ha dado una serie de consejos en la recta final del proyecto.

A pesar de ser un grupo joven y con poca experiencia, algunas características de nuestro equipo emprendedor podrían ser las siguientes: a) aportación de un capital de 60.000€; b) formación en el área de administración y dirección de empresas; c) gran interés por el mundo *start-up*; d) motivación, pasión y ganas por la creación desde cero de un proyecto empresarial; e) trabajo en equipo; f) capacidad de trabajar bajo presión; g) experiencia comercial y de marketing; h) apoyo de un mentor creador de 3 *start-ups*.

1.2 Objetivos

Esta idea de negocio surge ante la creciente necesidad de obtener búsquedas de formación de calidad vía online. Actualmente, hay páginas web en las que puedes buscar multitud de cursos, grados, másteres, formación profesional, etc. Sin embargo, no hay ninguna herramienta que busque y ofrezca cursos a la medida de cada consumidor, adaptados a sus preferencias y proyecciones personales.

¹ Un valor de 100 muestra la popularidad máxima de un término.

² Un valor de 57 indica que el término es la mitad de popular en relación con el valor máximo de 100.

Hay centenares de cursos, y, buscando manualmente es difícil encontrar aquello que mejor encaje en concepto, formato, tiempo y precio para cada consumidor. Esta idea persigue cubrir esa necesidad que existe para la actual demanda. Mediante un formulario orientado a entender el futuro laboral así como la conexión con tu perfil de LinkedIn, y unos filtros donde se podrá elegir entre precio, duración, universidad, contenido de los cursos, etc., el buscador ofrecerá formación a medida, teniendo en cuenta la educación pasada, el presente y el futuro profesional de cada consumidor.

Con el fin de realizar este plan de negocio es necesario cubrir una serie de objetivos que permitan construir la *start-up* sobre una base sólida.

- I. Estudiar la viabilidad comercial de desarrollar un algoritmo que permita identificar las preferencias de los consumidores en torno a la búsqueda de cursos de formación de la manera más óptima posible.
- II. Analizar quiénes serían nuestros clientes potenciales así como los consumidores finales de los cursos.
- III. Realizar un análisis DAFO para centrar la viabilidad de nuestra idea de negocio y aterrizarla en el mercado de cursos online y offline.
- IV. Realizar un análisis exhaustivo sobre la competencia que existe en este sector. Se estudiará qué es lo que ofrecen, cómo lo ofrecen, qué cuota de mercado han captado, si el servicio que dan resulta útil para los usuarios, etc. El resultado de ello nos permitirá delimitar nuestra ventaja competitiva que resulte diferencial en el mercado.
- V. Estudiar cuáles son las necesidades actuales y potenciales del mercado para adaptar de la mejor manera posible nuestra plataforma al mercado a través de una encuesta.
- VI. Desarrollar cada uno de los elementos del *Business Model Canvas*.
- VII. Desarrollar cada uno de las áreas que conforman un Plan de Negocio.

1.3 Metodología

Una vez explicados los objetivos a conseguir, es necesario describir que metodología vamos a llevar a cabo para desarrollar el plan de Negocio.

En primer lugar, es necesario dedicar un tiempo a revisar la literatura existente relacionada con nuestros dos temas principales: la tecnología del machine learning que

es la base de nuestra idea de negocio y la actual situación de la educación online: perspectivas de crecimiento, usuarios, atracción del sector, competencia, número de estudiantes, situación del mercado laboral, etc...

En segundo lugar, se va a llevar a cabo una encuesta, la cuál está recogida en el **Anexo 1**, para averiguar de primera mano la opinión sobre una serie de aspectos críticos en nuestro modelo. La encuesta ha consistido en 12 preguntas realizadas a una muestra aleatoria de 50 personas donde se han enfatizado aspectos esenciales para el desarrollo de nuestra idea de negocio como por ejemplo: si la oferta de cursos está en consonancia con la demanda de ellos, facilidades de búsqueda de formación online, opiniones de aspectos de mejora en las plataformas existentes, opiniones de portales que promocionan cursos, etc.

De esta manera, a través de la encuesta podremos acercar nuestro “producto Mínimo Viable” a los usuarios y potenciales clientes para averiguar si realmente hay una necesidad no cubierta satisfactoriamente. Para nuestro “producto Mínimo Viable” hemos elaborado un *Mock up* (o maqueta) que reflejaría de manera real cómo sería nuestra plataforma en el momento que la creásemos.

Por último, se procederá a desarrollar el modelo de negocio a través de la plataforma “Adventurees” que nos permitirá aplicar nuestro *Business Model Canvas* para planificar y crear CourseScope.

2. Marco teórico: machine learning

En este apartado se va a hablar sobre la tecnología del machine learning, protagonista del desarrollo del algoritmo que vamos a emplear en la plataforma para perfeccionar el sistema de búsquedas y de filtrado. Por tanto, a continuación se va a analizar el origen de esta tecnología, se va a proceder a la explicación de las distintas categorías que existen del machine learning, se va a describir el uso que esta tecnología está teniendo en las distintas industrias y, por último, la aplicación del machine learning en el caso de CourseScope.

2.1 Origen y concepto

A día de hoy vivimos rodeados de datos a pesar de que a primera vista no nos damos cuenta. El desarrollo de nuevas tecnologías ha propiciado que el volumen de información haya aumentado de forma exponencial. Si visualizamos la información en datos podemos ver que se registran aproximadamente 1.400.000 llamadas, se envían 41 millones de mensajes y en redes sociales como Twitter se registran 319 usuarios nuevos en tan sólo un minuto (Sáez, 2020).

Esto es solo una pequeña muestra de que la realidad hoy es muy diferente a la de hace 20 años y, por tanto, hay una creciente necesidad de gestionar e interpretar esos datos a través de tecnologías como *Data Analytics* o Machine Learning para sacarles el máximo rendimiento.

Cuando hablamos de la tecnología del machine learning nos referimos solo a una parte de las nuevas tecnologías de la transformación digital que han surgido en este nuevo paradigma de la cuarta revolución industrial (Management Solutions, 2018). Dentro de este concepto de transformación digital podemos encontrar diferentes iniciativas materializadas en tecnologías como pueden ser el *Cloud Computing*, *Blockchain*, *Internet of things*, Inteligencia Artificial, *Big Data y Analytics*, las cuáles están impulsando la transformación de numerosos modelos de negocio. El machine learning es un tipo de tecnología que se enmarca dentro de la Inteligencia Artificial, siendo ésta una herramienta para detectar patrones y comportamientos a partir de un análisis de bases de datos.

Entendemos por machine learning o también llamado técnicas de aprendizaje automático a un “conjunto de métodos capaces de detectar automáticamente patrones en los datos” (Management Solutions, 2018). Por ello, si nos basamos en esta definición, este concepto lleva investigándose en el ámbito académico desde la década de los 50 cuando se descubrieron diferentes métodos estadísticos que permitieron la creación de algoritmos simples. Fue por primera vez en 1950 cuando el matemático Alan Turing planteó la posibilidad de que las máquinas en general tuvieran la capacidad de “pensar” (BBVA, 2019). Propuso el llamado *Test de Turing* para verificar si una máquina podía tener un comportamiento inteligente o no, procedimiento que significó la semilla del desarrollo de la tecnología de inteligencia artificial.

Cabe señalar también a Arthur Lee Samuel como uno de los pioneros de la inteligencia artificial, tecnología que desarrolló gracias al diseño de un programa de ordenador para jugar al ajedrez. Este fue el primer programa de inteligencia artificial creado y también inauguró la revista de IBM especializada en Investigación y Desarrollo (Michelson, 2015) con su primer artículo sobre aprendizaje de las computadoras llamado *Some Studies of Machine Learning Using the Game of Checkers* en 1959.

Al mismo tiempo, científicos como Marvin Minsky y Dean Edmonds del Instituto Tecnológico de Massachussets (MIT) investigaron como podían traducir las redes neuronales del cerebro a las máquinas para que pudieran “pensar”. El resultado de los estudios derivó en la creación de redes neuronales artificiales a través de nodos interconectados (BBVA, 2019). De esta manera, consiguieron construir un programa informático que permitía salir de un laberinto a través del aprendizaje de la experiencia.

La definición tiene por tanto como base las primeras investigaciones en el desarrollo de diferentes técnicas de aprendizaje: “campo de estudio que dota a los ordenadores de la

capacidad de aprender sin ser explícitamente programados” (Samuel, 1959). De esta manera, el área de estudio del aprendizaje automático trata de crear algoritmos capaces de mejorar por sí solos con la experiencia. Estos algoritmos funcionan gracias a extensas bases de datos de las que extraen la información necesaria según la función para la que estén programados.

Todo ello lleva a una definición formal del machine learning *“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).

El machine learning incluye, por tanto, métodos que permiten detectar de forma automática patrones, los cuáles pueden ser utilizados principalmente con 2 propósitos: el primer propósito consistiría en usar estos patrones para predecir el movimiento de los datos futuros y el segundo propósito radica en llevar a cabo una serie de decisiones en entornos de incertidumbre gracias a la observación del comportamiento de los datos (Moore, 2017). El resultado de ello se traduce en una reducción significativa del tiempo empleado en la actividad en cuestión y en una mayor efectividad en la toma de decisiones (Martín, 2017), que pone esta nueva tecnología como un *game-changer* de esta nueva era.

2.2 Categorías del machine learning

Es importante saber que dependiendo de los datos con los que se cuentan para entrenar los modelos, pueden existir distintas categorías de aprendizaje. A continuación se van a explicar las tres categorías principales:

Aprendizaje supervisado: este tipo de aprendizaje se produce cuando existen datos etiquetados. El algoritmo cuenta con un aprendizaje previo a partir de un sistema de etiquetas asociadas a unos datos (Iberdrola, 2020) que permite la toma de decisiones o establecer predicciones en el futuro. Esas etiquetas se buscan en otras bases de datos para identificar etiquetas similares (BBVA, 2019). De una manera más formal, el fin de este tipo de aprendizaje es entrenar un conjunto de variables “ x ” en una variable output “ y ” gracias a una muestra de entrenamiento que serían los datos (Management Solutions, 2018).

Aprendizaje no supervisado: cuando se habla de este tipo de aprendizaje hay que tener en cuenta que los algoritmos no cuentan con un conocimiento previo. En este caso, no se buscan patrones en los datos etiquetados sino que persiguen las similitudes (BBVA, 2019). Los algoritmos están entrenados para encontrar datos que se parezcan y de esta manera agruparlos. No se buscan rasgos concretos sino características comunes entre la gran cantidad de datos para poder realizar una segmentación efectiva .

Aprendizaje por refuerzo: esta categoría es la más reciente y consistiría en hacer que el algoritmo aprenda a partir de la propia experiencia (Iberdrola, 2020). Se aprende a través del proceso prueba y error con el objetivo de alcanzar la mejor forma de desempeñar el ejercicio. Este proceso se premia a través de “recompensas” para que resuelva el ejercicio de la mejor manera posible (Management Solutions, 2018).

2.3 Uso del machine learning en las diferentes industrias

La utilización del aprendizaje automático en las distintas industrias no se está desarrollando de manera uniforme. Los nuevos modelos de negocio que están surgiendo en diversos ámbitos se encuentran incorporando la tecnología del machine learning a un ritmo y profundidad diferente dependiendo de qué sectores se trate. A continuación, destacan algunas industrias que están introduciendo la tecnología machine learning.

- **Industria del automóvil: vehículos inteligentes.** Tomando como referencia el informe de IBM *Automotive 2025: industry without borders*, podremos ver coches inteligentes en nuestras calles en el año 2025. Un avance tan difícil de poder materializarse hace unos años, puede ser nuestro día a día en tan solo 10 años. El crecimiento de las tecnologías digitales en diferentes sectores ha influido en las expectativas de los consumidores y esto ha afectado a la industria del automóvil. Los consumidores están más implicados que nunca y no solo quieren usar los vehículos sino que cada vez tienen un papel más relevante en la creación de estos.
Por tanto, esta creciente interacción entre el consumidor y el fabricante ha permitido aplicar tecnologías como el machine learning al desarrollo de vehículos inteligentes (Stanley & Gyimesi, 2015). A través de la información que el usuario vaya compartiendo sobre sus preferencias personales como la música que le gusta, la inclinación de los asientos o información financiera para compras desde el coche, el vehículo procesará estos datos gracias al machine learning para mejorar la experiencia del consumidor.
- **Sector de la salud:** Numerosos esfuerzos están a día de hoy puestos en aplicar el machine learning y en general la inteligencia artificial para conseguir diagnósticos precoces de diferentes enfermedades, diagnósticos no invasivos en enfermedades como la endometriosis, pronósticos sobre la evolución de ciertas enfermedades (ITI, 2017) o detectar anomalías en resonancias o tomografías. También, gracias a las redes neuronales artificiales utilizadas por el machine learning se puede ayudar a ordenar toda la literatura médica, datos clínicos y registros de pacientes para conseguir información contextualmente relevante en cada paciente individual (IBM, 2020). Herramientas como *IBM Watson* está jugando un papel clave en el sector ya que está gestionando millones de datos

complejos con el objetivo de revelar nuevos conocimientos útiles en el campo de la medicina.

Es tal la presencia de la inteligencia artificial en el sector de la salud que para 2021 se espera que alcance un valor de 6.600 millones de euros (Management Solutions, 2018).

- **Ciberseguridad:** la aplicación del machine learning en ciberseguridad promete realizar grandes avances en el área de la seguridad cibernética. El uso de este tipo de inteligencia artificial permite detectar anomalías en diferentes aspectos de la red, tales como los patrones de tráfico o las conexiones de los usuarios (APD, 2019). El machine learning tiene dos usos típicos en el campo de la ciberseguridad en el que se están realizando progresos en un espacio corto de tiempo. Uno es la detección de intrusos que consistiría en identificar cualquier ataque que se haya realizado y el otro es el sistema de prevención de intrusos que permite detectar con antelación un posible ataque. De esta manera, el machine learning permite aumentar la confianza en las predicciones de los sistemas de ciberseguridad. Además, para 2022 se prevé que la frecuencia de ataques aumente en tal proporción que el machine learning jugará un papel determinante para poder gestionar tal cantidad de actividad.

Estos tres ejemplos anteriores de industrias muestran el incremento en el uso de la tecnología del machine learning por los numerosos beneficios que aporta.

2.4 Aplicaciones del machine learning en el caso de CourseScope

Relacionado con los tres ejemplos anteriores, esta tecnología es esencial para conseguir la máxima efectividad en dos ámbitos claves de nuestra idea de negocio: búsquedas y recomendaciones.

- **Búsquedas.** Si ponemos de referencia la idea de negocio de CourseScope, se necesitan unos motores de búsqueda eficientes para que el usuario pueda encontrar de manera sencilla aquello que solicita. Un sistema de búsqueda eficiente gracias al machine learning permite que a pesar de la amplia oferta de formación, el usuario pueda encontrar la más adecuada en conformidad con sus requisitos.

El propósito del uso del machine learning en los motores de búsqueda radica en utilizar una serie de algoritmos que permitan al usuario encontrar lo que busca de la manera más exacta posible en el menor tiempo posible (García, 2019).

Si se pone como referencia el buscador Google, millones de personas acceden al buscador para encontrar determinada información. Sin embargo, al día se producen un 15% de búsquedas nuevas para las que Google necesita dar una

respuesta lo más específica posible (García, 2019). Gracias al machine learning, estos últimos años se ha podido avanzar en la comprensión del lenguaje para diseñar algoritmos que sean capaces de captar el contexto en el que se usan las palabras. También se han basado en las redes neuronales para mejorar la interpretación de las palabras que se están buscando.

- **Sistemas de Recomendación.** Es una de las aplicaciones más conocidas del machine learning utilizadas a día de hoy por empresas como Spotify sugiriendo música y artistas o Netflix recomendándote de manera acertada películas y series. Concretamente, un recomendador es un sistema complejo y elaborado que consigue a través de diferentes técnicas analizar la información que generan los usuarios, la filtra y genera conocimiento accionable: es capaz de predecir qué productos son de interés para el usuario así como para el proveedor de este producto (Uman, 2018). El resultado de esto es que gracias a unos filtros determinados basados en contenido, se selecciona un producto que si es elegido por el usuario maximiza el valor tanto para este como para el vendedor en un momento determinado en el tiempo.

Estos sistemas utilizan un tipo de algoritmo de aprendizaje de preferencias que es responsable de predecir los productos que te podrían interesar en un futuro de acuerdo a tus gustos (Sistemas de recomendación, 2019).

Para poner en práctica estos sistemas se utilizan típicamente tres estrategias:

- Recomendación por popularidad. Esta técnica aconseja al usuario según la popularidad de los productos, entendiendo por popularidad aquellos productos más consultados, comprados o seleccionados como favoritos (Uman, 2018). Se ofrecen estos productos más populares a todos los usuarios por igual.
- Recomendación por contenido similar. En este caso, la fuente de conocimiento y, por tanto, de la predicción, es el producto y no el usuario. Se usan las características del producto para hacer estas recomendaciones (Uman, 2018). En nuestro ejemplo de la plataforma CourseScope, el producto sería, por ejemplo, un máster ofrecido y las características o datos serían el nombre del máster, universidad o centro de formación que lo imparte, precio del máster, entre otros. Con el objetivo de que el sistema esté más perfeccionado, se tienen en cuenta las valoraciones que los usuarios efectúan sobre la formación ofrecida en la plataforma en nuestro caso, así como las características del usuario. Los datos que se obtienen son la clave para que estos sistemas de recomendación sigan funcionando, emparejando al usuario con su formación ideal.

- Recomendación colaborativa. Esta estrategia es la más nueva y utiliza la información de las bases de datos generadas de los usuarios para clasificarlos por grupos según perfiles similares (Álvarez, 2019). Al emplear las características de los usuarios, analiza datos tales como el importe de sus compras anteriores, opiniones, calificaciones que han dado a otros productos y busca otros usuarios que hayan podido tomar decisiones similares. De esta forma, se aprende de estos datos para poder recomendar los productos de manera individual.

3. Mercado de buscadores de formación online

En este apartado se va a proceder a explicar en qué situación se encuentra el sector de buscadores online de formación en nuestro país, primero con el análisis de la situación económica en nuestro país, después con el estudio de los diferentes competidores que existen y, en último lugar, se describirá el mercado potencial que podría cubrir CourseScope.

3.1 Contexto económico del mercado español

La situación económica de nuestro país y, en general, de la economía mundial está atravesando una etapa complicada. Debido a la situación como consecuencia de la pandemia, el dinamismo de ciertas economías se ha caracterizado por ser desigual. En España, la caída de la actividad fue mucho mayor que en otras economías europeas. Sin embargo, nuestra recuperación está siendo más intensa que la de otras economías (FUNCAS, 2020).

La economía española, profundamente afectada durante el segundo y tercer trimestre del año 2020, ha conseguido en el último trimestre revertir la situación y el PIB ha crecido un 16,7% (FUNCAS, 2020); aunque si comparamos esta cifra con la misma del año anterior, el PIB se encuentra aún un 8,7% por debajo. Además, este cuarto trimestre de 2020 se esperaba un nuevo retroceso debido a la segunda ola de contagios que provocaría una interrupción del crecimiento del PIB. Las medidas restrictivas impuestas para frenar los contagios han tenido efecto negativo en el sector turístico, el transporte aéreo y el sector servicios. Por otro lado, el sector de la industria y construcción han seguido una senda más estable consiguiendo recuperar trabajadores de los ERTE ante un incremento de la actividad.

Para este 2021 se espera que la economía experimente una mejora debido al plan de vacunación establecido en Europa. Gracias a la vacuna, se podrán combatir dos factores clave que provocan una recesión continua de nuestra economía. En primer lugar, la incertidumbre por el progreso de la economía se reducirá ante una relajación de las

restricciones que se traducirá en un cambio en el consumo de las familias. Según la evolución de la gran mayoría de países en Asia, se espera en Europa un incremento en el consumo privado en 2021 (Cardoso, 2021).

En segundo lugar, la llegada de la vacuna a la gran mayoría de la población, supondrá la reducción del miedo a viajar y, con ello, la recuperación de sectores como el turismo o el transporte aéreo que representan el 11,7% del PIB total de nuestro país (Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE), 2019). En Asia ya se está comenzando a ver este comportamiento ya que se está controlando la situación sanitaria. Según estas previsiones, la actividad llegará al 50% del nivel registrado en el año 2019 (FUNCAS, 2020).

