



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

CourseScope:
**Una startup tecnológica para ayudarte
a encontrar la formación a tu medida**

Trabajo de Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Universidad Pontificia Comillas

Curso académico: 2020-2021

Clave académica del alumno: 201605233

Directora: Raquel Redondo Palomo



Índice

Capítulo I – Presentación del proyecto	1
1. Introducción y surgimiento de la idea.....	1
2. Pertinencia.....	3
3. Estado de la cuestión.....	4
3.1 Análisis del sector de la formación.....	4
3.1.1 Evolución en los últimos años.....	4
3.1.2 Análisis del mercado español de formación.....	5
3.2 Análisis de la tecnología necesaria	5
Capítulo II – El plan de negocio	6
1.1 Resumen ejecutivo del proyecto.....	6
1.1.1 Descripción del modelo de negocio	7
1.1.2 Misión, visión y valores	7
1.2 <i>Business Model Canvas</i>	8
1.2.1 Segmentos de mercado.....	8
1.2.2 Propuesta de valor	9
1.2.3 Canales	9
1.2.4 Relaciones con clientes	10
1.2.5 Fuentes de ingresos	10
1.2.6 Recursos clave.....	11
1.2.7 Actividades clave	12
1.2.8 Asociaciones clave	12
1.2.9 Estructura de costes.....	12
1.3 Presentación de los promotores del proyecto	13
1.4 Valoración y análisis estratégico del proyecto: puntos fuertes y débiles a través del modelo DAFO	14
1.5 Ventaja competitiva. Necesidad detectada insatisfactoriamente cubierta	14
2. Plan de marketing	16
2.1 Análisis de mercado: Análisis del entorno y del sector.....	16
2.2 Análisis y segmentación de clientes	16
2.3 Análisis de la competencia	17
2.4 Definición de producto. Marca. Posicionamiento	19
2.5 Plan de distribución	20
2.6 Plan de promoción y comunicación.....	20
2.7 Determinación del precio de venta	23



2.8	Previsión de ventas	23
3.	Producto mínimo viable (PMV). Contraste de hipótesis de negocio.....	24
3.1	Enumeración de hipótesis de negocio	24
3.2	Definición del producto mínimo viable.....	24
3.3	Elaboración del prototipo o modelo de producto mínimo viable	24
3.4	Contraste de la hipótesis de negocio en el mercado real con clientes reales utilizando el producto mínimo viable	24
4.	Plan de producción y compras	25
4.1	Ubicación: Criterios de elección del centro de trabajo.....	25
4.2	Plan de compras.....	25
4.3	Proceso de fabricación o de entrega del servicio.....	25
4.3.1	Dotación de personal	25
4.3.2	Equipo	25
4.3.3	Suministros.....	25
4.4	Tecnología aplicada.....	26
4.5	Capacidad de producción.....	26
4.6	Gestión de <i>stock</i> o existencias	27
4.7	Proveedores y aprovisionamiento.....	27
4.8	Estrategias de crecimiento	27
5.	Plan de organización y recursos humanos	29
5.1	Socios.....	29
5.2	Organización.....	29
5.3	Política de selección y contratación.....	29
5.4	Política de formación y desarrollo	30
5.5	Política retributiva	31
5.6	Plan de externalización de funciones.....	32
5.7	Previsión del dimensionamiento de la plantilla a medio plazo y evolución futura	32
6.	Área jurídico-fiscal	33
6.1	Forma jurídica.....	33
6.2	Obligaciones fiscales	33
6.3	Obligaciones laborales.....	33
6.4	Obligaciones de protección de datos	34
6.5	Permisos, licencias. Trámites administrativos generales.....	34
7.	Plan económico-financiero	35
7.1	Plan de inversiones iniciales.....	35



7.2	Plan de financiación.....	35
7.3	Sistema de cobro a clientes.....	36
7.4	Presupuesto de tesorería	36
7.5	Previsión de la cuenta de resultados	36
7.6	Balance de situación	36
7.7	Punto de equilibrio.....	36
7.8	Ratios de rentabilidad	37
8.	Cronograma y ejecución	38
8.1	Planificación de las actividades para la creación de la empresa y del punto cero.	38
8.2	Inversiones y gastos: Hitos clave.....	39
8.3	Planificación de las operaciones.....	39
	Capítulo III – Conclusiones	40
	Bibliografía	41
	Anexos	44
	Anexo I: <i>Business Model Canvas</i>	44
	Anexo II: Mockup o modelo de la plataforma web	45
	Anexo III: Encuesta de análisis de mercado	50
	Anexo IV: Organigrama inicial.....	52
	Anexo V: Presupuesto de tesorería	53
	Anexo VI: Previsión de la cuenta de resultados.....	54
	Anexo VII: Balance de situación	55
	Anexo VIII: Análisis de rentabilidad	56
	Anexo IX: Cronograma para la puesta en marcha	57
	Anexo X: Currículum Vitae	58



Capítulo I – Presentación del proyecto

1. Introducción y surgimiento de la idea

La idea de CourseScope como *startup* surge durante el confinamiento mundial de marzo de 2020 a causa de la pandemia de la COVID-19, punto de inflexión para el desarrollo de la formación online. Durante los meses posteriores, el volumen de búsquedas de distintos programas de formación online llegó a triplicarse (Mas, 2020), haciendo del segmento de los llamados MOOCs (*Massive Open Online Courses*) una importante oportunidad de inversión. Muchas personas decidieron iniciar algún curso de este tipo, pero la búsqueda de aquel que encajase exactamente con sus necesidades podía resultar tediosa y no reportar un resultado idóneo. Es entonces cuando encontramos la oportunidad para desarrollar un plan de negocio que va más allá de las posibilidades que ofrece el mercado actualmente. A día de hoy, no existe ninguna plataforma que incorpore un algoritmo de clasificación que contemple las experiencias previas de las personas y sus intereses profesionales futuros para presentar una oferta cursos personalizada a cada usuario.

A través de CourseScope queremos establecer una empresa que desarrolle la actividad del modelo de negocio que hemos diseñado. En un momento de recesión económica internacional, en el que en España se produjo una reducción del PIB del 10,8% (El Economista, 2021) y el desempleo alcanzó niveles del 16,26% (EpData, 2021), realizar una inversión puede resultar notablemente difícil y arriesgado. Sin embargo, la formación es una inversión refugio, ya que incrementa las oportunidades profesionales de las personas. Bajo este planteamiento, CourseScope se posiciona entre la oferta y la demanda de formación para facilitar el acceso a la misma.

Desde hace años, existen buscadores y algoritmos de clasificación aplicados a diferentes negocios, como en el sector del turismo, con buscadores de billetes de avión o de alojamientos, o en el del entretenimiento audiovisual, con buscadores de música o de series y películas. Ahora bien, estos algoritmos no necesitan un *input* muy elaborado, sino que apenas necesitan una información básica del consumidor. Por tanto, no puede replicarse exactamente este modelo para la búsqueda de formación, en la que intervienen factores más profundos como la percepción de la propia proyección profesional para alcanzar un programa de formación verdaderamente adaptado a las preferencias del consumidor. Los buscadores de formación ya existentes en el mercado se limitan a ofrecer una serie de filtros básicos que el usuario tiene que aplicar manualmente, sin considerar otros aspectos claves para encontrar la formación óptima, algo que CourseScope viene a solucionar. La parte innovadora de nuestra startup es la aplicación de tecnología de inteligencia artificial para considerar automáticamente más información del usuario, de modo que se le recomiende aquella formación que mejor se adapte a sus necesidades, preferencias e intereses, mejorando además la propia experiencia de búsqueda de formación al no verse invadido por ofertas de cursos sin relación alguna con él.

Las preferencias de los usuarios se determinarán en base a la información que extraigamos automáticamente de su currículum vinculado a su perfil de LinkedIn y a aquella que el usuario nos provea a través de un formulario de inscripción, que sirva para orientar mejor la búsqueda y selección de la formación óptima para su desarrollo personal y profesional.



La formación online ha ganado un gran espacio frente a la formación presencial. En marzo de 2020 la demanda de cursos online se disparó un 300% a causa del confinamiento por la pandemia de la COVID-19 (Ecoaula, 2020). Ahora bien, si analizamos el crecimiento del sector año tras año, entre 2010 y 2019 ya era superior al 10% interanual (Toro Dupouy, 2020), y en 2020 en España este incremento superó el 100% respecto al año anterior (Ecoaula, 2020). Esta tendencia se ha mantenido con bastante solidez después de ir superando los confinamientos más estrictos a lo largo del mundo (La Vanguardia, 2020), (RRHH Digital, 2020). El canal online para la búsqueda de formación es cada vez más importante, pero no queremos dirigir CourseScope únicamente a la búsqueda de formación online, sino que también atenderemos la parte presencial del mercado, ya que siempre va a existir formación que la demanda prefiera recibir en este formato.

La propuesta de valor de CourseScope para sus usuarios en búsqueda de formación reside en la personalización automática de la oferta de formación que reciben, en base a sus experiencias pasadas e intereses futuros. Hasta ahora, la búsqueda tenía que hacerse de forma manual, dedicando horas a una búsqueda que en muchas ocasiones no llegaba a resultar exitosa en el objetivo de encontrar la formación idónea. Nuestra herramienta permite al usuario evitar tal esfuerzo en la búsqueda, ahorrando tiempo y encontrando una formación mejor ajustada a sus preferencias.

Nuestra propuesta de valor para los centros de formación consiste por un lado en la visibilización y promoción de sus programas, y, por otro lado, en la conformación de un nuevo canal de comunicación que actúe como embudo de ventas. El aumento de la demanda en la formación online ha supuesto un aumento de la competencia en el sector, donde CourseScope representa una oportunidad para aumentar el alcance de mercado de los centros de formación. Además, será un canal relevante porque vamos a conseguir la información de aquellos clientes potenciales para los centros de formación cuyo perfil encaje con un alto grado de exactitud con la formación ofrecida, ofreciendo a nuestros clientes calidad y comodidad en un clic para la generación de *leads*.

Antes de continuar, es necesario aclarar el concepto de *lead* sobre el que se asienta el modelo de negocio de CourseScope. Un *lead* es “un usuario que ha entregado sus datos a una empresa y que, como consecuencia, pasa a ser un registro de su base de datos con el que la organización puede interactuar” (Bel Marata, 2020). La intención de la empresa con esa información de contacto estará dirigida a la acción comercial, intentando convertir al *lead* en cliente. A través de CourseScope pretendemos generar una plataforma que ayude a los usuarios a encontrar la formación a su medida al mismo tiempo que capturamos sus datos para componer *leads* altamente cualificados en relación a la formación ofrecida por los diferentes centros, a quienes se los venderemos.



2. Pertinencia

En primer lugar, como mencionaba en la introducción y como desarrollaré en el siguiente apartado, existe una tendencia actual muy sólida en favor de la formación online. En un contexto como este, no podemos ignorar la oportunidad que supone atender a este tipo de formación.

En segundo lugar, existe un contexto de fondo que versa sobre la automatización y la digitalización, y que tiene como principal consecuencia la precarización del empleo y la consiguiente limitación de las posibilidades de empleo hacia las personas que sean capaces de reciclarse profesionalmente, adquiriendo nuevos conocimientos, técnicos y humanos, constantemente. El estudio *The Future of Jobs Report*, World Economic Forum, (2018), observa que la automatización destruirá millones de empleos a lo largo de los próximos 4 años, pero creará casi dos puestos de trabajo por cada uno que destruya. En España, el 36% de los empleos podría ser sustituido por el trabajo de robots en los próximos años (Doménech, García, Montañez, & Neut, 2018).

Este proceso va a afectar a empresas de todos los sectores, si consideramos que, por ejemplo, un programa de ordenador puede acabar con miles de puestos de trabajo, aunque también se necesita gente para programar y supervisar los programas y algoritmos y tomar las mejores decisiones. Ahora bien, no sólo se necesita gente que dirija o supervise, también se está creando otro tipo de empleo en el otro extremo que los ordenadores tampoco son capaces de hacer por el momento. Un tipo de trabajo extremadamente precario, como por ejemplo, los *riders* de comida rápida. Por ello, es muy importante desarrollar una formación continua a lo largo de la carrera profesional de toda persona, de modo que se vaya construyendo un perfil multidisciplinar más atractivo para las empresas y una habilidad de adaptación a los cambios que puedan ocurrir en el futuro.

