



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

PLAN DE NEGOCIO Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SKILLSPHERE

Autor: Bruno Páramo Martín
Director: Rafael Vara García

MADRID | Junio de 2024

Resumen

En España existe una gran brecha entre las demandas del mercado laboral y las habilidades enseñadas en el sistema educativo español. Por ello, los alumnos egresados de la universidad encuentran grandes dificultades para lograr trabajos aptos para sus niveles de estudio, y tienden a acabar aceptando trabajos de baja cualificación. Como respuesta a este problema, nace SkillSphere. SkillSphere se presenta como una plataforma educativa novedosa que ofrece programas cuyo objetivo es aportar las habilidades técnicas y personales necesarias para que los alumnos sean capaces de ajustarse a las demandas del mercado laboral, mejorando su empleabilidad. De esta manera, SkillSphere ofrece un aprendizaje continuo y prepara a sus estudiantes para triunfar en un mercado laboral en constante evolución. Este trabajo plantea el plan de negocio necesario para llevar a cabo la idea de SkillSphere.

Palabras clave: brecha, mercado laboral, habilidades blandas y técnicas, empleabilidad, innovación y universitarios.

Abstract

In Spain there is a large gap between the demands of the labor market and the skills taught in the Spanish educational system. As a result, university graduates find it very difficult to find jobs suitable for their levels of study, who end up taking low-skilled jobs. In response to this problem, SkillSphere was created. SkillSphere is presented as an innovative educational platform that offers programs which objective is to provide the hard and soft skills necessary for students to be able to adjust to the demands of the labor market, improving their employability. Therefore, SkillSphere offers continuous learning and prepares its students to succeed in a constantly evolving labor market. This work proposes the necessary business plan to carry out SkillSphere's idea.

Key words: gap, labor market, soft and hard skills, employability, innovation and university students.

Tabla de contenido

| | |
|--|-----------|
| 1. GENERACIÓN DE IDEA | 6 |
| 2. IDENTIDAD CORPORATIVA | 7 |
| 2.1 VISIÓN | 7 |
| 2.2 VISIÓN | 7 |
| 2.3 VALORES..... | 7 |
| 3. BUSINESS MODEL CANVAS | 8 |
| 3.1 PROPUESTA DE VALOR | 8 |
| 3.2 SEGMENTACIÓN DE CLIENTES | 9 |
| 3.3 CANALES..... | 10 |
| 3.4 RELACIÓN CON CLIENTES..... | 10 |
| 3.5 ACTIVIDADES CLAVE | 11 |
| 3.6 RECURSOS CLAVE | 12 |
| 3.7 SOCIOS CLAVE..... | 14 |
| 3.8 ESTRUCTURA DE COSTES..... | 15 |
| 3.9 ESTRUCTURA DE INGRESOS | 17 |
| 4. ANÁLISIS DEL ENTORNO | 17 |
| 4.1 MARKET SIZING | 18 |
| 4.1.1 TAM..... | 18 |
| 4.1.2 SAM | 18 |
| 4.1.3 SOM..... | 19 |
| 4.2 PESTEL..... | 19 |
| 4.2.1 <i>Political</i> | 19 |
| 4.2.2 <i>Economical</i> | 20 |
| 4.2.3 <i>Social</i> | 20 |
| 4.2.4 <i>Technological</i> | 21 |
| 4.2.5 <i>Environmental</i> | 21 |
| 4.2.6 <i>Legal</i> | 21 |
| 4.3 DAFO | 21 |
| 4.3.1 <i>Debilidades</i> | 21 |
| 4.3.2 <i>Amenazas</i> | 22 |
| 4.3.3 <i>Fortalezas</i> | 22 |
| 4.3.4 <i>Oportunidades</i> | 22 |
| 4.4 ESTUDIO DE LA COMPETENCIA | 23 |
| 5. ESTRATEGIA EMPRESARIAL..... | 24 |
| 6. ESTUDIO COMERCIAL | 26 |
| 6.1 SERVICIO DE SKILLSPHERE | 26 |
| 6.2 PRECIO DE VENTA | 29 |
| 6.3 ESTIMACIÓN DE VENTAS | 30 |
| 7. ANÁLISIS FINANCIERO | 31 |
| 7.1 ESTIMACIÓN DE INGRESOS | 31 |
| 7.2 ESTIMACIÓN DE COSTES | 32 |
| 7.2.1 <i>Costes fijos</i> | 32 |
| 7.2.2 <i>Costes variables</i> | 34 |
| 7.3 ANÁLISIS DE INGRESOS Y COSTES | 35 |
| 7.4 INVERSIÓN INICIAL..... | 37 |
| 7.5 MÉTODOS DE FINANCIACIÓN..... | 38 |
| 8. CONCLUSIONES..... | 39 |
| 9. BIBLIOGRAFÍA..... | 41 |
| 10. ANEXOS..... | 44 |
| 10.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA | 44 |

1. Generación de idea

Este negocio propone desarrollar una plataforma educativa orientada a estudiantes universitarios en cualquier etapa de su formación, ofreciendo programas y cursos intensivos que brinden habilidades y conocimientos integrales para su futuro profesional y personal. Los cursos irán enfocados a mejorar la empleabilidad de los estudiantes, cerrando la brecha entre la demanda del mercado laboral y la oferta de capital humano universitario, a través del desarrollo de las habilidades necesarias, tanto *soft skills* como *hard skills*.

España lleva más de 11 años seguidos siendo el país de la Unión Europea con una mayor tasa de trabajadores sobrecualificados, es decir, que tiene la mayor tasa de empleados con estudios universitarios o similares que se dedican a una ocupación de baja o mediana cualificación. Esta tasa se sitúa actualmente en un 35% (La Vanguardia, 2023). Además, esta alta tasa de sobrecualificación va ligada con que tres de cada cuatro empresas no encuentran el perfil de empleado que necesitan para cubrir sus vacantes (Ubieto, 2024). Es decir, que el problema no es que en España no falten trabajos para esta gente sobrecualificada actualmente, si no que dicha gente no sabe enfocar su desarrollo y formación de manera correcta para cumplir con las demandas del mercado laboral. SkillSphere plantea atacar este problema de raíz comenzando por formar de manera correcta y enfocada a los universitarios y profesionales jóvenes en proceso de transición de carrera.

Consideramos vital en nuestra propuesta de valor la enseñanza de ambos tipos de skills, *soft* y *hard*, para aportar algo nuevo al mercado que realmente mejore la empleabilidad de los universitarios los cuales, actualmente, acceden a trabajos para los que se encuentra sobrecualificados. De cara a *soft skills*, SkillSphere tratará todas las demandadas, y cada vez en mayor medida ante la Revolución 4.0, por el mercado laboral. Estas incluyen liderazgo, gestión del tiempo, trabajo en equipo, pensamiento crítico, etc. Por otra parte, SkillSphere también incluirá en sus programas los *hard skills* necesarios para cada puesto de trabajo. Estas incluyen la preparación de entrevistas, paquete Microsoft Office, protocolo de oficina, etc.

La creciente demanda de habilidades prácticas y aplicadas hace que este modelo de negocio tenga un alto potencial de mercado. Los estudiantes buscan cada vez más

formación adicional que complemente su educación universitaria y los prepare mejor para el mercado laboral. Es decir, que nuestros servicios actúen de puente entre la universidad y el mercado laboral. La flexibilidad de ofrecer diferentes packs permitirá satisfacer diversas necesidades y preferencias de los usuarios.

2. Identidad corporativa

2.1 Visión

“Empoderar al talento mediante una educación innovadora y personalizada que permita cerrar la brecha entre la formación tradicional y las demandas cambiantes del mercado laboral”.

2.2 Visión

“Ser la principal fuerza impulsora de talento en el panorama educativo y laboral, ofreciendo soluciones educativas pioneras que no solo cumplan con las necesidades actuales del mercado laboral, sino que se anticipen a estas y permitan dar una respuesta de manera proactiva a las tendencias emergentes del empleo.”

2.3 Valores

A continuación, nombraremos los valores por los que SkillSphere se regirá a la hora de llevar a cabo su actividad empresarial. Consideramos nuestros valores esenciales ya que sobre ellos orientaremos la toma de decisiones, modelaremos una cultura organizativa y construiremos una reputación de empresa que será clave para generar una comunidad alrededor de nuestro servicio:

- Innovación continua: la innovación será uno de los pilares de nuestros métodos de enseñanza y del enfoque que plantearemos al desarrollo profesional de nuestros estudiantes.
- Colaboración: la promoción de la colaboración con profesionales, instituciones educativas y empresas será clave en la creación de programas que respondan directamente a las demandas del mercado.

- Transparencia: la transparencia estará presente en nuestra comunicación con estudiantes, empresas y otros actores relacionados para asegurar una comprensión clara de nuestra propuesta de valor.
- Compromiso con la diversidad e inclusión: el fomento de nuestro compromiso a la creación de una plataforma inclusiva que promueva la igualdad de oportunidades será una pieza crucial de nuestra empresa.

Estos valores proporcionarán una guía en la relación que nuestra empresa mantiene con los clientes y la sociedad en general. De igual manera, la autenticidad de nuestros valores contribuirá a diferenciar nuestra empresa de la competencia, fomentará lealtad y atraerá clientes que se sientan identificados, asegurando el éxito de SkillSphere.

3. Business Model Canvas

3.1 Propuesta de valor

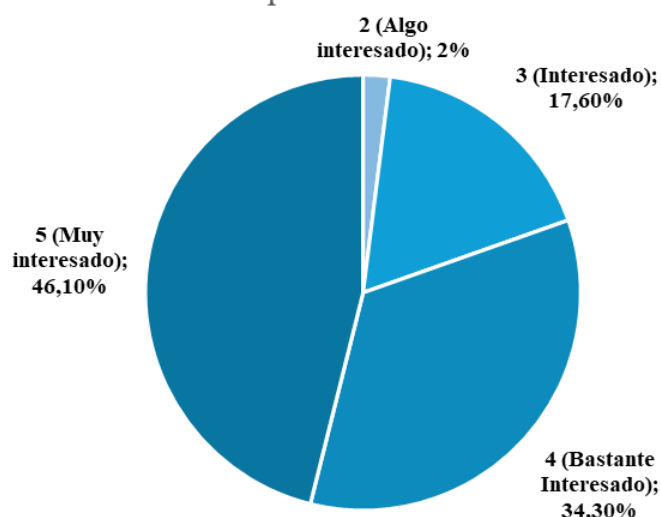
SkillSphere es una plataforma educativa creada para aportar una formación integral a los estudiantes universitarios. Basará sus servicios en la prestación de programas que combinarán el aspecto teórico necesario para desarrollar las actividades relacionadas con el trabajo profesional, junto con un enfoque que asegure su aplicabilidad al mercado laboral actual. Este enfoque dual se presenta como la solución perfecta para lograr la formación integral en habilidades técnicas y blandas que requieren los alumnos para lograr una preparación que les permita lograr el éxito en el volátil mercado laboral.

Por ello, SkillSphere se adaptará a las necesidades del mercado laboral para aportar el perfil necesario a sus alumnos y que estos sean capaces de triunfar en sus jóvenes carreras profesionales. SkillSphere se compromete a proporcionar a sus alumnos con una educación novedosa y de calidad, impartida por profesionales de los diferentes sectores. De esta manera, SkillSphere, como proveedor de este nuevo modelo de educación, se perfila como un lazo estratégico entre el mercado laboral y los estudiantes en un momento de cambio crucial y para el que la sociedad, en la actualidad, no tiene un remedio de éxito. Esta propuesta de valor es esencial para diferenciar a SkillSphere en el mercado educativo actual, de gran competencia, y conectar de manera efectiva la ambición de su alumnado con las necesidades del mercado laboral.