El mercado laboral está íntimamente afectado por la situación económica de nuestro país. Tristemente, nuestro país se caracteriza por una tendencia a presentar elevadas tasas de paro respecto a otros países de la eurozona generando una brecha que difícilmente se ha podido cerrar. Sin embargo, la variación que se ha producido en las tasas ha experimentado un cambio sin precedentes. Según datos del Eurostat, la tasa de paro se ha incrementado 2,5 puntos respecto al año anterior mientras que en el conjunto de la Eurozona solo ha crecido 0,9 puntos. Como consecuencia, estos datos colocan a España como la tercera economía europea más afectada en términos de destrucción de empleos.

Actualmente, en España se han destruido 622.600 empleos y la última tasa de paro registrada se ha incrementado hasta el 16,13% (Gómez, 2021). Estos datos, recogidos por la Encuesta de Población Activa difundida en el mes de enero de 2021 por el INE, muestran que el 2020 dejó 3,71 millones de parados. El empleo aún no se había recuperado por completo de la profunda crisis del 2008, y debido al Covid-19 se ha alejado aun más esta meta dejando a España con su asignatura pendiente desde que se inició la democracia en nuestro país: el problema del mercado laboral que desde 1980 registra una media de la tasa de desempleo del 16,5%.

Sin embargo, el último trimestre de 2020 muestra datos positivos con la creación de 167.400 puestos de trabajo, la mejor cifra desde 2004 (Gómez, 2021). No obstante, no debemos olvidar que la tasa de paro se encuentra respaldada por los expedientes de regulación temporal de empleo (ERTE) y las ayudas a autónomos que han amortiguado la subida de las tasas de desempleo tales como las experimentadas en 2009 y 2013 (Cardoso, 2021).

El problema del desplome laboral afecta sobre todo al empleo temporal, y aun más en un país como el nuestro con empleo estacional debido a la dependencia del turismo. De esta manera, 2 de cada 3 empleos desaparecidos proceden de la contratación temporal. Como consecuencia, el 80% de los contratos perdidos son temporales lo que explica la elevada tasa de temporalidad de nuestra economía, concretamente la más elevada de toda Europa (Jorrín, 2021). Esa temporalidad ha afectado directamente a la velocidad

de recuperación de la economía tras la pandemia pues el colectivo de los trabajadores eventuales no ha podido beneficiarse de las ayudas lo que magnificó el impacto inicial y ahora el rebote (Gómez, 2021).

Debido al impacto de esta pandemia en determinados sectores como el turismo, los empleos de este sector se están perdiendo y están dejando a la gente sin trabajo. Por ello, con el objetivo de buscar nuevos empleos en sectores diferentes, es necesario una formación que permita esta transferencia de empleados de un sector a otro. Ese porcentaje de población podría encontrar en nuestra plataforma la solución para una segunda oportunidad en el ámbito laboral.

3.2 Competidores en el sector de la búsqueda de formación online

En este sector de la formación existen numerosas empresas que se dedican a intentar conseguir la mayor cuota de mercado. Aunque existen numerosos competidores, el servicio que nosotros proporcionamos reduce las posibilidades de competencia para concentrarlas en unas cuantas empresas que hemos detectado para ir validando nuestra idea de negocio e ir comprobando una por una cuáles son los aspectos de mejora para aplicarlos a nuestra idea de negocio. Podríamos dividir la competencia en dos segmentos dependiendo de si podría ser un competidor potencial o un competidor directo:

- Competidores potenciales: son aquellos competidores que hemos etiquetado como “casos de éxito” ya que son referentes en el sector y poseen una base amplia de usuarios y clientes.

EMAGISTER:

Emagister se creó en el año 2000 y en tan sólo 8 años consiguió facturar 7,6 millones de euros. Esta empresa que había inaugurado un nuevo sector en España mostraba resultados positivos desde el segundo año. Pertenece en un 40% al Grupo Intercom.

Este comparador ha conseguido incorporar más de 40 millones de usuarios y están presentes en 14 países. Poseen la capacidad de ofertar más de 1 millón de cursos y tienen acuerdos con aproximadamente 100.000 centros de formación (Emagister, 2020). Tienen una presencia muy fuerte en la oferta de grados y másteres así como cursos gratuitos. Su modelo de negocio consigue cada mes 2,5 millones de transacciones en su portal, complementado con ingresos procedentes de la publicidad y de las diferentes cuotas que pagan los centros por estar bien posicionados en el portal (Saborit, 2009).

Sin embargo, en el año 2014 como consecuencia de la crisis del 2009 tuvo que cambiar su modelo de negocio. Se invirtieron casi 3 millones de euros para hacer frente a la difícil situación que atravesaba el mercado de formación online. (Díaz, 2014). El sector estaba sufriendo un gran cambio ya que se estaba empezando a ofrecer mucha formación de forma gratuita en internet. De esta manera, redujeron la plantilla a la mitad entre el año 2012 y el 2013. Desde ese momento que se encontraron en unas circunstancias complicadas, Emagister ha invertido mucho en digitalización e internacionalización de manera que este año ha firmado un acuerdo importante para reinventarse de nuevo (Europapress, 2020).

Esta plataforma posee en general numerosas cualidades y además tiene numerosas certificaciones como por ejemplo con el periódico La Vanguardia o jornadas que este año han sido en colaboración con representantes de Google y Facebook para dar a conocer a los profesionales de la educación las últimas tendencias en Marketing digital dada la situación post-Covid (Meneses, 2020). Sin embargo, hemos observado algunos puntos a mejorar que a continuación se detallan:

- No hay una organización lógica de la formación ofertada cuando buscas por palabras claves.
- No permite buscar por universidades o centro de formación.
- No se ven demasiadas universidades sino que muchos son centros de formación.

Las últimas cifras que se encuentran disponibles de la empresa se muestran a continuación:

Nº empleados	127
Aportación al PIB local	0,01%
Ventas 2018	12. 311 M
Beneficio 2018	322.000 €
ROE 2018	10,12%

Fuente: *Elaboración propia a partir de Libertad Digital*

EDUCAWEB

Educaweb es un buscador que permite a los usuarios disponer de información útil para desarrollar un proyecto profesional y de vida. Se ofrecen distintas herramientas, contenidos, y diferentes servicios que facilitan la elección del usuario de la formación más adecuada de acuerdo a sus necesidades.

Este buscador pertenece al grupo Educaedu, líder en la orientación académica. Este portal está especializado en servicios de marketing para el sector educativo en general.

En el año 2019, la empresa invirtió más de 7 millones de euros en marketing (Educaweb, 2020).

Ayudan a los centros de formación a la captación de nuevos usuarios generando más de 1,5 millones de visitas mensuales, han conseguido gestionar más 3 millones de usuarios en su base de datos y se han posicionado como una empresa fuerte en el sector con más de 250.000 solicitudes al año de información sobre la formación.

A través del SEO y SEM captan estudiantes, cualifican sus datos y los ofrecen a los distintos centros de formación que se transforman en más de 375.000 matrículas anuales en España (Educaweb, 2020).

Educaweb ofrece una serie de servicios a los centros y esto les aporta un valor diferencial (Educaweb, 2020):

- Educalead: se trata de la gestión de los datos que se van recogiendo de los potenciales usuarios.
- Educamail: consistiría en el servicio del *mailing* para captar a los potenciales estudiantes interesados en la formación ofertada en la plataforma.
- Educabrand: se encarga de posicionar de una manera más efectiva al centro de formación en la propia plataforma.
- Educanews: busca crear contenido personalizado para cada centro gestionando su visibilidad en la plataforma a través de diversas estrategias.

La plataforma asimismo pone a disposición de los usuarios una serie de servicios:

- Buscador de cursos: ofrecen filtros relativamente básicos como el tipo de formación deseada (cursos, grados, oposiciones, MOOC, doctorados); modalidad (online o presencial); precio; horas necesarias para completar la formación; o lugar.
- Buscador de centros: a diferencia de Emagister, esta plataforma te permite buscar por nombre de centro de formación para tener acceso a la formación que están ofreciendo. Para ampliar información cuando encuentras la formación adecuada, necesitas rellenar un formulario que te permitiría acceder a ella.
- Test de orientación: se plantean una serie de preguntas de cara a ofrecer una búsqueda más especializada al usuario. Sin embargo, no son preguntas muy concretas para segmentar las opciones que hay en la propia plataforma. Algunas de ellas son las siguientes:
 - ¿Qué es lo que te gusta? Elegir entre dos grupos ocupacionales.
 - ¿Qué es lo que te gusta hacer? Elegir entre asignaturas o prácticas.
 - ¿Qué es lo que sabes hacer? Elegir entre habilidades o aptitudes .
 - ¿Qué valoras en el trabajo?

- ¿Cómo eres?

Como resultado, se recomienda un grupo ocupacional, por ejemplo economía y negocios, que muestra todas las opciones de formación de una multitud de centros que se podrían adaptar a la búsqueda del usuario.

A continuación se expone la información financiera más reciente de la empresa en cuestión:

Nº empleados	20
Ventas 2019	3.367 M
Beneficio 2019	722.000 €
ROE 2019	70,99%

Fuente: *Elaboración propia a partir de Libertad Digital*

- Competidores directos: son aquellas empresas que por el volumen de clientes y usuarios que manejan así como sus cifras, podrían disputar con nosotros de manera directa la cuota de mercado que poseen.

APRENDEMAS

Aprendemas es un buscador de cursos, carreras universitarias, másteres, cursos de oposiciones, etc. Es muy similar al modelo de negocio de Emagister solo que este se fundó en 2008 y las cifras varían: medio millón de cursos publicados, más de 28.000 centros, más de 1.000.000 de solicitudes enviadas de pre-matrícula, más de 3 millones de seguidores en redes sociales y ha conseguido más de 70.000 leads (Aprendemas, 2021). Actualmente se encuentra en España y Latinoamérica.

Esta plataforma posee filtros básicos para buscar la formación tales como título de la formación, modalidad, área de estudio, lugar, etc. Si se quiere más información sobre cualquier tipo de formación se debe rellenar un formulario con datos básicos como el correo, número de teléfono y algunos datos de interés. Asimismo posee un blog de noticias sobre cuestiones de formación y tiene una serie de servicios para los centros de formación:

- Publicación del centro en la plataforma de Aprendemas.
- Multiplicar la visibilidad del centro anunciando cursos en internet, con destacada presencia en buscadores y redes sociales.
- Posicionamiento del centro. Promoción del centro a través de múltiples canales.
- Generación de leads.
- Fidelización de clientes. Fidelidad de los usuarios, elevado ratio de conversión entre visitas y matrículas para el centro.

La información financiera más reciente se detalla a continuación:

Rentabilidad económica de 2019	8,16%
Crecimiento de ventas entre 2018 y 2019	16,54%
Crecimiento del EBIT entre 2018 y 2019	5,61%

Fuente: *Elaboración propia a partir de Einforma*

3.3 Estimación del tamaño del mercado: Modelo TAM, SAM, SOM

El modelo TAM SAM SOM es una herramienta que se utiliza para realizar una estimación inicial de las oportunidades que pueden existir de un producto o servicio. Es esencial entender en qué mercado te vas a introducir por lo que una vez comprendido el tipo de mercado al que va a ir dirigido el producto o servicio, se debe calcular su tamaño para explorar las posibilidades de mercado.

Aplicada esta teoría a nuestra idea de negocio podemos sacar varias conclusiones sobre el tamaño real del mercado que debemos tener en cuenta.

En primer lugar, si el TAM (*Total Addressable Market*) se refiere a todo el mercado disponible (Sridharan, 2020), tenemos que pensar qué mercado sería este. Como nuestra función en general sería ofrecer un *marketplace* de formación donde el usuario pudiera elegir la oferta formativa más adecuada a sus preferencias, nos estaríamos centrando en el mercado de la formación buscada por Internet. Por tanto, tendríamos que tener en cuenta que en nuestro caso este mercado mueve más de **200.000 millones de dólares** (Global Market Insights, 2020)

Definido este mercado, tenemos que saber que nuestro TAM es demasiado extenso en el que se podrían concentrar empresas de todo tipo relacionadas con estos dos factores claves: formación e Internet.

En segundo lugar, el SAM (*Serviceable Available Market*) es esa parte del TAM dónde nuestros servicios pueden tener utilidad para los usuarios, es decir, la parte del TAM que podemos captar (Henshall, 2019). Por lo tanto, aquí entra la competencia que ya está en el mercado y aquellos competidores potenciales que se están instalando como nosotros. Es aquí donde nos debemos diferenciar. Nuestro target estaría centrado en personas jóvenes entre 18 y 45 años por lo que podemos estimar el mercado a partir de estos datos. Según las estadísticas del INE, esta parte de la población representa a **17.876.157 personas** (INE, 2020). Sin embargo, también tenemos que tener en cuenta que parte de nuestros usuarios provienen de Latinoamérica y el Caribe que ya proporcionan aproximadamente **30 millones de estudiantes** (Fernández, 2020).

Para determinar nuestro SAM tenemos que ver lo que hace el resto:

- Emagister: más de 40 millones de usuarios, presentes en 14 países. En la segunda semana de marzo triplicaron búsquedas.
- Aprendemas: más de 490.000 cursos publicados. Se centra en España y algunos países de LATAM (principalmente Méjico y Colombia).
- Educaweb: 120 millones de visitas al año, presentes en 20 países y 5 millones de leads generados.

Nuestro mecanismo para que nuestro SAM pueda ser cada vez más grande e ir haciéndonos paso entre nuestra competencia se basa en tres pilares:

- Nuestro algoritmo de regresión logística multiclase que nos permite personalizar más las búsquedas de los usuarios.
- La conexión del perfil de LinkedIn del usuario a través de la API
- Un formulario/test de orientación en la plataforma para centralizar las búsquedas

Si somos capaces de utilizar bien estas tres herramientas, nuestro modelo de propuesta de valor puede ir haciéndose más fuerte a medida que se vaya conociendo nuestra plataforma.

En tercer lugar, el SOM (*Serviceable Obtainable Market*) es la parte de mercado a la que podríamos llegar y la que realmente compraría nuestros servicios (Sridharan, 2020). Por tanto, teniendo en cuenta a nuestros 5 grandes competidores directos que mueven unos **60 millones de euros al año**, podemos estimar que el primer año atraeríamos a un mercado de **100.000 euros** (basado en nuestras cifras de ventas) lo que serían unos **10.000 contactos**. El servicio que nosotros ofrecemos puede ser similar al de otros o sustituible por otro tipo de servicio. Por tanto, es importante entender aquí muy bien el mercado en el que competimos directamente (España y Latinoamérica) y qué es lo que podemos ofrecer realmente y cómo lo ofreceremos.

4. Modelo de negocio: CourseScope

En este apartado se va a explicar cómo se ha desarrollado nuestro modelo de negocio en base a una serie de análisis estratégicos, la definición de nuestra ventaja competitiva y la descripción de todos los elementos del *Business Model Canvas* que nos ha permitido diseñar nuestro modelo de negocio.

4.1 Análisis DAFO

A la hora de implantar nuestro modelo de negocio, necesitamos tener claro cuál es el contexto en el que nos encontramos. Para ello, la estrategia a desarrollar debe estar basada en las características del mercado en el que nos vamos a introducir, la

competencia existente que puede amenazar nuestro negocio y los puntos fuertes y débiles de nuestro modelo de negocio.

Dada la situación económica de nuestro país descrita anteriormente, es importante tenerla en cuenta a la hora de realizar nuestro análisis DAFO de la idea de negocio. Antes de nada, es necesario preguntarnos si nuestra idea de negocio ofrece algo que los clientes entienden como una necesidad no satisfecha. Para ello, deberíamos hacernos la siguiente pregunta: ¿Ofrecemos un servicio que no puede ofrecerle actualmente otra empresa? La respuesta en este caso debe determinarse en función del factor clave que nos diferencie del resto.

Hoy en día existen multitud de productos y servicios para casi cualquier cosa que imaginemos. En un determinado sector como el de la formación, existen numerosas empresas que cubren los distintos segmentos para atraer al mayor número de clientes posible. Esto implica introducirte en un sector con multitud de competidores que posibilitan al cliente tener al alcance diversas opciones entre las cuales poder elegir el servicio más adecuado a sus necesidades. Es aquí donde nuestro factor clave tiene que atraer a la mayor parte de clientes para que se decanten por nuestra opción y no por otra.

En nuestro caso, este factor clave es la personalización que se ofrece al usuario a la hora de buscar el curso/máster/grado/formación profesional más adecuado a través de una serie de herramientas. CourseScope ofrece un servicio diferenciador que ahorra tiempo al usuario y le permite comparar entre una gran cantidad de opciones de manera inmediata en una única plataforma.

Para fortalecer nuestro factor clave, es necesario realizar un análisis con el objetivo de identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la idea de negocio.

En primer lugar, hay que realizar un análisis interno para detectar las debilidades y fortalezas de la empresa que nos muestren las posibles ventajas y desventajas de nuestro proyecto.

DEBILIDADES:

Para empezar, deberíamos tener en mente los problemas que podríamos registrar en relación a la **tesorería**. Al ser nuestra empresa de reciente creación y dirigida por gente relativamente joven, las fuentes de financiación inicial podrían ser insuficientes si el negocio se tropieza con dificultades no contempladas. Al principio, las ventas suelen ser escasas lo que puede suponer una falta de tesorería si estas no empiezan a crecer en el tiempo previsto. Contar con fondos ajustados para el primer año de actividad, puede

dejar el negocio estancado sin posibilidad de afrontar el problema de tesorería para poder crecer el siguiente año.

Otro punto que deberíamos tener en cuenta es la **variedad de nuestros productos**. Nuestro modelo de negocio plantea tres tipos de productos orientados a conseguir las ventas suficientes que nos permitirían seguir funcionando y expandiéndonos. El usuario podrá elegir entre infinidad de cursos/grados/másteres/formación profesional, sin embargo, nosotros lo categorizamos en tres tipos de productos: el barato, el intermedio y el premium. De esta manera, si conseguimos atraer al usuario a través del producto barato como pueden ser cursos o formación profesional, nos daremos a conocer y la plataforma tendrá tráfico. Sin embargo, si progresivamente no va aumentando el número de usuarios que consumen productos como el intermedio, nuestras ventas pueden desequilibrarse. Con el tiempo, el negocio no podría mantenerse con el tipo de productos “cebo” sino que debería haber una tendencia hacia los más premiums como los másteres.

Por último, habría que destacar la **corta vida del producto**. Nuestra plataforma ofrece a los clientes promocionar formación de todo tipo. El problema es que los cursos, grados y máster evolucionan muy rápido y van cambiando hacia tendencias más modernas. Un máster puede ser hoy de gran atracción y en medio año salir al mercado algunos más completos que desplacen a los existentes. Si no somos capaces de mantener la plataforma actualizada con la formación más innovadora que demanda el mercado, será complicado atraer a nuevos usuarios que se interesen por la formación ofertada.

FORTALEZAS:

En primer lugar, nuestro objetivo es ofrecer unos **precios competitivos** para atraer a nuevos clientes. De esta manera, se consigue fidelizar a determinados centros de formación y universidades que confían en nosotros para que seamos la plataforma que promociona sus cursos/grados/másteres/formación profesional en el mercado. Dependiendo del tráfico que vaya teniendo la página y los intereses que los usuarios vayan mostrando en los diferentes tipos de formación, los clientes pagarán en función de los leads que nosotros hayamos podido generar. Cabe señalar que un lead se produce cuando un usuario pone a disposición de una empresa sus datos y, por tanto, se convierte en parte de la base de datos de la empresa (Bel, 2020). El registro puede producirse de forma presencial o de manera online por medio de un formulario. Un lead se genera cuando la persona está interesada en los servicios o productos que ofrece la empresa y que puede convertirse en un cliente de la misma.

En segundo lugar, la idea de negocio tiene una capacidad de crecimiento muy elevada por lo que **el negocio es escalable**. Al ser un *marketplace* donde tienes diferentes opciones para elegir el tipo de formación que deseas, las posibilidades de ofrecer una

mayor cantidad de formación son infinitas. Es perfectamente viable aumentar la cantidad ofertada una vez vayan creciendo nuestros clientes y el tráfico en nuestra plataforma.