De otra parte, un mayor nivel educativo repercute directamente en una mejor calidad de vida para las personas, e indirectamente en menores niveles de desempleo y pobreza. Por tanto, explorar la posibilidad de facilitar y profundizar el acceso a la educación a través de CourseScope también supone un apoyo a la misión social jesuita.

Por último, me suscita mucho interés a nivel personal la posibilidad de desarrollar una propuesta de negocio hasta un punto inmediatamente anterior a la puesta en marcha. He crecido siempre con la idea de poder desarrollar mi propio negocio en un futuro, y la experiencia de plantear y desarrollar cada uno de los elementos de una idea de negocio, así como presentarla ante un grupo de inversores profesionales, sin llegar al punto de poner en riesgo tu capital económico y tu tiempo diario, me brinda un amplio conocimiento sobre estas fases iniciales en el planteamiento de una idea de negocio y me resta miedo de cara a enfrentarlo nuevamente en el futuro.



3. Estado de la cuestión

3.1 Análisis del sector de la formación

3.1.1 Evolución en los últimos años

Profundizando ahora en la evolución que ha experimentado el sector de la formación, como adelantaba en la introducción, se ha producido una expansión sin precedentes de la búsqueda online de formación, así como de la propia formación impartida de forma completamente online. Esta es la principal tendencia del sector, la transformación digital.

La formación puramente online, también llamada *e-learning*, está ganando espacio en el mercado a gran velocidad, y está remodelando los supuestos sobre los que se asentaba la formación hasta ahora. Ahora bien, existen muchas tendencias dentro de la propia formación online. Como identifica Óscar Fuente, (2021), algunas de ellas son:

- La omnicanalidad, entendida como el desarrollo de programas formativos que puedan funcionar de forma semejante en modalidad online o semipresencial a través de múltiples dispositivos, o en modalidad presencial, ofreciendo a los consumidores comodidad, conectividad e integralidad.
- La descentralización desde los centros de estudios tradicionales, como las universidades, hacia plataformas online a modo de *marketplace*, YouTube, o en el mismo teléfono móvil, unida a otras tendencias secundarias como el microaprendizaje instantáneo o la gratuidad.
- La formación en directo vía *webinars*, o la inclusión de asistentes virtuales para mejorar la experiencia de los consumidores a la hora de resolver sus dudas e incidencias.
- El aprendizaje social logrado a través del tratamiento de la formación como un juego, ofreciendo recompensas e interacciones a lo largo del proceso de aprendizaje.
- La aplicación de tecnología como el *big data*, el *machine learning*, o el internet de las cosas para lograr un aprendizaje adaptativo y personalizado a las necesidades de cada consumidor, generando también un mayor espacio para la formación informal.

Estas facilidades que ofrece el medio digital para el desarrollo de la actividad formativa han generado paralelamente un desarrollo en la oferta de formación y una demanda mayor y más diversa. Esto es principalmente porque se ha reducido notablemente el coste de producción y distribución de la formación, siendo hoy más accesible que nunca antes.

Ahora bien, tanta oferta formativa también está complicando el proceso de búsqueda de formación. Con tantos programas de formación similares, y con tanta variedad de programas de formación especializados en ámbitos cada vez más concretos, es cada vez más difícil para el consumidor encontrar aquella formación que mejor encaje con sus necesidades y preferencias.

Esta situación en el sector de la formación, unida a un entorno laboral precario y con pocas oportunidades, obliga a una constante de evolución y desarrollo personal y profesional que sólo



puede lograrse a través de la formación. Por tanto, existe una gran oportunidad a atender en el sector, tanto poniendo el foco de atención sobre los consumidores, los usuarios en búsqueda de formación; como poniéndolo sobre los clientes, los diferentes centros de formación.

Los consumidores, a quienes aspiramos a facilitar el proceso y mejorar su experiencia general en la búsqueda de formación, estarán fundamentalmente localizados en el grupo poblacional más joven. Este grupo, además, tiene una mayor facilidad con el manejo de la tecnología y predisposición al medio online (Label Group, 2018), con lo que se relaciona de forma simbiótica con el entorno que se está fraguando para los próximos años.

3.1.2 Análisis del mercado español de formación

Entraré ahora a analizar más concretamente el mercado español de la formación, que está siendo afectado por estas tendencias de carácter general, pero donde debemos concretar posibles socios comerciales.

En España existen 84 universidades, de las cuales 34 son privadas, y 4 de ellas online o a distancia (Europa Press, 2019). Hay más de 4.000 institutos públicos donde se pueden cursar programas de formación profesional y más de 2.000 centros para cursar enseñanzas especiales como las artes, los idiomas o los deportes (Infoempleo, s.f.). A esta variedad de centros de formación debemos sumarle la infinidad de academias privadas que imparten sus cursos propios.

Por tanto, los diferentes centros de formación son nuestros clientes potenciales, a quienes aspiramos facilitar y mejorar el proceso de generación de *leads* mediante su externalización a través de CourseScope. El objetivo es que este cambio repercuta en una notable reducción de los costes directos y mayores tasas de conversión que si mantuviesen el proceso de promoción y generación de *leads* integrado en su estructura orgánica.

3.2 Análisis de la tecnología necesaria

Sobre la tecnología que emplearemos para lograr nuestro buscador de cursos, nos apoyaremos en la inteligencia artificial de *machine learning* para desarrollar un algoritmo de clasificación multicategoría capaz de identificar patrones en los diferentes perfiles de los usuarios en búsqueda de formación para segmentarlos y recomendarles aquellos programas que más se ajusten a sus preferencias y proyecciones personales (Héroes del dato, 2018).

Como mencionaba en la introducción, este tipo de algoritmo ha sido ampliamente testado, desarrollado e implementado desde la expansión de las tecnologías de la información y la comunicación en el Siglo XXI, haciendo cada vez más accesible lograr un software de estas características.



Capítulo II – El plan de negocio

1.1 Resumen ejecutivo del proyecto

Este proyecto, elaborado conjuntamente por Guillermo Castañeda Juez, Ana María Zaragoza, Claudia Martín-Borregón Fernández, Borja Osuna Ciordia y Daviz Zhou Lin, tiene como principal objetivo la elaboración de un plan de negocio para la puesta en marcha de una *startup* tecnológica en el sector de la formación, CourseScope.

Al haber identificado una necesidad de mercado en el sector de la formación, ya que no se estaban cubriendo adecuadamente las necesidades que presenta la demanda, procedimos a la realización de este plan de negocio. La creación de valor de nuestra propuesta de negocio reside en optimizar la experiencia de búsqueda de formación por parte de los consumidores para recomendarle aquella que mejor se adapte a su experiencia pasada y a sus intereses o proyecciones futuros. De esta manera, podemos generar *leads* cualificados con un mayor índice de coincidencia hacia la oferta formativa, proveyéndonoslos a nuestros clientes, los diferentes centros de formación.

Después de haber realizado un análisis de la competencia en España, hemos diseñado un algoritmo para CourseScope que difiere del que presentan nuestros competidores, como Educaweb, Emagister o Aprendemas, con el que podemos extraer información de las experiencias pasadas de los usuarios, gracias a la conexión con su perfil de LinkedIn, y de sus intereses futuros, gracias a un formulario en el momento de la inscripción. Así, al introducir un factor diferencial que no existe actualmente en el mercado, logramos una ventaja competitiva sostenible.

Hemos procedido a la realización del plan de negocio en base al *Business Model Canvas*, desarrollando un modelo de negocio que trabaja paralelamente en dos segmentos: los usuarios en búsqueda de formación y los centros que la imparten. De una parte, la plataforma será accesible gratuitamente para los usuarios, que podrán utilizar el buscador de cursos conectado a sus preferencias para encontrar la formación que mejor se adapte a ellos. De otra parte, los centros de formación que formen parte de nuestra red podrán ofrecer gratuitamente sus cursos en nuestra plataforma, y sólo pagarán por los *leads* de clientes potenciales interesados en sus programas que soliciten. Estos *leads* estarán categorizados en función del tipo de formación al que estén dirigidos, inicialmente cursos o preparación de oposiciones, ciclos de formación profesional, grados universitarios y másteres, e iremos ampliando las categorías en relación al incremento en la actividad de CourseScope. A partir del segundo año, cuando hayamos recopilado suficiente información de los usuarios en búsqueda de formación, comenzaremos a producir informes de tendencias en el sector que podremos vender a los mismos centros de formación y a otros agentes interesados.

Para la puesta en marcha del proyecto, la inversión inicial necesaria es de 60.000€, que emplearemos para la creación de la plataforma, la adquisición de los activos tangibles y para cubrir los primeros gastos de personal. La situación inicial de beneficio negativo esperamos que se revierta a partir del segundo año, para el que ya estimamos un resultado positivo. De



esta manera, a partir del tercer año se habría recuperado la inversión inicial y el margen de tesorería sería adecuado. Posteriormente, utilizaremos los beneficios que se vayan generando para actualizar continuamente la plataforma, de modo que no se rebaje el estándar de calidad en el servicio que queremos ofrecer, y para preparar futuros movimientos como la internacionalización de la *startup*.

1.1.1 Descripción del modelo de negocio

En primer lugar, solicitamos a nuestros clientes la posibilidad de ofrecer sus programas de formación en nuestra plataforma, sin ningún coste para ellos. Esta posibilidad supone una relación simbiótica con nuestros clientes, ya que actuaríamos como un embudo de ventas, llevándoles más clientes a sus programas de formación, y nosotros lograríamos el tráfico web en nuestra plataforma necesario para la obtención de datos de los usuarios.

De otra parte, gracias a la inversión dedicada a promoción y marketing, captaremos usuarios interesados en las diferentes ofertas formativas de nuestros clientes, ofreciéndoles la posibilidad de compararlas y aplicar filtros personalizados a sus necesidades y preferencias. Este servicio es completamente gratuito para el usuario, y mejora enormemente su experiencia en la búsqueda de formación, al disponer de una mayor facilidad para encontrar la formación que se adecúe de mejor manera a su perfil e intereses profesionales, lo cual le evitará perder tiempo y dinero en el proceso. Ponemos a disposición de los usuarios un algoritmo de clasificación que permite cruzar o *matchear* sus preferencias y proyecciones personales con las diferentes ofertas formativas ofrecidas en nuestra plataforma.

A medida que se vaya conformando la base de usuarios, iremos recopilando datos de los perfiles de los usuarios a través del formulario de inscripción, la conexión con la API de LinkedIn y de las búsquedas de formación que realicen a través de la plataforma. Registraremos y anonimizaremos sus datos, y los parametrizamos para componer *leads* o prospectos de cliente altamente cualificados, ya que habrán alcanzado un *match rate* con la formación muy elevado, anticipando mayores tasas de conversión que otros *leads*. Entonces se los vendemos a nuestros clientes, los diferentes centros de formación, ajustando el volumen de *leads* en función de sus necesidades.

Además, este modelo de negocio no supone un riesgo elevado para nuestros clientes, ya que la inversión es muy reducida y es posible desvincularse de CourseScope en cualquier momento. Por tanto, confiamos plenamente en que nuestra propuesta de valor sea lo suficientemente atractiva para que diferentes centros de formación decidan colaborar con CourseScope.

1.1.2 Misión, visión y valores

La misión de CourseScope se puede definir como ayudar a encontrar la formación ideal para cada persona, para lo cual queremos optimizar la búsqueda de formación por parte de los consumidores para lograr una mayor adaptación a sus preferencias particulares.

En cuanto a nuestra visión, ésta es ser el principal puente entre los estudiantes y los centros de formación, atrayendo a más clientes para los centros y mejorando la experiencia de los consumidores.



Los valores que definen a CourseScope son la vocación por el aprendizaje, la humildad, la honestidad y la transparencia.

1.2 Business Model Canvas

El *Business Model Canvas* puede encontrarse en su formato visual en el anexo I.

1.2.1 Segmentos de mercado

El segmento de mercado de CourseScope está compuesto por aquellos grupos para los que la *startup* crea valor. De una parte, CourseScope cubre necesidades insatisfechas de los usuarios en búsqueda de formación, y, de otra parte, de los centros que ofertan sus diferentes programas de formación.