3.2 Segmentación de clientes

En un comienzo, SkillsSphere se centrará en estudiantes universitarios entre 18 y 25 años. Tras realizar una encuesta enfocada a un grupo dentro de este rango de edad, podemos apreciar que la viabilidad de SkillsSphere es alta. En particular, una de las preguntas de la encuesta se centraba en el interés que podrían tener los encuestados en acceder a una plataforma que favorezca el desarrollo de habilidades prácticas para sus respectivas carreras profesionales.

En una escala del 1 al 5, ¿qué tan interesado estarías en una plataforma que te permita desarrollar habilidades prácticas para tu carrera profesional?



Fuente: Elaboración propia

Podemos observar que casi la mitad de los encuestados, más de un 46%, estaría muy interesado. Por otra parte, podemos apreciar que un 98% de los encuestados muestran, como mínimo, un nivel de interés medio, con un 79% mostrando bastante o mucho interés. A lo largo de la encuesta, la cual exploraremos más adelante, podemos observar como la mayoría de los encuestados también estaban dispuestos a invertir tiempo y dinero en una plataforma que les facilite este desarrollo de habilidades. Partiendo de que los encuestados son en su gran mayoría universitarios de entre 18 y 25 años, consideramos que es lógico y necesario centrarnos en este segmento.

3.3 Canales

Partiendo del segmento clave identificado, en este caso los universitarios entre 18 y 25 años, SkillSphere deberá ganar identidad en los canales tradicionalmente frecuentados por estos grupos de edad. Primero de todo, SkillSphere deberá impulsar su marca a través de las redes sociales, particularmente Instagram, X, TikTok y LinkedIn. De esta manera, SkillSphere tendrá un canal directo con su posible audiencia, desde estudiantes hasta profesionales jóvenes, donde podrá lanzar campañas de marketing, proporcionar consejos y contenidos de interés, recapitulaciones de los eventos que se van haciendo bajo la marca de la plataforma, entrevistas y experiencias, etc.

Por otra parte, se hablará con diferentes instituciones educativas, como pueden ser las propias universidades, para tratar de crear eventos y charlas donde SkillSphere pueda darse a conocer. A través de estas visitas a universidades, los alumnos que busquen mejorar sus perfiles de cara al acceso del mercado laboral podrán tener un oportunidad de conocer de cerca a nuestro equipo y programa. De manera más directa, SkillSphere podrá compartir testimonios y responder dudas que le puedan surgir a los alumnos, transmitiendo la situación actual y las soluciones que les ofrece la plataforma.

Finalmente, nuestra plataforma en línea será un aspecto clave de nuestra relación con los estudiantes. SkillSphere contará con una web intuitiva y fácil de usar para permitir a nuestros estudiantes disfrutar de nuestros servicios y contenidos de la manera más sencilla posible. Contará con los materiales generales de la plataforma, foros destinados a temas concretos donde conectar a los diferentes usuarios que puedan tener los mismos gustos o ambiciones, una bolsa de empleo, un muro general y más. Además, también se prepararán diferentes segmentos dirigidos a los programas específicos en relación con la industria que se esté abordando.

3.4 Relación con clientes

Desde SkillSphere se quiere que la relación con clientes sea un elemento clave a través de un soporte individualizado y efectivo. Efectivo porque se tratará de ofrecer un servicio de respuesta inferior a 24 horas para poder atender todas las dudas y necesidades que puedan surgir de los estudiantes. Individualizado porque se ofertarán tutorías

personalizadas para los estudiantes que así lo requieran, aspecto de alta demanda y valorado positivamente por más del 69% de nuestros encuestados. (Véase el anexo)

Con todo esto, se ofrecerá un trato personalizado con los clientes para que se forje y fortalezca un vínculo que permita ofrecer la mejor experiencia de usuario, pero también la continuación del contacto una vez que los estudiantes hayan terminado sus programas con nosotros. Como se ha mencionado previamente, la comunidad de SkillSphere será una ventaja competitiva clave para nuestros programas. Esta comunidad se comprende desde los estudiantes actuales, hasta los profesionales vinculados con nosotros y, por supuesto, los alumni. Los alumni serán elementos clave de la plataforma ya que, una vez accedan a las industrias que deseaban al utilizar nuestros servicios, podrán volver como mentores a SkillSphere. Además, podrán aportar ofertas de empleo a la bolsa de la plataforma que surjan en las empresas de las que van formando parte. Por tanto, nuestra relación con clientes es un elemento vital y que será altamente cuidado durante y después del paso de estos con nosotros.

3.5 Actividades clave

Dentro de las actividades clave, la primera es la creación de contenidos novedosos, aplicables y actualizados a las industrias y tendencias de estas. Esta creación vendrá dada de la mano de profesionales y expertos de las diferentes industrias que iremos tratando y, con el paso del tiempo, de nuestros alumni que vayan accediendo a las industrias que desean. A través de la encuesta realizada, más del 79% de los encuestados indicó que el acceso a asesoramiento clave o de carrera era importante (Véase anexo).

Por otra parte, otra actividad clave teniendo en cuenta que somos una plataforma educativa en línea será el diseño y mantenimiento de esta. Buena parte de nuestra actividad se impartirá a través de esta y, por ello, una vez esté creada, y ligado a que más del 55% de los encuestados valora de importante el soporte técnico rápido y eficiente, el mantenimiento para asegurar la fluidez y buen uso de la plataforma será vital.

Otra actividad clave será el marketing y promoción de nuestros servicios. Al principio, no se contará con base de clientes y no se podrá funcionar únicamente a base del boca a boca, un aspecto que se espera lograr en el futuro. Por ello, el marketing y

promoción de la relevancia de nuestros contenidos en respuesta a la situación del mercado laboral será crucial. Esta promoción se focalizará a través de una fuerte presencia en redes sociales y en las universidades, a través de eventos y charlas, para poder posicionarnos en ámbitos típicamente frecuentados por los estudiantes.

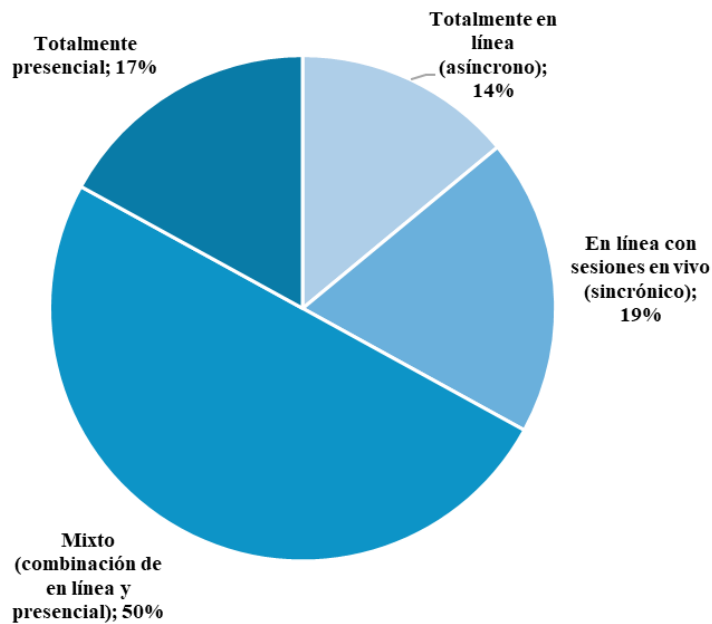
A medida que vaya pasando el tiempo y los alumnos vayan pasando por nuestros programas, otra actividad clave será la estimulación del sentimiento de comunidad y fidelidad por numerosos motivos ya mencionados previamente, entre los que destacan la importancia de la promoción boca a boca, la retención de los alumni como mentores y el crecimiento de marca y prestigio de la plataforma. Para lograr este sentimiento de comunidad, se organizarán eventos presenciales, como pueden ser de networking, pero también no profesionales, como celebraciones y graduaciones para cada programa, o off-sites semestrales para fomentar la relación entre los clientes.

Finalmente, será importante mantener una correcta gestión financiera y administrativa. Al ser una empresa reciente, será muy importante el correcto uso de los recursos económicos para mantener una buena salud financiera y poder hacer frente a nuestras necesidades de caja y financiación.

3.6 Recursos clave

Desde SkillSphere, reconocemos dos clases de recursos para lograr un desarrollo de negocio exitoso: los recursos tangibles e intangibles. Dentro de los recursos tangibles, identificamos como clave nuestro contenido educativo. Este es el núcleo de oferta de la plataforma y, por tanto, es de vital importancia que sean contenidos de calidad y adaptados a las tendencias profesionales del mercado laboral. Por otra parte, otro recurso tangible clave es nuestra plataforma educativa en línea, la cual deberá estar respaldada por una infraestructura óptima y un mantenimiento efectivo que permitan el buen desarrollo de la experiencia educativa y la futura escalabilidad de los servicios ofrecidos, ligado al crecimiento de la base de clientes.

¿Qué formato de curso prefieres para el desarrollo de habilidades profesionales??



Fuente: Elaboración propia

En base a nuestra encuesta realizada, podemos ver como ahí una alta preferencia por un modelo mixto que permita una combinación de contenidos en línea y presencial. Por ello, para poder proporcionar los contenidos en línea, la plataforma digital resulta un recurso clave. Finalmente, el capital financiero será un aspecto vital para satisfacer las necesidades de financiación de la empresa.

Por otra parte, encontramos los recursos intangibles. Primero, será clave fomentar un sentimiento de comunidad y fidelidad por los aspectos previamente mencionados. Además, la experiencia y talento de nuestros mentores y socios será crucial para poder ofrecer contenidos y asesoramiento de calidad, además de promover una fuerte imagen de marca. Finalmente, la visión del equipo de SkillSphere será un aspecto muy importante para el correcto lanzamiento y desarrollo de la plataforma.

El equipo fundador de SkillSphere está compuesto por tres miembros, cada cual aportando su experiencia y visión en diferentes aspectos clave para lograr un negocio exitoso. Primero, Eduardo Martins-Soares, tras su experiencia en Accenture Strategy en el equipo de M&A y Private Equity, pudo colaborar en la ejecución de numerosas operaciones de complejas integraciones post-fusión y proyectos de optimización de

costes. Gracias a su experiencia, tiene competencias necesarias, como el análisis estratégico y la capacidad de identificar oportunidades de ahorro, que sumarán al aspecto operativo y de desarrollo de negocio de SkillSphere.

Por otra parte, Lino Sánchez, tras su paso por la gestión de carteras globales y análisis financiero de inversiones en Wayra, podrá desarrollar el aspecto económico de una startup como SkillSphere y asegurar la manutención de una buena salud financiera y el uso efectivo de los recursos de financiación disponibles. Además, su experiencia en el ecosistema emprendedor español y en numerosos comités de inversión serán de gran valor para la creación de pitch *decks* para futuros inversores.

Finalmente, Bruno Páramo, tras su paso por Accenture Strategy, podrá aportar competencias en análisis y desarrollo de negocio. Su paso por finanzas corporativas en el Grupo MásMovil también le han aportado competencias en optimización de procesos y análisis de datos, que garantizarán la toma de decisiones estratégicas basadas en información precisa y meditada.