En tercer lugar, hay que destacar que CourseScope es una **plataforma muy personalizada** a las necesidades de los usuarios. El objetivo es poder ofrecer una plataforma lo más dinámica y fácil de utilizar para todos los usuarios que permita una fidelización a nuestro servicio. A través de una serie de preguntas iniciales y unos filtros que permiten concretar la búsqueda de formación, ofrecemos un servicio adaptado a las necesidades de cada usuario.

Una vez analizada esta primera parte, habría que realizar un análisis de los aspectos coyunturales que nos permita medir qué amenazas y oportunidades hay en el mercado:

OPORTUNIDADES:

A la hora de hablar de oportunidades que nuestro negocio puede aprovechar, debemos mencionar diferentes puntos a tener en cuenta.

El primer punto está relacionado con el **gasto medio por persona en enseñanza**. En España esta cifra ha estado creciendo desde el 2014 a un ritmo constante que apuesta por el compromiso de los ciudadanos de incrementar su nivel de estudios. Según el INE, el gasto medio por persona en 2019 alcanzaba los 193,10 euros, en comparación con la cifra de 157,53 de 2014 (INE, 2019).

El segundo punto tendría que ver con la **situación del mercado laboral**. Dado que nuestro país se caracteriza por tener una tasa de desempleo alta (16,2%) en comparación con la media europea como se ha mencionado anteriormente, es necesario diferenciarse en el mercado laboral a través de una inversión en formación (Jorrín, 2021). Por tanto, nuestra plataforma permite que los usuarios tengan la posibilidad de comparar entre una amplia oferta de formación para elegir la opción más conveniente.

El tercer punto apunta directamente a un **crecimiento del mercado de formación**. Cada vez son más personas las que apuestan por seguir formándose, siendo más de 1.290.455 alumnos los matriculados en el sistema universitario español en el curso 2018-2019 (Fundación CYD, 2021). Además, cada año desde principios de este siglo, los alumnos matriculados en las universidades privadas han aumentado en 88.000 (Fernández, 2020) justificando un creciente protagonismo del sistema universitario privado.

Por último, cabe mencionar las oportunidades que puede aprovechar nuestro negocio al poner a disposición nuestra **oferta de cursos a Latinoamérica**. A día de hoy más de 620 millones habitantes viven en América Latina y el Caribe lo que supone un mercado potencial muy amplio. Además para 2040 se espera que el número de estudiantes pase de 30,4 a 65,6 millones, más que toda la población en España (Fundación CYD, 2021). Si bien en estos momentos el continente está viéndose castigado por el virus, Rafael Puyol, ex rector de la universidad complutense (Fernández, 2020) estima que la demanda va a ser tan grande una vez termine la pandemia que va a ser difícil asumirla de manera presencial. Durante el curso 2018-2019, el sistema universitario español contó con casi 40.000 estudiantes de América Latina y el Caribe, 1.000 más que el año anterior. Aunque Estados Unidos sigue siendo el destino favorito, España está subiendo puestos por la facilidad de homologar los títulos.

AMENAZAS:

La principal amenaza que puede sufrir nuestro modelo de negocio está relacionada con la **coyuntura económica**. En estos momentos nuestro país está experimentando una situación económica complicada para muchas familias que implica una reducción del consumo. Por ello, los recursos destinados a formación pueden verse reducidos este 2021 aunque si se trata de formación completamente online ha aumentado desde el inicio de la pandemia como es el caso de la escuela de negocios IEBS que ha incrementado su demanda de másteres online un 80% con respecto al año anterior (elEconomista, 2020). Las universidades y centros de formación auguran que este 2021 las matriculaciones de másteres y posgrados pueden reducirse, sobre todo del alumnado de fuera de la UE que es el más rentable para las universidades españolas (Rodríguez, 2020). Este alumnado, que cubre el 16% de matriculaciones en los posgrados, es el más interesante ya que lo que pagan por crédito puede llegar hasta el doble que una persona local por lo que sería difícil que se compensase con el alumnado nacional.

Este descenso puede provocar un agujero en sus cuentas que les lleve a reducir gastos dedicados a la promoción de su oferta de formación, situación que afectaría directamente a nuestro negocio.

La segunda amenaza que hemos analizado tiene que ver a su vez con una de las oportunidades mencionadas anteriormente. Nuestro país destaca por la **difícil inserción laboral** tras la finalización de los estudios. Si bien es cierto que un 38,6% de la población española entre 25 a 64 años cuenta con una titulación de nivel superior (Fundación CYD, 2020), nuestro país es el segundo de la UE con la mayor tasa de paro. Esta tendencia apunta a una sobrecualificación para trabajos que no necesitan dicha titulación. Según el Eurostat, España cuenta con un 36,9% de ocupados graduados superiores en trabajos de baja cualificación (Fundación CYD, 2020), situando a nuestro país con el mayor porcentaje de toda Europa.

La tercera amenaza podría ser el **cambio de estrategia de nuestros competidores**. Nuestro potencial competidor Emagister, lleva desde 2014 orientando su modelo de negocio hacia una digitalización e internacionalización según las nuevas necesidades del mercado (Díaz, 2014). Además con la crisis del Covid-19, esta empresa ha sabido adaptarse a la situación y ha minimizado las incidencias que podría causar el virus a las instituciones de su plataforma. El comportamiento del consumidor en este último ha cambiado hacia la formación online y la de a distancia donde se han disparado los leads y Emagister ha sabido asumir ese cambio de demanda.

4.2 Ventaja competitiva: necesidades no satisfechas en el mercado

En general, es fácil encontrar multitud de cursos, grados, postgrados, másteres en Internet dado la gran cantidad de oferta. Desde másteres en neuromarketing hasta cursos básicos de cualquier cosa que se pueda imaginar. Hay diferentes plataformas que han emergido como pueden ser Emagister, Educaweb o Aprendemas así como páginas con bastante tráfico donde se ofrecen cursos gratuitos como pueden ser Coursera o Edx. Sin embargo, tal y como se ha escrito antes: hay multitud de cursos, miles y miles. El problema surge cuando una persona no sabe que quiere y se pregunta ¿cómo puedo saber qué formación quiero dada esta gran cantidad de oferta en el mercado? Es ahí dónde CourseScope puede marcar la diferencia.

Se hace necesaria una plataforma que te ofrezca una gran cantidad de formación. pero que a su vez permita una personalización que facilite una orientación entre tanta oferta. Es esencial que el usuario se sienta cómodo usando la plataforma a la hora de elegir su formación. Por tanto, nosotros ofrecemos a nuestros clientes, universidades y centros de formación, una plataforma donde mostrar su formación a un cliente exigente.

La propuesta de valor de CourseScope consiste en crear un *marketplace* de formación que funciona a través de un algoritmo que tiene como función principal aplicar tecnología de inteligencia artificial con el objetivo de buscar un curso adaptado a las preferencias del usuario. Dichas preferencias se obtendrán de la información que provea a través de algunas preguntas orientadas a mejorar la búsqueda y selección del curso óptimo así como se podrá sugerir formación a través de la vinculación de su perfil de LinkedIn con la plataforma. También se ofrecerán una serie de filtros con el objetivo de centrar aún más la búsqueda.

Los buscadores actuales se limitan a instalar filtros simples sin tener en cuenta otros aspectos que son claves para la elección de la formación. La parte innovadora de nuestro negocio es que aplicando tecnología de machine learning conseguimos tener en cuenta más información del usuario para poder ofrecer por un lado, un curso mejor adaptado

y, por otro lado, mejorar la experiencia del usuario sin invadirle con miles de cursos sin ningún orden.

4.3 Análisis PEST

Este análisis sirve para analizar el contexto en el que opera la empresa. De esta manera, nos referimos a todos los factores externos que pueden ser de interés para la empresa en cuanto a la implantación de estrategias u objetivos a corto y largo plazo.

Factor político:

Respecto a este aspecto, se deben tener en cuenta diversos factores relacionados con los gobiernos de los países en los que operamos, en este caso España y los países de Latinoamérica.

Por lo tanto, se debe analizar la estabilidad en términos políticos de los países en los que operamos, su capacidad institucional, los niveles de transparencia de los gobiernos, madurez del sistema político y, por último, la intervención mayor o menor que pueda tener el gobierno en la economía y legislación del país.

En un principio, no consideramos que el contexto político de los países pueda influir en nuestro modelo de negocio. Si bien algún país de la Latinoamérica puede tener una política fiscal más inestable, en general se mantiene una capacidad institucional avanzada similar a la española. Además estos países en los que nos vamos a centrar poseen un mercado competitivamente libre que fomenta el funcionamiento del sector empresarial.

Factor económico:

La situación económica de un país es sumamente relevante a la hora de implantar nuestro modelo de negocio. Por ello, es necesario tener en cuenta diversos indicadores de índole económica que nos permitan medir cuál es el estado de la economía en los últimos meses así como una previsión para los próximos años.

En el caso del Producto Interior Bruto (PIB) de España, se ha estimado que ha caído un 11% en el año 2020 pero las previsiones para los siguientes años muestran un crecimiento del 5,5% en el 2021 y de un 7% para el 2022 (Cardoso, 2021). A pesar de que el tercer trimestre del 2020 haya presentado una desaceleración intensa, el mejor comportamiento de la economía durante el cuarto trimestre del 2020 ha permitido revisar al alza las previsiones de la variación del PIB de 2020.

Si observamos el déficit público, ha cerrado este 2020 alrededor del 11,5% del PIB, un desequilibrio menor del esperado en parte gracias a la reducción del número de trabajadores en ERTE ante la relajación de las medidas de movilidad y apertura y por el

buen comportamiento de los ingresos, compensando la disminución del PIB (Cardoso, 2021).

Por último, cabe destacar la situación del empleo en nuestro país. De acuerdo con la Encuesta de Población Activa, en el cuarto trimestre de 2020 se consiguieron crear más de 167.000 empleos alcanzando una tasa de paro del 16,1%, menor que la prevista. Esta tendencia se mantiene en los inicios de 2021 donde la afiliación a la Seguridad Social creció en más de 30.000 empleos (Doménech, 2021).

Se espera que muchos trabajadores ante la incertidumbre de los ERTE, busquen un trabajo estable en sectores que no se hayan visto perjudicados en gran medida por las restricciones impuestas en la pandemia. De esta manera, esta transición de trabajadores de un sector a otro supone un reto que la economía española debe gestionar y del que nosotros vemos una oportunidad para impulsar nuestro negocio.

A día de hoy, por motivo de la pandemia, la mayor parte de las economías del mundo ha mostrado una recesión en cuanto al PIB afectando a las capacidades económicas de la población dando lugar a un menor consumo. Sin embargo, creemos que dónde hay un contexto difícil, también hay lugar para las oportunidades, en este caso para el emprendimiento. Por un lado, la situación actual ha obligado a la mayoría de empresas a digitalizar sus forma de trabajar y, con ello, una dependencia creciente de la tecnología siendo esta una de las pocas vías de adaptación para seguir funcionando. Por otro lado, las continuas restricciones en cuanto a movilidad y el desempleo, han dado lugar a una transición hacia la formación como una alternativa a la búsqueda de empleo en sectores en auge o para adaptar los conocimientos a las nuevas necesidades de mercado.

Por tanto, a pesar de este delicado contexto económico, creemos que nos brinda al mismo tiempo una oportunidad para apostar por la formación sobre todo online ya que hay un gran potencial en este sector.

Factor sociocultural:

En un contexto de cambio, es esencial identificar las variables sociales y culturales para comprender de una manera adecuada al consumidor.

Nuestro éxito radicará en un análisis exhaustivo de las necesidades del consumidor que no están siendo satisfechas por la oferta actual. Por tanto, es necesario tener en cuenta diversos aspectos como son la cultura, las preferencias, las tendencias o el estilo de vida para ofrecer un producto lo más adaptado posible. En nuestro caso, hay varios factores que son necesarios identificar:

En primer lugar, debemos tener muy claro cuál es el nivel de educación de los usuarios. Nos interesa una población que tenga un nivel medio-elevado de educación con el objetivo de que consuma la oferta de grados o másteres que es nuestro producto estrella por el que podemos obtener beneficios estables.

En segundo lugar, debemos tener en cuenta las opiniones de aquellas personas que hayan consumido formación en otras plataformas que existen a día de hoy. De esa manera podemos analizar cuál es la experiencia de nuestro potencial usuario.

En tercer lugar, es esencial estar al día de las nuevas tendencias ya que debemos adaptar nuestra oferta a las nuevas necesidades. Ignorar qué es lo que está de moda podría dejar nuestra plataforma desactualizada a consumidores más jóvenes.

Por último, deberíamos analizar cuáles son los patrones de compra de los usuarios del tipo de formación que vamos a ofrecer para ver qué es lo que más se consume.

A modo de conclusión, entender a la población centrándonos en su perfil sociocultural nos proporciona información única que puede ayudarnos a diseñar una estrategia adecuada sin perder el enfoque de nuestra idea.

Factor tecnológico:

Dada nuestra idea de negocio, el factor de la tecnología es muy relevante a la hora de construir nuestro modelo de negocio. Es importante, por tanto, tener en cuenta los avances tecnológicos de nuestro país, sobre todo en el campo del machine learning que es la tecnología que va a nutrir nuestra idea de negocio.

El factor tecnológico es un gran reto en toda organización ya que se debe valorar cuál es la mejor tecnología que va a beneficiar al negocio.

Las primeras fases de nuestro negocio, *pre-seed* y *seed*, no requieren un esfuerzo intenso de tecnología ya que la base de nuestra idea consiste en el desarrollo de un algoritmo de regresión logística multiclase, una solución de machine learning que nos permitirá etiquetar a los usuarios según los datos recibidos y predecir sus decisiones. Esta solución tecnológica es la más adecuada a día de hoy dentro del mercado actual para nuestro modelo de negocio.

Sin embargo, nuestras proyecciones de crecimiento nos mueven a pensar que en un periodo de dos a tres años, la tecnología evolucione y nos permita ampliar las funcionalidades de nuestro *marketplace* para ofrecer mejores servicios.

Es en la segunda fase dónde nuestro negocio tendrá mayor madurez y, por tanto, esperamos poder volver a utilizar la tecnología para instalar un algoritmo que permita leer los CVs que los usuarios suban a la plataforma. De esta manera, se podrán aprovechar los avances de la tecnología para conseguir más datos de los usuarios y así poder orientarlos de una forma más precisa en su búsqueda de formación.

Este último año se ha observado un crecimiento del 39% respecto al año anterior en empresas tecnológicas europeas, una cifra récord que supone una inversión de más de 34.000 millones de dólares (Campmany, 2020). Asimismo, cabe decir que a pesar de los

efectos que la pandemia ha dejado en todo el mundo, el impacto de la tecnología no ha disminuido en nuestras vidas. Este año se ha hecho evidente que la inteligencia artificial y el machine learning a través de algoritmos de autoaprendizaje, tienen un futuro prometedor en esta nueva época. La tecnología del Machine Learning ha demostrado que puede proporcionar pronósticos de casi del 95% de precisión (Management Solutions, 2018), lo que permitiría de manera eficaz desarrollar patrones con exactitud claves en nuestro empleo de la tecnología.

4.4 Misión y visión

La misión de CourseScope es proporcionar a los usuarios una plataforma que les permita optimizar la búsqueda de formación de la manera más personalizada posible con el objetivo de encontrar de manera sencilla distintas posibilidades de cursos, formación profesional, grados y masters acorde a sus preferencias.

CourseScope tiene como visión convertirse en la plataforma líder en la búsqueda de formación gracias a su amplia variedad, facilidad de uso y atención personalizada.

4.5 Business Model Canvas

Con el objetivo de evaluar los aspectos centrales de nuestra idea de negocio, se va a proceder a elaborar el *Business Model Canvas*. Es una herramienta diseñada por Alexander Osterwalder que permite analizar la idea de negocio creada a través de un esquema relativamente visual. De esta forma, se podrán ver los puntos de mejora, las debilidades, las sinergias entre los elementos, áreas sujetas a innovación, etc. El resultado del análisis de este *canvas* permite descubrir si el modelo de negocio presenta la suficiente consistencia para poderlo poner en marcha. Alexander Osterwalder y Yves Pigneur explican en su libro que un modelo de negocio describe la manera en la que una organización crea, configura y captura valor (Osterwalder & Pigneur, *Business Model Generation*, 2009).

A través del modelo de negocio adecuado se puede innovar en el panorama empresarial y además facilita la creación y captura de valor. De esta manera, el *Business Model Canvas* nos permitirá validar nuestro modelo de negocio de una manera efectiva.

En base a uno de la serie de *webinars* a los que he asistido gracias a la iniciativa de la Universidad para el *Concurso Comillas Emprende*, el tratamiento con el que voy a desarrollar el *Business Model Canvas* empieza por responder a una primera pregunta: **¿Es deseable?** La respuesta ha de buscarse en las relaciones con los clientes, los segmentos de mercado, los canales y la propuesta de valor. Una vez estudiados estos 4 elementos básicos en nuestra idea de negocio, es necesario contestar a la segunda pregunta: **¿Es factible?** Con el objetivo de poder encontrar una respuesta, es necesario investigar cuáles serían nuestras asociaciones, actividades y recursos clave. Por último,

se ha de validar una última pregunta referida a la estructura económica y financiera del modelo: **¿Es viable?** La respuesta hay que encontrarla en nuestra estructura de costes y fuentes de ingresos. Añadir también en esta última pregunta que, así como la viabilidad es un punto imprescindible, hay que tener en cuenta que debe ser un modelo de negocio invertible para tener mayor disponibilidad de recursos en el momento en el que se necesiten.

4.6 Presentación de los elementos del *Business Model Canvas*

SER DESEABLE

4.6.1 Propuesta de valor

La propuesta de valor nos permite analizar cuáles son los problemas que pueden encontrar los clientes y usuarios en la oferta existente. De esta manera, una vez entendido cuáles son los aspectos a mejorar, hemos diseñado una solución que crea valor a las partes implicadas: clientes, usuarios y otros participantes.

Ahora, ¿Cómo crea valor nuestro modelo de negocio? Lo primero, hay que tener en cuenta los tres puntos en los que se va a dividir este apartado de propuesta de valor: Problemas y necesidades del usuario y cliente: nuestra propuesta para resolverlos; captación del cliente y segmento de mercado y, por último, creación de valor a las partes implicadas.

Problemas y necesidades del usuario y cliente: nuestra propuesta para resolverlos

Actualmente la búsqueda de formación en Internet no es tan efectiva como algunas plataformas aseguran. Según la encuesta realizada, 2 de cada 3 personas no encuentra el curso adecuado y dedican aproximadamente 3 horas a la semana sin éxito.

Los problemas más comunes que encuentran los usuarios son los siguientes:

- Plataformas complejas para buscar la formación más adecuada.
- Filtros insuficientes y excesivamente generales.
- Escasa personalización de la plataforma.
- Métodos de búsqueda poco *user-friendly*.

Estas son algunas debilidades que más se repiten entre los usuarios sobre la actual oferta en búsqueda de formación. Por tanto, hay una necesidad de ofrecer una mayor personalización de la formación, plataformas más *user-friendly* y una orientación para aquellas personas que no tienen claro cuál es la formación más adecuada para ellos.

Nuestra propuesta de valor es ofrecer al usuario un método más sencillo y adaptado con el objetivo de aumentar las probabilidades de encontrar la formación ideal. Se pone a

disposición del usuario la posibilidad de unir su perfil de LinkedIn a la plataforma para la generación de recomendaciones adaptadas al usuario en concreto, así como un formulario inicial para acotar la búsqueda si el usuario no tiene suficiente conocimiento sobre la formación que le gustaría realizar.

Captación de clientes y segmento del mercado

Los clientes (universidades, centros de formación profesional, escuelas de negocio, academias, etc.) tienen la oportunidad de promocionar su formación en una plataforma adaptada a cada usuario. Nuestra plataforma está diseñada para ofrecer multitud de formación y a través de unos informes de tendencias que se implementarán a partir del segundo año, los clientes pueden ver cómo está posicionada su oferta de formación.

Lo que ofrecemos a los clientes es la posibilidad de que en lugar de subcontratar la captación de leads, les ofrecemos la oportunidad de comprar a resultado ya que generamos un lead ya parametrizado con los perfiles deseados. Si el cliente desea conocer los datos concretos que proporcionan los leads, deberá abonar una cantidad concreta dependiendo de donde proceda el lead (cursos, formación profesional, grados o máster).