En primer lugar, cualquier centro formativo que quiera formar parte de la red de CourseScope podrá hacerlo, si bien nuestros contactos los orientaremos hacia los centros formativos con mayor prestigio y reconocimiento público, así como con los programas formativos de mejor calidad y las mayores tasas de empleabilidad futura. Esta decisión está basada en que, por un lado, existe formación tan variada como los perfiles de los usuarios en búsqueda de la misma, de modo que nuestro objetivo principal es reunir formación de la mayor variedad posible para que pueda ajustarse a cualquier perfil de usuario. Por otro lado, es interesante iniciar la actividad ofreciendo los programas de los centros con mayor prestigio, con el fin de posicionarnos como una plataforma diferencial con un servicio *premium*.

En segundo lugar, acotaremos el perfil de los usuarios de CourseScope en función de factores geográficos, demográficos y socioeconómicos, delimitando un público objetivo. En función del aspecto geográfico, inicialmente, centraremos nuestra actividad en el mercado de España, donde dirigiremos nuestros esfuerzos en términos de publicidad y de captación de clientes. Esta decisión responde a la cercanía cultural y la facilidad para mantener un contacto estrecho al inicio de las relaciones empresa-usuario y empresa-cliente. Ahora bien, estaremos siempre abiertos a recibir a cualquier usuario o cliente extranjero, y, especialmente, teniendo en cuenta que la formación online forma una parte importante de nuestro negocio y ésta no entiende de barreras geográficas.

Atendiendo al factor demográfico, hemos delimitado el perfil de nuestros usuarios únicamente por rango de edad, a jóvenes de entre 16 y 45 años, siendo su sexo, su situación familiar indistintos. Esto es porque en este rango de edad se concentra la inmensa mayoría de la demanda de formación. Además, la población más joven dentro de este rango será aquella más receptiva a la formación online. Tanto los grados como la formación profesional irán más dirigidos a los usuarios entre 17 y 21 años; la preparación de oposiciones estará orientada principalmente a usuarios de entre 21 y 35 años; y los másteres estarán dirigidos a un público más amplio entre 21 y 45 años.

En cuanto al factor socioeconómico, centraremos nuestros esfuerzos en las personas con un perfil de poder adquisitivo medio-alto. Al tener una disponibilidad económica mayor, el coste de la formación será más fácilmente asumible, de modo que podrán adquirir una mayor



cantidad de programas de formación o aquellos de mayor valor. No obstante, también debemos atender al grupo poblacional con un perfil socioeconómico medio-bajo, ya que muchas veces pueden entender la formación como una oportunidad o inversión a futuro para aumentar sus expectativas laborales, y el rango de precios de los programas de formación, y especialmente de aquellos online, es muy amplio.

Esta segmentación responde mayormente a un proceso de reflexión en base a las experiencias propias, de familiares y de amigos cercanos a la hora de buscar y adquirir formación.

1.2.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor está compuesta por todos los elementos que crean valor para cada segmento de mercado. Primero, nuestra propuesta de valor para los usuarios en búsqueda de formación reside fundamentalmente en un elemento de personalización automática, con el que el usuario recibirá la formación ideal en base a sus experiencias pasadas e intereses futuros en el mercado laboral. Hasta ahora, la búsqueda tenía que hacerse de forma manual, a riesgo de no llegar a encontrar una formación que realmente coincidiera con los intereses del usuario. CourseScope permitirá evitar el esfuerzo de la búsqueda, ahorrando tiempo y ofreciendo programas de formación ajustados a todas las preferencias de los usuarios.

En segundo lugar, nuestra propuesta de valor para los centros de formación se basa en generar un embudo de ventas al que acompaña la mejora de marca y estatus del centro y de su comunicación. CourseScope supone una oportunidad para aumentar los canales de comunicación y venta de los centros de formación, ya que dirigimos el tráfico web en busca de formación hacia nuestros clientes. Además, será un canal relevante porque cruzamos la información de usuarios y programas de formación para alcanzar a aquellos clientes potenciales cuyo perfil encaja perfectamente con la formación, logrando un *match rate* elevado, y, consiguientemente, altas tasas de conversión. CourseScope ofrece a sus clientes calidad en los *leads* o prospectos de cliente y comodidad y sencillez para hacer un seguimiento del interés sobre sus programas de formación a través de un *dashboard* o panel de control. De otra parte, como CourseScope es una plataforma en busca de la excelencia, primaremos siempre los acuerdos con los centros de formación que puedan ofrecer un valor diferencial a través de su formación. De esta manera, formar parte de la red de CourseScope permitirá a los centros de formación mejorar su posicionamiento como servicio premium.

1.2.3 Canales

Por canales se entienden aquellos medios que conectan a CourseScope con sus segmentos de mercado. Si bien nos basaremos principalmente en canales propios o directos, utilizaremos distintos canales dependiendo del segmento de mercado al que queramos contactar, incluyendo otros indirectos:

El contacto con los centros de formación se realizará a través del equipo de agentes de venta o comerciales de CourseScope, principalmente mediante llamada telefónica, pero también mediante correo electrónico, *whatsapp* y presencialmente. Cada uno de los 5 socios tienen puestos y funciones en la organización muy distintos, pero todos ellos realizarán la labor comercial porque es una actividad clave, especialmente al inicio de la actividad, para crear



rápidamente la red de centros de formación que supone la base de nuestro negocio y el escaparate para atraer usuarios.

Para entrar en contacto con los usuarios, emplearemos una mayor variedad de canales: Considerando los canales directos, uno será la propia página web de CourseScope y otro la asistencia del equipo comercial a eventos relacionados con la búsqueda de formación para estudiantes de últimos cursos de cada ciclo educativo, como ferias o conferencias educativas. En cuanto a los canales indirectos, dirigiremos la mayor parte de nuestra inversión en marketing al posicionamiento SEO de la página web en Google y a campañas de publicidad en Google y LinkedIn, aunque también se destinará una cantidad menor para publicidad en Facebook e Instagram. Una última partida, también reducida, la dedicaremos a publicidad vía *influencers* del mundo académico, como, por ejemplo, Fernando Trujillo o David Calle. Nos apoyaremos principalmente en Google y LinkedIn ya que la percepción generalizada sobre ambas plataformas es de una mayor aplicación profesional que Facebook o Instagram, más enfocadas al mero entretenimiento o contacto social.

1.2.4 Relaciones con clientes

Establecer relaciones duraderas con los clientes es un factor determinante para la buena marcha de CourseScope, así como también es importante lograr la fidelización de los usuarios. Esto es porque no existe una rotación continua de los centros que ofrecen programas de formación, ni tampoco demasiado rápida para el caso de los usuarios en su búsqueda.

Con los centros de formación se establecerá una relación directa a través del equipo comercial de CourseScope, con la intención de que se mantenga a largo plazo. En un primer contacto, procuraremos transmitir nuestra propuesta de valor a los diferentes centros de formación para invitarles a formar parte de nuestra plataforma. De entonces en adelante, mantendremos un contacto periódico para asegurar que atendemos a sus necesidades, de modo que se fortalezca la relación.

Los usuarios también tendrán una relación directa con CourseScope, si bien ésta no implica que vaya a darse una interacción personal. Aunque los clientes pueden contactar con los empleados de CourseScope para recibir atención a todas sus consultas, la relación entre el usuario y CourseScope estará mayormente automatizada a través de la plataforma web. Además, nos apoyaremos en el envío de una *newsletter* mensual sobre las últimas tendencias en formación y aquella con mayor demanda en el sector profesional con el objetivo de fidelizar al usuario y animar a la recurrencia formativa.

1.2.5 Fuentes de ingresos

Una de las propuestas de valor clave para el éxito de CourseScope reside en la gratuidad del servicio para los usuarios, por ello, la principal fuente de ingresos provendrá de los centros de formación, a los que venderemos los *leads* cualificados que generemos gracias a nuestros usuarios, interesados en los diferentes programas de formación de nuestros clientes. Al no tratarse de un servicio de suscripción, sino de una venta directa, podemos catalogar esta fuente de ingresos como puntual.



Al trabajar con programas de formación muy distintos entre sí, como pueda ser un máster de dos años y un curso de 2 horas, el precio de cada *lead* será diferente en función de la formación a la que esté enfocado. En la siguiente tabla se establecen los precios iniciales para cada tipo de *lead*, que hemos determinado considerando tanto el coste medio de cada tipo de formación como el coste medio que las empresas del sector asumen por cada *lead*, dato último que he podido extraer de mi propia experiencia profesional en el sector de la formación.

Programas de formación	Precio del <i>lead</i>
Cursos y preparación de oposiciones	5,50€
Ciclos de Formación Profesional	6€
Grados universitarios	30€
Másteres	20€

Los cursos, que engloban tanto aquellos sin reconocimiento en créditos ECTS como los de experto o especialista universitario, y la preparación de oposiciones están equiparados inicialmente en el mismo rango ya que el precio medio es similar, aunque a medida que aumente el volumen de la actividad de CourseScope plantearemos su diferenciación. La formación profesional, aunque supone un coste no mucho mayor, se encuentra separada, ya que se trata de una formación muy diferente en cuanto a la concreción de su foco de estudio. Aplicaremos una subida interanual en los precios del 5%, previendo una mejora en nuestra presencia en el sector y una relación de mayor dependencia de los centros de formación con CourseScope.

A partir del segundo año, gracias a haber acumulado datos sobre nuestros usuarios en nuestro almacenamiento *cloud*, plantearemos un desarrollo de producto a través de informes de tendencias en el sector de la formación que conducirá a una nueva fuente de ingresos puntuales. Estos informes son útiles para los centros de formación ya que permiten obtener información valiosa sobre cómo adaptar sus programas de formación a las demandas del mercado, así como para centros de estudios que analicen el sector. El precio inicial por cada informe será de 2.000€, y también se incrementará, en principio, en un 5% interanual.

1.2.6 Recursos clave

Ya que CourseScope es una propuesta de negocio eminentemente tecnológica, apenas consideramos entre los activos tangibles los ordenadores y teléfonos móviles con su tarjeta SIM como recursos clave. Esto es porque la función comercial es uno de los pilares principales para la buena marcha del negocio, ya que necesitamos lograr cuantos más acuerdos con centros de formación nos sea posible. Por tanto, los recursos humanos, particularizándolos en los 5 socios fundadores, constituyen otro recurso clave para la buena marcha de la empresa.

Ahora bien, los mayores recursos clave residen en los activos intangibles. El algoritmo clasificador es la pieza angular de CourseScope, así como también es de vital importancia la información que vayamos recopilando acerca de los usuarios, que almacenaremos en un *hosting cloud*, y que nos permitirá componer los *leads* que venderemos a los centros de formación. Para financiar la inversión necesaria para adquirir y mantener estos recursos



publicaremos una ronda de financiación inicial, destinada principalmente a captar fondos de miembros del grupo conocido como “*friends, family and fools*”, y contrataremos los servicios por horas de programador web que gestione la buena marcha de la plataforma.

1.2.7 Actividades clave

Las actividades más importantes para que el modelo de negocio de CourseScope funcione de forma exitosa están estrechamente relacionadas con los recursos clave. En primer lugar, la actividad comercial, contactando con los diferentes centros de formación para lograr acuerdos de colaboración, es vital. Nuestro modelo de negocio sólo puede mantenerse en el tiempo gracias a la red de centros de formación que ofrezcan sus diferentes programas en nuestra plataforma. De este primer contacto comercial se deriva otra actividad clave, la atención continua a las necesidades de nuestros clientes con el objetivo de lograr el refuerzo y mantenimiento a largo plazo de nuestra relación con los centros de formación.

Poniendo ahora el punto de vista sobre los usuarios, segundo motor de nuestro modelo de negocio, la actividad de marketing es también clave. Es imprescindible que mantengamos una presencia activa en nuestros perfiles en las diferentes redes sociales, así como posicionar publicidad en las mismas para atraer tráfico de usuarios a nuestra plataforma y asistir a eventos educativos para aumentar nuestra presencia y reconocimiento.

Desde el punto de vista tecnológico, el mantenimiento y actualización continua de la plataforma web es otra actividad clave para nuestro modelo de negocio. Es necesario asegurar el buen funcionamiento y el enfoque *user-friendly*, así como un diseño atractivo, para ganar y mantener la confianza de nuestros usuarios y clientes. Para ello, como ya hemos mencionado, contaremos con los servicios de un programador web algunos días a la semana. Y, además de la inversión inicial para la creación de la plataforma web, dedicaremos una inversión adicional cada 3 años para mantenerla completamente actualizada.