LINO SÁNCHEZ
Graduado en ADE + Relaciones
Internacionales (E6)



EDUARDO MARTINS-SOARES
Graduado en ADE + Relaciones
Internacionales (E6)



BRUNO PÁRAMO
Graduado en ADE + Relaciones
Internacionales (E6)

Fuente: Elaboración propia

3.7 Socios clave

Primero, identificamos como socios clave a profesionales de las industrias y sectores sobre los que queremos mentorizar. Son claves ya que aseguran que el contenido de los cursos sea actual, relevante y aplicable. Con ellos se garantizará que las habilidades

enseñadas sean las que realmente demandan los empleadores. Su contribución será de mentores, conferenciantes invitados y colaboradores para desarrollar parte del currículo del programa.

Por otra parte, las universidades y los centros de educación superior también serán cruciales para que desde SkillSphere se pueda acceder al público objetivo: los estudiantes. Además, la colaboración con estas entidades proporcionará legitimidad y credibilidad a nuestra marca.

Otros socios claves serán los inversores y las entidades de financiación, necesarios para que SkillSphere crezca. Gracias a su financiación y recursos financieros, estos serán fundamentales para expandir operaciones, aumentar las capacidades, actualizar los programas y mejorar la tecnología e infraestructura necesarias, entre otros.

Finalmente, otros socios clave identificados son las empresas y corporaciones de las diferentes industrias, ya que establecer relaciones con estas nos permitirán entender mejor las necesidades del mercado laboral, ser una fuente de patrocinio, y aportar calidad a nuestros programas. Su contribución se basará en aportar talleres y visitas a las diferentes oficinas y departamentos que operan y ofrecer posibles ofertas de prácticas o de empleo que vayan a la bolsa de la plataforma, para que eventualmente sean los principales empleadores de los graduados. Esta relación generará un ecosistema donde los estudiantes pueden tener transiciones de carrera más directas y fluidas, donde aplicante y empleador puedan tener un contacto más cercano.

3.8 Estructura de costes

La estructura de costes identificada para SkillSphere se divide en costes fijos y variables, abordando los diferentes aspectos necesarios para el correcto funcionamiento y la escalabilidad de la startup.

Los costes fijos estarán compuestos por el coste y mantenimiento de la plataforma. Entre estos, se encuentran los gastos relacionados con el desarrollo, alojamiento, actualización y mantenimiento de la web. Por otra parte, entre los costes fijos encontraremos los de personal, los cuales se dividirán en tres categorías: administración,

tecnología y mentoría o profesorado. La administración será abarcada en un principio por los miembros fundadores, los cuales se han comprometido a no percibir ninguna clase de salario, como mínimo, durante dos años. En base a la evolución y crecimiento de la empresa se irán contratando a empleados para llevar toda la administración y operaciones. El personal de tecnología estará compuesto por el salario de un programador que cree la plataforma y la mantenga en funcionamiento óptimo y, en base al crecimiento de tráfico de usuarios, se irán contratando más según necesidad. Finalmente, los mentores que ayudarán a crear los materiales y currículos de los programas, contribuyendo al contenido educativo. Parte de su salario podrá ser calificado como coste variable en base a la cantidad de tutorías que vayan ejerciendo con los alumnos. También se incluye el coste de marketing, compuesto por las inversiones en publicidad, promociones, eventos y esfuerzos similares. Además, están los costes administrativos, como licencias y otros gastos generales. Finalmente, en un principio no se requerirá de costes de alquiler de oficinas ni similares, pero las reuniones y conferencias que se puedan realizar tendrán lugares en espacios de coworking como Google for Startups en base a necesidad.

Por otra parte, se encuentran los costes variables. Estos estarán compuestos por el contenido educativo y su constante evolución en base a la necesidad de los alumnos y las tendencias del mercado. Los alumnos con acceso a programas podrán acceder a tutorías personalizadas y *mock interviews* para practicar. Estas serán impartidas por mentores del programa y se les pagará en base a la cantidad de horas extra que dediquen. Por otra parte, se incluyen los gastos de atención al cliente para asegurar el tratamiento individualizado y mencionado previamente. Además, será importante el gasto en seguridad de usuario, tanto en el trato de su información personal como en el procesamiento de pagos, de tal manera que las transacciones se puedan realizar de manera segura y eficaz. Estos costes se calculan en base a un pequeño porcentaje del total de cada transacción.

Estos costes son fundamentales para garantizar tanto la oferta de un servicio de alta calidad como la capacidad de un crecimiento sostenible. Más tarde, en el análisis financiero, se explorarán cifras más exactas estimadas al corto y medio plazo.

3.9 Estructura de ingresos

El modelo de ingresos de SkillSphere está diseñado para maximizar la captación y retención de estudiantes mediante una estructura de precios flexibles y estrategias orientadas al crecimiento continuo.

La fuente principal de ingresos de la empresa será los pagos por curso y suscripciones a la plataforma. La estrategia principal se basará en la venta de cursos individuales y suscripciones que permitan el acceso continuo a los recursos educativos. Para garantizar la flexibilidad de nuestros servicios, la estructura de precios para los cursos será ajustable según las necesidades y el dinero del que dispongan los estudiantes, permitiendo maximizar la accesibilidad y competitividad de nuestra empresa en el mercado. Los precios iniciales estarán basados en un análisis cuidadoso de fuentes, como las encuestas realizadas, que permitirán entender la disposición a pagar de los potenciales clientes. Con el paso del tiempo, se planifica ajustar y aumentar estos precios a medida que se expande la oferta.

A medida que los estudiantes van probando diferentes programas, o partes de estos, se plantea fomentar estrategias de upselling y retención, de tal manera que los estudiantes continúen su educación dentro de la plataforma, ofreciéndoles paquetes más especializados o cursos más avanzados.

4. Análisis del entorno

Para entender mejor el mercado, al cual se ha denominado mercado para la empleabilidad en España, se ha llevado a cabo una serie de análisis. Primero, se ha realizado un Market Sizing para evaluar la magnitud que ofrecería el mercado, a raíz de la cual se podrá establecer una serie de expectativas. A continuación, se ha realizado un análisis PESTEL para que permitirá evaluar los factores externos que podrían afectar a SkillSphere, de tal manera que ayude a generar una estrategia empresarial acorde a al entorno en el que se encuentra y sus dinámicas. Finalmente, se ha realizado un análisis DAFO para generar una evaluación interna de la empresa, permitiendo aprovechar las ventajas competitivas y abordar los desafíos de manera anticipada.

4.1 Market Sizing

A través del método Top-down, se ha realizado una medición del posible mercado al que se puede acercar SkillSphere. Se ha apoyado este análisis en datos macro para poder obtener una cifra aproximada sobre el posible mercado. Además, se ha realizado un estudio de la competencia a la que se enfrentará la empresa.

4.1.1 TAM

En primer lugar, se ha estimado el mercado total, o TAM, para el cual, desde SkillSphere, se ha determinado que está compuesto por todos los estudiantes universitarios del panorama educativo español. Esto se debe a que dichos universitarios poseen la cualidad de poder ser clientes de nuestro servicio durante sus estudios de grado, en caso de que quieran mejorar sus habilidades y tener mejores opciones de acceder al mercado laboral. Para ello, se ha seleccionado a todos los estudiantes de grado y ciclo, además de los estudiantes de grado, cuyos datos se han obtenido del Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades (2023). La suma de estos supone un total de, aproximadamente, 1.630.000 estudiantes. Por otra parte, se ha determinado que el gasto medio por alumno se sitúa en 120€. Si esta cifra la multiplicamos por el número total de alumnos extraído previamente, obtenemos que el TAM final es de 195.600.000€.

4.1.2 SAM

De cara al mercado disponible, o SAM, se ha centrado en la cantidad de alumnos que consideran que no tienen una preparación adecuada para acceder al mercado laboral y que, por tanto, padecen el problema que SkillSphere trata de solventar: la complicada incorporación de universitarios graduados al mundo laboral. Para ello, se ha hecho uso de un estudio de La Vanguardia, el cual realizó una encuesta a más de 4.700 jóvenes para “conocer las barreras que encuentran los universitarios a la hora de acceder al primer trabajo”. Este estudio también muestra como más del 40% de estudiantes piensa que su entrada al mercado no será fácil, frente a un 8,8% que considera que la formación que perciben sí que resulta suficiente para su futuro desempeño profesional. (Rius, 2021)

Finalmente, para hallar el SAM, el análisis se apoyará en el descubrimiento del estudio que dice que el 60% de los jóvenes no cree que la universidad prepare para el mundo laboral. Otro estudio realizado por El País también afirma que el porcentaje de alumnos que no se ven preparados se sitúa aproximadamente en el 60%. Por tanto, se empleará la cifra del TAM previamente obtenida y se aplicará el nuevo dato (el 60% del total) para hallar el SAM. De tal manera, obtenemos que el SAM es de 978.000 alumnos, que si se multiplica por el gasto medio estimado por alumno de 120€, da un SAM final de 117.360.000€.

4.1.3 SOM

Para hallar el mercado objetivo, o SOM, se va a centrar en la cantidad de estudiantes que se podrían alcanzar en el medio plazo. Dicha cantidad se sitúa aproximadamente en el 0,5% total del SAM, es decir, en 5.000 alumnos. Esta cifra, con un gasto medio por programa de 120€, se traduce a 586.800€.

4.2 PESTEL

SkillsSphere pasará a participar en el mercado de la educación, más específicamente al que se puede denominar mercado de la educación para la empleabilidad, cuyo objetivo trata de abordar la brecha entre la educación universitaria y las necesidades del mercado laboral en España.

4.2.1 Political

- Políticas gubernamentales relacionadas con la educación y el empleo., fomentar acciones de formación y orientación laboral. Según el despacho español Garrigues, en la Ley de Presupuestos Generales del Estado para 2023 se introdujeron cambios en la legislación laboral y de empleo que incluían mecanismos para la formación y contratos de aprendizaje y contratación vinculada al trabajo. (2022)
- Incentivos o apoyos gubernamentales para programas que se centren en el desarrollo profesional de universitarios. Según un Consejo de Ministros extraordinario que tuvo lugar en 2021, el Gobierno de España creó hace dos años

la Agencia Española de Empleo la cual tiene como fin mejorar la política de empleo, facilitar acceso a ofertas de empleo en todo el territorio y, con mayor relevancia respecto a SkillsSphere, fomentar la formación adecuada a las demandas del mercado laboral. Además, la estrategia de empleo activo de España 2021-2024 aborda la formación, orientación, asesoramiento personalizado de cada persona para que pueda tener un expediente de empleo digitalizado.

4.2.2 Economical

- Condiciones económicas generales de España. Crisis económicas como la sufrida tras la pandemia del Covid-19 o los altos intereses actuales pueden suponer la pérdida de poder adquisitivo de los estudiantes o las personas que los mantengan.
- Tasas de empleo y desempleo, cuyas cifras altas pueden actuar de motivador para alumnos o graduados que temen por su futuro profesional. Recientemente, en un Consejo de Ministros realizado en 2023, se ha promovido la empleabilidad de los parados de larga de duración y, aunque tenga mayor foco en mayores de 45 años, irá dirigido a toda la población y se enfocará especialmente en sus talentos y capacidades.