Creación de valor a las partes implicadas

Nuestro modelo de negocio busca crear valor para todos los participantes en el proceso. La plataforma genera un intercambio de actividades entre los centros de formación y los usuarios que desean cursar esa formación y, de esta manera, crear valor a las dos partes. Además, esta interacción puede beneficiar también al sector de la formación en general al aumentar las matriculaciones e incrementar el nivel de estudios de la población española. Puede servir también como ayuda a aquellos sectores carentes de personal especializado ya que los usuarios pueden renovar sus conocimientos y encontrar nuevas oportunidades laborales en aquellos sectores con mayor oferta laboral.

4.6.2 Segmentos de mercado

En este punto es muy importante definir cuál es el segmento de mercado al que CourseScope se dirige. Los clientes tienen un valor indiscutible en cualquier negocio, ya que en buena parte dependes de ellos para que tu modelo de negocio sea viable. Por tanto, es crucial identificarlos para satisfacer las distintas necesidades de cada uno de ellos.

En el caso de CourseScope es necesario establecer una diferencia muy clara entre nuestros **clientes** y los **usuarios** de la plataforma.

Por un lado, se encuentran los clientes de nuestro servicio los cuáles podríamos describir como aquellas universidades, centros de formación profesional, academias, institutos de idiomas y centros de formación de cursos que buscan ofrecer su formación promocionándose en nuestra plataforma.

Por otro lado, se encuentran todas aquellas personas (universitarios, estudiantes, jóvenes profesionales...), en nuestro caso los usuarios, que acceden a la plataforma con el objetivo de buscar la formación más adecuada para cada uno de ellos.

Otra importante diferencia que existe entre los clientes y los usuarios que nos permite distinguirlos es que son los clientes los que realizan el esfuerzo económico al pagar por los leads, mientras que los usuarios no realizan ninguna contraprestación económica en nuestra plataforma.

4.6.3 Relaciones con clientes

Teniendo presente que nuestra idea de CourseScope se constituiría como una *start-up*, el establecimiento de buenas relaciones desde un principio con nuestros clientes es un elemento esencial que puede determinar el funcionamiento de la empresa en sus inicios.

Por lo tanto, en la relación que nos gustaría establecer con todos nuestros clientes, destacaríamos una serie de valores que siempre han de estar presentes.

El primero de ellos sería la **transparencia**. CourseScope está enfocada a que los clientes tengan constancia de todo lo que se publica en la plataforma acerca de cualquier servicio que provean. En todo momento, podrán tener acceso a la información que está publicada sobre su formación y podrán actualizarla o cambiarla cuando lo soliciten.

El segundo valor radica en la **comunicación**. En nuestra idea de negocio es esencial que haya una constante comunicación entre el cliente y nuestro servicio. Entendiendo de manera clara cuáles son sus necesidades y qué solicitan en cada momento, nos va a permitir crear un ambiente de confianza donde la comunicación fluya y haya un entendimiento fácil por ambas partes.

El tercer valor, manejado de manera eficiente, podría llegar a ser una ventaja competitiva frente a la competencia existente en el mercado. Este valor es el **servicio al cliente**, elemento que en muchas circunstancias se da por hecho pero que en nuestro caso pensamos que es muy importante enfatizar. El objetivo es que CourseScope se vea como una alternativa eficiente cuando el cliente se encuentra frente a un problema, duda o pregunta y pueda resolverlo de manera rápida y sencilla a través de nuestro servicio. Esta atención al cliente no solo estaría enfocada a nuestros clientes sino que es

un valor muy importante también que tenemos que ofrecer a nuestros usuarios para poder realizar el mejor servicio posible.

Por último, cabría hacer referencia al valor del feedback. Nuestra idea de negocio busca nutrirse de aquello que no está siendo realizado de manera adecuada con el propósito de cambiar esas deficiencias y ofrecer el mejor servicio posible. Este feedback provendría tanto de usuarios como clientes y así tener una visión general de dónde podrían estar las áreas de mejora.

4.6.4 Canales

Nuestra idea de negocio plantea diferentes canales a la hora de establecer una buena relación tanto con nuestros clientes y usuarios así como para darnos a conocer a nuevas personas. Dependiendo a quien nos dirijamos, habrá que definir un canal concreto para que las actividades planteadas sean efectivas. De esta manera, podríamos dividir los canales en 2 áreas:

- Canales para captación de usuarios y clientes
- Canales de interacción con nuestros usuarios y clientes

La primera área que se menciona, consistiría en una serie de actividades con el objetivo de darnos a conocer y así construir una base sólida de clientes y usuarios. Para llegar a ellos de la manera más eficiente posible, emplearemos dos herramientas claves: Google, LinkedIn e Instagram Ads y *mailing*.

Por un lado, la técnica de los *Ads* nos permitirá darnos a conocer de una forma muy efectiva al tener el efecto de poder llegar a miles de personas. A través de los *Ads*, pondremos publicidad de nuestra página a aquellas personas que puedan tener un interés en el servicio que proveemos. Los anuncios se adaptarán a clientes y usuarios ya que el servicio que buscan es diferente y dentro de cada grupo se diseñarán una serie de *Ads* con el objetivo de dirigirlos directamente a nuestra plataforma.

Por otra parte, emplearemos la técnica del *mailing* con el objetivo de mantener una comunicación continua con potenciales clientes y usuarios. De esta manera, cuando vayamos recopilando los datos de los dos potenciales grupos, podremos llevar a cabo campañas de envíos de emails personalizados para fidelizarlos.

Estas dos técnicas las emplearemos desde el primer momento ya que el resultado de estas nos permitirá llegar más o menos rápido a una masa crítica.

A su vez, dispondremos de otras herramientas útiles que emplearemos para combinarlas con las anteriores. Esto es el caso del marketing de guerrilla, las redes sociales, colaboraciones y relaciones con influencers que más adelante explicaremos.

La segunda área mencionada está enfocada a aquellos canales que se establecen para mantener una constante relación con nuestros clientes. En este punto destacaríamos principalmente nuestra página web, las redes sociales y los comerciales.

En primer lugar, nuestra página web servirá como medio para que tanto usuarios y clientes puedan explorar toda la oferta formativa que ofrecemos y de qué manera la ofrecemos. De esta forma, a través de nuestro servicio al cliente podrán informarse de cualquier área de nuestra plataforma en el caso de los usuarios y, desde la perspectiva del cliente, podrán ver qué otros centros hay en la plataforma, cómo está su oferta formativa publicada, qué valoraciones ponen los usuarios del centro, etc.

En segundo lugar, las redes sociales, en concreto LinkedIn e Instagram van a ser nuestro medio para llegar a la gente. Con un perfil más cercano y juvenil enfocaremos nuestra cuenta de Instagram, mientras que en LinkedIn crearemos nuestro perfil de empresa con el objetivo de atraer a unos perfiles más profesionales y de más edad.

SER FACTIBLE

4.6.5 Asociaciones clave

Los socios claves de nuestra empresa serán aquellos con los que vamos a establecer distintas alianzas estratégicas ya sea para compartir experiencia, recursos o gastos en los que haya que incurrir. Consistirá entonces en establecer una red de apoyo que proporcione crecimiento y un funcionamiento eficiente de la empresa (Osterwalder & Pigneur, 2009). Aplicado a nuestra idea de negocio, podríamos destacar 3 asociaciones claves:

En primer lugar, nuestro **partner tecnológico**, tendrá un papel imprescindible en nuestro modelo de negocio ya que necesitamos crear una plataforma eficiente con un algoritmo bien diseñado para propiciar el buen funcionamiento de la empresa. Además, necesitamos a un socio dispuesto a trabajar de manera continua con nosotros ya que no sólo es importante la creación sino que esta plataforma va a necesitar un mantenimiento mensual y una renovación y actualización cada tres años. Esta asociación nos va a permitir estar continuamente pendiente de los cambios que sean necesarios implementar y de las mejoras que deberíamos llevar a término para posicionarnos estratégicamente en el mercado.

En segundo lugar, los **centros de formación** jugarán un papel esencial en nuestro modelo de negocio, ya que el atractivo de nuestra plataforma dependerá no solo de la formación que se ofrezca sino cuáles son las instituciones de las que viene esa formación ofertada. Esto implica que es igual de importante el prestigio de la institución con la que vamos a realizar el acuerdo así como la calidad de la formación ofrecida. Si juntamos

estos dos elementos tendremos una mayor probabilidad de captar usuarios que nos permitan generar leads útiles.

Para finalizar este apartado, es necesario mencionar los **acuerdos** con distintas empresas del sector y las **colaboraciones** con los influencers. Actualmente, una de las vías más efectivas para dar a conocer tu marca es a través de la creación de contenido en las redes sociales por personas que tienen visibilidad en ellas. El estudio Human to Human asegura que en tan solo 3 años este *influencer marketing* se ha disparado un 700% y en España ha movido más de 100 millones de euros en el 2019, con una estimación de que haya llegado a los 170 millones este pasado 2020 (Agencia H2H, 2020). Por lo tanto, es atractivo invertir en este tipo de marketing por el impacto que tiene que nos podría ayudar a darnos a conocer.

4.6.6 Actividades clave

Las actividades principales que debe llevar a cabo CourseScope se deben dividir en tres tipos: Actividades de creación, actividades de mantenimiento y actividades de crecimiento.

Por lo que respecta a las **actividades de creación**, en primer lugar será esencial la búsqueda de un buen *partner* tecnológico como hemos dicho con anterioridad para la implantación de la tecnología empleada en la plataforma. Se tendrá que invertir tiempo y recursos en mantener nuestro algoritmo de regresión logística multiclase que sea capaz de generar recomendaciones y búsquedas personalizadas adaptadas a las exigencias del usuario.

En segundo lugar, tendrá un buen peso en estas actividades de creación la función comercial, que tendrá como función principal poner en marcha el proyecto a través de las nuevas alianzas con los socios claves ya que necesitaremos a los centros de formación para poder ofrecer sus productos en nuestra plataforma.

Por último, se reservarán de la misma forma recursos para crear contenido en las redes sociales más populares como Instagram o LinkedIn con el objetivo de captar la atención de la sociedad, atraer usuarios e integrarlos en la plataforma.

En el segundo tipo de actividad, las llamadas **de mantenimiento**, estarán enfocadas principalmente a la constante actualización y puesta a punto de nuestra herramienta tecnológica, que es nuestro algoritmo de clasificación; la propia plataforma ante el surgimiento de errores o potenciales mejoras y finalmente la constante presencia en las redes sociales para mantener nuestro posicionamiento de marca.

El último tipo de actividades son aquellas enfocadas a la **puesta en práctica del plan de marketing y al desarrollo de negocio**. Con el objetivo de que CourseScope se mantenga en el tiempo y a su vez crezca, se necesita un plan de marketing muy enfocado a la

generación de leads. Para que estos leads se generen necesitamos a una masa crítica de usuarios bastante amplia que nos asegure el funcionamiento del negocio en los años iniciales que suelen ser los más complicados hasta que la empresa comienza a despegar. Esta tarea, a su vez, es muy importante que se mantenga de una manera constante desde el principio ya que los usuarios son los que dan sentido a este modelo de negocio. Los instrumentos de marketing se explicarán en el apartado de “recursos claves”.

En cuanto al desarrollo de negocio, las actividades que se desempeñen estarán muy enfocadas en la innovación de la plataforma para adaptarnos a los cambios que van sucediendo en el sector. CourseScope debe estar atento a las nuevas tendencias en el ámbito educativo para poder adaptarlas a sus actividades, así como mantener una comunicación constante con los centros de formación ante los cambios en sus preferencias.

4.6.7 Recursos clave

Los recursos claves son aquellos insumos imprescindibles para el correcto funcionamiento del negocio. Se refiere principalmente a la forma en la que vas a hacer tu propuesta de valor y de qué medios dispones para ello: tecnológicos, capital humano, recursos financieros o físicos (Emprendedores, 2020). Es importante puntualizar qué recursos son óptimos para nuestra actividad ya que una mala planificación requerirá mayores esfuerzos financieros en el futuro. Relacionado con los anteriores apartados de actividades y socios clave podemos destacar:

- **Recursos tecnológicos:** como hemos mencionado anteriormente, son importantes varios elementos:
 - Equipo técnico para el diseño del algoritmo de regresión logística multiclase que nos permitirá ofrecer recomendaciones a los usuarios adaptadas a sus preferencias y optimizar las búsquedas de formación para resultados mucho más personalizados. Este equipo también se encargará de realizar la creación de la plataforma de búsqueda de formación que ofreceremos tanto a clientes como a usuarios dependiendo de las necesidades.
 - Base de datos con nuestros usuarios que nos permitirá guardar toda la información útil para conseguir generar leads parametrizados, realizar técnicas de *retargeting* vía email o *Ads* y crear ofertas personalizadas por grupo de usuarios.
 - Las redes sociales nos servirán como medio para promocionar nuestra idea de marca y contactar de forma más directa tanto con clientes como con usuarios. La creación del perfil de la empresa en diferentes redes sociales nos permitirá dirigirnos a diferentes targets.
- **Capital Humano:**

- Los 5 miembros del equipo formaremos parte de los recursos humanos que necesita la empresa para poder funcionar. Cada uno desempeñaremos un rol concreto dentro de la empresa aunque todos ejerceremos también la función de comercial en los inicios.
- Nuestro *partner* tecnológico, como hemos mencionado con anterioridad, el cual nos permitirá poner en marcha el plan de negocio por lo que lo consideramos como un recurso imprescindible y presente a lo largo del crecimiento de la empresa.
- Los centros de formación serán un recurso esencial desde el día uno ya que necesitamos una oferta de formación de calidad y atractiva a nuevos usuarios
- **Capital financiero:** La financiación es un recurso fundamental a la hora de poner en marcha el negocio y jugará un papel protagonista en los primeros años ya debe cubrir unos gastos iniciales elevados necesarios para montar la empresa. En el siguiente apartado se explicará con más detalle.

SER VIABLE

4.6.8 Estructura de costes

Respecto a la estructura de costes, se va a proceder a agrupar los costes en dos grupos. Por una parte, tendremos aquellos costes necesarios para poner en marcha el proyecto, los llamados *costes iniciales* que incluirán los gastos en activos fijos necesarios para el funcionamiento de la empresa y otros gastos relacionados con la creación de la empresa. Por otra parte, estarán los *costes necesarios para la actividad diaria de la empresa*, aquellos relacionados con el funcionamiento habitual y progresivo de la empresa.

Antes de especificar la serie de gastos que tendríamos al comenzar el proyecto, es necesario mencionar la financiación inicial de la que vamos a disponer. La puesta en marcha de nuestro proyecto requiere 5.000 euros de aportación inicial por cada socio. Al ser cinco socios los que vamos a constituir la empresa, esto haría un total de 25.000 euros. También se necesitarían adicionalmente 35.000 euros que serán aportados por *family, fools and friends* (FFF) para poder sufragar parte de los costes iniciales de este primer año.

En primer lugar, teniendo en cuenta que dispondremos de 60.000 euros de financiación inicial, se van a detallar a continuación la cantidad de dinero que se requiere para hacer frente a los gastos iniciales:

Tabla 1: Estructura de gastos iniciales de CourseScope

Clasificación	Concepto	Cantidad
Aplicaciones informáticas	Creación del motor de búsqueda y de la página web	13.500,00 €
Equipos para el proceso de información	5 ordenadores portátiles	4.000,00 €
	5 teléfonos móviles + mantenimiento de líneas	500,00 €
	5 tarjetas SIM	50,00 €
Registro de la sociedad	Registro de Sociedad Limitada en el año 3	555,00 €
Registro de la marca y compra del logo		122,40€

Fuente: Elaboración propia a partir de las estimaciones del equipo

En segundo lugar, teniendo en cuenta los gastos necesarios para el funcionamiento habitual de la empresa, estos se detallan a continuación:

Tabla 2: Estructura de gastos operacionales para CourseScope

Clasificación	Concepto	Cantidad
Almacenamiento de datos	Hosting cloud	1.230,00 €

Marketing	Gastos en LinkedIn, Instagram y Google Ads	41.362,30 €
Sueldos y Salarios	Salarios de los 5 socios y el técnico	60.000,00 €
Gastos Seguridad Social	Gastos de las cuotas de autónomo	3.600,00 €
Mejora del sistema informático (cada tres años)	Actualización y mejora de la página web	6.000,00 €
	Renovación de los equipos de procesos de información	4.550,00 €
Mantenimiento	Página web	3.000,00 €
	Líneas de teléfono	600,00 €

Fuente: Elaboración propia a partir de las estimaciones del equipo

4.6.9 Estructura de ingresos

Tabla 3: Estructura de ingresos para CourseScope

Producto	Precio del lead por producto vendido
Cursos y Formación Profesional	5,50 €
Oposiciones	6,00 €
Grados	30,00 €
Máster	20,00 €

Fuente: Elaboración propia a partir de las estimaciones del equipo

5. Plan de Marketing

5.1 Análisis y segmentación de usuarios

Anteriormente hemos puntualizado la diferencia que existe entre clientes y usuarios en nuestro modelo de negocio. Sin embargo, es de especial relevancia segmentar los usuarios que nuestra plataforma podría potencialmente captar en cuanto se pusiera en funcionamiento. Por tanto, con el objetivo de averiguar si nuestra plataforma podría tener tráfico en el momento que se pusiera en marcha, hemos llevado a cabo una investigación cuantitativa a través de una encuesta. De esta manera, podemos obtener una mayor aproximación a la realidad y conocer el grado de interés de nuestro modelo de negocio.

Como consecuencia de los resultados obtenidos de la encuesta que puede consultarse en el **Anexo 1**, hemos encontrado 2 segmentos que tendrían una afinidad elevada con el modelo propuesto:

SEGMENTO 1: Constituido por un 75% de la población. Se caracteriza por ser un grupo con mucho interés en la realización de cursos online. Está constituida por una edad media de 22 años. Tienen estudios universitarios pero no de máster. Un 85% han buscado 2 o más veces al año formación en Internet. EL 100% de ellos conocen una o más plataformas de formación online o presencial. Lo que más valoran son filtros personalizados, adaptación de las plataformas a los usuarios y una amplia oferta de formación.

SEGMENTO 2: Constituido por un 25% de la población. Se caracteriza por ser un grupo con interés en adquirir conocimientos nuevos conocimientos para un potencial cambio de sector de trabajo. Un 90% tienen una formación universitaria y el 60% cuenta con estudios de máster, relacionados con el sector de la administración de empresas. La edad media estaría en los 38 años. Un 85% de ellos han buscado alguna vez formación en Internet, y el 47% de ellos le es indiferente buscarlo en la página web o en la propia página de la universidad/centro de formación/escuela de negocios, etc.

5.2 Definición del producto. Marca. Posicionamiento

Nuestra idea de negocio implica introducirse en un mercado competitivo por lo que resulta de interés tener definida nuestra estrategia de diferenciación.

El objetivo es posicionarse como una plataforma eficaz para la comparación de formación que esté centrada totalmente en el usuario con un excelente servicio al cliente. Nuestro servicio, como se ha comentado anteriormente, consiste en

recomendar formación proveniente de universidades, centros de formación, escuelas de negocio y centros de prestigio que encaje con el perfil y exigencias del usuario en cuestión. De esta manera, nuestros ingresos se generarán a partir de la venta de leads a los centros de formación y universidades.

El producto de referencia que es la base de nuestro negocio son los *leads* o prospectos cualificados, los cuales categorizaremos según el interés que exista en el tipo de formación ofertado. Nuestro propósito es construir una buena relación de confianza con nuestro *partner* de formación para proveer un servicio de calidad no sólo a usuarios sino también a clientes que gracias a ellos podemos ofrecer su formación en nuestra plataforma. Por tanto, se va a ofrecer a los clientes la posibilidad de controlar los movimientos de su formación ofertada en la plataforma a través de un *dashboard* con el objetivo de realizar cambios oportunos o mejoras que posicionen mejor al centro de formación en cuestión.