1.2.8 Asociaciones clave

Las principales asociaciones clave para CourseScope son las relaciones con los centros de formación. Es crucial que cuidemos particularmente estas asociaciones, ya que sirven para garantizar la calidad del servicio de búsqueda de formación que ofrecemos. Ahora bien, por ahora, no existen alianzas estratégicas sólidas con empresas del sector de la formación ni de otros sectores.

1.2.9 Estructura de costes

La estructura de costes de CourseScope puede dividirse fundamentalmente entre aquellos fijos y aquellos variables. En cuanto a los costes fijos, que no dependen del volumen de usuarios o clientes que gestionemos, destaca como gasto puntual la creación del algoritmo de clasificación y la plataforma web, a lo que dedicaremos 13.500€. Esta cifra resulta incluso modesta si consideramos la vital importancia de la misma para el negocio. Anualmente dedicaremos 3.000€ a la actualización de la plataforma, y, además, cada 3 años realizaremos una reestructuración profunda cifrada en 6.000€. El último coste fijo que mencionar son los costes por salarios, incluyendo las cotizaciones a la Seguridad Social y el pago en concepto de los



gastos derivados del teletrabajo. En relación al teletrabajo, es también destacable que, debido a nuestro modelo de negocio enteramente online, no incurriremos en costes relacionados con el alquiler de oficinas.

En cuanto a los costes variables, éstos varían en función del volumen de usuarios y clientes de la empresa. Hemos considerado todos los costes relacionados con el plan de marketing, de modo que podemos conocer el coste de adquisición de cada *lead*. Entre los costes de marketing se incluyen tanto las campañas de publicidad en LinkedIn y Google, como el posicionamiento SEO en el buscador de Google y otros costes asociados al marketing vía correo electrónico y WhatsApp.

1.3 Presentación de los promotores del proyecto

Al observar la oportunidad de negocio que presentaba el sector de la formación, decidimos conformar un equipo entre 5 estudiantes de la Universidad Pontificia Comillas, compañeros y amigos, para dedicarnos al desarrollo de la idea. Los socios promotores de CourseScope somos:

- Guillermo Castañeda Juez desempeñará el rol de *Chief Executive Officer* (CEO). Ha desarrollado su experiencia profesional en el área de estrategia de ventas en Orange y como consultor en FACES Consulting en Chicago y actualmente en Everis.
- Ana María Zaragoza. Asumirá la responsabilidad conjunta de las funciones de marketing. Ha desarrollado experiencia profesional en el área de marketing con especial énfasis en la gestión de marca y en el área de estrategia.
- David Zhou Lin, quien habiendo reunido experiencia como responsable de la experiencia del usuario tanto en atención al cliente como en funcionalidad y diseño de la *app* en GoXO, una *startup* dinámica e innovadora, asumirá también la responsabilidad conjunta de las funciones de marketing.
- Claudia Martín-Borregón Fernández desempeñará el rol de *Chief Financial Officer* (CFO), después de haber desarrollado su experiencia profesional como analista de datos en Warner Music y la plataforma de cooperación Onnit.
- Borja Osuna Ciordia, habiendo reunido experiencia en el sector de la formación como responsable de gestión comercial y atención al cliente en IFSES Estética, línea dedicada a la formación de enfermería estética dentro del grupo AMIR-IFSES. Desempeñará el rol de *Chief Operating Officer* (COO).

La idea inicial ha avanzado hasta constituir una verdadera oportunidad de negocio. Comprometidos íntegramente con CourseScope como posibilidad de desarrollo profesional, y asesorados por parte de Javier López Martínez, ingeniero informático y actualmente arquitecto de soluciones *cloud* en Telefónica, así como por parte de diversas personas procedentes del mundo del emprendimiento y la inversión en etapas tempranas, somos conscientes del potencial de CourseScope como una idea atractiva, viable y sostenible a largo plazo.

Dos valores que definen esta etapa inicial de CourseScope son la humildad y la vocación de aprendizaje, por lo que anteponemos nuestros intereses personales a aquellos de la empresa con la idea de favorecer su buena marcha, de modo que todos los socios recibirán el mismo



salario inicial de 12.000€ anuales. La intención es que este salario pueda incrementarse con el tiempo, a medida que la startup vaya consolidando y ampliando su posición en el mercado.

1.4 Valoración y análisis estratégico del proyecto: puntos fuertes y débiles a través del modelo DAFO

Para la realización del análisis estratégico del proyecto me basaré en el modelo DAFO, que sirva como guía para la exposición de los puntos fuertes y débiles de CourseScope.

Comenzando por las debilidades, el equipo tiene una experiencia laboral reducida; contamos con un presupuesto inicial también reducido, lo que nos hace depender de la financiación ajena para la puesta en marcha del negocio; los productos de formación que se ofrecen en CourseScope son muy diversos, ya que engloban tanto a programas de formación de bajo coste como premium o de alto prestigio; y existe una dependencia muy elevada de las habilidades técnicas de colaboradores externos.

Atendiendo ahora a las amenazas que enfrenta el proyecto, la primera es que se produzca una fuerte rivalidad o competencia con las empresas que ya existen en el mercado; la situación general a nivel mundial de bajo crecimiento económico derive en un aumento del ahorro, y, consecuentemente, una baja inversión en formación;

Ahora, las principales fortalezas de CourseScope son el entusiasmo del equipo fundador y el apoyo de un mentor con un perfil técnico; la escalabilidad del negocio; una mayor personalización de la oferta de formación a las necesidades de la demanda; y precios competitivos para los *leads*.

Por último, las oportunidades que va a ver el proyecto son una mayor tendencia a la búsqueda online de formación; el impulso del emprendimiento en España; un aumento del desarrollo tecnológico a nivel mundial; y una buena conexión con el mercado de Latinoamérica.

1.5 Ventaja competitiva. Necesidad detectada insatisfactoriamente cubierta

Actualmente, hay páginas web en las que puedes buscar y realizar multitud de cursos de formación online. Sin embargo, no hay ninguna herramienta que busque y ofrezca cursos a la medida de cada consumidor, adaptados a sus preferencias y proyecciones personales. Hay centenares de cursos, y buscando manualmente o con filtros por categorías es muy difícil encontrar aquello que mejor encaje en concepto, formato, tiempo y precio para cada consumidor.

La formación online es algo cada vez más habitual en nuestro día a día. Además, dada la reciente situación causada por la pandemia, se está demostrando que la formación online es algo realmente compatible con nuestro modo de vida, y actualmente es la única alternativa viable para que la gente se siga formando. Sin embargo, como hemos dicho antes, las plataformas actuales han demostrado debilidades que pretendemos solucionar con nuestro



buscador de cursos a medida. Al no ofrecer cursos a medida del consumidor, sino que es el consumidor quien tiene que buscar cursos durante horas, y muchas veces sin resultado, dejan parcialmente insatisfechas sus necesidades.

Nuestro proyecto persigue cubrir esa necesidad que existe para la actual demanda. Mediante una serie de preguntas orientadas a entender el futuro laboral, un precio asumible del curso y la duración del mismo, el buscador ofrecerá cursos a medida, teniendo en cuenta la educación pasada, el presente y el futuro profesional de cada consumidor.

El principal beneficio de nuestro servicio es que facilita y personaliza el proceso de búsqueda y selección de cursos, aportando un gran valor a la experiencia de los consumidores en un sector que está experimentando un fuerte y rápido desarrollo.



2. Plan de marketing

2.1 Análisis de mercado: Análisis del entorno y del sector

El TAM (*Total Addressable Market*) corresponde al mercado total disponible. Por tanto, tenemos que plantear que en nuestro caso sería el mercado de la educación en general que mueve más de 200.000 millones de dólares.

El SAM (*Serviceable Available Market*) es esa parte del TAM en la que nuestros servicios serían apropiados ya que es imposible abarcar la totalidad del TAM. Al enfocar nuestro target en personas jóvenes en España, de entre 16 y 45 años, podemos comenzar a estimar el tamaño del mercado potencial con estas cifras. Según datos del INE, esta población representa 17.876.157 personas (Instituto Nacional de Estadística, 2020). Además, también tenemos que considerar a los usuarios que provienen de Latinoamérica y el Caribe, que ya suponen aproximadamente 30 millones de estudiantes, cifra que se espera pueda duplicarse en una franja de tiempo de apenas 10 años gracias al auge de la formación online (Fernández Pérez, 2020).

El SOM (*Serviceable Obtainable Market*) es la parte del mercado a la que podríamos llegar y los que realmente utilizarían nuestros servicios. En base a las cifras de ventas de nuestros grandes competidores directos, en torno a unos 60 millones de euros al año (Libertad Digital, 2019), (Einforma, 2020), (Libertad Digital, 2020), y en base a nuestras previsiones de ventas, podemos estimar que el primer año atraeremos a un mercado aproximado de 100.000 euros, que resulta de la venta de unos 9.000 *leads*. Esta cifra supone un 0,17% de la cuota de mercado que ahora mismo acaparan nuestros 4 competidores directos, con lo que parece perfectamente factible.

2.2 Análisis y segmentación de clientes

Como hemos adelantado en el desarrollo del *Business Model Canvas*, parece razonable circunscribir el público objetivo o *target* en función de los siguientes factores:

Geográficos: Comenzaremos nuestra actividad limitándola al territorio de España, por la facilidad para contactar con los primeros oferentes de formación y clientes, dada la cercanía cultural y la facilidad para lograr un contacto. Incluso, podemos asumir que iniciaremos los primeros contactos en la Comunidad de Madrid, por la abundante presencia de centros de formación. No obstante, al tratarse de formación online, podremos admitir a cualquier cliente extranjero interesado en la formación nacional, aunque sencillamente no nos enfocaremos inicialmente en éste perfil de cliente.

Demográficos: Para atacar el público objetivo más interesado potencialmente, hemos limitado el perfil de nuestro cliente a una persona joven, entre 16 y 45 años, siendo su sexo o su situación familiar indistintos. Esto responde a que es el rango en el que se concentra la inmensa mayoría de la demanda de formación, y, generalmente, el público más joven dentro de este rango será más receptivo a la formación online.



Socioeconómicos: Atendiendo a los factores socioeconómicos de nuestros potenciales clientes, debemos centrar nuestros esfuerzos en aquellas personas con un perfil socioeconómico medio-alto. Aparentemente resulta lógico, ya que al tener una mayor disponibilidad económica para asumir el coste de la formación podemos presuponer que adquirirán una mayor cantidad de formación o una formación de mayor valor.

No obstante, no debemos descuidar el grupo poblacional con un perfil socioeconómico medio-bajo, ya que muchas veces pueden entender la formación como una oportunidad para aumentar sus expectativas laborales, y el rango de precios de la formación online es muy amplio.

2.3 Análisis de la competencia

Nuestro principal competidor es Emagister, cuyo modelo de negocio se basa en cobrar a los centros de formación por cada formulario de solicitud que rellena un usuario en búsqueda de información sobre un curso. Emagister promedia 2,5 millones de estas transacciones al mes, y, además, complementa esta fuente de ingresos con las cuotas que pagan los centros de formación por lograr un mejor posicionamiento en la plataforma y con la inserción de publicidad en la web.

Destaca su oferta formativa, con más de 1.000.000 de programas de formación de más de 100.000 centros de formación diferentes. Trabajan tanto grados universitarios y másteres como cursos de formación profesional y de preparación de oposiciones. Además de productos de pago, que suponen la gran mayoría, ofrecen cursos gratis generalmente subvencionados por el Estado.

En cuanto a sus datos de mercado, acumula más de 40 millones de usuarios en 14 países distintos.

Analizando ahora sus datos económicos, su año de lanzamiento fue el 2000, y ya alcanzaba resultados netos positivos desde su segundo año. En el 2018 lograba una facturación total de 12.311.000€, un 25% superior a la del año anterior; un beneficio neto de 322.000€, que supone un margen comercial de apenas un 2,62%; y un ROE del 10%, más de tres veces superior al del año anterior. Su ratio de solvencia no es muy elevada, con un activo que no alcanza a duplicar al pasivo (Libertad Digital, 2019).

Otro de nuestros principales competidores es Aprendemas, cuyo modelo de negocio no hemos podido confirmar, pero que prevemos sea igual al de Emagister, ya que obliga al envío de datos personales al solicitar información de los diferentes cursos que ofrece.