4.2.3 Social

- Creciente conciencia de los universitarios de su escasa preparación para acceder al mercado laboral. Según un estudio realizado por Zrive, el 52% de los universitarios no están preparados para trabajar al terminar la carrera. (Europa Press, 2023). En la misma línea, un artículo publicado por La Vanguardia asegura que el 60% de los jóvenes no cree que la universidad prepare para el mundo laboral (Rius, 2021).
- Actitud de la sociedad de cara a la educación continua y a su desarrollo profesional. Según el INE y publicado por el blog Recursos Humanos, en los últimos cinco años, la demanda en España de cursos de formación continua ha aumentado un 25% (2023).
- Cambios demográficos que puedan afectar a la demanda de nuestros programas, como la cantidad de universitarios en nuestro país.

- Expectativas y necesidades de todo el mercado laboral, es decir, de los universitarios y de las empresas.

4.2.4 Technological

- Avances tecnológicos, especialmente en el sector educativo, que puedan afectar la experiencia del estudiante o la forma de instruir conocimientos.
- La creciente importancia de las plataformas educativas en línea y mayor empleabilidad por todos los miembros de la sociedad. Según el Cinco Días, se prevé que para 2025 el sector de la formación en línea pase a cerrar con más de 33.000 millones de dólares, muy por encima de los 8.400 millones con los que cerró en 2020 (Prieto Gutiérrez, 2021).

4.2.5 Environmental

- Consideraciones sobre la sostenibilidad y responsabilidad social en la educación

4.2.6 Legal

- Las normativas y regulaciones que se establezcan en el sector educativo y laboral.
- Regulaciones de acreditación de títulos.

4.3 DAFO

De cara a la creación de SkillSphere, se procederá a realizar un análisis DAFO como herramienta de situación para entender mejor las características internas y externas de la empresa.

4.3.1 Debilidades

- Carencia de reconocimiento inicial en el mercado debido a ser una propuesta nueva.
- Dependencia tecnológica para proporcionar partes de nuestros programas.

- Carencia de beneficios iniciales.
- Competencia con instituciones tradicionales que pueden entender el problema y adaptarse a la demanda identificada previamente.

4.3.2 Amenazas

- Importancia del alto nivel de los docentes para ofrecer materiales de calidad y cursos adaptados a las necesidades de los estudiantes.
- Rápida obsolescencia de los contenidos debido a un dinámico entorno laboral que se encuentra en constante cambio.
- Importancia del desempeño posterior de los alumnos que ya han finalizado nuestros programas de lograr acceder a trabajos de calidad en el mercado laboral.

4.3.3 Fortalezas

- Conocimiento de las necesidades de los universitarios en su intento de acceder al mercado laboral.
- Flexibilidad y adaptabilidad de nuestros cursos a las vidas ajetreadas de estudiantes en búsqueda de oportunidades laborales.
- Enfoque personalizado en la oferta de programas que se ajustan a las necesidades específicas de los estudiantes.

4.3.4 Oportunidades

- Demanda creciente ante el aumento de conciencia de los universitarios de la importancia de prepararse para acceder a puestos de trabajos de calidad.
- Colaboraciones estratégicas con empresas en busca de talento cualificado que cubra sus necesidades de capital humano.
- Tecnologías emergentes que facilitan la enseñanza en línea, aumentando la participación del alumnado y la entrega de contenidos útiles.
- Programas de financiamiento gubernamentales que busquen apoyar la educación con el objetivo de paliar con un gran problema de España: el desempleo.

Este análisis permite obtener una visión integral de la posición que podría ocupar SkillSphere en el mercado de la educación para la empleabilidad, identificando áreas clave que se deberán capitalizar y desafíos que se deberán superar para asegurar el éxito.

4.4 Estudio de la competencia

El primer competidor que ha sido identificado en el mercado para la empleabilidad español es la plataforma educativa online Coursera. *Coursera* ofrece una amplia gama de cursos y programas en línea, entre los que se pueden encontrar cursos dedicados al desarrollo profesional y a las habilidades laborales.

Coursera es un competidor significativo que cuenta con una serie de ventajas. Primero, su oferta diversificada de cursos, entre los ya mencionados programas dedicados al desarrollo profesional. Por otra parte, Coursera cuenta con una gran reconocimiento de marca, ya que es una plataforma bien establecida con una fuerte presencia internacional. Además, Coursera cuenta con una red de colaboraciones con universidades y empresas, reconocidas a nivel mundial, muy amplia, aumentando la calidad y relevancia de los servicios que ofrece. Todo esto sustentado en su gran alcance global, permitiendo a la plataforma acceder a clientes de numerosas regiones.

A pesar de la fuerza de Coursera, SkillSphere tiene oportunidades de diferenciación. La más destacada, el enfoque en las necesidades específicas del mercado laboral español, acompañado de una experiencia educativa localizada establecida mediante colaboraciones estratégicas a nivel nacional.

Otro competidor en el ambiente nacional que ha sido identificado es la startup Zrive, nacida en 2022. Zrive es una plataforma que ayuda a jóvenes descubrir de manera profunda el funcionamiento del mundo profesional, otorgándoles una serie de skills y posibilidades de networking para comenzar sus carreras profesionales.

Zrive plantea una manera nueva de exponer a los alumnos a las demandas del mercado laboral. Cuenta con numerosas ventajas que le permiten acaparar una pequeña comunidad. La primera, sus colaboraciones con empresas y docentes de calidad, los

cuales pueden enseñar a los alumnos el funcionamiento de las empresas a los que aspiran a entrar. Segundo, aunque pequeña, la comunidad que está generando les permite tener un sistema de *referrals* y una bolsa de empleo que añaden a su propuesta de valor.

Zrive, por tanto, es un competidor directo a nuestro programa orientado a la educación para la empleabilidad. Sin embargo, también existen posibilidades de diferenciación. Primero, Zrive se centra en puestos de trabajo muy nicho, más específicamente en los sectores de la consultoría estratégica, la banca de inversión y los despachos de abogados. Recientemente está intentando acceder a nuevos sectores, como ciencia de datos o el mundo de *private equity*. Por tanto, SkillSphere planea tener un enfoque mucho más abierto, englobando una adaptación del cliente para un mercado laboral mucho más extenso y con mayor variedad de oportunidades laborales. Además, Zrive oferta sus productos a individuales, mientras que SkillSphere planea ofertarlo también a entidades, tanto públicas como privadas, como multinacionales o patronales. Finalmente, Zrive ofrece únicamente programas completos que rondan los 1.400 euros y duran 3 meses aproximadamente. SkillSphere planea ofrecer una mayor flexibilidad al cliente, permitiéndole comprar partes del programa en base a las necesidades específicas del alumno, adaptándose a sus gustos, su disponibilidad en tiempo y la cantidad de dinero que estén dispuestos a gastarse.

5. Estrategia empresarial

En base al entorno competitivo analizado, SkillSphere considerará la estrategia de diferenciación de nuestro producto para lograr alcanzar la cuota de mercado esperada.

La primera ventaja competitiva identificada será la personalización del aprendizaje. SkillSphere aprovechará la necesidad de educación localizada, centrada en ofrecer cursos que se adapten específicamente a las necesidades del mercado laboral de nuestro país, personalizándolo también acorde a las necesidades de cada uno de nuestros estudiantes.

Otra ventaja competitiva clave serán el desarrollo de colaboraciones estratégicas locales que se establecerán con universidades, empresas y organismos nacionales que

puedan apoyar el desarrollo de programas que estén en línea con las necesidades y tendencias del mercado laboral español.

Otra fuente de ventaja competitiva de diferenciación es la flexibilidad y accesibilidad que ofrecen nuestros programas a diferencia de otras plataformas. Esta flexibilidad se garantiza a través de programas partidos en bloques, de tal manera que los alumnos puedan escoger a que bloques del programa se unen para no tener que consumir el programa de manera íntegra si no lo desean, ahorrando en dinero y pudiendo maximizar el uso de su tiempo, facilitando la compatibilidad de nuestros programas con estilos de vida dinámicos y que carecen de mucho tiempo libre.

Una ventaja competitiva con visión a largo plazo es el establecimiento de una fuerte comunidad compuesta por mentores y alumni de la plataforma. De esta manera, el alumni que vaya pasando por nuestra plataforma y que acabe accediendo a sus industrias deseadas puedan ayudar a futuras generaciones de SkillSphere con las mismas pretensiones de acceso a su misma industria a través de mentorías, networking y una bolsa de empleo. Esta última estaría sustentada en la plataforma y alimentada por las diferentes ofertas que el alumni de la plataforma, entre otros, vaya introduciendo.

Al implementar estas estrategias de diferenciación, enfocándonos en calidad, flexibilidad y relevancia de nuestra oferta educativa, SkillSphere se posicionará de manera única en el mercado.

De igual importancia es mantener estas ventajas competitivas, comenzando por la actualización constante de nuestro currículo de programas, asegurándonos que están acordes a las tendencias actuales del mercado laboral. Por otra parte, se implementará un proceso de evaluación continua para recoger datos sobre la eficacia de nuestros cursos y poder mejorar la oferta formativa. La eficacia se medirá a través de KPIs personalizados a cada programa, como por ejemplo la tasa de acceso de los egresados de la plataforma a sus industrias deseadas.

Además, será clave el fomento de una comunidad alumni que genere una red de exalumnos para que actúen como embajadores de la marca, proporcionando mentorías y creando oportunidades de networking entre los nuevos estudiantes que vayan entrando a

la plataforma. Este punto será medido a través de KPIs a medida, como el porcentaje de alumni que mantiene alguna clase de relación, como las mencionadas previamente, con la plataforma.

6. Estudio comercial

6.1 Servicio de SkillSphere

SkillSphere es una innovadora plataforma educativa que brinda programas de desarrollo de habilidades diseñados para empoderar a estudiantes universitarios y profesionales en transición de carrera. Nuestra oferta única consiste en dos partes: nuestra plataforma y nuestros programas.

Nuestra plataforma en línea es un programa enriquecedor donde juntamos oportunidad con formación. Esta plataforma estará compuesta por eventos abiertos a toda la sociedad, una bolsa de empleo, foros activos y clubes relacionados con distintos tópicos, profesionales u otros. Además, se subirán una serie de contenidos generales expuestos para todos los miembros de la comunidad, como talleres básicos de creación de CVs y cartas de recomendación, materiales dedicados a guiar al alumnado en las diferentes salidas laborales existentes, etc.