Por el lado del usuario, se busca ofrecer un servicio totalmente gratuito donde se proporcionen una serie de filtros adecuados y más personalizados que los existentes en nuestra competencia para la búsqueda exitosa de cualquier formación así como un motor de búsqueda centrado en satisfacer cualquier requisito del usuario de una forma rápida y eficiente. Asimismo ofreceremos una opción diferencial que te permite unir tu perfil de LinkedIn a la plataforma para ofrecer recomendaciones de acuerdo a la experiencia pasada del usuario. Adicionalmente, se dará la posibilidad de que el usuario realice un test de orientación inicial para sugerir vías alternativas de formación en el caso de que no tenga conocimiento sobre qué paso dar en el futuro.

En contraste con nuestra competencia, nuestro algoritmo de regresión logística multiclase el cual se nutre de la tecnología de machine learning, es capaz de ofrecer una parametrización superior ya que no solo tiene en cuenta el interés en el momento de la búsqueda sino también esa experiencia anterior del usuario así como sus deseos futuros. Como resultado, esto posibilita un *match index* muy alto entre las opciones de formación ofertadas y la demanda del usuario y se logra una tasa de conversión de los leads de una calidad más elevada que la que pueda existir en la competencia.

5.3 Plan de promoción/comunicación

El Plan de comunicación se ha diseñado para poner en práctica la estrategia de marketing que está organizada en dos partes según el objetivo que se persigue:

- Marketing para la obtención de leads
- Marketing para la promoción de marca

Estas dos estrategias son claves en la puesta en marcha del plan de marketing que nos permitirá posicionarnos como una alternativa efectiva a las opciones actuales en el mercado.

Marketing para la obtención de leads

Con el objetivo de diseñar una serie de acciones que nos permitan la obtención de leads en el mercado, hemos seleccionado una serie de instrumentos que nos ayudarán a conseguir este propósito.

En primer lugar, se va a hacer uso de las herramientas de Google, Instagram y LinkedIn Ads. Tras un análisis de las distintas opciones que existen actualmente para atraer potenciales usuarios, estas tres seleccionadas son las más adecuadas para obtener los mejores resultados con una inversión acorde a nuestras posibilidades. A continuación se va a explicar el presupuesto contemplado para cada una de ellas³:

- Google Ads: Se ha planteado un presupuesto de 18.550€/año ya que la creación de nuestra cuenta son 300 € y para que la publicidad que generamos sea efectiva necesitamos una inversión de 50€/día.
- LinkedIn Ads: Se ha estimado un presupuesto de 18.250€/año ya que la efectividad de este tipo de publicidad necesita una inversión de 50€/día.
- Instagram Ads: Existen tres formas de pagar por la publicidad en Instagram: por clic en el enlace, en base a las visitas a la página de destino y por impresiones. En este caso, hemos decidido utilizar la forma de cobro por clic en el enlace lo que implica un coste por clic (CPC) ya que es la manera más efectiva de generar impacto en el receptor y que se convierta en un potencial usuario. Aproximadamente, según los cálculos generados por la propia plataforma, el CPC es aproximadamente de 0,60 euros. Por tanto, si nuestro presupuesto es de 75€/mes a 0,60 euros el CPC, conseguiremos llegar a unas 125 personas por mes. Dependiendo el efecto que genere esta campaña de publicidad en Instagram, iremos ajustando el presupuesto aunque en principio sería de 900€/año = 75€/mes x 12 meses.

En segundo lugar, se va a llevar a cabo una estrategia de *marketing mailing*. Hemos consultado una página web llamada MailJet⁴ que nos va a proporcionar este servicio a

³ El presupuesto estimado está basado en las guías y recomendaciones de las tres plataformas consultadas para realizar una efectiva campaña de publicidad según nuestro modelo de negocio. Véase <https://ads.google.com/intl/es-es/home/> para Google Ads, https://business.instagram.com/advertising?locale=es_LA para Instagram Ads y <https://business.linkedin.com/es-es/marketing-solutions/ads> para LinkedIn Ads.

⁴ Los planes consultados se encuentran disponibles en la página web de MailJet <https://es.mailjet.com> Se ha estimado un presupuesto acorde a nuestra base inicial de usuarios y otro de acuerdo al crecimiento potencial de los mismos en un futuro.

través de un plan de 30.000 envíos por el que pagaremos 7,95€/mes lo que en un año alcanzaría la cifra de 95,4€. Esta cifra se mantendrá durante los dos primeros años al no tener una base amplia de clientes y más adelante se pasará al plan de 60.00 envíos presupuestado en 16,95€/mes con un coste de 203,4€/año. La ventaja de usar esta herramienta radica en poder aprovechar el *retargeting* que nos permitiría seguir captando la atención de aquellos usuarios a los que ya nos hemos aproximado con anterioridad.

Marketing para la promoción de marca

En esta sección se han detallado las distintas estrategias enfocadas a la promoción de marca. De esta manera, vamos a recurrir a la creación de contenidos en redes sociales, introducirnos en el mundo de los influencers y fomentar el marketing de guerrilla.

- Contenido en las redes sociales: el objetivo es utilizar las redes sociales de Instagram y LinkedIn puesto que tienen una mayor influencia en nuestros dos segmentos de usuarios.

Contenido de Instagram:

- Crear una serie de publicaciones continuas que abarquen el tema de consejos en el ámbito de la educación. Algunos ejemplos pueden ser: una publicación que mencione claves para elegir tu máster ideal, un post que indique qué carreras tienen más salidas profesionales o cuáles pueden ser las habilidades personales que son necesarias para el futuro.
- Ofrecer contenido actualizado sobre el mundo del empleo (perfiles profesionales más demandados, tendencia futura del mercado laboral, consejos para superar un proceso de selección con éxito, etc.)
- Consejos sobre hábitos de estudio y mejora de la productividad.
- Programar una serie de concursos al año en formato de Instagram *stories* para obtener ciertos datos de los usuarios potenciales. De esta manera, tras al concurso podremos emplear la técnica del email marketing descrita anteriormente.

Contenido de LinkedIn:

- Crear publicaciones sobre el sector de la educación (cambios en la ley, actualizaciones de planes de carrera, nuevos grados y másteres, etc.).
- Informar sobre las posibles novedades que introduzcamos en nuestra empresa en materia de oferta de formación o de nuevos clientes que hayamos podido captar.
- Anunciar nuestra presencia en *webinars*, foros, eventos de nuestro sector.

- Emplear técnicas de networking para conectar con posibles consumidores o clientes.
- Influencers: el mundo de las colaboraciones con influencers está creciendo cada vez más gracias al tráfico de usuarios que genera directamente a la página. Es un medio efectivo que actúa como puente entre la marca y el usuario y potencia el reconocimiento de marca. Tenemos planteado hacer colaboraciones con algunos influencers que son conocidos en el mundo de la formación ya que tienen miles de seguidores que podremos aprovechar para darnos a conocer. Algunos de los más conocidos y con los que hemos hecho un primer contacto con Manu Velasco, Fernando Trujillo y David Calle.
- Marketing de guerrilla: Esta variedad de marketing consiste en una serie de estrategias y técnicas que se llevan a cabo a través de medios no convencionales con el objetivo de emplear la creatividad y el ingenio para crear un gran impacto sin la necesidad de una inversión elevada (Antevenio, 2016). Dada esta definición, se han planteado dos posibles opciones que ponen en práctica este tipo de marketing:
 - Ir por la calle con una serie de pancartas en las que ponga escrito una imitación a un mensaje de concienciación para la humanidad pero poniendo por ejemplo “Quiero más cursos adaptados”.
 - Bolsitas de chuches con vinilos adhesivos de CourseScope. A cambio de darles este pequeño detalle se pedirá que sigan a la cuenta de Instagram. El coste de ello será de 8,25€ por las bolsas adquiridas, 58,65€ por las 500 pegatinas y 500 euros por las chuches compradas. En total serán 566,9€/año⁵.

5.4 Determinación del precio de venta

Para determinar el precio de venta de los leads nos hemos basado en una serie de cálculos y estimaciones explicados a continuación:

- Coste de generación o coste por lead (CPL) de 2,23€, teniendo en cuenta la inversión dedicada a *Google Ads*, *LinkedIn Ads* y posicionamiento SEO con el fin de captar nuevos usuarios y la previsión de generación de leads. Concretamente estimamos que por cada 20€ invertidos en *Google Ads* y *LinkedIn Ads* conseguiremos generar 5 leads⁶. Por tanto, teniendo en cuenta la inversión en marketing y la aproximación de leads que podremos generar, se puede estimar

⁵ Estimaciones basadas en el precio medio indicado en la página web Amazon para las chuches y en una imprenta online para las pegatinas.

⁶ Este cálculo lo hemos estimado según la experiencia de unos de los compañeros del equipo ya que trabaja en un empresa en la que generan leads similares a los nuestros.

el precio de venta medio ya que tenemos 4 tipos de productos. En nuestro caso, el primer año, se realizaría una inversión en marketing de 41.362,30€ y se generarían casi 9.000 leads lo que resulta en un precio mínimo de venta de 5,50€.

- Precio medio de la formación en la que está enfocado el lead. En este punto hay que tener en cuenta los precios de los diferentes tipos de formación ofertada para establecer como límite un 1% del precio medio con el objetivo de determinar el precio del lead cualificado. Asimismo hay que pensar en un margen comercial del 10% sobre el precio para el centro de formación y un ratio de conversión de nuestros leads cualificados a su vez del 10%.

Puede consultarse el **Anexo 2** para visualizar los productos ofertados con sus precios.

5.5 Previsión de ventas

Con el objetivo de efectuar esta previsión de ventas nos hemos apoyado en el análisis de mercado y en el plan de marketing. En primer lugar, en función del tamaño del mercado potencial, que sería nuestro SOM, hemos estimado vender 9.000 unidades que generarían más de 100.000 euros de ingresos.

En segundo lugar, en función de la inversión dedicada a promoción y marketing, la cual supone el primer año 41.362,30€ se puede estimar el número de leads que podemos llegar a generar.

Para estimar las unidades de los leads correspondientes a cada tipo de formación que podemos llegar a conseguir, nos hemos basado en la experiencia práctica de uno de nuestros compañeros como se ha dicho anteriormente y en las estimaciones de los portales de anuncios, llegando a la conclusión de que podemos conseguir 5 leads por cada 20€ invertidos en la campaña de marketing. En base nuestras proyecciones de gastos, hemos estimado una cifra de 25 leads diarios que ascienden a 750 por mes y a 9000 unidades por año. La cifra de unidades de los leads se incrementará un 25% anual, basándonos en un incremento del gasto en marketing en un 15% anual que puede repercutir en un aumento del 20% de las unidades generadas. Asimismo, gracias a nuestro *hosting cloud*, podremos recuperar parte de los leads que puede contribuir a un incremento adicional de las unidades del 10% anual.

6. Producto Mínimo Viable (Método Lean Startup)

El método Lean Startup fue promovido por Steve Blank y Eric Ries por el que se planteaba que la clave para el éxito de una *start-up* era ponerla en acción antes de su lanzamiento para examinar el feedback del mercado (Mollick, 2019). Lo que se promovió, a diferencia del modelo tradicional, era la puesta en marcha de la experimentación en la estrategia de las *start-ups* lo que implicaba la generación de

hipótesis y la posterior validación de las mismas. Se demostró por primera vez que la experimentación rigurosa era un factor esencial para el éxito de las *start-ups* (Blank, 2013).

En nuestro caso, este método es el utilizado para validar nuestro modelo de negocio y comprobar si estamos en la dirección correcta. En los siguientes apartados se van a mencionar las hipótesis, la definición de nuestro producto mínimo viable, la manera en que hemos construido el prototipo y, por último, el contraste de estas hipótesis con la realidad.

6.1 Enumeración de las hipótesis de negocio

Nuestra visión de empresa consiste en ofrecer un servicio de comparación de formación adaptado totalmente al usuario que le permita elegir entre distintas opciones acordes a sus necesidades. Para ello, hemos planteado una serie de hipótesis:

- a) Existe una necesidad en el mercado que no está satisfecha con la actual oferta existente.
- b) Hay un segmento de clientes que aceptarían nuestro modelo de negocio.
- c) Nuestra propuesta de valor difiere de lo existente en el mercado.
- d) El servicio que se ofrece atiende a las actuales demandas del mercado.

6.2 Definición del producto mínimo viable.

El concepto de MVP, producto viable mínimo, no es otra cosa que trabajar con una versión *beta* de nuestro producto. Consiste en diseñar una versión con unas características similares y que funciona de manera adecuada con el objetivo de tener una percepción del mercado a cerca del modelo de negocio, producto y potencial competencia. De esta manera, te permite testar las hipótesis de negocio planteadas de una manera barata y sencilla para tener respuesta sobre aspectos claves del modelo de negocio (Mollick, 2019).

Nuestro MVP es CourseScope, una plataforma totalmente enfocada a los usuarios con una serie de funcionalidades básicas que queremos ofrecer:

- Buscador por palabras gracias al desarrollo de un algoritmo de regresión logística multiclase.
- Opciones de elección de categorías y filtros graduales y específicos.
- Vista preliminar de las características más relevantes de la formación.
- Conexión directa del perfil del usuario con LinkedIn.
- Suscripción a *Newsletter*.
- *Dashboard* o panel de control disponible para los centros de formación.

6.3 Construcción del prototipo o modelo de producto mínimo viable

Con el fin de crear un prototipo del producto mínimo viable hemos diseñado un *mock up* que refleja el modelo de cómo sería nuestra plataforma de formación. Asimismo, para poder aproximar nuestra idea de negocio a los potenciales usuarios hemos realizado una encuesta que nos permite comprobar si verdaderamente existe una necesidad no cubierta de manera satisfactoria en el mercado.

Plasmado en el **Anexo 3** se muestra el *mock up* de nuestro modelo de negocio. El **Anexo 1** contiene las preguntas efectuadas en la encuesta.

6.4 Contraste de las hipótesis de negocio en el mercado real con clientes reales utilizando el producto mínimo viable

A través de la encuesta se han obtenido una serie de resultados que pueden ser consultados asimismo en el **Anexo 1**. La conclusión general de la encuesta realizada confirma que el Segmento 1 de usuarios comentado con anterioridad estaría interesado en nuestro servicio y representa un 75% de la población. También se puede observar que un 75% de este segmento reconoce que sus búsquedas han sido exitosas como máximo en un 50%, lo que hace que un 77% de ellos tenga que buscar en varias plataformas para incrementar las probabilidades de éxito.

Asimismo, desde el mes de noviembre que se comenzó a validar nuestra idea de negocio, hemos observado ciertos movimientos en el mercado. En primer lugar, han salido numerosos estudios que identifican el sector de educación como un *high trend* con una proyección de futuro muy elevada. En segundo lugar, hemos detectado un nuevo competidor, DOMESTIKA, que podría captar parte de nuestra potencial cuota de mercado.

Todo ello prueba que nuestro servicio tendría una potencial aceptación, cubriendo una necesidad no satisfecha y captando de esta manera cuota de mercado. También, viendo que no somos los únicos que estamos apostando por este sector de la formación convendría reforzar algún aspecto diferencial de nuestro modelo de negocio que nos permita destacar entre la competencia. Aun así, se debe estar al tanto de toda innovación que vaya surgiendo en el mercado para buscar esa mejora continua del modelo.

7. Plan de producción y compras

7.1 Ubicación. Criterios de elección de oficinas y centros de trabajo.

Tomando como referencia la situación actual que estamos viviendo de distanciamiento social debido a la pandemia de la COVID-19, nos hemos planteado que no necesitamos un espacio físico donde realizar nuestra actividad. Por ello, hemos decidido apostar por el teletrabajo de manera general salvo una reunión presencial a la semana que realizaremos en algún espacio de coworking.

7.2 Plan de compras

CourseScope se basa en un modelo de negocio enfocado a la distribución de leads como un servicio por lo que no se necesita la compra de ningún tipo de materia prima. A través de la inversión en aplicaciones informáticas para crear la plataforma y la inversión en marketing, podemos generar de manera orgánica los propios leads que comercializamos.

7.3 Proceso de fabricación o de entrega del servicio

Nuestra idea de negocio plantea la entrega de un servicio adecuado al cliente y en el momento correcto de manera que se deben considerar las siguientes actividades en este proceso.

En primer lugar, consideramos necesario contar con parte del personal dedicado a las actividades de atención al cliente. Los socios de la empresa iniciaremos nuestra actividad desempeñando esta función durante un tercio de nuestra jornada laboral organizándonos por turnos.

En cuanto al equipo necesario para facilitar la entrega de este servicio, nos apoyaremos fundamentalmente de ordenadores y teléfonos móviles de manera que nos permitan establecer una comunicación continua con nuestros clientes y usuarios.

Relacionado con el proceso de suministro de los leads, se debe partir del punto en el que se solicita por parte del cliente un número de leads en base a una serie de requerimientos. El paso siguiente trata de la generación de estos leads en base a criterios exigidos por el cliente y los datos que nuestro *hosting cloud* puede haber ya recopilado. Nuestro servicio termina una vez se hayan entregado los leads a nuestro cliente.

Asimismo, los centros de formación podrán tener un acceso a un *dashboard* que les permitirá consultar información relativa a su actividad tal y como se ha comentado con anterioridad.

7.4 Tecnología aplicada

La tecnología que emplearemos en la construcción de nuestra plataforma se basará en la utilización del machine learning para la construcción de un algoritmo de regresión logística multiclase.

Se podrán obtener los datos de los usuarios de tres maneras. Por un lado, se empleará la API de LinkedIn para conectarnos al perfil del usuarios y recopilar datos sobre su recorrido. Por otro lado, el usuario tendrá la posibilidad de rellenar un formulario enfocado a sus intereses. Este formulario estará basado en el *European Entrepreneurship Competence Framework*, marco establecido por la Unión Europea con

el objetivo de detectar competencias y habilidades personales que determinen ciertas características claves de los intereses de los usuarios. Por último, una vez el usuario esté interesado por algún tipo de formación en concreto, deberá rellenar un pequeño formulario para obtener toda la información de manera detallada y personalizada.

A través de estas tres vías se podrá vincular con una mayor exactitud al usuario con el tipo de formación que necesite de acuerdo a la información recogida, ofreciendo de esta manera recomendaciones personalizadas a cada usuario que fundamentan nuestro propuesta de valor diferencial.

Los datos recopilados serán almacenados en el *hosting cloud* para su posterior análisis que permitan hacer uso del *retargeting* a través del correo electrónico así como el desarrollo de informes de tendencias a partir del segundo año.

7.5 Capacidad de producción

Si hablamos de capacidad de producción nos tenemos que referir directamente a la capacidad para la generación de leads, la cual está directamente relacionada con la inversión realizada en estrategias de marketing. Estimamos, como se ha dicho antes, una generación de 5 leads por cada 20 euros invertidos en *Google Ads*, *Instagram Ads*, *LinkedIn Ads* y *SEO*. Por tanto, podríamos generar un promedio de 25 leads diarios, lo que serían 750 leads mensuales y unos 9000 leads anuales.

7.6 Gestión de stocks/existencias

En nuestra idea de negocio la gestión de stocks se referiría al almacenamiento de los datos personales obtenidos de los usuarios en nuestra *cloud* así como su organización para su futura venta en ficheros de hojas de cálculo.

7.7 Proveedores y aprovisionamiento

Nuestro modelo de negocio no requiere ningún proveedor ya que CourseScope se encarga de la venta de *leads* que nosotros mismos generamos. Por tanto, no se necesita ningún proveedor para el abastecimiento de materias primas aunque se podría considerar el origen de los datos personales necesarios para la generación del lead como nuestro proveedor.

7.8 Estrategias de crecimiento

Nuestra estrategia de crecimiento estará orientada principalmente a la expansión en otros países. Para ello, nos apoyaremos en una inversión incremental de promoción y marketing de un 15% anual ya que nos permitirá aumentar nuestro volumen de usuarios para abrirnos a nuevos mercados.

El plan de internacionalización consistiría en dos fases. La primera de ellas tratará de una expansión en los mercados hispanohablantes localizados en Latinoamérica debido

a la similitud del idioma lo que nos permitirá atraer a nuevos clientes. La segunda fase trataría de una expansión internacional a mercados anglohablantes alrededor del tercer año de actividad con el objetivo ampliar nuestra oferta de formación y de esta manera captar nuevos clientes y usuarios.

8. Plan de Organización y Recursos Humanos

8.1 Socios

CourseScope estará formada por los 5 integrantes del equipo fundador de la empresa y contará con la integración en plantilla de un técnico que abordará las cuestiones tecnológicas que se requieran durante el desempeño de las actividades.