Su propuesta de valor para los usuarios, gratuita, está compuesta por:

- Buscador de cursos, carreras universitarias, másteres, formación profesional y preparación de oposiciones. Su oferta formativa se compone de más de 490.000 cursos de más de 28.000 centros de formación diferentes.
- Blog de actualidad en el sector de la formación



Para los centros de formación, la propuesta de valor se compone de:

- Publicación del perfil del centro de formación en la plataforma web, aumentando su visibilidad.
- Promoción o posicionamiento del centro de formación a través de diferentes canales.
- Generación de *leads* y fidelización de los clientes.

En cuanto a sus datos de mercado, opera mayormente en España, México y Colombia, acumulando más de 1.000.000 de solicitudes de pre-matrícula, más de 3.000.000 de seguidores en redes sociales y más de 70.000 *leads* anuales en todo el mundo.

En cuanto a sus datos económicos, en 2019 su facturación total creció un 16,54 %; obtuvo un beneficio neto positivo que supone un margen comercial del 2,18 %; un ROE del 8,16 %; y una ratio de solvencia sólida que refleja un activo más de dos veces superior al pasivo exigible (Einforma, 2020).

El siguiente competidor de CourseScope es Educaweb, cuyo modelo de negocio es el mismo que aquel de Emagister y Aprendemas. Perteneció al grupo Educaedu, con alcance mundial en orientación académica y generación de *leads* en el sector de la formación.

Para los usuarios, su propuesta de valor, entregada de forma gratuita, está compuesta por:

- Buscador de cursos, carreras universitarias, másteres, formación profesional, preparación de oposiciones, MOOC y doctorados, con la posibilidad de aplicar filtros básicos como la localización, la modalidad o el precio.
- Buscador de programas formativos por centros de formación, con la posibilidad de aplicar filtros por tipo de centro, ámbito de estudio y modalidad.
- Test de orientación académica.
- Seminarios y talleres gratuitos.
- Blog en el que publican artículos sobre la actualidad en el sector educativo.

Su propuesta de valor para los centros de formación está compuesta por:

- Educalead, un servicio de generación de *leads* de potenciales estudiantes.
- Educamail, un servicio de email marketing para captar estudiantes.
- Educabrand, un servicio publicitario de posicionamiento de marca.
- Educanews, un servicio de creación de contenidos visibles tanto en su plataforma web, como en redes sociales y mediante correo electrónico, adaptados a las necesidades de cada centro de formación.

Además, ofrecen un sistema de afiliación para otras páginas web externas, ofreciendo una comisión por cada usuario que solicite información a través de los enlaces de Educaweb colocados en ellas (Educaweb, 2021).



En cuanto a sus datos de mercado, acumula más de 3 millones de usuarios, más de 1,5 millones de visitas mensuales, generando un *lead* cada 30 segundos, y producen más de 250.000 solicitudes de información de cursos al año.

En cuanto a sus datos económicos, en el año 2019 su facturación total alcanzó los 3.367.000€, lo que supuso un incremento de más del 47% respecto al año anterior; su beneficio neto fue de 722.000€, lo que supone un margen comercial superior al 21%; y su ROE fue del 71%, más de 4 veces superior al del año anterior. Además, destaca una ratio de solvencia en el que al activo es más de dos veces superior al pasivo de la compañía (Libertad Digital, 2020).

El último competidor que analizaremos es Entrecom4all (*Entrepreneurship Competences For All*), un proyecto respaldado por la Universidad Politécnica de Madrid y en colaboración con CECE Europa en España; Inova Consultancy en Reino Unido; Consorzio Materahub en Italia y Óbuda University en Hungría.

Su enfoque se basa en la importancia actual del emprendimiento, buscando el desarrollo de la mentalidad emprendedora como una competencia transversal, con aplicación a todas las esferas de la vida, para acceder al mercado laboral con una mejor capacitación tanto desde el perfil de empleado como de autónomo.

El modelo se compone de 3 áreas competenciales en las que se trabajan 15 competencias concretas a través de un sistema de progresión de 8 niveles, alcanzando un total de más de 400 resultados de aprendizaje (CECE Europa, s.f.).

2.4 Definición de producto. Marca. Posicionamiento

Nuestro servicio consiste en recomendar aquella formación existente de universidades y centros de prestigio que encaje con el perfil y los intereses de los usuarios. Los ingresos provienen de la venta de *leads* a los centros de formación.

El producto base en el que apoyaremos el negocio de CourseScope son los *leads* o prospectos cualificados (cliente potencial que ha sido investigado y revisado), que categorizaremos según estén orientados a los diferentes tipos de formación.

A partir del segundo año desarrollaremos una nueva línea de producto a través de informes de tendencias de consumo. Apoyándonos en los datos recopilados de los usuarios de nuestra plataforma, que habrán sido almacenados en *cloud*, los analizaremos y ordenaremos para poder ofrecer información valiosa para centros de estudios, empresas del sector, etc.

De cara a los usuarios, ofrecemos un servicio gratuito, con mayores opciones de filtro para la búsqueda de formación que cualquiera de nuestros competidores, y con la opción diferencial de ofrecer recomendaciones de formación en base a experiencia pasada (gracias a la conexión con LinkedIn).

Ahora, es un servicio que beneficia a nuestros clientes en tanto que pueden conseguir nuevos clientes ahorrando el gasto dedicado a desarrollar internamente la función de promoción y



búsqueda de nuevos *leads* o prospectos cualificados que puedan estar potencialmente interesados en sus productos de formación.

A diferencia de nuestra competencia, nuestro algoritmo de regresión logística multiclase basado en tecnología de inteligencia artificial ofrece una capacidad de parametrización superior, ya que no sólo considera el interés en el momento de la búsqueda, sino también la experiencia pasada y los intereses futuros. Esto permite un *match index* entre la formación ofrecida y la demanda muy elevado. De esta manera, logramos a su vez una tasa de conversión de los *leads* o prospectos cualificados superior a aquella de la competencia.

2.5 Plan de distribución

Ya que CourseScope se posiciona como intermediario entre la oferta educativa de los diferentes centros de formación, que serán nuestros clientes, y la demanda de la misma por parte de los consumidores, que serán nuestros usuarios, será necesario dividir nuestro plan de distribución para ambos agentes.

En relación a nuestros clientes, nuestro plan de distribución se basa en la venta pormenorizada de los *leads* o prospectos cualificados a cada uno de nuestros clientes. El canal de distribución será directo o propio, ya que los *leads* que se vayan generando en base a la información capturada de los usuarios se almacenarán automáticamente en nuestra base de datos, desde la cual podremos suministrarlos a nuestros clientes. Al ser un modelo de negocio completamente digital, no se requiere ninguna clase de almacenamiento ni de medio de transporte físicos.

El suministro de *leads* a nuestros clientes se ofrecerá a través de nuestra propia plataforma, en la que tendrán la posibilidad de crear un perfil institucional donde cada cliente tenga acceso a un panel de control o *dashboard* en el que podrá ver y analizar las estadísticas del interés generado en sus programas de formación y adquirir y descargar los datos de los *leads* que vayan generándose en diferentes formatos, para permitir una mayor accesibilidad y mejor organización de sus datos. Además, mantendremos una opción para solicitar a través de correo electrónico una cierta cantidad de *leads* cualificados con un perfil determinado, para atender a aquellos clientes que prefieran un medio más tradicional.

En relación a los usuarios, CourseScope actúa como un canal de distribución de los programas de formación de los diferentes centros hacia nuestros usuarios, quienes consumen esta oferta formativa. Por lo cual, a través de nuestra plataforma podrán acceder directamente a toda la información de cada programa.

2.6 Plan de promoción y comunicación

Trabajaremos nuestro plan de promoción y comunicación con dos objetivos claramente diferenciados entre sí, por un lado enfocaremos parte de nuestra actividad de marketing a la captación de usuarios que derivarán en la generación de *leads*, y, por otro lado, parte del marketing estará enfocado a la promoción de la propia marca CourseScope.



Los principales medios para desarrollar la estrategia dedicada a la captación de usuarios son las plataformas de anuncio Google Ads, LinkedIn Ads, Instagram Ads y MailJet para realizar marketing vía correo electrónico.

Después de realizar un estudio de las diferentes plataformas de anuncio, y habiendo establecido una inversión mínima requerida para obtener unos resultados satisfactorios, hemos asignado el siguiente presupuesto:

- Para Google Ads dedicaremos 18.550€ anuales, considerando un coste de creación del perfil en la plataforma de 300€ y una inversión diaria de 50€ en espacio publicitario.
- Para LinkedIn Ads dedicaremos una partida de 18.250€, considerando una misma inversión diaria de 50€ por el espacio publicitario.
- Para Instagram Ads, ya que su modelo de cobro funciona en relación al clic en el enlace y se estima un coste por clic (CPC) aproximado de 0,60€, hemos destinado una pequeña partida de 75€ mensuales, que suponen 900€ al año. De esta manera, esperamos alcanzar a unas 125 personas mes a mes a través de este medio. A medida que transcurra el tiempo, ajustaremos el presupuesto destinado a esta plataforma en función del impacto que estén generando nuestras campañas.
- Para MailJet, plataforma de email marketing, hemos presupuestado la adquisición de un plan de 30.000 envíos mensuales con un coste de suscripción de 7,95€ al mes, que supondría un coste anual de 95,4€. Planeamos mantener este plan durante los dos primeros años, y luego esperamos ascender al plan de 60.000 envíos mensuales a un coste de 16,95 € al mes, anualizado a 203,4€. Podemos esperar un retorno muy elevado de esta inversión en email marketing, estimado en unos 35€ por cada euro invertido para nuestra clase de negocio (Díaz Giménez, 2019). La función que realizaremos mayormente a través de este medio será el *retargeting*, para recomendar programas relacionados con las preferencias ya mostradas por los usuarios, captando nuevamente su interés y generando un nuevo *lead*.

De otra parte, para desarrollar la estrategia dirigida a la promoción de la marca recurriremos a la creación y publicación por parte de nuestro equipo de contenido en redes sociales, recurriendo puntualmente a colaboraciones puntuales con *influencers* del ámbito educativo, y, especialmente durante los primeros años, al marketing de guerrilla, para realizar también presencia física en eventos como ferias o conferencias educativas.

Respecto al uso de redes sociales, dedicaremos nuestros mayores esfuerzos a las dos redes sociales que reciben un mayor tráfico por parte de los usuarios jóvenes en España, Facebook e Instagram, y también a LinkedIn, al ser una red social enfocada perfectamente a nuestro *target* (The Social Media Family, 2021).

Tanto en Facebook como en Instagram, redes sociales más enfocadas al entretenimiento y la información en general, realizaremos:

- Publicaciones a modo de consejos o recomendaciones sobre diferentes métodos de estudio, memorización e incremento de la productividad a la hora de estudiar.



- Publicaciones a modo de consejos o recomendaciones para la orientación educativa, como las carreras o los másteres más solicitados en el sector privado, los sectores con mayores salidas profesionales, etc.
- Publicaciones a modo de consejos o recomendaciones profesionales, como la forma de preparar diferentes procesos de selección, redactar documentos como el currículum, *cover letters*, etc. o las aptitudes mejor valoradas en el sector privado.
- Concursos en el formato de Instagram Stories, gracias a los cuales, después del concurso, podemos trabajar la estrategia de email marketing enviando promociones o recomendaciones a los participantes, que habrán demostrado una preferencia particular.
- Sorteos de programas de formación de nivel de iniciación y *merchandising* en forma de material escolar o de oficina.
- Tests de orientación educativa y profesional, o una prueba planteada como “sólo 1 de cada 10 personas superan esta prueba para saber si tendrías éxito al realizar un emprendimiento”, que podremos aprovechar para conseguir los datos necesarios para componer *leads*.

En LinkedIn, que presenta un perfil completamente orientado al ámbito profesional, realizaremos:

- Publicaciones a modo de noticias sobre el sector educativo.
- Publicaciones a modo informativo sobre los servicios de CourseScope.
- Presencia en grupos profesionales y foros del sector educativo.
- *Networking* al conectar con diferentes centros de formación.