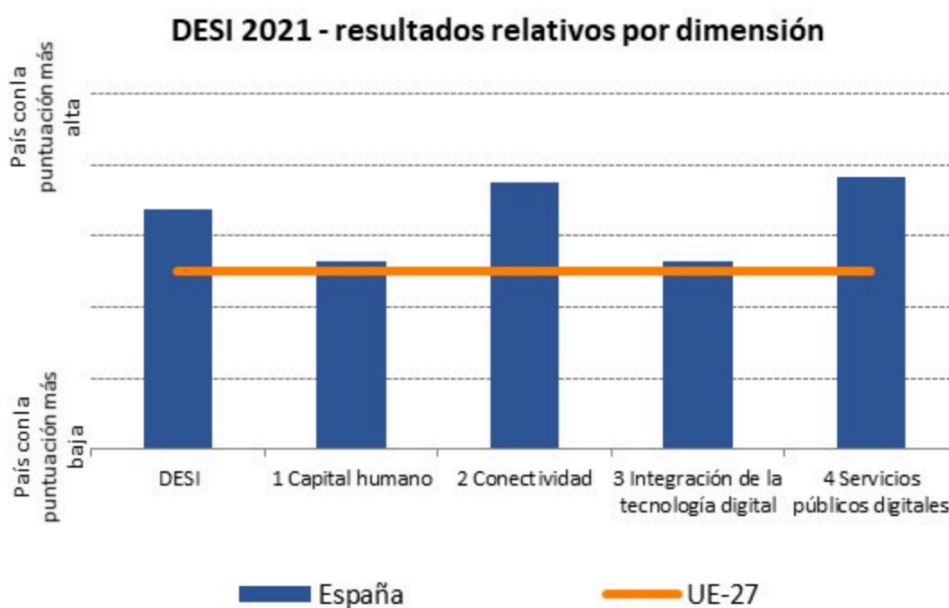
Por otra parte, se ofertarán programas. Cada programa irá dirigido a preparar a su alumnado a una industria específica, otorgando clases prácticas de *hard* y *soft* skills, eventos, posibilidades de networking y mucha exposición a la industria en cuestión. Cada programa tendrá una duración aproximada de dos meses, realizando cuatro promociones anuales. Además, SkillSphere permite a sus clientes suscribirse a contenidos de programas específicos sin necesidad de tener que consumir el programa de manera completa, otorgando gran libertad para que cada alumno pueda personalizar su aprendizaje y pueda adaptarlo al tiempo del que disponga y el dinero que quiera emplear. Para facilitar esta flexibilidad, habrá una serie de plazas reservadas en cada evento o clase para la gente que pague por el programa completo y el resto de plazas restantes serán puestas a la venta para el resto de la comunidad a través de la plataforma, siguiendo un modelo de *first come, first served*.

La composición del programa medio, de duración aproximada de ocho semanas, será la de dos clases semanales de una hora, es decir 16 clases en total, y un evento de networking mensual, es decir, dos por programa. Estas cifras podrán variar en base a la disponibilidad de los eventos de networking, pudiendo aumentar su oferta en caso de ser posible, y a la longitud que se estime para cada programa, pudiendo añadir más semanas lectivas si así se cree necesario. De todas formas, por regla general, este será la duración y contenido medio de los diferentes programas.

De cara a las industrias sobre las que enfocaríamos nuestros programas, hay varias sobre las que habría mercado, sin embargo, SkillSphere comenzará centrándose en tres, valorando siempre la posibilidad de añadir nuevos programas en base a tendencias del mercado laboral o necesidades de nuestros clientes:

- Marketing digital y análisis de datos: cada vez ganan mayor peso en el mercado el marketing digital y el análisis de datos para conocer mejor al cliente y tomar decisiones de negocio eficientes.
- Transformación digital: a pesar de la importancia de esta tendencia, España sigue enfrentándose a una carencia significativa en competencias digitales, en parte por su falta de capital humano. Según el índice DESI (Digital Economy and Society Index) que mide la competencia digital de los países en la UE y publicado por el Ministerio de Transformación Digital y de la Función Pública, España tiene una puntuación de 57,4 que, a pesar de encontrarse por encima de la media de la UE, aún se encuentra muy lejos de los países que se encuentran a la vanguardia, como Dinamarca, con una puntuación en torno a 70. Cabe denotar que, de las cuatro categorías analizadas, la que recibe una puntuación menor es la de capital humano (Gráfica a continuación), presentando mucho margen de mejora. Otro aspecto positivo de centrarse en esta industria es que ya hay en marcha numerosos esfuerzos gubernamentales encaminados a mejorar la situación. En este sentido, SkillSphere podría encontrar un socio clave en el Gobierno, que aporte financiación y visibilidad al negocio.
- Servicios financieros: de cara a los servicios financieros tradicionales, la brecha entre las capacitaciones requeridas para acceder a esta industria sigue distando de los conocimientos ofrecidos en la universidad. Los jóvenes no son capaces de afrontar solos los procesos de selección y, por tanto, existe una gran oportunidad

para conseguir negocio en los jóvenes con aspiraciones en estas industrias. Además, dentro de la industria existe un segmento creciendo, los servicios financieros verdes. Según Alfredo Álvarez, socio líder de energía para EY Latinoamérica Norte, el mayor reto para las empresas actualmente es transformar su negocio. Estos cambios pasan por la descarbonización, desarrollo de nuevos negocios y productos e implementación de tecnologías digitales, entre otros. Existe un creciente enfoque en la sostenibilidad y las finanzas verdes muy ligado al sector financiero y que guiarán gran parte de las demandas del mercado laboral en un futuro. Sin embargo, esto no se encuentra apenas presente en la educación universitaria española actual. Así lo destaca Ana Fernández Pérez en un estudio que realizó donde denota a la educación para la sostenibilidad como un nuevo reto para el actual modelo universitario. Subraya la importancia de la sostenibilidad en la educación desde, entre otras, una perspectiva económica (2018).



Fuente: ¿Cómo evoluciona la transformación digital en España?; Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública.

Por tanto, a pesar de que existen numerosas industrias en las que SkillsSphere podría poner su foco y las cuales podrían ser motivo de expansión en un futuro, comenzará su actividad en tres áreas principales: análisis de datos, transformación digital y servicios financieros.

Cada programa estará centrado en los *soft* y *hard* skills necesarios para triunfar en las respectivas industrias. De cara a las mentorías y clases, estas serán impartidas por personas con experiencia en la industria en cuestión y pasarán a ocupar la posición de mentor, recibiendo una compensación económica acorde al tiempo y experiencia que le dediquen a la plataforma. Es esperable que, de cara a un futuro, los alumni de la propia plataforma de SkillSphere puedan convertirse en mentores de los programas que ellos mismos cursaron.

De cara a los materiales, estos serán compuestos por los propios mentores en base a las clases que ellos mismos se encargarán de impartir. Además, se planteará la colaboración de SkillSphere con instituciones de las respectivas industrias para colaborar en materiales educativos

6.2 Precio de venta

Primero, existirá un precio fijo trimestral para la suscripción a nuestra plataforma situado en 10 euros. Este precio permitirá a los suscriptores el acceso a todas las ventajas que ofrece nuestra plataforma general, como los eventos públicos, la bolsa de empleo, los materiales y documentos, conferencias, foros, etc.

De cara a los programas, estos tendrán un precio fijo bastante similar, pudiendo variar escasamente, no más de un 10%, dependiendo de la industria y longitud del programa. La flexibilidad es una de las ventajas competitivas de nuestra plataforma. Por ello, se plantea ofrecer mucha libertad al cliente de cara al dinero que quieran gastar en nuestro servicio. Se podrán comprar contenidos individuales y sin necesidad de pagar por el programa completo, desde clases determinadas hasta el acceso a diferentes eventos de la comunidad.

Para decidir el precio medio final promedio de los programas, se han usado las encuestas realizadas donde los estudiantes se han pronunciado respecto a su disposición a invertir en nuestros cursos. Más de un 46% estaría dispuesto a invertir entre 50 y 200 euros, mientras que aproximadamente un tercio de los encuestados estaría dispuesto a realizar una inversión inferior a 50 euros. Menos del 8% no estaría dispuesto a realizar

ninguna inversión. Por ello, el precio final del programa completo se establecerá en 120 euros, basado en la media ponderada de los datos recolectados de nuestras fuentes primarias. Además, los resultados son evidencia de la ventaja competitiva que logra SkillSphere por su flexibilidad de precios, permitiendo a los estudiantes la oportunidad de decidir por sí mismos que cantidad de dinero están dispuestos a invertir en nuestros programas.

De cara al tercer año desde el lanzamiento del primer programa, se plantea la posibilidad de subir los precios del programa un 25%, pasando de un coste promedio de 120 euros a 150. Esta decisión permitirá aumentar el ingreso medio por programa ligada a un mayor crecimiento de la empresa. Además, al haber ya varias promociones de alumni de SkillSphere que hayan podido acceder a sus industrias deseadas, se podrán usar sus casos de éxito para demostrar la eficacia de nuestros programas y justificar un aumento de precio de estos. El aumento también se justificará por la introducción de programas más avanzados y de mayor especialización, aparte de una comunidad más fuerte y activa, aportando un valor agregado superior.

6.3 Estimación de ventas

Nuestro público objetivo son estudiantes universitarios, estudiantes graduados enfrentándose a desafíos en el mercado laboral y profesionales jóvenes en transición de carrera. Centrándonos en los estudiantes universitarios que consideran que no tienen una preparación adecuada para acceder al mercado laboral (el SAM, que equivale a 978.000 estudiantes), se han denotado los próximos objetivos al corto y medio plazo:

- Lograr una cuota de mercado entre el número total de universitarios en nuestro país (1.630.000) del 0,1% en nuestro primer año, es decir, aproximadamente 1.500 estudiantes, para que se suscriban a nuestra plataforma. De estos, se espera que durante el primer año un 5%, es decir 75 alumnos, se inscriban a un programa.
- Aumentar nuestra cuota de mercado a través de una gran inversión en marketing y alianzas con universidades hasta el 0,3% en el segundo año, llegando a contar con, aproximadamente, 4.500 suscriptores. Dentro de esta nueva base de suscriptores, se espera que un 15%, es decir 675 alumnos, participen en alguno de los programas. Este aumento en alumnos que acceden

a programas se logrará a través de la visibilidad práctica que se logrará tras las primeras promociones, las cuales compartirán su experiencia y de las que se usarán de caso de éxito. Además, los suscriptores logrados durante el primer año ya habrán generado más confianza con la plataforma y estarán dispuestos a invertir más en ella.

- Durante nuestro tercer año, se espera lograr una base de suscriptores de 7.000 estudiantes. De cara a los programas, se espera que durante este año un 20% de nuestros suscriptores, aproximadamente 1400, se apunten a un programa.

7. Análisis financiero

7.1 Estimación de ingresos

Por tanto, con una suscripción media trimestral de 10 euros, o una anual de 40, ligado a los alumnos que participan en un programa, con precio medio de 120 euros, por cada año, se pueden calcular los ingresos esperados en los próximos tres años vista en base a la estimación de ventas realizadas previamente.

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|---------------------------|-----------------|------------------|------------------|
| Ingresos Totales | 69.000 € | 261.000 € | 490.000 € |
| Ingresos Suscripción | 60.000 € | 180.000 € | 280.000 € |
| N.º alumnos suscritos | 1500 | 4500 | 7000 |
| Precio suscripción | 40 € | 40 € | 40 € |
| Ingresos Programas | 9.000 € | 81.000 € | 210.000 € |
| Nº alumnos en programa | 75 | 675 | 1400 |
| Precio programa | 120 € | 120 € | 150 € |

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, el primer año se esperan ingresar 69.000€, el segundo 261.000€ y el tercero 490.000€. Es importante denotar el aumento de precio medio por programa planteado para el año 3 y mencionado previamente.

7.2 Estimación de costes

Al igual que para los ingresos, se ha procedido a realizar una estimación de los costes de SkillSphere para los próximos tres años desde su lanzamiento.

7.2.1 Costes fijos

Comenzando por los costes de personal, estos se dividirán en tres categorías: administración, IT y mentores. De cara a los gastos de personal de administración, los fundadores de SkillSphere se encargarán de las tareas relacionadas a esta durante los primeros dos años, donde, en compromiso con el proyecto de SkillSphere, se comprometen a no percibir ningún sueldo. A partir del tercer año y en relación con el crecimiento de negocio estimado, se contratará un empleado de administración para ayudar en las tareas operativas y de gestión. Este percibirá un salario de 30.000€ anuales. Continuando con los gastos de personal con relación a IT, se planea contratar a un programador que mantenga y actualice la plataforma educativa de SkillSphere, elemento clave de nuestro negocio, para asegurar la mejor experiencia de usuario posible. Este supondrá un coste anual de 45.000€. En relación con el crecimiento de usuarios y de tráfico de la plataforma estimado, se contratará un segundo programador el tercer año, el cual acarreará un coste adicional anual de otros 45.000€. De esta manera, podemos escalar nuestro negocio manteniendo los estándares de experiencia de usuario muy altos.