- Guillermo Castañeda desempeñará el rol de CEO de la empresa.
- Ana María Zaragoza realizará las actividades de marketing junto con David Zhou.
- David Zhou realizará principalmente las actividades de marketing con Ana María Zaragoza.
- Claudia Martín-Borregón desempeñará el rol de CFO por lo que controlará las estimaciones realizadas en nuestro plan financiero.
- Borja Osuna desempeñará el rol de COO asegurándose de que los servicios que ofrecemos están en correcto funcionamiento.
- Técnico. Nos ayudará al mantenimiento de nuestra plataforma así como la gestión de incidencias que puedan surgir.

Asimismo cabe destacar que todos nosotros, a excepción del técnico, desempeñaremos actividades comerciales y de atención al cliente, sobre todo al principio, para darnos a conocer así como resolver todas las dudas que clientes y usuarios puedan tener.

8.2 Organización

La organización de nuestro equipo se ha plasmado en un organigrama en el que cada socio juega un papel distinto en la empresa pero a la vez complementario de los otros roles. Actualmente contaremos con 6 empleados, 5 socios y el técnico. En el **Anexo 4** se muestra el organigrama inicial de CourseScope.

La jornada laboral comprenderá de lunes a viernes, de 9:00 a 18:00 en la que se ofrecerá atención al cliente en toda su franja. El técnico no tendrá la jornada laboral completa ya que solo asistirá a trabajar por horas los martes y jueves de cada semana para solucionar las posibles incidencias reportadas. Las vacaciones se otorgarán según lo marcado por la legislación.

8.3 Plan de Contratación/Selección

El equipo humano que ese necesita en CourseScope es clave para que el proyecto tenga éxito. Por tanto, la selección del personal es un aspecto esencial para poder conseguir los objetivos planteados. La planificación del plan de selección consistiría en una serie de pasos que se deberían seguir y que se van a explicar a continuación.

En primer lugar, se debe plantear un análisis que nos permita detectar necesidades de personal en cuanto a la cantidad de trabajo existente en el momento. Este paso es importante para lograr la concesión de un buen servicio a nuestros clientes y usuarios ya que uno de nuestros aspectos diferenciales es la atención al cliente.

Tras la detección de las posibles necesidades de personal y los aspectos a mejorar de la plantilla, el paso siguiente será la definición de un perfil que encaje en la empresa y que determinará los aspectos del proceso de selección. Esta definición del perfil será de gran ayuda para la empresa en el momento de agilizar procesos similares.

Al ser una empresa dinámica, joven y nueva, queremos apostar por el talento joven, aunque en algunas circunstancias sea importante un perfil con más experiencia. La motivación por la posición en la empresa será de gran relevancia y habrá que analizarla en cada candidato al puesto ya que esta supone un requisito indispensable y es un aspecto base de la creación de CourseScope. Se realizarán una serie de entrevistas con al menos dos miembros del equipo con funciones distintas donde se analizarán las capacidades técnicas, las habilidades comunicativas, la experiencia laboral previa, la actitud y la motivación desde diferentes perspectivas.

Finalmente, unos de los objetivos de la planificación de personal es el de captar talento. Por tanto, si bien algunas posiciones requerirán un grado de experiencia mayor que otras, el aspecto fundamenta a destacar es la importancia de ese talento joven para una *start-up* con capacidad de crecimiento. CourseScope considera muy importante captar este talento, ofrecerle formación y aprendizaje con el fin de proporcionar al empleado un desarrollo profesional estable en un ambiente adecuado donde el empleado es considerado de gran valor.

Con esta selección de nuevo personal en el momento que la empresa lo requiera, se pretende crear una red de jóvenes profesionales que desarrollen un orgullo de pertenencia a la empresa que se identifiquen con los valores de la misma.

8.4 Política Retributiva

El sistema de retribución que vamos a aplicar en la empresa es el de la compensación total, a través de la retribución fija, la retribución variable, las retribuciones indirectas y las retribuciones intrínsecas.

Se ha decidido establecer una retribución fija que podrá aumentar gracias a la aplicación de la retribución variable, que compensará a los empleados por su nivel de desempeño, cumplimiento de objetivos y por méritos.

La retribución indirecta se centra en ofrecer una serie de protecciones a los trabajadores y en la mejora continua de la calidad y la innovación de los servicios.

Por otra parte, tenemos que tener en cuenta también las retribuciones intrínsecas que vamos a emplear para mejorar la motivación de los empleados. Estas incluirían el reconocimiento de los logros individuales a través de felicitaciones oficiales y el acceso a cursos y a programas de desarrollo profesional aprovechando la red de contactos creada con los centros de formación.

Cada uno de los socios cobraremos 12.000 euros brutos el primer año con el consiguiente aumento del 5% por año. Asimismo, el técnico que estará contratado por horas, cobrará el primer año 7.680 euros brutos que aumentará un 5% por año. En el **Anexo 5** se adjunta la tabla con los costes salariales explícitos.

8.5 Política de Formación

CourseScope entiende que la formación es un aspecto esencial para la gestión del talento. Hemos identificado diferentes propósitos de formación que entendemos como claves para el progreso de la *start-up*:

1. Preparar a los trabajadores para puestos futuros en la empresa.
2. Incrementar la posibilidad de que CourseScope consiga sus objetivos estratégicos.
3. Incrementar la habilidad de la empresa para el uso de nuevas tecnologías a través del propio conocimiento de las mismas
4. Asegurar que disponemos de los recursos humanos adecuados para una potencial expansión del negocio.

El proceso de formación en nuestra empresa constaría de 4 etapas fundamentales:

ETAPA 1ª: Identificación de necesidades.

El objetivo es detectar aquellos problemas que, de acuerdo con la estrategia fijada por la dirección y de las que se desprenden unas líneas formativas determinadas, pueden ser resueltas con Formación.

De aquí podemos concluir que habría que abordar dos tipos de necesidades de formación: reactivas (como problemas de productividad resultado de falta de conocimiento o habilidad) o proactivas (aquellos vacíos de formación que cubiertos capacitarían al personal de la empresa frente a la innovación).

ETAPA 2ª: Diseño

La planificación de la formación parte, por tanto, de la evaluación del contexto y detección de necesidades (Etapa 1ª) para así organizar el conjunto de elementos que intervienen en las acciones formativas (objetivos, presupuesto, recursos, etc.), de acuerdo a los paradigmas o principios de formación establecidos y a las circunstancias y posibilidades con que tal formación deberá aplicarse.

Algunas acciones formativas son:

- Realizar un seguimiento de cada empleado en una reunión semanal que tendrán los miembros del equipo para generar feedback sobre las posibles mejoras de sus habilidades en la empresa.
- Fomentar la escucha activa de cualquier idea que puedan tener los integrantes del grupo que contribuya al mejor desempeño de la empresa.
- Participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa.

ETAPA 3ª: Implantación

Se llevará a cabo una planificación operativa que consiste en aportar contenido, establecer actividades y precisar los métodos más adecuados para conseguir las metas propuestas, como se verá a continuación. Se desarrollarán distintas acciones formativas como la mejora de habilidades tecnológicas, de idiomas o de comunicación en función de las necesidades.

ETAPA 4ª: Evaluación

Una vez que se ha llevado a cabo el programa de formación es necesario analizar si ha sido útil y eficiente, para lo cual habrá que determinar qué datos y criterios son los pertinentes para que la evaluación sea válida. Los indicadores para evaluar la formación serán cuantitativos y cualitativos.

9. Área Jurídico-Fiscal

9.1 Forma jurídica

Teniendo en cuenta las características del negocio que vamos a emprender, se ha decidido que la opción más adecuada para iniciar la actividad es como autónomos. Al estar comenzando una nueva actividad, resulta más económico que la figura de la sociedad ya que se ahorran los gastos de constitución, entre otros. Tomando como referencia la tarifa plana, se abonarán 60 euros mensuales los 12 primeros meses y el segundo años esta cuota se bonificará entre un 30% y un 50% (Infoautónomos, 2019). Sin embargo, esta forma jurídica no resulta tan beneficiosa una vez se han recorrido unos años de actividad y se cuenta con una facturación elevada, por lo que se contempla

la sustitución por una sociedad de responsabilidad limitada, también llamada sociedad limitada (S.L.).

9.2 Obligaciones fiscales y laborales

Las principales obligaciones fiscales que tendrá CourseScope son las siguientes (Crear-Empresas, 2020):

1. Darse de alta en el Impuesto de Actividades Económicas
2. Declaración censal del IVA
3. Afiliación y alta en el Régimen de Autónomos
4. Solicitud del libro de Visitas
5. Pacto de socios

En el momento que se cambie a una S.L., habrá que asumir una serie de obligaciones distintas (Infoautónomos, 2021):

1. Responsabilidad limitada respondiendo tan solo con el patrimonio de la sociedad
2. El pago del Impuesto sobre Sociedades
3. Informar en la Seguridad Social para modificar los datos del registro
4. Obtener un Certificado de Denominación Social en el Registro Mercantil
5. Ingresar un Capital Social superior a 3.000€
6. Redactar los estatutos de la sociedad
7. Acudir al notario para constituir legalmente la sociedad y firmar la escritura pública de constitución
8. Obtener el Número de Identificación Fiscal
9. Inscripción de la S.L. en el Registro Mercantil

Las obligaciones laborales del autónomo son las siguientes (Super Contable, 2019):

1. Alta en la Seguridad Social
2. Alta en Hacienda
3. Incluir el IVA en las facturas emitidas en concepto de la actividad desarrollada
4. Pago del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF)
5. Practicar las retenciones correspondientes a las rentas de los trabajadores e ingresarlas en Hacienda Pública
6. Pago de la cuota de la Seguridad Social

9.3 Permisos, licencias. Trámites administrativos generales.

Dado el tipo de negocio que hemos construido, no habría necesidad por lo general de obtener ningún permiso, licencia o realizar trámites administrativos para el comienzo de la actividad

10. Plan Económico-Financiero

10.1 Plan de inversión y financiación

La inversión inicial del proyectos puede desglosarse en varios apartados que han sido mencionados previamente en el punto 4.5.8 y se van a explicar con más detalle a continuación:

- Se necesita una primera inversión inicial de 13.500€ en concepto de aplicaciones informáticas. Este presupuesto estará dedicado en su totalidad a la creación y diseño de nuestra plataforma. Concretamente se centrará en el diseño del algoritmo para el motor de búsqueda y en la creación de la página web. Estas cifras surgen a partir de la consulta con el equipo de *Tres Tristes Tigres*⁷, que nos van a realizar la plataforma y las futuras mejoras programadas.
- En segundo lugar, será imprescindible la inversión de 4.550€ en concepto de equipos de procesos de información:
 - 4.000€ serán destinados a la compra de 5 ordenadores portátiles para el departamento comercial, de atención al cliente y de gestión de cuentas.
 - 500€ serán invertidos en la adquisición de 5 teléfonos móviles destinados asimismo al equipo comercial, de atención al cliente y de gestión de cuentas.
 - 50€ irán dirigidos a la adquisición de tarjetas SIM necesarias para la puesta en funcionamiento de los teléfonos
- También será necesaria una inversión adicional de 677,40€ para los siguientes conceptos:
 - 122,40€ para el registro de la marca.
 - 555€ para el registro de la sociedad limitada en el tercer año de actividad.
- Por último, será necesario una inversión de 10.500€ cada tres años con fines de actualización de los servicios de la empresa:
 - 6.000€ estarán destinados a la actualización y mejora de la página web
 - 4.500€ estarán dirigidos a una renovación de los equipos para el proceso de información del departamento comercial y de atención al cliente.

10.2 Sistema de cobro a clientes y pago a proveedores

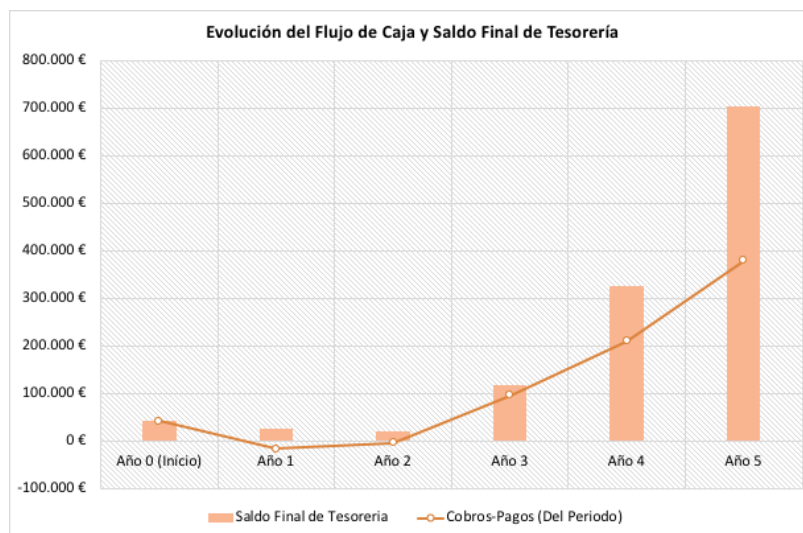
⁷ Equipo de creación de páginas web y plataformas online. Véase aquí su página web: <https://www.trestristestigres.com>

El sistema de cobro a nuestros clientes será efectuado por transferencia directa a la cuenta bancaria de CourseScope. El cobro se realizará en el momento en que los clientes (centros de formación) reciban los datos parametrizados de sus potenciales clientes. En un principio, no se prevé que se hagan pagos a plazos debido a la pequeña cantidad que pagaría cada centro de formación.

10.3 Presupuesto de tesorería

La estimación del flujo de caja se desarrolla en función de los parámetros supuestos para el incremento de las ventas, de gastos de personal, de inversión en marketing, gastos financieros, amortización e impuestos. La evolución del flujo de caja de cada año junto con el saldo del final del periodo de tesorería puede ser observada en el gráfico adjunto:

Tabla 4: Evolución de cuentas de tesorería



Fuente: Elaboración propia a partir de estimaciones del equipo.

En primer lugar, se debe tener en cuenta un crecimiento anual de 45% en términos de unidades de ventas de leads. Por otro lado, el precio de los productos vendidos se incrementan en un 5% anual lo que repercutiría en un aumento de las ventas anuales. A partir del año 2 se incrementa una media de 60% en las ventas.

En segundo lugar, hay que estudiar los gastos. El gasto en marketing y los costes fijos de personal conforman las partidas principales de capital de trabajo. En el caso del marketing, se estima un incremento del 15% anual lo que representa entre el 26% y el 35% de los pagos totales a lo largo de los 5 años. Por otro lado, en el caso de los gastos de personal que asciende al 53% del total de pagos del año 1, desciende a 35% en el año 5 lo que equivale a 95.220,90 euros.

Las cuentas restantes en la utilización de caja están relacionadas con la financiación y al pago de impuestos. En el año 1, los gastos financieros están solamente relacionados con la primera cuota de interés, mientras que en el año 2, además de los intereses finales, se llevará a cabo el pago del principal del préstamo. Lo que se refiere a los impuestos, a partir del año 3 se empiezan a direccionar flujos relevantes: de 17 mil euros a 95 mil euros al final del ultimo año proyectado. Las cuentas descritas son detalladas en la siguiente tabla:

Tabla 5: Detalle de cuentas de tesorería

	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Tesorería Inicio Periodo	0,00	41.827,60	25.182,80	20.559,32	116.136,93	326.044,31
COBROS						
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
TOTAL COBROS	60.000,00	144.067,60	190.843,20	299.552,28	543.108,71	979.581,72
PAGOS						
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
TOTAL PAGOS	18.172,40	118.884,80	170.283,88	183.415,36	217.064,40	274.833,09
SALDO TESORERÍA FINAL DEL AÑO	41.827,60	25.182,80	20.559,32	116.136,93	326.044,31	704.748,63
Total Cobros Periodo	60.000,00	102.240,00	165.660,40	278.992,96	426.971,78	653.537,41
Total Pagos del Periodo	18.172,40	118.884,80	170.283,88	183.415,36	217.064,40	274.833,09
Cobros-Pagos (Del Periodo)	41.827,60	-16.644,80	-4.623,48	95.577,60	209.907,38	378.704,32
				704.748,63		

Fuente: Elaboración propia a partir de estimaciones del equipo.

10.4 Previsión de la Cuenta de Resultados

El crecimiento de las cuentas clave para la previsión de resultados se resume en la tabla siguiente:

Tabla 6: Crecimiento de cuentas claves

Cuenta de resultados	Crecimiento anual proyectado (en %)
Venta de unidades	45%
Precio de los leads	5%
Coste de marketing	15%

Gastos de personal	5%
--------------------	----

Fuente: Elaboración propia a partir de estimaciones del equipo.

10.4.1. Ventas

La previsión de ventas se ha detallado anteriormente en el apartado 5.5 y se resume la estimación para 5 años a continuación:

Tabla 7: Previsión de Ventas

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	102.240,00	165660,4	278992,959	426971,7801	653537,4102

Fuente: Elaboración propia a partir de estimaciones del equipo.

10.4.2 Escenarios de ingresos

Se ha estimado que CourseScope tardará algunos años en alcanzar el nivel de ingresos teóricos. Para ver una progresión objetiva de estos ingresos se han planteado tres escenarios distintos dependiendo de una serie de supuestos (contenidos en la siguiente tabla) que tienen en cuenta la cantidad de leads vendidos y la evolución de los mismos a partir del multiplicador estimado. A continuación se detallan los valores anuales de ingresos calculados en los escenarios Pesimista, Normal y Optimista a partir de la tabla de supuestos.

Tabla 8: Supuestos

	SUPUESTOS		
	Pesimista Año Inicial (-30% de lo normal)	Normal Año Inicial	Optimista Año Inicial (+30% de lo normal)
Leads cursos	3.360	4.800	6.240
Leads oposiciones	588	840	1.092
Leads grado	252	360	468
Leads master	2.100	3.000	3.900
Informes tendencias - Año 2	3,5	5	6,5
Multiplicador Unidades	1,315	1,45	1,585
Multiplicador Precio	1,035	1,05	1,065

Fuente: Elaboración propia a partir de estimaciones del equipo.

Tabla 9: Escenarios Pesimista, Normal y Optimista

ESCENARIO PESIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	71.568,00	103.405,84	173.971,78	244.707,01	345.359,12

ESCENARIO NORMAL					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	102.240,00	165.660,40	278.992,96	426.971,78	653.537,41

ESCENARIO OPTIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	132.912,00	237.358,78	421.323,23	707.347,78	1.187.860,19

Fuente: Elaboración propia a partir de estimaciones del equipo.

10.4.3 Gastos

Los gastos estimados han sido descritos previamente en el apartado de 4.5.8 en cuanto a la estructura de gastos iniciales y gastos operacionales.

Otros gastos

Se han estimado dos partidas de gastos que también cabría mencionar. En primer lugar, los servicios profesionales ascienden a 7.680€ en concepto del sueldo del técnico que va a trabajar por horas con nosotros. En segundo lugar, el préstamo de 35.000 euros recibido en concepto de inversión inicial por FFF debe devolverse en el año 2 e implicaría unos gastos financieros de 2.012,50 euros para el primer y segundo año.

10.4.4. Cuenta de Resultados provisional

Descritas las previsiones de ingresos y gastos para los primeros años de actividad, se va a exponer en este punto la Cuenta de Resultados provisional en los escenarios Optimista, Normal y Pesimista. De esta se concluye que en el escenario pesimista CourseScope conseguiría beneficios en el año 3, en el escenario normal se conseguirían en el año 2 y en el escenario optimista desde el año 1 se registrarían beneficios.