En relación a las colaboraciones con *influencers* del sector educativo, con un coste completamente variable, hay que considerar que se trata de una opción que crece cada vez más debido a los buenos resultados que pueden obtenerse, ya que los *influencers* actúan como fuente de autoridad o confianza y crean un puente entre la marca y el usuario. Procuraremos establecer colaboraciones con *influencers* de gran reconocimiento en el sector de la educación, para aprovechar su alcance mediático en favor de la promoción de CourseScope. Algunos posibles son Manu Velasco, Fernando Trujillo o David Calle.

En cuanto al marketing de guerrilla, una opción muy atractiva es la creación de memes, ya que permiten conectar con el público más joven a través del estímulo del humor, y generan un interés indirecto en nuestros perfiles en redes sociales, ampliando el alcance del resto de nuestras comunicaciones. Otra acción que hemos previsto, en relación a la asistencia de eventos educativos, es el reparto de bolsas de chuches con vinilos adhesivos de CourseScope y mensajes de ánimo o de humor. Los bolígrafos, reglas o folletos informativos se suelen abandonar, pero la comida, y especialmente los dulces, es algo que las personas tienden a recibir con agrado. Además, podemos aprovechar para pedir a cambio que sigan a nuestra cuenta en Instagram. Hemos presupuestado la compra de 500 bolsas de chuches a un precio de 1€ cada una y de 500 pegatinas, con un coste de 66,90€. Así, el coste total dedicado a este concepto alcanza los 566,9€.



2.7 Determinación del precio de venta

Para establecer el precio de los leads cualificados nos hemos basado en dos factores principales:

- Coste medio ponderado de generación o coste por lead (CPL) de 4,6€, considerando la suma de los gastos dedicados a Google Ads, LinkedIn Ads y posicionamiento SEO con el objetivo directo de captar nuevos leads y la expectativa de generación de leads (de 5 leads por cada 20€ dedicados en Google Ads y LinkedIn Ads)
- Precio medio de la formación a la que está orientado, considerando razonable un precio por lead cualificado de hasta el 1% de este precio medio (siendo razonable pensar en un margen comercial para el centro formativo del 10% sobre el precio y un ratio de conversión de nuestros leads cualificados a su vez del 10%)
 - Precio medio de cursos (con certificación, de experto o especialista universitario, de idiomas, etc.): 1000€ (estimación en base a mi propia experiencia profesional y la experiencia formativa del grupo).
 - Precio medio de preparación de oposiciones: 1200€ (Sánchez Ramos, 2019).
 - Precio medio de ciclos de Formación Profesional: 3.000€ (Pacheco, 2020).
 - Precio medio de grados universitarios: 38.000€ (Sanz, 2019).
 - Precio medio de másteres: 2.500€ (COINC, 2019) (Guía MBA, s.f.).

Finalmente, hemos ajustado los precios finales en base a la demanda estimada de cada tipo de formación, para alcanzar niveles competitivos en el mercado.

2.8 Previsión de ventas

Para realizar 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 inicialmente sería nuestro SOM, hemos estimado para el primer año la venta de 9.000 *leads* que generarían más de 100.000 euros de ingresos. En segundo lugar, en función de la inversión dedicada a promoción y marketing, la cual asciende el primer año a 41.362,30€, se puede estimar el número de *leads* que podemos llegar a generar.

Para calcular las unidades de los diferentes *leads* que podamos conseguir nos hemos basado en un primer cálculo que conocemos de la experiencia práctica en el sector y las estimaciones de los portales de anuncio, logrando aproximadamente 5 leads por cada 20€ invertidos en marketing directo. En base a nuestras proyecciones de gasto, calculamos una cifra de 25 leads diarios, que suponen 750 mensuales y 9000 anuales. Esta cifra se incrementará en un 25% interanual, basándonos en el incremento del 15% interanual en marketing directo que puede repercutir en un incremento interanual del 20% en las unidades generales, y la capacidad de recuperación de leads a través del *hosting* en *cloud* de los datos, que puede repercutir en un incremento adicional del 10% interanual.

La distribución entre los diferentes tipos de formación a los que estarán destinados responde al volumen de ventas relativo de cada tipo de formación.



3. Producto mínimo viable (PMV). Contraste de hipótesis de negocio

3.1 Enumeración de hipótesis de negocio

Queremos demostrar que, a nivel comercial, la plataforma resulta verdaderamente útil para el usuario, que verá mejor satisfechas sus necesidades de búsqueda de formación que mediante cualquier opción de búsqueda alternativa, al poder aplicar un algoritmo de clasificación que contemple su experiencia pasada y su proyección futura. Además, nuestra hipótesis de negocio también abarca la utilidad para nuestros clientes, los diferentes centros de formación, que verán resuelta su necesidad de generación de leads o prospectos de cliente cualificados, permitiendo además ahorrar todos los costes directos asociados a esta función.

En cuanto a la competencia y los precios, hemos realizado un análisis de mercado que ha permitido extraer como conclusión fundamental la existencia de un espacio en el mercado para satisfacer mejor las necesidades de los consumidores, pudiendo competir a través de una herramienta que ofrezca mayores ventajas para el usuario, y consiga capturar y ordenar su información personal de una manera más eficaz para su *match* o emparejamiento con los diferentes programas formativos. Los precios que hemos asignado a los *leads* categorizados por el tipo de formación a la que estén orientados son acordes a los existentes en el mercado, y responden a un criterio de fijación de precios que contempla el beneficio potencial de los mismos en relación al coste de la formación.

Por último, tanto la plataforma como todos los procesos asociados están diseñados para poder operar a escala sin presentar mayores dificultades.

3.2 Definición del producto mínimo viable

Hemos establecido un diseño detallado de cómo sería la plataforma web.

Entre sus funcionalidades básicas queremos encontrar:

- Buscador (algoritmo de clasificación) por palabras
- Catálogo por categorías y filtros graduales y específicos
- Vista preliminar de la información detallada de cada curso
- Enlace del perfil del usuario con LinkedIn
- Suscripción a *newsletter*

3.3 Elaboración del prototipo o modelo de producto mínimo viable

Hemos creado un *mockup* o modelo de cómo sería nuestra plataforma web de búsqueda de cursos, que puede observarse en el anexo II.

3.4 Contraste de la hipótesis de negocio en el mercado real con clientes reales utilizando el producto mínimo viable

La validación real de la hipótesis de negocio, si bien requeriría de una muestra más amplia, puede observarse gracias a la circulación de la encuesta presentada en el anexo III.



4. Plan de producción y compras

4.1 Ubicación: Criterios de elección del centro de trabajo

Tanto el entorno de distanciamiento social motivado por la pandemia de la COVID-19 como el enfoque del negocio, basado en un servicio digital, nos han llevado a razonar que no necesitamos un espacio físico para trabajar en conjunto. Por tanto, abogamos por el teletrabajo, sufragando los gastos a nuestros empleados de los dispositivos informáticos, las herramientas digitales y los consumibles necesarios para desempeñar sus funciones.

4.2 Plan de compras

Al tratarse de un modelo de negocio enfocado a la prestación de un servicio, no necesitamos comprar ninguna materia prima para crear un producto. Gracias a nuestra inversión en promoción y marketing somos capaces de generar orgánicamente los *leads* o prospectos cualificados que comercializamos.

4.3 Proceso de fabricación o de entrega del servicio

Para la entrega del servicio, debemos considerar las siguientes actividades con el fin de que el cliente obtenga el servicio en el momento y lugar adecuado y se asegure del uso correcto del mismo:

4.3.1 Dotación de personal

En primer lugar, es necesario disponer de personal dedicado a la atención de nuestros clientes, tanto a nivel comercial como a nivel de soporte. Los fundadores de la empresa comenzaremos desempeñando estas funciones a tiempo completo, en base a la experiencia previa acumulada por uno de los mismos en su carrera profesional y transmitida a los demás.

4.3.2 Equipo

En cuanto al equipo necesario para realizar la entrega del servicio, consistirá fundamentalmente de un ordenador y un teléfono con línea y conexión a internet, que permitan entablar una comunicación fluida y constante con el cliente y transferir los ficheros en los que se recoja la información pormenorizada de los leads o prospectos cualificados. Este equipo estará comprado por la empresa, con un coste estimado de 910€ en total, y será provisto a los empleados.

4.3.3 Suministros

En lo relativo al proceso de suministro de estos leads o prospectos cualificados, el punto que inicia el proceso es la solicitud y pago por parte de uno de nuestros clientes de un número de leads o prospectos cualificados en base a una serie de filtros o argumentos. El paso que sigue es la composición de esos leads o prospectos cualificados, en base a los argumentos propuestos por el cliente y los datos recopilados de nuestros usuarios, que encontraremos en el



almacenamiento *cloud*. Se finaliza la entrega del servicio una vez se envía el fichero de leads o prospectos cualificados a nuestro cliente.

Además, debemos dedicar una atención constante a las necesidades siempre cambiantes de nuestros clientes, de modo que podamos adaptar continuamente este proceso de entrega del servicio para cubrir mejor las necesidades que presenten nuestros clientes a cada momento.

Del mismo modo, los centros de formación tendrán acceso a un *dashboard* o panel de control desde donde podrán consultar toda la información referente a su actividad dentro de nuestra plataforma así como descargarse los ya mencionados leads o prospectos cualificados de forma directa.

4.4 Tecnología aplicada

La tecnología en la que basaremos nuestro modelo de negocio se apoya en la inteligencia artificial para programar un algoritmo de clasificación que permita cruzar las preferencias de los usuarios con los diferentes programas formativos ofrecidos en CourseScope.

Para alimentar este algoritmo, recogeremos datos de los usuarios de nuestra plataforma web mediante la API de LinkedIn, para acceder al perfil en esta red social de cada usuario y obtener datos sobre su historia profesional y educativa pasada; y mediante un formulario a rellenar en el momento de la inscripción a través del cual los usuarios podrán expresar sus intereses futuros. Nos hemos apoyado en el Marco Europeo de Competencias de Emprendimiento o EntreComp para diseñar este formulario, ya que establece un marco de la Unión Europea para identificar competencias y aptitudes personales, de modo que sea posible valorar de forma estandarizada los intereses de cada usuario (European Commission).

Gracias a ambas herramientas, podremos asociar a cada usuario con la formación que mejor se adecúe a sus experiencias pasadas e intereses futuros, ofreciendo recomendaciones acertadas en función de cada perfil, lo que constituye nuestra principal propuesta de valor hacia el usuario.

Todos los datos recopilados serán almacenados en *cloud* para poder aplicar posteriormente tecnología de análisis de datos para ir aumentando la eficacia del algoritmo clasificador, realizar la acción de *retargeting* vía correo electrónico y posibilitar el desarrollo de producto que tenemos previsto a través de informes de tendencias de consumo en el sector de la formación.

4.5 Capacidad de producción

En nuestro caso, la capacidad de generación de leads o prospectos cualificados depende directamente de la inversión dedicada a promoción y marketing. Estimamos, en base a la experiencia en el sector de uno de los miembros fundadores, que podemos obtener los datos personales de 5 personas por cada 20 euros dedicados a esta función, entre Google Ads, LinkedIn Ads, Instagram Ads y posicionamiento SEO, con los que componer los leads o



prospectos cualificados. De esta manera, nos es posible generar un promedio de 25 leads diarios, que supone 750 leads mensuales y 9000 anuales, considerando la inversión presupuestada para este fin.

Los medios como la publicidad en redes sociales, las colaboraciones o nuestras herramientas principales de publicidad como Google, LinkedIn o Instagram Ads tienen el objetivo de dirigir a los usuarios a nuestra página web. A través de ella, los usuarios pueden consultar y comparar la información de las diferentes ofertas formativas que los diferentes centros de formación ofrecen, permitiéndonos capturar sus datos.

Nuestra propia actividad en redes sociales supone otro canal posible para poder generar leads. Como se ha constatado en el plan de promoción, las redes sociales son herramientas muy útiles para crear contenido sobre el ámbito de la educación y así promocionar nuestra marca. Además, entre estos contenidos se pueden incluir tests de interés público que podemos aprovechar para capturar información de contacto de los usuarios.

Además, nos apoyamos en el *retargeting* a través del correo electrónico, con el que se ejerce un efecto multiplicador de en torno al 20%, estimando un total de 30 leads diarios, 900 mensuales y 10800 anuales. No obstante, preferimos ser prudentes con estas estimaciones, y trabajar con las cifras previas al efecto multiplicador del *retargeting*.