Finalmente, se hayan los costes fijos con relación al personal de mentores. Estos no percibirán un sueldo fijo, sino que serán pagados en base a la cantidad de horas y experiencia que aporten a la plataforma y sus estudiantes. Para realizar una estimación adecuada para la estructura de costes a tres años vista, se han planteado una serie de variables. Se estima que la hora del mentor será remunerada a 100€, con dos horas por semana durante ocho semanas por cada programa que este realice. Se llevarán a cabo cuatro programas anuales. Con estas variables, se estima que el coste anual fijo de un mentor será de unos 6.400€, aproximadamente. Para calcular el coste total fijo de todos los mentores, es necesario calcular cuantos se necesitarán. Apoyándose en las cifras de estimación de usuarios en programa para los primeros tres años planteadas antes, se espera que el primero año haya 75 alumnos, el segundo 675 y el tercero 1400. Se planteará un mentor por cada 20 alumnos, para mantener grupos cerrados y asegurar un contacto

directo entre mentor y alumno. De esta manera, teniendo en cuenta que cada mentor puede tener a 20 alumnos por programa y hay 4 programas anuales, el primer año se han estimado contratar a 4 mentores, el segundo a 9 y el tercero a 18. El primer año cuenta con 4 mentores, en vez de 1, ya que se espera que los programas comiencen durante el último trimestre del año y se impartan todos a la vez, mientras que durante el resto de los años los programas se repartirán durante los cuatro trimestres del año.

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|----------------------|---------|----------|-----------|
| Salario mentores | 6.400 € | 57.600 € | 112.000 € |
| N.º mentores | 4 | 9 | 18 |
| Salario anual/mentor | 1600 | 6400 | 6400 |
| Programas anuales | 1 | 4 | 4 |
| Semanas por programa | 8 | 8 | 8 |
| Horas/semana | 2 | 2 | 2 |
| €/hora | 100 | 100 | 100 |

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, los costes fijos de personal de mentorías (existen unos costes variables relacionados a estos que se analizarán más tarde), se estiman en 6.400€ para el primer año, 57.600€ para el segundo año y 112.000€ para el tercer año.

A continuación, los costes de marketing. De cara a la ambición de la plataforma de lograr 1.500 suscriptores en su primer año en la plataforma, o un 0,1% del TAM, y multiplicar esta cifra por tres de cara al segundo año tratando de lograr 4.500 suscriptores, se llevarán a cabo estrategias agresivas de marketing que tendrán un elevado coste. Para estimar el gasto en marketing necesario para lograr esta base de clientes, se ha calculado un coste de adquisición de cliente medio (CAC) de 50€. En base a este CAC, se pronostica que el primer año, los gastos de marketing sean de 80.000€, y el segundo de 240.000€. De cara al tercer año, se espera reducir el CAC a 35€ debido al fuerte elemento de comunidad que se espera comenzar a establecer para entonces. Esto supondrá lograr más clientes por marca y por el boca a boca, reduciendo el CAC. Por tanto, teniendo en cuenta la estimación de 7.000 suscriptores para el año 3, con un CAC de 35€, se espera que el coste de marketing sea de 245.000€.

De cara a costes de alquiler, no se ha anticipado ningún coste de cara a los tres primeros años ya que se trabajará de manera telemática. En caso de requerir un espacio para posibles reuniones o conferencias ad hoc, estas tendrán lugar en los espacios de coworking Google for Startups, y se ha planteado otra categoría de costes nombrada como “Otros” que incluirán estos y otros gastos momentáneos que puedan ir surgiendo. Otros gastos se han estimado en 2.000€ para el primer año, 4.000€ para el segundo y 6.000€ para el tercero.

En conclusión, los costes fijos totales serán 133.400€ el primer año, 346.600€ el segundo año y 483.000€ el tercero.

7.2.2. Costes variables

Entrando en costes variables, los primeros a explorar son los costes de plataforma, en los que se incluyen los gastos de seguridad de usuario relacionados a servidores y a los gastos de transacciones. De cara a los gastos por servidores, se han estimado unos costes de AWS de 150€ mensuales por cada 2.000 usuarios que tenga la plataforma, lo que con relación a los usuarios esperados durante los primeros tres años se traduce a 1.800€ el primer año, 4.050€ el segundo y 6.300€ el tercero. De cara al coste procesamiento de pagos para disfrutar de la seguridad y eficacia en este ámbito, se ha estimado un 2% de todas las transacciones recibidas. Esto se traduce a 1.380€ el primer año, 5.220€ el segundo y 9.800€ el tercero.

Finalmente, se ha calculado un coste variable con relación al gasto de personal en mentorías que supondrán las tutorías personalizadas y *mock interviews* que vayan solicitando los estudiantes. Este gasto irá variando en base al número de estudiantes y, por consecuencia, al número de tutorías que vayan realizando los mentores. Para estimar este coste, se ha calculado en base al 10% del coste fijo de personal de mentoría anual. Por tanto y con relación al coste de personal fijo analizado antes, se estima que el coste variable de personal sea 640€ el primer año, 5.760€ el segundo y 11.200€ el tercero.

Por tanto, los costes variables totales serán 3.820€ el primer año, 15.030€ el segundo y 27.300€ el tercero.

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|-------------------------|------------------|------------------|------------------|
| Costes fijos | 133.400 € | 346.600 € | 483.000 € |
| Personal | 51.400 € | 102.600 € | 232.000 € |
| Admin | - € | - € | 30.000 € |
| IT | 45.000 € | 45.000 € | 90.000 € |
| Mentores de programas | 6.400 € | 57.600 € | 112.000 € |
| Marketing | 80.000 € | 240.000 € | 245.000 € |
| Alquiler | - € | - € | - € |
| Otros | 2.000 € | 4.000 € | 6.000 € |
| Costes variables | 3.820 € | 15.030 € | 27.300 € |
| Plataforma | 3.180 € | 9.270 € | 16.100 € |
| Servidores | 1.800 € | 4.050 € | 6.300 € |
| Procesamiento de pagos | 1.380 € | 5.220 € | 9.800 € |
| Mentorías | 640 € | 5.760 € | 11.200 € |
| TOTAL | 137.220 € | 361.630 € | 510.300 € |

Fuente: elaboración propia

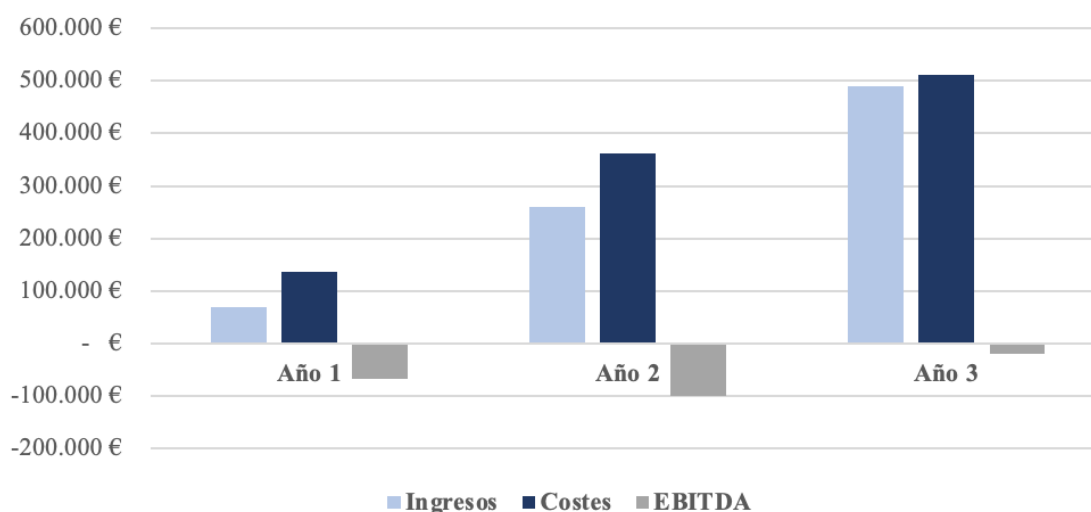
En conclusión, los gastos totales serán 137.220€ el primer año, 361.630€ el segundo y 510.300€ el tercero. Dado que nuestro producto es muy escalable desde el punto de vista tecnológico, los mayores desafíos vendrán por parte de la captación de clientes y de mentores cualificados, lo que explica que estas supongan la mayor partida de gasto durante los próximos años.

7.3 Análisis de ingresos y costes

En base a los ingresos y costes estudiados, obtenemos el siguiente EBITDA para los próximos tres años:

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|---------------|-------------------|--------------------|-------------------|
| Ingresos | 69.000 € | 261.000 € | 490.000 € |
| Costes | 137.220 € | 361.630 € | 510.300 € |
| EBITDA | - 68.220 € | - 100.630 € | - 20.300 € |

Ingresos, costes y EBITDA



Fuente: Elaboración propia

Durante el primer año, los ingresos son muy bajos en comparación con los costes, lo que es esperable en la fase inicial de una startup mientras se desarrolla el producto y se intenta penetrar en el mercado. Los altos costes indican inversiones significativas necesarias para el desarrollo y establecimiento de la startup, lo que se traduce en un EBITDA negativo. Durante el segundo año, y a pesar de un EBITDA negativo, podemos ver como el producto comienza a establecerse en el mercado, multiplicando por tres su base de usuarios y explicando el alto coste de marketing del primer año. Durante el tercer año se puede apreciar como los ingresos comienzan a crecer a mayor ritmo que los costes, demostrando un cambio de tendencia que, ligado a un EBITDA negativo pero cercano a cero, prometen el alcance de un punto de equilibrio. Esto significa que la empresa está a punto de comenzar a generar ganancias operativas. El salto de ingresos del año 3 se produce por el ratio de suscriptores que comienzan a confiar en nuestros servicios y a participar en nuestros programas, fuente de ingresos que proporciona un mayor margen por cliente.

En conclusión, la startup muestra un crecimiento constante en ingresos, lo que resulta crítico para su supervivencia y expansión futura. El control efectivo de los costes con relación al aumento de ingresos es un buen indicativo de gestión competente. Además, que el EBITDA esté cerca a cero en el tercer año es un dato muy prometedor que sugiere que hay una reducción de las pérdidas operativas y un aumento de ingresos que auguran la viabilidad a largo plazo de la empresa.

7.4 Inversión inicial

La inversión inicial para crear la empresa constará de varios elementos. El primero, la creación y el diseño de la plataforma educativa en línea, su software e infraestructura tecnológica. Para ello, se contratará un programador y un diseñador y, teniendo en cuenta la importancia de la calidad y eficiencia de nuestra plataforma online, se les contratará por una duración de un año, aproximadamente, para que dispongan del tiempo suficiente para crear una plataforma de calidad. El coste del programador oscilará los 45.000 euros, mientras que el diseñador rondará los 30.000€. Además, se contratarán unos softwares de desarrollo y un sistema de gestión de bases de datos, junto a las licencias necesarias, con un coste de 5.000€. Por tanto, el coste final de la creación de la plataforma será de 80.000€.