Tabla 10: Cuenta de Resultados en los escenarios Pesimista, Normal y Optimista

CUENTA DE RESULTADOS					
ESCENARIO PESIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	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
MARGEN DE CONTRIBUCION	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 Conservación	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
EBITDA	-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
Resultado de Explotación (EBIT)	-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
Resultado antes de Impuestos	-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
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	-53.300,71	-37.550,67	9.268,86	68.199,36	134.770,58

CUENTA DE RESULTADOS					
ESCENARIO NORMAL					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	102.240,00	165.660,40	278.992,96	426.971,78	653.537,41
Ingresos de Explotación	102.240,00	165.660,40	278.992,96	426.971,78	653.537,41
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
MARGEN DE CONTRIBUCION	60.877,70	118.193,10	224.963,81	364.868,77	582.149,46
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 Conservación	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
EBITDA	-14.632,30	32.700,30	123.826,11	260.000,21	473.363,47
Dotación para la amortización	5.983,91	5.983,91	9.536,07	9.536,07	67,74
Resultado de Explotación (EBIT)	-20.616,21	26.716,39	114.290,04	250.464,13	473.295,73
Gastos financieros	2.012,50	2.012,50	0,00	0,00	0,00
Resultado antes de Impuestos	-22.628,71	24.703,89	114.290,04	250.464,13	473.295,73
Impuesto sobre beneficios	0,00	311,28	17.143,51	50.092,83	94.659,15
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	-22.628,71	24.392,62	97.146,53	200.371,31	378.636,58

CUENTA DE RESULTADOS

ESCENARIO OPTIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	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
MARGEN DE CONTRIBUCION	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 Conservación	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
EBITDA	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
Resultado de Explotación (EBIT)	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
Resultado antes de Impuestos	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
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	6.836,80	81.941,93	205.296,24	424.672,10	806.094,80

Fuente: Elaboración propia a partir de estimaciones del equipo.

10.5 Balance de Situación

A continuación se detallan las estimaciones del balance de situación durante los cinco primeros años de actividad. Dado nuestro modelo de negocio, no se tienen en cuenta las existencias así como no tenemos que realizar pagos a clientes.

Tabla 11: Balance de Situación proyectado

BALANCE PROVISIONAL						
Volver al menú						
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
ACTIVO FIJO	18.172,40	12.188,49	6.204,59	7.773,51	-1.762,56	-1.830,30
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
ACTIVO CIRCULANTE	41.827,60	25.182,80	20.559,32	116.136,93	326.044,31	704.748,63
TOTAL ACTIVO	60.000,00	37.371,29	26.763,91	123.910,44	324.281,75	702.918,33
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
FONDOS PROPIOS	25.000,00	2.371,29	26.763,91	123.910,44	324.281,75	702.918,33
Préstamos a largo plazo	35.000,00	35.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
EXIGIBLE A LARGO PLAZO	35.000,00	35.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
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
EXIGIBLE A CORTO PLAZO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVO	60.000,00	37.371,29	26.763,91	123.910,44	324.281,75	702.918,33
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fuente: Elaboración propia a partir de estimaciones del equipo.

10.6 Punto de Equilibrio

Dadas nuestras necesidades de financiación, el proyecto alcanza un umbral de rentabilidad o punto de equilibrio para el primer año cuando llega a una cifra de ventas de 102.240 euros. Si se contempla este cálculo desde el número de productos vendidos, es necesario calcular un promedio de los ingresos por lead que te permita obtener una cifra acorde a la realidad.

Los leads son productos diferentes dependiendo del tipo de formación al que esté dirigida. Por tanto, para el cálculo del punto de equilibrio hemos realizado el promedio de ingresos por lead que sería 11,46€, cifra que proviene de dividir el total de ingresos del año 1 entre el total de las unidades de leads.

De esta manera si dividimos el total de costes del año 1 entre el ingreso medio calculado anteriormente (11,46€), obtendríamos la cifra de 3.641 leads con la que llegaríamos al punto de equilibrio.

10.7 Ratios de Rentabilidad

En este apartado se incluye una descripción de diferentes ratios que permiten comprender mejor la rentabilidad del proyecto acometido. Asimismo se incluye en la Tabla 12 el conjunto de ratios calculados.

En primer lugar, teniendo en cuenta que la tasa de descuento estimada es de un 9%, el Payback o periodo de recuperación de la inversión inicial realizada sería pagada entre el año 3 y el año 4.

En segundo lugar, la TIR estimada es de un 69,92%, lo que implica que está por encima del coste de capital utilizado. Sin embargo, esto no implicaría que el proyecto sea rentable ya que necesitamos saber también el valor actual neto. Por tanto, hemos estimado que la cifra del VAN es de 449.477 €, cantidad positiva que justificaría la inversión en el proyecto desde el punto de vista financiero.

Por último, el VAN comparado con el total de pagos descontados al valor actual equivale a 62% que es la estimación del índice Coste Beneficio, útil para saber de una manera más real el tamaño de la inversión realizada.

Tabla 12: Ratios de Rentabilidad

RENTABILIDAD DE LA INVERSION.- DATOS DE PARTIDA MOVIMIENTO DE FONDOS

Cuadro Resumen Flujos Tesorería Generados	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total Cobros Periodo		102.240,00	165.660,40	278.992,96	426.971,78	653.537,41
Total Pagos del Periodo		118.884,80	170.283,88	183.415,36	217.064,40	274.833,09
Desembolso Inicial	-60.000,00	-16.644,80	-4.623,48	95.577,60	209.907,38	378.704,32
Total Cobros Pagos del Periodo						

TASA ACTUALIZACION	9%
---------------------------	----

[Volver al menú](#)

1. Plazo de Recuperación (PayBack Descontado)	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cobros-Pagos (Del Periodo) (Actualizados)		-15.270,46	-3.891,49	73.803,45	148.703,68	246.131,83
Acumulado		-15.270,46	-19.161,95	54.641,50	203.345,18	449.477,00
		No Recupera	No Recupera	No Recupera	Recupera Inversion	Recupera Inversion
Periodo Recuperacion Inversion						

2. Tasa Interna de Retorno (TIR)	69,92% =TIR(D9:I9)
---	---------------------------

3. Valor Actual Neto (VAN)	449.477,00 € =VNA(D4:E9:F9:G9:H9:I9)
-----------------------------------	---

4. Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM)	63% =(I52/-D52)^(1/5)-1
---	--------------------------------

		Total Cobros Pagos del Periodo				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Desembolso Inicial	-60.000,00	-16.644,80	-4.623,48	95.577,60	209.907,38	378.704,32
Tasa de Reinversion o Financiacion		11%	11%	11%	11%	11%
Movimiento de Fondos Intermedios capitalizados al final del año 5		-25.077,30	-6.287,39	117.316,00	232.556,39	378.704,32
	-60.000,00					697.212,02
						Suma año 5

5. Indice Coste Beneficio (ICB)	0,62 =+D59/VNA(\$C\$27:E21:F21:G21:H21:I21)
--	--

505 567,7 €
170

Fuente: Elaboración propia a partir de estimaciones del equipo

11. Calendario y ejecución

11. 1 Planificación de actividades

El plan de puesta en marcha de CourseScope comienza con la realización del plan de negocio que se ha detallado anteriormente.

El primer paso, consistiría en cerrar un acuerdo con la empresa que va a crear la plataforma para poder empezar a operar. Hemos contactado con *Tres Tristes Tigres*, especialistas en el diseño y creación del tipo de plataforma que necesitamos, por lo que solo nos quedaría trasladarles todos los detalles imprescindibles para poner en funcionamiento la plataforma.

El segundo paso, sería hacer todos los trámites legales para constituirnos como autónomos, registrar el nombre y logo de la empresa, darnos de alta en el Registro de Autónomos y en la Seguridad Social, etc. Todo ello nos llevará aproximadamente unos 10 días.

El tercer paso, sería organizar el equipo para la futura coordinación de las tareas diarias en cuanto comience la actividad de la empresa. Tendremos que adquirir los equipos informáticos, los teléfonos y la nube de almacenamiento de datos.

El cuarto paso tendrá que ver con nuestros clientes. Es importante poner en marcha la función de comercial entre los socios del equipo para poder ir estableciendo nuestros acuerdos con los centros. Sin sus ofertas académicas en nuestra plataforma no podremos emprender nuestro proyecto, ya que necesitamos ofrecer los productos que buscan los consumidores. Por lo tanto, buscaremos un mínimo de 10 centros por cada producto para ofrecer un volumen adecuado de ofertas de formación que se ajusten a las exigencias de los usuarios.

El último paso, comenzar con las labores de marketing de guerrilla para darnos a conocer al iniciar nuestras actividades así como reforzar las actividades comerciales para tener todo a punto en cuanto empecemos a captar clientes y usuarios.

11.2 Inversiones y Gastos: hitos clave

Existen varias partidas de inversiones y gastos necesarios para el funcionamiento de la empresa, detallados a continuación:

- Creación del motor de búsqueda y de la página web: 13.500€
- Equipos para el proceso de información: 4.550€
- Sueldos y Salarios del técnico: 7.680€
- Registro de la marca y del logo: 122,40€

11.3 Planificación del punto cero

El punto cero de nuestro Plan de Negocio consistirá en crear una plataforma lo más ajustada posible a todas nuestras necesidades para conseguir cubrir esa parte del mercado que no está recibiendo un servicio adecuado a sus exigencias. Por tanto, es imprescindible planificar primero una reunión presencial en la sede de *Tres Tristes Tigres* para explicarles qué es lo que queremos hacer y mostrarles cómo nos gustaría plasmarlo

en la plataforma. A partir de ese momento, visitaremos una vez por semana durante un mes su sede para ver los avances de la plataforma con el objetivo de que en un mes y medio pueda ponerse en funcionamiento.

11.4 Planificación de las operaciones

Las operaciones estarán dirigidas por uno de los integrantes del equipo, Borja Osuna, nombrado COO de CourseScope, quien coordinará los servicios que vamos a ofrecer ya que será el máximo responsable de las actividades diarias de la empresa. En un primer momento se fijarán como prioritarias aquellas actividades necesarias para empezar a formar nuestra base de clientes y usuarios y, por tanto, se le dedicará la mayor parte del tiempo durante el primer año de actividad.

12. Conclusión

A lo largo de este trabajo se ha explicado paso a paso el proceso de análisis de una idea de negocio que ha ido validándose gracias a la exploración de todas las áreas a tener en cuenta a la hora de montar una empresa.

Desde la fase 0 de *brainstorming* donde se comenzaron a valorar distintas ideas del equipo, pasando por la examinación de cada una de ellas para elegir la idea final y, finalmente, el proceso de transformar esa idea en una *start-up* real, ha habido un constante trabajo que comenzó en octubre para obtener lo que tenemos a día de hoy: CourseScope.

CourseScope ha surgido como resultado de una serie de análisis que nos ha permitido encontrar el modelo de negocio más eficiente dentro de este ámbito de la búsqueda online de formación. Se ha comenzado primero valorando la situación económica de nuestro país, el tamaño de mercado del sector en el que nos queremos introducir y la competencia potencial y directa existente en el mercado. Asimismo, en este mismo nivel se ha analizado la tecnología del machine learning, que va a ser la base de la creación del algoritmo para nuestra idea de negocio y esto nos va a permitir ofrecer un servicio a los usuarios que a día de hoy no está siendo entregado.

De ahí se ha procedido a valorar la idea y encontrar puntos de mejora. Por tanto, se ha realizado un análisis DAFO y un análisis PEST para estudiar los riesgos y oportunidades que pueden existir dentro y fuera de la empresa. A continuación se ha procedido a desmenuzar la idea para validarla a través del *Business Model Canvas*. Se han examinado los 9 elementos del *Canvas* que nos han permitido averiguar que nuestro modelo de negocio es realmente sostenible y comporta una ventaja competitiva frente a lo existente.

Por último, se han diseñado cada uno de los planes que conforman un Plan de Negocio completo. Desde el Plan de Marketing hasta el último, Plan de Calendario y Ejecución, se han ido planteado las diferentes estrategias, presupuestos, servicios, clientes y usuarios para determinar la puesta en marcha de nuestra idea de negocio.

El resultado ha sido la creación de CourseScope gracias a la validación de todo el proceso realizado que nos ha permitido ir modificando determinados aspectos para crear finalmente la plataforma. CourseScope se entiende como una plataforma de búsqueda online de formación que permite al usuario personalizar su búsqueda de manera que ahorra tiempo y encuentra opciones compatibles con sus preferencias gracias al uso de un algoritmo de regresión logística multiclase que mejora los sistemas de búsqueda y recomendación. A diferencia de la competencia existente en el sector nosotros proporcionamos formación a medida del usuario teniendo en cuenta experiencias pasadas e intereses futuros. La conexión con tu perfil de LinkedIn, la posibilidad de rellenar un cuestionario de orientación y el uso de nuestro sistema de filtrado y búsqueda, nos convierten en una opción única y posiblemente disruptiva que podría ganar de manera rápida cuota de mercado a las empresas existentes en el sector.

13. 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>
- Agencia H2H. (2020). *Informe Anual Influencer Marketing*. Madrid: Human to Human.
- Antevenio. (2016). *5 ejemplos geniales de marketing de guerrilla*. Antevenio. Obtenido de: <https://www.antevenio.com/blog/2016/03/ejemplos-marketing-de-guerrilla/>
- APD. (11 de Mayo de 2019). *Machine learning en ciberseguridad: ¿Cómo y para qué puede funcionar?* apd. Obtenido de <https://www.apd.es/machine-learning-en-ciberseguridad/>
- Aprendemas. (2021). *aprendemas.com*. Obtenido de <https://www.aprendemas.com/es/>
- Bagnato, J. I. (27 de Agosto de 2019). *Sistemas de Recomendación*. Aprende Machine Learning. Obtenido de <https://www.aprendemachinelearning.com/sistemas-de-recomendacion/>
- BBVA. (8 de Noviembre de 2019). *"Machine Learning": ¿qué es y cómo funciona?* BBVA. Obtenido de: <https://www.bbva.com/es/machine-learning-que-es-y-como-funciona/>
- Bel, O. (28 de Abril de 2020). *¿Qué es un lead, qué tipos hay y para qué sirven?* Inboundcycle. Obtenido de: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-un-lead>
- Blank, S. (2013). *Why the Lean Start-up Changes Everything*. *Harvard Business Review*.
- Campmany, A. (3 de Marzo de 2020). La tecnología española, en el TOP 10 europeo: ya compite al mismo nivel que la alemana. *La Vanguardia*. Obtenido de: <https://www.lavanguardia.com/economia/20200302/473909853803/tecnologia-espanola-top-10-europeo-compite-alemana-brl.html>
- Cardoso, M. (2021). *Situación España 1T21. Evolución reciente y esperada de la economía española*. Madrid: BBVA Research.
- Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE). (2019). *El transporte aéreo: aportación a la economía española y propuestas para la mejora de su competitividad*. Madrid.

- Crear-Empresas. (2020). *Trámites para hacerse autónomo: Crear-empresas*. Obtenido de: <https://www.crear-empresas.com/tramites-para-hacerse-autonomo>
- Díaz, T. (2 de Mayo de 2014). El portal eMagister rediseña su negocio y recorta plantilla un 55%. *Expansión*.
- Doménech, R. (9 de Febrero de 2021). Análisis Regional España: Perspectivas económicas en el arranque de 2021. BBVA Research. *Vozpópuli*.
- Educaweb. (2020). *¿Qué hacemos? - Descubre educaweb*. Educaweb. Obtenido de: <https://www.educaweb.com/centros-educativos/>
- einforma. (2020). *Cuentas anuales Aprende mas*. Einforma. Obtenido de <https://www.einforma.com/cuentas-anuales/aprende-mas-centro-estudios>
- elEconomista. (5 de Noviembre de 2020). La demanda de masters online de IEBS aumenta en un 80% como consecuencia de la pandemia. *elEconomista.es*.
- Emagister. (2020). *emagister.com*. Obtenido de <https://www.emagister.com/>
- Emprendedores. (2020). Cómo se elabora un modelo Canvas. *Emprendedores*. Obtenido de: <https://www.emprendedores.es/gestion/modelo-3/>
- Europapress. (22 de Julio de 2020). Emagister se une a Majorel y GSS Grupo Covisian para lanzar un producto único en el mercado de la formación. *Europapress*.
- Fernández, J. A. (19 de Septiembre de 2020). Cuál debe ser el papel de España en la educación superior de Latinoamérica. *El País*.
- FUNCAS. (2020). *Previsiones para la economía española 2021-2022*. Madrid.
- Fundación CYD. (2020). *Informe CYD 2019: desafíos del sistema universitario español*. Barcelona: CYD.
- Fundación CYD. (2021). *¿Cuáles son los nuevos rasgos del sistema universitario español?* Barcelona: CYD.
- García, J. (9 de Diciembre de 2019). *Cómo funciona BERT, la inteligencia artificial con la que Google quiere conseguir que su motor de búsquedas nos entienda mejor*. Xataka. Obtenido de: <https://www.xataka.com/servicios/como-funciona-bert-inteligencia-artificial-que-google-quiere-conseguir-que-su-motor-busqueda-nos-entienda-mejor>
- Global Market Insights. (2020). *E-Learning Market Size*.
- Google trends. (2020). *Búsqueda término "cursos online"*.

- Gómez, M. V. (28 de Enero de 2021). España destruyó 622.600 empleos y la tasa de paro aumentó hasta el 16,13% en el año de la pandemia de coronavirus. *El País*.
- Henshall, A. (26 de Agosto de 2019). *What is TAM SAM SOM? How to Calculate and Use It in Your Business*. Process.st. Obtenido de: <https://www.process.st/tam-sam-som/>
- Iberdrola. (2020). *Qué es el Machine Learning*. Iberdrola. Obtenido de: <https://www.iberdrola.com/innovacion/machine-learning-aprendizaje-automatico>
- IBM. (21 de Febrero de 2020). *Inteligencia artificial en la medicina*. IBM Watson Health. Obtenido de: <https://www.ibm.com/es-es/watson-health/learn/artificial-intelligence-medicine>
- Infoautónomos. (15 de Enero de 2019) *Autónomo o SL ¿cómo decidir?*. Infoautónomos. Obtenido de: <https://www.infoautonomos.com/ser-autonomo-o-no/autonomo-o-sl/>
- Infoautónomos. (4 de Enero de 2021). *Guía definitiva para pasar de autónomo a SL*. Infoautónomos. Obtenido de: <https://www.infoautonomos.com/tipos-de-sociedades/pasar-de-autonomo-sl/>
- Instituto Nacional de Estadística. (2019). *Gasto medio por persona*. INE. Obtenido de: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=24900>
- Instituto Nacional de Estadística. (2020). *Población por edad*.
- Instituto Nacional de Estadística. (Diciembre de 2020). *Tasas de paro por distintos grupos de edad, sexo y comunidad autónoma*. INE. Obtenido de: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4247#!tabs-tabla>
- ITI, I. T. (2017). *Técnicas de Machine Learning aplicadas a la salud*. Valencia: IVACE y FEDER.
- Jorrín J.G. (2021). La tasa de paro en España ha subido casi el triple que en Europa por la pandemia. *El Confidencial*. Obtenido de: https://www.elconfidencial.com/economia/2021-02-02/tasa-paro-espana-europa-coronavirus_2931656/
- 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*.

- Mas, A. (13 de Abril de 2020). Crece el interés por la formación online durante el confinamiento por el coronavirus. *La Vanguardia*.
- Meneses, N. (22 de Abril de 2020). Descubre los másteres "online" más buscados de 2020. *El País*.
- Michelson, M. L. (2015). Inteligencia Artificial y unos de sus pioneros, A. L. Samuel. *Unocero*.
- Mitchell, T. (1997). *Machine Learning*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Mollick, E. (2019). What the Lean Startup Method Gets Right and Wrong. *Harvard Business Review*.
- Moore, S. (18 de Julio de 2017). *Gartner says AI technologies will be in almost every new software product by 2020*. Gartner. Obtenido de: <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>
- OCDE. (2020). La confianza está inversamente asociada a la incidencia de los contagios. *Previsiones para la economía española 2021-2022*. OCDE, Madrid.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2004). An ontology for e-Business models. En A. Osterwalder, & Y. Pigneur, *Value Creation from E-business Models* (págs. 65-97).
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Amsterdam: Modderman Drukwerk.
- Rodríguez, P. (5 de Mayo de 2020). Las universidades auguran una caída de las matriculaciones de másteres que pondrá en jaque sus cuentas. *elDiario.es*.
- Sáez, R. (19 de Octubre de 2020). Big Data y machine learning: el mundo de los datos necesita especialistas. *La Vanguardia*.
- Saborit, S. (6 de Octubre de 2009). Emagister abre en EEUU y pone rumbo a 10 nuevos países. *Expansión.com*.
- Samuel, A. L. (1959). Some studies in Machine Learning using the game of checkers. *IBM Journal*, 211-229.
- Sridharan, M. (16 de Septiembre de 2020). *TAM/SAM/SOM: How to properly size the market?*. Thinkinsights. Obtenido de: <https://thinkinsights.net/consulting/tam-sam-som/>
- Stanley, B., & Gyimesi, K. (2015). *Automotive 2025: Industry without borders*. IBM Institute for Business Value.