4.6 Gestión de *stock* o existencias

Para nuestro negocio, la gestión de existencias se puede reducir al almacenamiento de los datos personales de los usuarios en ficheros de hojas de cálculo, para la composición de leads o prospectos altamente cualificados una vez sean filtrados y organizados.

4.7 Proveedores y aprovisionamiento

Al basar nuestro modelo de negocio en la venta de leads o prospectos cualificados que generamos de forma orgánica, no necesitamos de la colaboración con ningún proveedor para el abastecimiento de materias primas. No obstante, podría considerarse el origen de los datos personales necesarios para la composición de un lead o prospecto cualificado como nuestro proveedor, de modo que encontraríamos a los propios usuarios, LinkedIn, Google y Facebook.

4.8 Estrategias de crecimiento

Nuestra estrategia de crecimiento se apoya inicialmente en la inversión en promoción y marketing, a través de la cual esperamos aumentar nuestro volumen de usuarios hasta alcanzar nuestro mercado objetivo.

Además, aplicamos la tecnología de análisis de datos a nuestra base de datos lograda gracias al almacenamiento *cloud* para refinar continuamente el perfilado o parametrización de nuestros *leads* o prospectos cualificados. Así será posible incrementar progresivamente su *match rate*



con la formación ofrecida por los diferentes centros de formación y, consiguientemente, su tasa de conversión. También aplicamos el análisis de datos sobre nuestra propia plataforma para identificar y promover embudos de conversión, dirigiendo a los usuarios de forma intuitiva para mejorar su experiencia y nuestra capacidad de generación de *leads*. Además, dedicaremos atención constante a las necesidades siempre cambiantes de nuestros clientes, de modo que podamos adaptar continuamente nuestro proceso de entrega del servicio para cubrir mejor estas necesidades que presenten a cada momento.

De otra parte, tenemos intención de lograr un desarrollo de producto a través de informes de tendencias a partir del segundo año, gracias al almacenamiento *cloud* de los datos personales que vayamos recopilando. Estos informes de tendencias de consumo pueden ser muy útiles a nivel comercial para empresas relacionadas con el sector y para centros de estudios.

También, en cuanto a la internacionalización de la empresa, creemos oportuna una primera expansión internacional a los mercados hispanohablantes, localizados en Latinoamérica, precisamente por esta semejanza en el idioma. Esto puede generar múltiples sinergias al cruzar dos mercados compatibles entre sí, y tenemos intención de iniciarla también en el segundo año.

Plantaremos una segunda expansión internacional a los mercados anglohablantes a partir del tercer año. Consideramos que es una enorme oportunidad de crecimiento, pero que conlleva mayores riesgos y dificultades, por lo que primero debemos consolidar nuestros mercados iniciales.



5. Plan de organización y recursos humanos

5.1 Socios

En cuanto a los salarios de los socios fundadores, además de una remuneración inicial de 12.000€ brutos al año, con un incremento planificado del 5% interanual, CourseScope asumirá el coste de la cuota mensual como autónomos a la Seguridad Social. Al ser nuevos autónomos, podremos disfrutar de una bonificación en esta cuota mensual accediendo a una tarifa plana de 60€ al mes durante el primer año, 143,10€ al mes durante los siguientes 6 meses, y 200,30€ al mes durante los siguientes 18 meses (Infoautónomos, 2021).

De otra parte, la empresa también se encargará de aplicar la retención correspondiente del IRPF para la Seguridad Social. Durante los 3 primeros años, esta retención será de un tipo reducido del 7%, y, a partir del cuarto, se incrementará hasta el 15% (Zaragoza, 2021).

CourseScope iniciará su actividad con sus 5 socios fundadores asumiendo los siguientes roles en la gestión de la empresa:

- Guillermo Castañeda Juez desempeñará el rol de *Chief Executive Officer* (CEO) de la empresa.
- Ana María Zaragoza junto con David Zhou Lin liderarán el área de marketing y desarrollarán sus funciones.
- Claudia Martín-Borregón Fernández desempeñará el rol de *Chief Financial Officer* (CFO), haciéndose responsable de la gestión económica.
- Yo, Borja Osuna Ciordia, desempeñaré el rol de *Chief Executive Officer* (COO), asegurándome del correcto funcionamiento de los servicios que ofrecemos.

Además, todos los socios fundadores nos ocuparemos inicialmente de las actividades comerciales y de atención al usuario y al cliente, para conseguir una oferta formativa, darnos a conocer y resolver todas las dudas que usuarios y clientes puedan presentar.

5.2 Organización

En el anexo IV se presenta el organigrama inicial de CourseScope.

Además de los 5 socios fundadores en las posiciones arriba mencionadas, contaremos con el apoyo de un técnico informático o programador web que nos ayudará a la resolución de las diferentes incidencias técnicas que puedan presentarse y al mantenimiento de nuestra plataforma web.

5.3 Política de selección y contratación

La selección del personal se presenta como un aspecto fundamental para lograr los objetivos estratégicos de la empresa, por ello, es necesario prestar el suficiente detalle a la planificación del plan de selección.



Primero, será necesario realizar un estudio de las necesidades de personal de la empresa en relación al logro de los objetivos estratégicos. Es necesario identificar los puntos a reforzar en la plantilla, después de lo cual podrá definirse un perfil ajustado a estas necesidades para el proceso de selección.

En CourseScope apostamos por el talento joven, aunque, especialmente al cubrir las primeras necesidades de recursos humanos que se presenten, la experiencia será un requisito imprescindible. Otro factor necesario para formar parte de CourseScope es una latente motivación por el proyecto, sentir cierta pasión por las funciones a realizar de modo que mejore indirectamente la calidad en la prestación de nuestros servicios y, por ende, aumente la fidelización de usuarios y clientes.

El objetivo fundamental del proceso de selección de personal será el de captar talento. Como ya se ha mencionado, algunos puestos tendrán que ser cubiertos por profesionales contrastados a través de la experiencia, pero siempre tendremos en mente la importancia de atraer talento joven como base para el desarrollo futuro de CourseScope. Para ello, ofrecemos la posibilidad de desarrollar una carrera laboral en una *startup* en pleno crecimiento, con lo que esperamos poder seleccionar a jóvenes completamente alienados con nuestra visión, creando un orgullo de pertenencia al inculcarles los valores de la empresa desde su incorporación.

5.4 Política de formación y desarrollo

La formación de los empleados es un aspecto esencial para el desarrollo y la retención del talento en CourseScope. A continuación presentamos diferentes objetivos que entendemos clave para el progreso exitoso de la *startup*:

- Formar a los empleados para futuras necesidades de la empresa, aumentando las posibilidades de alcanzar nuestros objetivos estratégicos.
- Incrementar la habilidad de los empleados en el uso de nuevas tecnologías.
- Garantizar la disposición de los recursos humanos adecuados para la futura expansión del negocio.

Para ello, hemos diseñado una política de formación que puede dividirse en 4 etapas:

La primera etapa consiste en la identificación de las necesidades de formación a nivel interno. En base al plan estratégico de CourseScope, buscaremos detectar imperfecciones que puedan resolverse a través de la formación. Será necesario abordar dos tipos de necesidades de formación, por un lado aquellas reactivas, que respondan a problemas de productividad por una posible falta de conocimiento o habilidad, y aquellas proactivas, que respondan a vacíos de formación que, de ser cubiertos, capacitarían al personal para contribuir a la innovación en CourseScope.

La segunda etapa consiste en el diseño explícito del plan de formación, organizando los objetivos, el presupuesto y los recursos asignados a cada una de las acciones formativas. Es importante fomentar la escucha activa de las ideas que puedan surgir entre los integrantes de CourseScope en relación a este diseño, ya que puede contribuir enormemente a lograr mejores



resultados a través del plan de formación. Hemos diseñado acciones formativas concretas como:

- Fijar una reunión semanal entre los miembros del equipo para mantener un seguimiento de cada empleado y generar *feedback* sobre las posibles mejoras de sus habilidades de cara a la empresa.
- Mejorar las habilidades tecnológicas, de comunicación y de idiomas a través de cursos online, en función de las necesidades que se vayan presentando. Sin haber asignado un presupuesto cerrado para este concepto, hemos optado por generar un fondo de formación que se dotará a partir del segundo año con aportaciones mensuales de 400€.

La tercera etapa es la propia implantación del plan de formación. En base a la planificación prevista, habrá que aportar un contenido concreto estableciendo actividades y métodos dirigidos a alcanzar los objetivos propuestos. Se desarrollarán por tanto las distintas acciones formativas planteadas.

La cuarta y última etapa es la evaluación a posteriori del plan de formación. Una vez se haya aplicado completamente, es necesario analizar si ha sido efectivo en base a sus resultados, para lo cual habrá que determinar indicadores pertinentes, tanto de tipo cuantitativo como cualitativo.

La formación de los empleados de CourseScope generará oportunidades de desarrollo interno, a medida que la propia estructura de la empresa se vea obligada a crecer para poder asumir las nuevas funciones que se precisen en el futuro.

5.5 Política retributiva

Según entendemos desde nuestros conocimientos en el área de recursos humanos, el sistema idóneo de retribución es la compensación total a través de una parte de retribución fija, una parte variable, y otras retribuciones indirectas e intrínsecas.

Nuestro planteamiento inicial de la política retributiva parte de una retribución fija que se verá complementada en cuanto la situación económico-financiera de la empresa lo permita gracias a otra parte variable, con la idea de recompensar a los empleados en función de los resultados alcanzados a nivel particular. La retribución indirecta se materializa en la protección de los empleados y el acceso a cursos y programas de desarrollo profesional continuo y a largo plazo, así como mejorando la calidad y ampliando la innovación de los servicios a su disposición. Por otro lado, la retribución intrínseca se logrará gracias a la satisfacción por el mismo entorno y puesto de trabajo, a lo que contribuiremos reconociendo individualmente el trabajo de cada empleado por medio de felicitaciones oficiales.

Así, cada uno de los socios fundadores cobraremos 12.000 euros el primer año, con una actualización interanual presupuestada del 5%, y pendientes de alcanzar una situación económico-financiera más holgada que permita ampliar esta retribución en el futuro. El técnico, que estará contratado por horas, cobrará el primer año 7.680 euros brutos, salario que aumentará también un 5% interanualmente.



5.6 Plan de externalización de funciones

En primer lugar, iniciaremos la actividad de la empresa contratando los servicios de un técnico informático, que nos prestará el apoyo técnico necesario para ajustar y personalizar la plataforma durante la primera etapa del negocio.

Para todos los trámites administrativos y legales contrataremos los servicios de una gestoría, para permitir centrar la actividad de los empleados de la empresa únicamente en el correcto funcionamiento del negocio.

En una segunda fase de la empresa, tenemos intención de subcontratar los servicios de una asesoría fiscal para estudiar la transición hacia la forma jurídica de la sociedad limitada y estructurar de la forma menos lesiva posible el pago de impuestos.

5.7 Previsión del dimensionamiento de la plantilla a medio plazo y evolución futura

A medio plazo, esperamos poder contratar a dos o tres empleados a jornada parcial para que cubran las funciones de comerciales de venta y atención al cliente, cubriendo un horario comercial de 08:00-20:00.

A medida que aumente la actividad de la empresa, será necesario dividir el equipo entre una división comercial y otra de atención al cliente, contratando nuevos empleados y asignando supervisores, para asegurar una mejor gestión de cada una de las dos funciones principales de CourseScope.



6. Área jurídico-fiscal

6.1 Forma jurídica

Entendemos que, por las características actuales de la *startup*, la mejor opción es comenzar la actividad como autónomos. Al estar iniciando la actividad, es menos costoso que la figura de la sociedad, ahorrando, entre otros, los gastos de constitución.

No obstante, esta forma jurídica no puede acompañar el crecimiento de la compañía, y tendrá que sustituirse por la constitución de una sociedad al cabo de los primeros años (limitada para proteger la responsabilidad de los fundadores, en contra de las posibilidades que ofrece una sociedad colectiva o en comandita). De todas formas, como administradores de la sociedad limitada tendremos que seguir siendo autónomos.