Por otra parte, los costes de constitución de la empresa, donde se incluye el acto de constitución de una sociedad en notaría, la firma de la escritura y la inscripción en el Registro Mercantil; y otros costes de gestoría y gastos administrativos se estiman en unos 3.000€.

Finalmente, para la preparación del currículo y contenidos de los tres programas iniciales con los que contará SkillsSphere, se contratarán a profesionales con experiencia de cada una de las tres industrias y a los que se les pagará un total de 10.000€ cada uno. Por tanto, la inversión para la preparación del currículo y programas asciende a 30.000€.

En total, la inversión inicial necesaria para arrancar el servicio educativo en línea de SkillsSphere se queda en 113.000€.

7.5 Métodos de financiación

Para desarrollar la plataforma y poder comenzar a operar, SkillSphere deberá levantar los 113.000€ necesarios de inversión inicial. Por su parte, cada fundador aportará 20.000€ de inversión, es decir, 60.000€ en total. Los otros 60.000€ se buscarán a través de *business angels*, amigos y familiares, dejando algo de caja para costes inesperados. Durante el primer año, una vez se haya establecido el prototipo de producto y ya se haya desarrollado la plataforma, se podrá comenzar a levantar una ronda pre-seed para comenzar a validar nuestro producto mínimo viable. Con el MVP en funcionamiento, se demostrará la viabilidad técnica y funcional de nuestro programa y se podrá comenzar a establecer operaciones iniciales en preparación para escalar. Esta ronda pre-seed buscará levantar otros 150.000 euros que nos permitan la expansión de contratación de nuevos mentores para dirigir los nuevos programas que se irán requiriendo en base al aumento de suscriptores, al igual que el alto gasto en marketing necesario, con el objetivo de consagrar la presencia de SkillSphere en el mercado. Durante estos primeros años, todos los ingresos generados por la empresa serán reinvertidos para facilitar la expansión y crecimiento de esta. Entre los ingresos reinvertidos y la financiación lograda, se asegurará la manutención de una caja positiva, esencial para operar sin interrupciones y aprovechar las oportunidades de crecimiento y la inversión en recursos clave sin comprometer la necesidad de liquidez para las operaciones diarias.

Finalmente, en el año dos y tras haber desarrollado una base de usuarios sustancial y tener diversos programas en funcionamiento, se procederá a levantar una ronda seed. Esta ronda contará con la intención de levantar medio millón de euros que servirán para facilitar el escalado y crecimiento de la empresa. Los fondos adicionales se utilizarán para la contratación de otro programador, al igual que la de un administrador y más mentores para mantener el equilibrio frente a la demanda y así asegurar la excelencia en los programas ofrecidos. Durante este año, el gasto en marketing seguirá siendo alto y se podrá comenzar a valorar la posibilidad de alquilar oficinas. Además, se podrán crear reservas de capital que aportarán un colchón de seguridad financiero que asegure la estabilidad a largo plazo.

8. Conclusiones

El enfoque de SkillSphere en cerrar la brecha entre la oferta y la demanda del mercado laboral a través del desarrollo integral de habilidades, tanto blandas como técnicas, no solo aborda un problema crítico en España, sino que también ofrece una solución innovadora y necesaria. La alta tasa de sobrecualificación y la falta de perfiles adecuados para las vacantes disponibles en el mercado laboral español resaltan la importancia y el potencial impacto de nuestra plataforma educativa.

Además, la creciente demanda de formación adicional que complementa la educación universitaria refuerza aún más el valor de nuestra propuesta. La flexibilidad en la oferta de diferentes paquetes de formación permitirá a SkillSphere adaptarse a las diversas necesidades y preferencias de los usuarios, proporcionando un puente efectivo entre la universidad y el mercado laboral.

Con una estrategia empresarial bien definida y un estudio de mercado prometedor, junto a un exhaustivo análisis de los aspectos financieros que pronostican que a partir del Año 3 se podrá lograr el *break even*, y una inversión inicial no muy alta, se puede afirmar con confianza que SkillSphere está destinado al éxito y la viabilidad. En resumen, todos los elementos analizados y las estrategias desarrolladas aseguran que SkillSphere no solo es una inversión viable, sino que también tiene el potencial de transformar el panorama educativo y laboral en España, mejorando significativamente la empleabilidad de los universitarios y jóvenes profesionales y, en general, el conjunto de la sociedad.

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Bruno Páramo Martín, estudiante de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Plan de negocio y análisis estratégico de SkillSphere", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación [el alumno debe mantener solo aquellas en las que se ha usado ChatGPT o similares y borrar el resto. Si no se ha usado ninguna, borrar todas y escribir "no he usado ninguna"]:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
3. **Generador de datos sintéticos de prueba:** Para la creación de conjuntos de datos ficticios.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 4 de junio de 2024

Firma: _____



9. Bibliografía

- Alerta Laboral España (2022). Estas son las novedades laborales de la Ley de Presupuestos Generales del Estado para 2023. *Garrigues*.
https://www.garrigues.com/es_ES/noticia/estas-son-novedades-laborales-ley-presupuestos-generales-estado-2023
- Álvarez, A. (2023). Desafíos y perspectivas 2023 para diversas industrias y sectores. *EY*. https://www.ey.com/es_mx/insights/perspectivas-de-negocio-2023
- Consejo de Ministros (2023). El Gobierno de España promueve la empleabilidad, la economía social y las cooperativas. *La Moncloa*.
https://www.lamoncloa.gob.es/lang/en/gobierno/councilministers/Paginas/2023/20230411_council.aspx
- Consejo de Ministros Extraordinario (2021). El Gobierno de España presenta la reforma de la Ley de Empleo y la creación de la Agencia Española del Empleo. *La Moncloa*.
<https://www.lamoncloa.gob.es/lang/en/gobierno/councilministers/Paginas/2021/20211203council-extr.aspx>
- D'Amico, K. (2023). "Online Digital Learning: Benefits". *ESADE Business School*.
<https://dobetter.esade.edu/en/online-digital-learning-benefits>
- El Economista (2022). La falta de educación financiera genera desequilibrio emocional, familiar y social.
<https://www.eleconomista.es/economia/noticias/11972433/10/22/La-falta-de-educacion-financiera-genera-desequilibrio-emocional-familiar-y-social.html>
- Epperson, S. (2021). Students take up the cause to push for more financial education. *CNBC*. <https://www.cnbc.com/2021/04/16/students-take-up-the-cause-to-push-for-more-financial-education.html>
- Europa Press (2023). El 52% de los universitarios no están preparados para trabajar al terminar la carrera, según un estudio. *El Confidencial*.
https://www.elconfidencial.com/espana/2023-12-26/universitarios-preparados-mercado-laboral-carrera_3801250/
- Fernández Pérez, A. (2018). Educación para la sostenibilidad: Un nuevo reto para el actual modelo universitario. *Universidad de Castilla La Mancha*.
<https://www.redalyc.org/journal/5606/560659011001/html/>

- La Vanguardia (2023). España suma 11 años seguidos como país de la UE con más tasa de trabajadores sobrecualificados. *La Vanguardia*.
<https://www.lavanguardia.com/economia/20230430/8933009/espana-suma-11-anos-seguidos-pais-ue-mas-tasa-trabajadores-sobrecualificados.html#:~:text=La%20tasa%20de%20sobrecualificaci%C3%B3n%20laboral%20en%20Espa%C3%B1a%20fue%20de%20un,Grecia%20a%20partir%20de%202021>.
- Lusardi, A. (2019). “Financial Literacy and the need for financial education: evidence and implications. *Swiss Journal of Economics and Statistics*.
<https://sjes.springeropen.com/articles/10.1186/s41937-019-0027-5>
- Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades. (2023). Estadísticas Estudiantes en las Universidades Españolas. *Página web oficial del Ministerio de Universidades* <https://www.universidades.gob.es/estadistica-de-estudiantes/>
- Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública (2022): ¿Cómo evoluciona la transformación digital en España? *Página web oficial del Gobierno de España*. <https://datos.gob.es/es/noticia/como-evolucion-la-transformacion-digital-en-espana>
- Prieto Gutiérrez, J. J. (2021) El mercado de la educación digital crece fuertemente. *Cinco Días*.
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/04/22/opinion/1619083717_793145.html
- Recursos Humanos (2023). La importancia de la formación continua en el crecimiento profesional. *Blog de Recursos Humanos*.
<https://www.blogderecursoshumanos.com/blog/la-importancia-de-la-formacion-continua-en-el-crecimiento-profesional/>
- Rius, M. (2021). El 60% de los jóvenes no cree que la universidad prepare para el mundo laboral. *La Vanguardia*.
<https://www.lavanguardia.com/vida/20211018/7797178/60-jovenes-cree-universidad-prepare-mundo-laboral.html>
- Silió, E. (2022). El 60% de los universitarios no se ve preparado para un mercado laboral que no encuentra los perfiles necesarios. *El País*.
<https://elpais.com/educacion/2022-07-08/el-60-de-los-universitarios-no-se-ve-preparado-para-un-mercado-laboral-que-no-encuentra-los-perfiles-necesarios.html>

Ubieto, G. (2024). La escasez de profesionales se agudiza: 3 de cada 4 empresas no encuentran el perfil que necesitan. *El Periódico de España*.

<https://www.epe.es/es/activos/20240116/escasez-profesionales-agudiza-3-4-96973158>

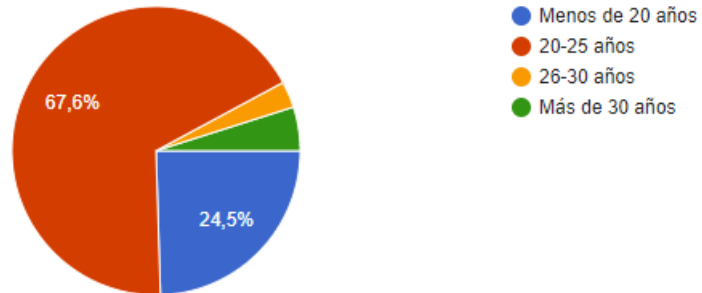
10. Anexos

10.1 Resultados de la encuesta realizada

Edad

102 respuestas

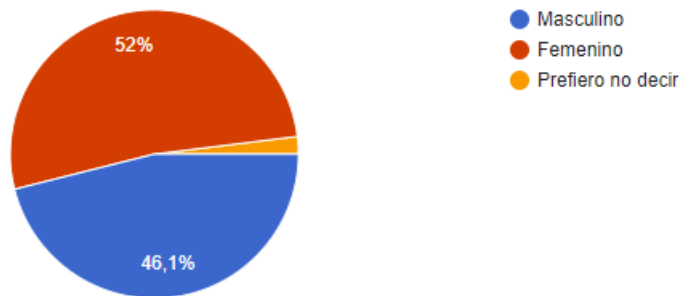
 Copiar



Género

102 respuestas

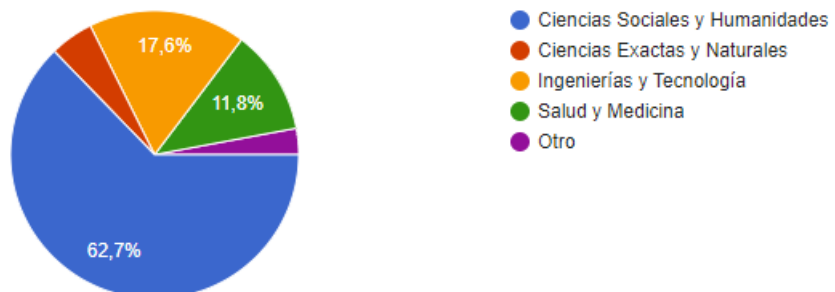
 Copiar



Área de estudio

102 respuestas

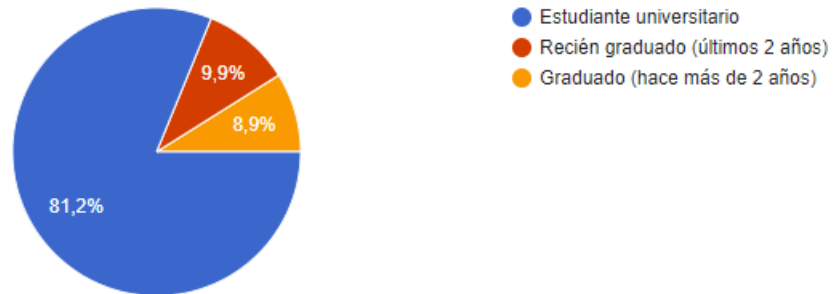
 Copiar



Estado Laboral Actual

[Copiar](#)