Super Contable. (2 de Diciembre de 2019). *Obligaciones fiscales y laborales de los trabajadores por cuenta propia o autónomos*. Super Contable. Obtenido de: https://www.supercontable.com/boletin/A/articulos/obligaciones_fiscales_laborales_trabajadores_autonomos.html

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.

14. Anexos

14.1 Anexo 1: Encuesta y Resultados

<https://docs.google.com/forms/d/1yzwECmGSU9MldouUHMIathUQZSRn5oXImuAsJFyEP5k/edit>

Hola! Somos 5 compañeros que estamos trabajando en un proyecto de emprendimiento. Intentamos mejorar la experiencia del usuario a la hora de buscar cursos online/presencial mediante una mayor adaptación a las exigencias del propio usuario.

Pregunta 1: ¿Cuál es su edad? Introduce tu edad

Pregunta 2: ¿Ha estudiado un grado universitario? Si No

Pregunta 3: ¿Ha estudiado algún posgrado? Si No

Pregunta 4: En el caso que haya respondido que si, ¿Qué grado universitario y/o posgrado estudia o ha estudiado?

Pregunta 5: ¿Ha buscado alguna vez un curso/grado/máster/formación profesional online o presencial en Internet? Si No Solo online Solo presencial

Pregunta 6: Para másteres, ¿preferirías buscarlo antes en la propia página de la universidad? Si No Indiferente

Pregunta 7: ¿Confiarías en una formación online para seguir formándote? Si No Indiferente

Pregunta 8: ¿Qué plataformas de formación online y presencial conoces?

- Emagister
- Educaweb
- Aprendemas
- Entrecom4all
- Coursera
- Edx
- Otra...

Pregunta 9: ¿Qué crees que podría mejorar de esas plataformas? Indica un aspecto que mejorarías

Pregunta 10: En qué porcentaje tus búsquedas de formación han sido exitosas:

- 0-20%
- 20-40%
- 40-60%
- 60-80%

- 80-100%

Pregunta 11: La mayoría de plataformas colocan filtros generales para buscar formación ¿Crees que se podrían mejorar los filtros a la hora de buscar cursos/másters/FP para una mejor personalización? Si No

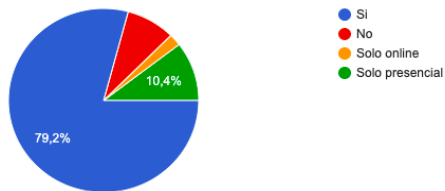
Pregunta 12: ¿Alguna vez has tenido que comparar cursos de distintas páginas web para encontrar el mejor curso para ti? Si No

Pregunta 13: ¿Dedicarías unos minutos más al principio en la búsqueda de cursos (rellenar formulario, iniciar sesión con linkedin...) para que el resultado sea más personalizado y de mayor calidad? Si No

Resultados:

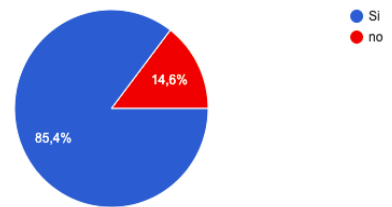
¿Ha buscado alguna vez un curso/ grado/ máster/ formación profesional online o presencial en internet?

48 respuestas



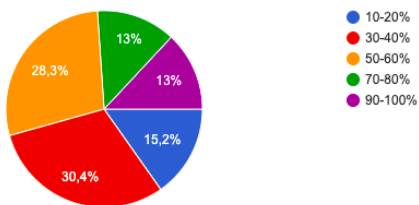
¿Confiarías en una formación online para seguir formándote?

48 respuestas



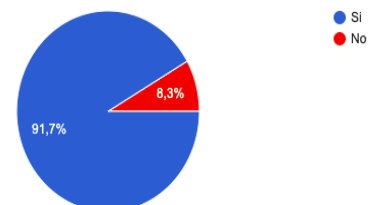
En qué porcentaje tus búsquedas de formación han sido exitosas (los resultados son cursos adaptados a tus exigencias)

46 respuestas



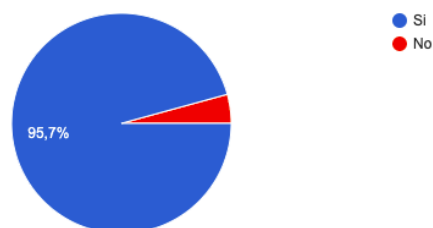
¿Dedicarías unos minutos más al principio en la búsqueda de cursos (rellenar formulario, iniciar sesión con linkedin...) para que el resultado sea más personalizado y de mayor calidad?

48 respuestas



La mayoría de plataformas colocan filtros generales para buscar formación ¿Crees que se podrían mejorar los filtros a la hora de buscar cursos/másters/FP para una mejor personalización?

47 respuestas

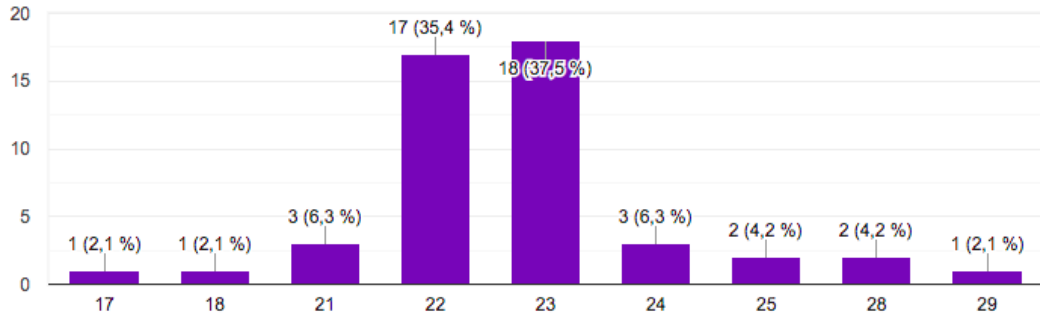




¿Cuál es su edad?



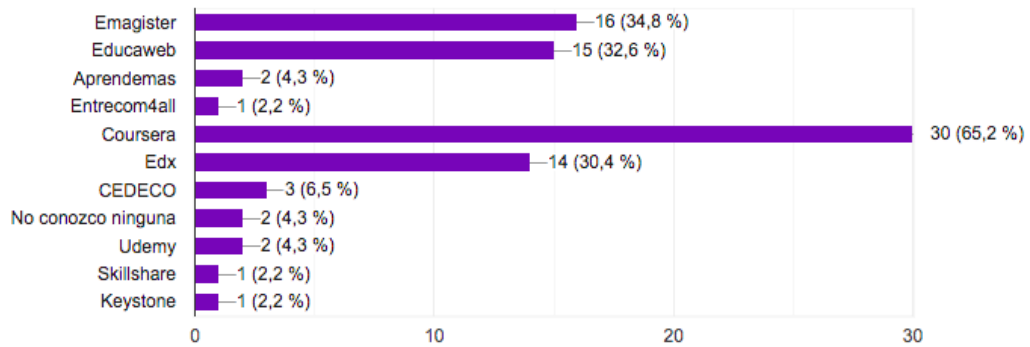
48 respuestas



¿Qué plataformas de formación online y presencial conoces?



46 respuestas



14.2 Anexo 2: Productos

PRODUCTOS/SERVICIOS A VENDER - COMPRAR

[Volver al menú](#)

VENTAS / INGRESOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LEADS CURSOS + FORM. PROF.	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 OPOSICIONES	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
TOTAL INGRESOS		102.240,00	165.660,40	278.992,96	426.971,78	653.537,41

Multiplicador unidades 1,45
Multiplicador precio 1,05

Periodo medio de cobro (días)

Crédito a clientes (Dato Balance)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
-----------------------------------	------	------	------	------	------

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	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5
	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
TOTAL		41.362,30	47.467,30	54.029,15	62.103,01	71.387,95

COSTE TOTAL MARKETING	41.362,30	47.467,30	54.029,15	62.103,01	71.387,95
-----------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

14.3 Anexo 3: *Mock up*


COURSESCOPE
¿Quiénes somos? | Acceso centros | Acceso estudiantes

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

Toda la biblioteca | Másteres | Cursos | Formación profesional

Las categorías más buscadas

Estas sólo son las categorías más buscadas, recuerda que **puedes acceder a otra gran variedad** de categorías de formación online

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

Recomendaciones para ti...

Inicia sesión y busca formación a tu medida en relación con tus intereses y aficiones

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.

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.

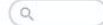


Calle Alberto Aguilera, 23. 28008 Madrid.

MENÚ PRINCIPAL Home Acerca de nosotros Catálogo Ayuda	COURSESCOPE La empresa Trabaja con nosotros Rondas de financiación	QUIÉNES SOMOS El equipo Nuestra historia	NUESTRAS REDES Facebook Twitter Instagram
--	--	---	---

Twitter | Instagram | Contacto | Ayuda

© 2021 CourseScope



Máster en marketing digital, posicionamiento web y SEO

★★★★★

Aprende a hacer las cosas más rápido y mejor

QUIERO SABER MÁS



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 event is one of the best in the industry. Lots of valuable knowledge shared during presentations."



Albert Jacobs
Product Designer at Moqups



También te puede interesar...



MÁSTER EN DOMÓTICA Y HOGAR DIGITAL

★★★★★



CURSO DE ANÁLISIS TÉCNICO BURSÁTIL

★★★★★



CURSO DE DISEÑO GRÁFICO - NIVEL PRINCIPIANTE

★★★★★

Regístrate para saber más

Introduce tu dirección de email y sé el primero en enterarte de nueva formación

Email

QUIERO SABER MÁS



Acceso Estudiantes

Nuevo Usuario

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

Nombre *

Nombre

Apellido*

ejemplo@email.com

Email*

ejemplo@email.com

LinkedIn

Link al perfil de LinkedIn

Fecha nacimiento

02/03/2021



Telefono

681 453 849

 Acepto Acepto los términos y condiciones de uso

CREAR CUENTA





O si lo prefieres completa este test e identifica tus puntos fuertes.


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.

REALIZAR EL TEST

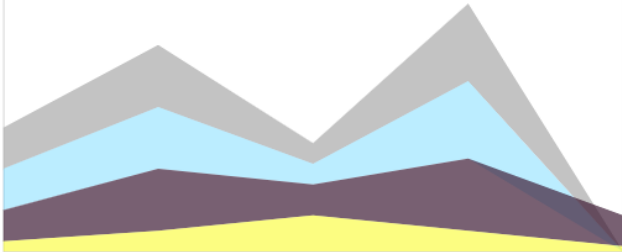
Estás a punto de encontrar la formación perfecta para ti.







UNIVERSIDAD DE COURSE SCOPE
 Centro de Formación 


TOTAL CURSOS OFRECIDOS


21 

TOTAL LEADS GENERADOS

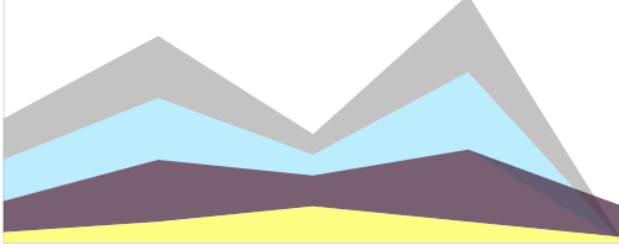
211.324 

TOTAL VISITAS

652.234 


PERFORMANCE 


■ MARKETING
 ■ FINANZAS
 ■ PROGRAMACIÓN
 ■ POSICIONAMIENTO SEO




TOP CATEGORIES

■ MARKETIN...
 ■ FIN...
 ■ PROGRA...



ÚLTIMOS USUARIOS 

Jerry Mattedi	13 aug 2018 Joined	251-661-5362 Phone Number	New York Location	Options	Details
ElianoraVasilov	13 aug 2018 Joined	351-661-3252 Phone Number	Ontario Location	Options	Details
Marcos Anguiano	13 aug 2018 Joined	251-661-5362 Phone Number	Milan Location	Options	Details
Alvis Daen	13 aug 2018 Joined	351-661-3252 Phone Number	Las Vegas Location	Options	Details
Lissa Shipsey	13 aug 2018 Joined	251-661-5362 Phone Number	San Francisco Location	Options	Details

 Your Company Details



El Equipo

Nuestra misión es desarrollar una plataforma que permita optimizar la búsqueda de cursos de formación de los usuarios para una mayor adaptación a sus exigencias. Pretendemos ser el principal puente entre los estudiantes y los centros de educación, atrayendo a más clientes para los centros y mejorando la experiencia del usuario.



Ana María



Borja Osuna



David Zhou



**Claudia
Martín-Borregon**



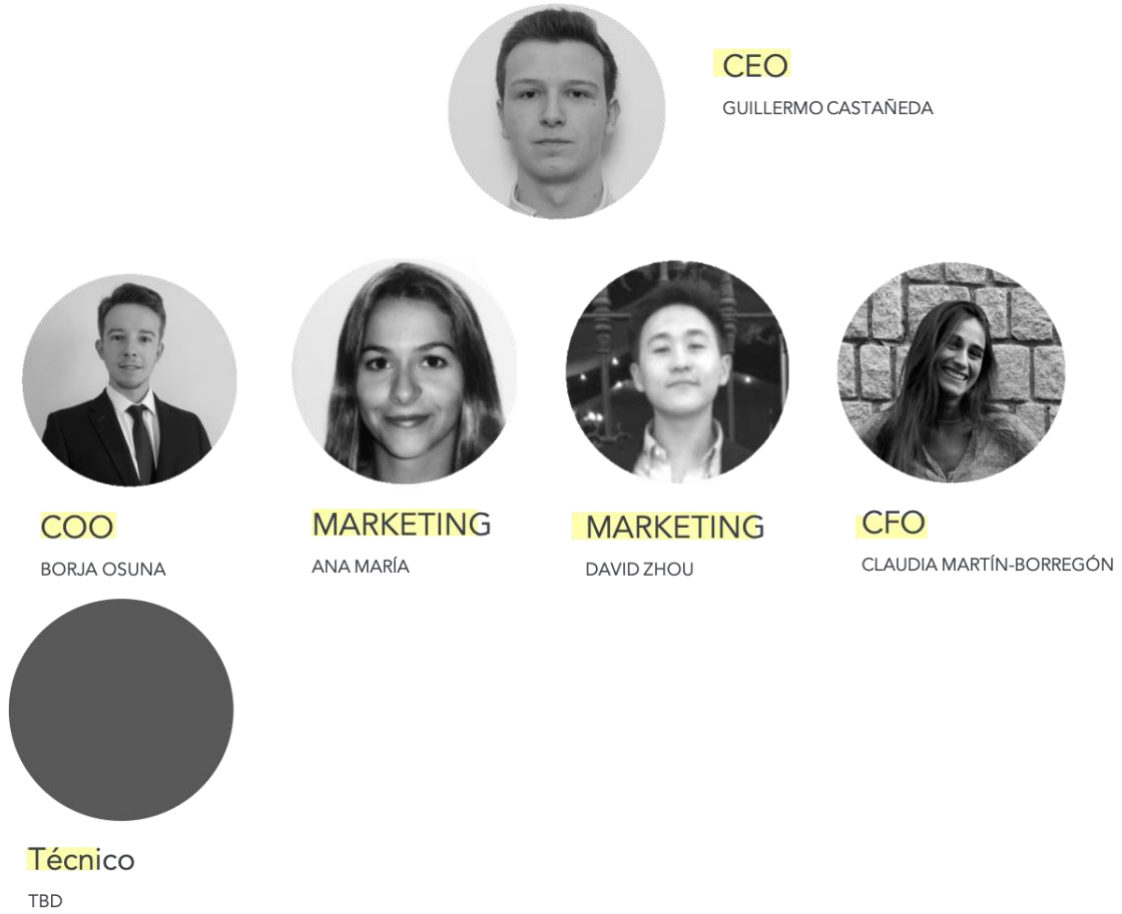
Guillermo Castañeda

¿Podemos ayudarte?

✉ ayuda@coursescope.com

☎ 681 453 849

14.4 Anexo 4: Organigrama



14.5 Anexo 5: Salarios

COSTES FIJOS DE PERSONAL (Socios Promotores)

AÑO 1						
Socios Promotores	Socio 1	Socio 2	Socio 3	Socio 4	Socio 5	TOTAL
Sueldo Bruto Anual unitario	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	
Retencion IRPF	960,00	960,00	1.440,00	960,00	1.080,00	
Sueldo Neto Anual Unitario	11.040,00	11.040,00	10.560,00	11.040,00	10.920,00	
Tipos Cotización						
S.S. Autonomos	30,30%	30,30%	30,30%	30,30%	30,30%	
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	
Total Sueldos y Salarios Año	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	60.000,00
Total S.Social Empresa Año	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	3.600,00

AÑO 2						
Socios Promotores	Socio 1	Socio 2	Socio 3	Socio 4	Socio 5	TOTAL
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	
Sueldo Neto Anual Unitario	11.592,00	11.592,00	11.088,00	11.592,00	11.466,00	
Tipos Cotización						
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	
Total Sueldos y Salarios Año	12.600,00	12.600,00	12.600,00	12.600,00	12.600,00	63.000,00
Total S.Social Empresa Año	2.039,76	2.039,76	2.039,76	2.039,76	2.039,76	10.198,80

AÑO 3						
Socios Promotores	Socio 1	Socio 2	Socio 3	Socio 4	Socio 5	TOTAL
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	
Sueldo Neto Anual Unitario	12.171,60	12.171,60	11.642,40	12.171,60	12.039,30	
Tipos Cotización						
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	
Total Sueldos y Salarios Año	13.230,00	13.230,00	13.230,00	13.230,00	13.230,00	66.150,00
Total S.Social Empresa Año	4.458,10	4.458,10	4.458,10	4.458,10	4.458,10	22.290,50

AÑO 4						
Socios Promotores	Socio 1	Socio 2	Socio 3	Socio 4	Socio 5	TOTAL
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	
Sueldo Neto Anual Unitario	12.780,18	12.780,18	12.224,52	12.780,18	12.641,27	
Tipos Cotización						
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	
Total Sueldos y Salarios Año	13.891,50	13.891,50	13.891,50	13.891,50	13.891,50	69.457,50
Total S.Social Empresa Año	4.458,10	4.458,10	4.458,10	4.458,10	4.458,10	22.290,50

AÑO 5						
Socios Promotores	Socio 1	Socio 2	Socio 3	Socio 4	Socio 5	TOTAL
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	
Sueldo Neto Anual Unitario	13.419,19	13.419,19	12.835,75	13.419,19	13.273,33	
Tipos Cotización						
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	
Total Sueldos y Salarios Año	14.586,08	14.586,08	14.586,08	14.586,08	14.586,08	72.930,40
Total S.Social Empresa Año	4.458,10	4.458,10	4.458,10	4.458,10	4.458,10	22.290,50

14.6 Anexo 6: One Payer



SOBRE NOSOTROS...

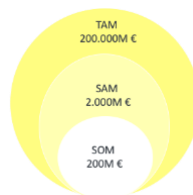
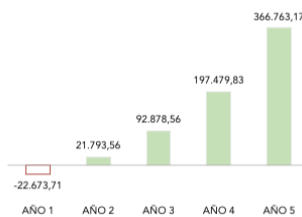
Nuestra **misión** es desarrollar una plataforma que permita **optimizar la búsqueda de formación** de los usuarios para lograr una mayor adaptación a sus exigencias.

NUESTROS MODELO DE NEGOCIO

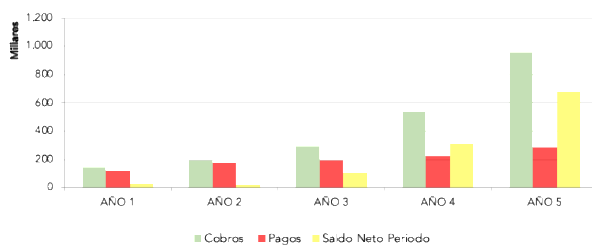


EN NÚMEROS

RESULTADO NETO EJERCICIO



TESORERÍA



COURSESCOPE

2021

EL EQUIPO



Guillermo Castañeda
CEO



Claudia Martín-Borregón
CFO



Borja Osuna Ciordia
COO



Ana María Zaragoza
MARKETING



David Zhou Lin
MARKETING

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