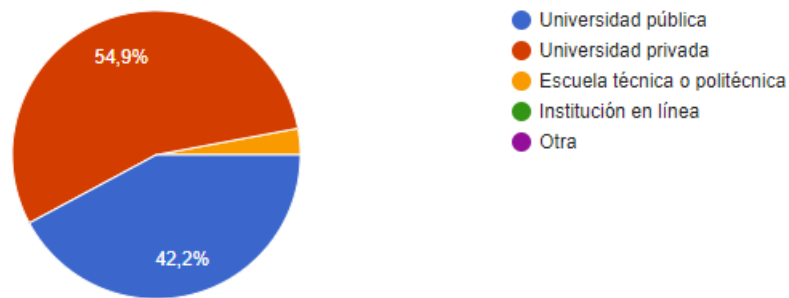
101 respuestas



¿A qué tipo de institución educativa asistes o asististe para tu formación universitaria?

[Copiar](#)

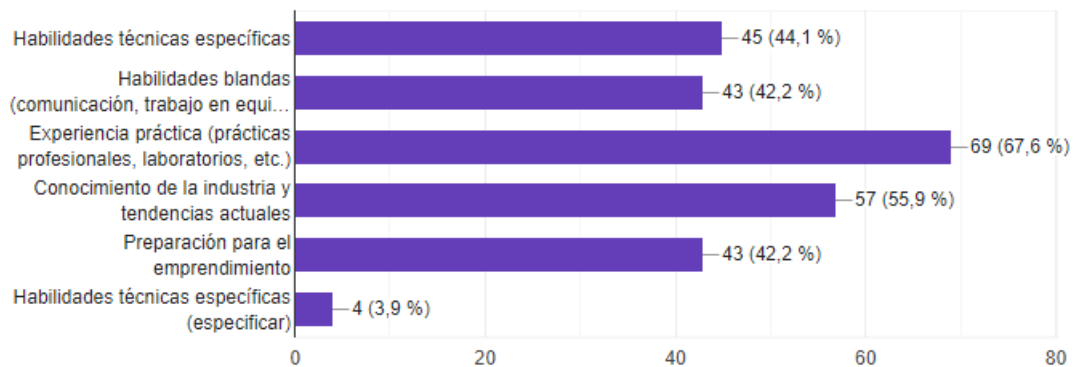
102 respuestas



Áreas que Necesitan Mayor Enfoque en la Educación Universitaria (Elige hasta 3)

[Copiar](#)

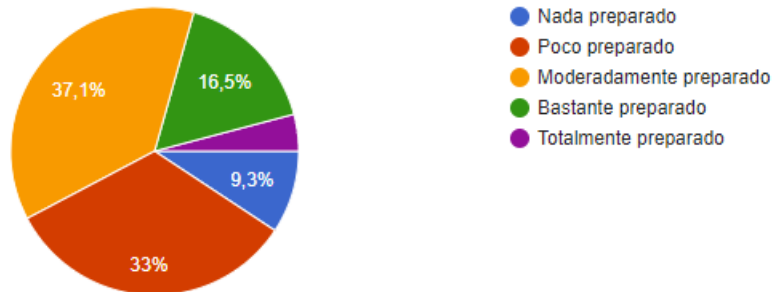
102 respuestas



¿Qué tan preparado te sientes/sentiste para enfrentar el proceso de búsqueda de empleo tras graduarte?

 Copiar

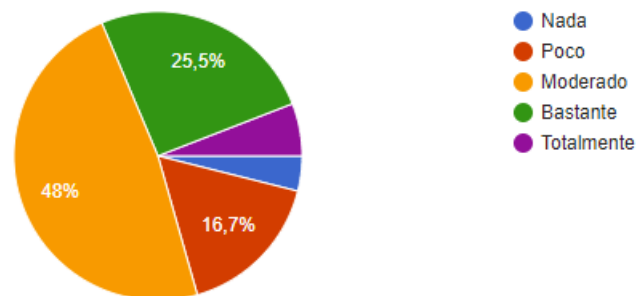
97 respuestas



¿En qué medida consideras que tu universidad está al día con las últimas tendencias y demandas del mercado laboral en tu campo de estudio?

 Copiar

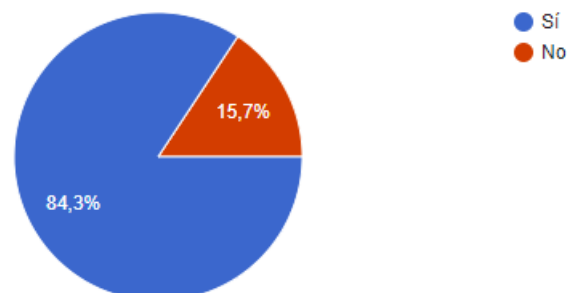
102 respuestas



¿Has buscado alguna vez cursos o formaciones fuera del ámbito académico para complementar tu educación?

 Copiar

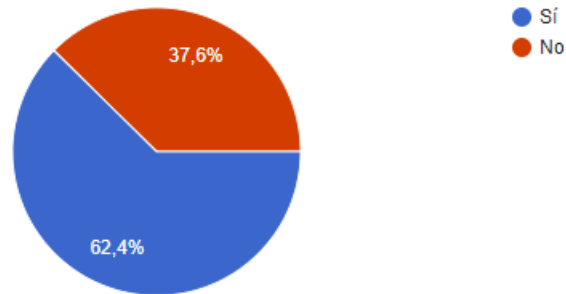
102 respuestas



Según tu percepción, ¿tu universidad muestra interés en integrar plataformas externas para complementar la educación?

[Copiar](#)

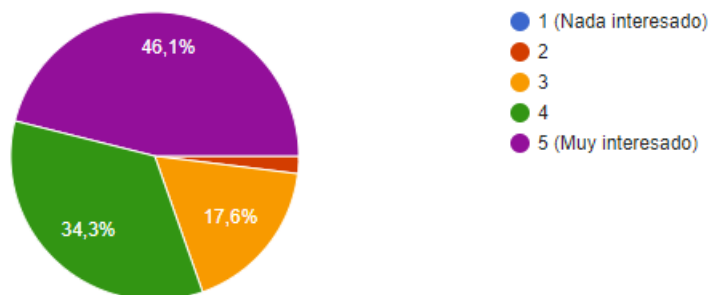
101 respuestas



En una escala del 1 al 5, ¿qué tan interesado estarías en una plataforma que te permita desarrollar habilidades prácticas para tu carrera profesional?

[Copiar](#)

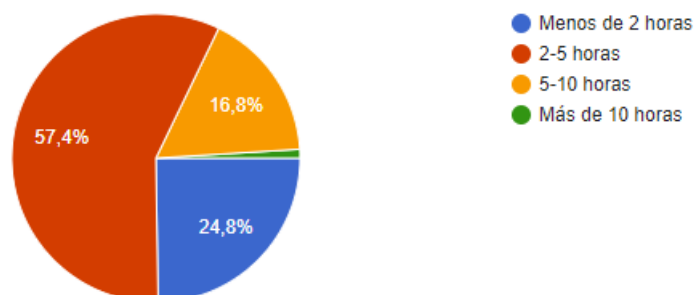
102 respuestas



¿Cuánto tiempo estarías dispuesto/a a dedicar semanalmente a cursos de desarrollo de habilidades relacionadas con tu campo de estudio o interés profesional?

[Copiar](#)

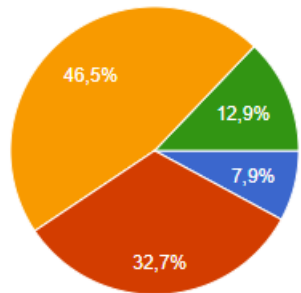
101 respuestas



¿Hasta qué punto estarías dispuesto/a a invertir económicamente en cursos que mejoren tus habilidades para el mercado laboral?

[Copiar](#)

101 respuestas

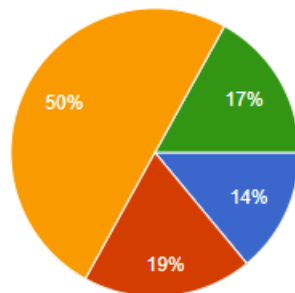


- No estoy dispuesto/a a invertir dinero
- Inversión mínima (por ejemplo, menos de 50 euros)
- Inversión moderada (por ejemplo, entre 50 y 200 euros)
- Inversión significativa (por ejemplo, más de 200 euros)

¿Qué formato de curso prefieres para el desarrollo de habilidades profesionales?

[Copiar](#)

100 respuestas

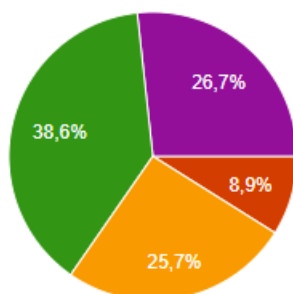


- Totalmente en línea (asíncrono)
- En línea con sesiones en vivo (sincrónico)
- Mixto (combinación de en línea y presencial)
- Totalmente presencial

¿Qué importancia le das a la certificación o acreditación de las habilidades aprendidas?

[Copiar](#)

101 respuestas

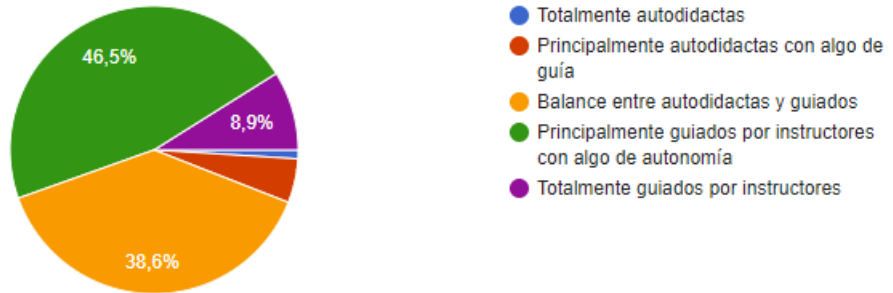


- Nada importante
- Poco importante
- Moderadamente importante
- Importante
- Muy importante

¿Preferirías cursos autodidactas o guiados por instructores?

[Copiar](#)

101 respuestas



¿Cuáles son tus expectativas de soporte y asesoramiento en una plataforma educativa? (Marca todas las opciones que apliquen)

[Copiar](#)

102 respuestas