6.2 Obligaciones fiscales

Las primeras obligaciones fiscales de la compañía serán:

1. El pago del Impuesto de Actividades Económicas.
2. El pago del IVA.

Además, una vez establecida la compañía como sociedad limitada, surgirán nuevas obligaciones fiscales:

3. El pago del Impuesto de Sociedades.
4. La presentación de las cuentas anuales.
5. Las retenciones del IRPF de los empleados.
6. Además, será necesario obtener el certificado digital de empresa, que permitirá presentar telemáticamente los modelos de autoliquidaciones y declaraciones informativas a la Agencia Tributaria.
7. Cuando obtengamos ingresos por valor superior a 3.005,06 € de un solo cliente será necesario hacer una declaración de operaciones con terceros a través del modelo 347.
8. Si realizásemos ventas con sociedades o profesionales ubicados en otros países miembros de la UE sería necesario presentar una declaración de operaciones intracomunitarias a través del modelo 349.
9. Por último, también debería comunicarse el cambio de domicilio fiscal a la Agencia Tributaria a través del modelo 036 si así lo decidiésemos.

6.3 Obligaciones laborales

Como principales obligaciones laborales podemos destacar:

1. La gestión de nóminas y las cotizaciones a la Seguridad Social.
2. La contratación de trabajadores (afiliación, alta y contrato).
3. El establecimiento de un calendario laboral.
4. El registro de la jornada diaria de trabajo.
5. La comunicación de la apertura o cierre de centros de trabajo, aunque sean móviles o itinerantes.



6.4 Obligaciones de protección de datos

En cumplimiento de la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales, asumimos las siguientes obligaciones:

1. Únicamente recogeremos datos adecuados, pertinentes y no excesivos en relación con el ámbito y las finalidades determinadas, explícitas y legítimas para las que se hayan obtenido. Siempre con el consentimiento previo e inequívoco del afectado.
2. Información clara a los afectados de la existencia de un fichero o tratamiento de datos de carácter personal, de la finalidad de la recogida de éstos (cesión a terceros) y de los destinatarios de la información; así como de la identidad y dirección del responsable del tratamiento.
3. Obligación al secreto profesional respecto de los mismos y al deber de guardarlos
4. Se reservarán a los afectados del tratamiento de sus datos los derechos de acceso, rectificación y modificación, cancelación y oposición.
5. Redacción de un Documento de Seguridad en el que se detallen las medidas, normas, procedimientos, reglas y estándares encaminados a garantizar el nivel de seguridad exigido.
6. Notificación de ficheros a la Agencia de Protección de Datos.

6.5 Permisos, licencias. Trámites administrativos generales

Por el tipo de negocio del que se trata, no sería necesario obtener ningún permiso, licencia o realizar ningún otro trámite administrativo para poder iniciar las operaciones.



7. Plan económico-financiero

7.1 Plan de inversiones iniciales

La inversión inicial del proyecto se desglosa en:

- Una primera inversión de 13.500€ en concepto de aplicación informática. Estos 13.500€ estarán dedicados en su totalidad a la creación y diseño del motor de búsqueda y de la página web
- Por otra parte, también será necesaria una inversión de 4.550€ en concepto de equipos de procesos de información.
 - En primer lugar, serán necesarios 4.000€ para adquirir 5 ordenadores portátiles para el equipo comercial, de atención al cliente y de contabilidad
 - 500€ estarán dedicados a la compra de 5 teléfonos móviles también para el equipo comercial, de atención al cliente y de contabilidad
 - Por último, otros 50€ se dedicarán a la adquisición de las 5 tarjetas SIM necesarias para su operatividad
- Cada 3 años será necesario volver a realizar una inversión de 10.500€.
 - 6.000€ destinados a la actualización y mejora de la página web
 - 4.500€ destinados a la renovación de los equipos de procesos de información del equipo comercial y de atención al cliente
- Además, será necesaria una inversión adicional de 677,4€ para:
 - El registro de la sociedad limitada (3º año): 555€
 - El registro de la marca: 122,40€

7.2 Plan de financiación

Una vez conocidas las partidas iniciales a las que se destinará el presupuesto de CourseScope, corresponde tratar las fuentes de la financiación del negocio. Para lograr la financiación necesaria para la puesta en funcionamiento de la empresa, nos apoyaremos en:

- 25.000€ aportados por los 5 socios fundadores, a partes iguales.
- 30.000€ obtenidos de inversores del grupo conocido como “*friends, family and fools*” en concepto de préstamo, a devolver en 1 año.

Posteriormente, se estudiará la posibilidad de acudir a rondas de financiación para acelerar el crecimiento de la empresa logrando apalancamiento en nuevas inyecciones de capital gracias a la inversión de *seed investors* y *business angels*.



7.3 Sistema de cobro a clientes

El sistema de cobro a nuestros clientes está planteado mediante la transferencia bancaria a la cuenta de CourseScope o el pago directo con tarjeta de crédito o débito. Una vez realizado el cobro, se suministrarán los *leads* correspondientes al cliente. Al tratarse de un producto con un precio reducido, y una *startup* en sus primeras fases de crecimiento, no valoramos por el momento ofrecer la posibilidad de financiar el pago en diferentes plazos.

En cuanto la situación general de CourseScope se consolide, tenemos intención de ampliar las posibilidades de métodos de pago a otras plataformas como PayPal y al pago a través del móvil, como por ejemplo mediante la aplicación Bizum.

7.4 Presupuesto de tesorería

En cuanto a la tesorería de la empresa, es importante poder demostrar que somos capaces de administrar el flujo de efectivo de la compañía y que, consiguientemente, no incurriremos en un gran riesgo de crédito.

La financiación inicial de CourseScope debería ser suficiente para asegurar la actividad durante el primer año, lo que va a comenzar a generar un flujo de caja positivo. Al finalizar el primer año de actividad, podremos devolver la financiación obtenida del grupo “*friends, family and fools*”, y continuar con la actividad de la compañía apoyados únicamente en la financiación propia.

En el anexo V se presenta el presupuesto de tesorería.

7.5 Previsión de la cuenta de resultados

En el anexo VI se muestra la previsión de la cuenta de resultados para los primeros 5 años de actividad de CourseScope.

7.6 Balance de situación

En el anexo VII se expone el balance de situación de la empresa para los primeros 5 años de actividad, en base a las previsiones estimadas. Además se incluye un análisis de liquidez, de rentabilidad y de solvencia y garantía para el mismo periodo.

7.7 Punto de equilibrio

Conocidas nuestras necesidades de financiación, alcanzamos un umbral de rentabilidad o punto muerto para el primer año en una cifra de ventas de 124.868,71€. En número de productos vendidos, al ofrecer diferentes productos a diferente precio, es necesario calcular un promedio de los ingresos por *lead* para poder ofrecer una cifra que sea representativa de la realidad, y no un mero acercamiento conceptual.



Al ofrecer los *leads* o prospectos de cliente cualificados para cada tipo de formación como productos diferentes, para el cálculo de un punto de equilibrio o umbral de rentabilidad hemos calculado el promedio de ingresos por *lead*, cifrado en 11,36€. Para ello, hemos ponderado la cantidad de cada tipo de lead en función de la previsión de ventas, para que la cifra alcanzada sea realista y no responda simplemente al precio medio de los leads, 20€.

En base a los costes previstos para el primer año, que ascienden a una cantidad total de 124.868,71€, podemos realizar el cociente con el promedio de ingresos por *lead* y obtener un punto de equilibrio o umbral de rentabilidad a partir de los 10.992 *leads* vendidos , que no esperamos alcanzar en el primer año.

7.8 Ratios de rentabilidad

En el anexo VIII se incluye un análisis de rentabilidad de la inversión, así como diferentes ratios para facilitar su comprensión.



8. Cronograma y ejecución

En el anexo IX se puede observar el cronograma planteado para la puesta en marcha de CourseScope.

8.1 Planificación de las actividades para la creación de la empresa y del punto cero

En primer lugar, la propia realización del presente plan de negocio constituye la actividad que da inicio al plan de puesta en marcha de CourseScope.

La siguiente actividad clave en este proceso es alcanzar un acuerdo con una empresa especializada en el diseño web y el marketing digital con la que hemos mantenido contactos para plantear una primera idea y con la que prevemos desarrollar nuestro proyecto, Tres Tristes Tigres. Su experiencia previa les avala en la capacidad de desarrollar una plataforma como la que necesitamos, de modo que sólo restaría concretar una reunión presencial con los responsables de Tres Tristes Tigres para detallar exactamente qué queremos hacer y cómo nos imaginamos la plataforma. A partir de ese momento, mantendremos un contacto estrecho para supervisar los avances en el desarrollo de la plataforma, con la intención de que en un plazo estimado de un mes y medio pueda encontrarse en funcionamiento.

A continuación, sería necesario realizar los trámites burocráticos y legales necesarios para darnos de alta como autónomos ante la Seguridad Social y ante Hacienda, registrar la marca y la imagen comercial de la empresa, lo que estimamos tomará 10 días laborables. Una vez alcanzado este punto, organizaríamos el equipo de CourseScope y comenzaríamos a planificar la coordinación de las que serán las tareas diarias una vez iniciemos la actividad. Además, adquiriremos los ordenadores, teléfonos móviles y tarjetas SIM, y contrataremos el servicio de almacenamiento de datos en *cloud*.

El punto cero de nuestro plan de negocio se alcanzará al haber creado y habilitado la plataforma web, perfectamente ajustada a nuestros requerimientos para lograr un servicio que cubra con las necesidades que presenta la demanda de la formación y que aún no están siendo del todo satisfechas.

Entonces, será posible iniciar las actividades comerciales para comenzar a establecer acuerdos con diferentes centros de formación para poder ofrecer sus programas en nuestra plataforma. Queremos alcanzar un mínimo de 12 programas por cada tipo de formación, y a ser posible de diferentes centros de formación, para que la oferta formativa alcance un volumen suficiente para poder comenzar a ofrecer un cruce adecuado con las preferencias de los usuarios.

Finalmente, iniciaremos las labores de marketing en redes sociales y de marketing de guerrilla para empezar a darnos a conocer y a captar usuarios, y entonces podremos derivar parte de la función comercial a la captación de clientes.



8.2 Inversiones y gastos: Hitos clave

Como hemos previsto en el plan financiero, existen ciertas partidas de inversiones y gastos clave para el buen funcionamiento inicial de la empresa, presentados a continuación:

- Creación del algoritmo de clasificación y la plataforma web: 13.500€
- Adquisición de equipos informáticos: 4.550€
- Remuneración del programador web: 7.680€
- Alta como autónomos, registro de la marca y registro del logo: 677,40€

8.3 Planificación de las operaciones

El *Chief Operating Officer* (COO) de CourseScope seré yo mismo, Borja Osuna, y me encargaré de la coordinación de todos los servicios que ofrecemos como máximo responsable de las actividades del día a día de la empresa. Gracias a mi experiencia profesional en el sector de la formación puedo asumir esta responsabilidad con el conocimiento necesario para dar inicio a las operaciones del negocio.

Inicialmente, dedicaremos la inmensa mayoría de nuestros esfuerzos a las actividades comerciales y de marketing necesarias para formar una red de centros de formación integrados en nuestra plataforma, lograr una base de usuarios suficientemente amplia y transmitir nuestra propuesta de valor para conformar una base de clientes.

Una vez consolidemos esta base inicial, podremos ampliar el alcance de nuestras operaciones diarias y dedicar una mayor atención a aspectos de recursos humanos, de mejoras técnicas, de expansión, fiscales, etc.



Capítulo III – Conclusiones

Llegados a este punto, resulta oportuno sintetizar las conclusiones principales que se derivan del desarrollo de esta propuesta de negocio.

En primer lugar, ha quedado demostrado que el sector de la formación se encuentra en una tendencia creciente desde hace años, y, particularmente para aquella enteramente online, este crecimiento está produciéndose a un alto ritmo y se ha visto increíblemente potenciado por las circunstancias causadas por la pandemia de la COVID-19. Esta tendencia creciente es sólida y se espera que se mantenga a lo largo de los próximos años.

Además, el sector de la formación también va a verse afectado positivamente por los eventos que presumiblemente presentará el entorno del futuro más próximo, como lo son la automatización y la digitalización, que están causando una precarización del empleo y, consecuentemente, aumentando el nivel de conocimientos necesario para poder acceder a una gran variedad de empleos.

En segundo lugar, hemos recibido el asesoramiento necesario por parte de un mentor licenciado en ingeniería informática y con amplia experiencia en el desarrollo de startups, así como de diversas fuentes procedentes del mundo del emprendimiento, incluyendo inversores, para saber que CourseScope es una idea atractiva, realizable y sostenible a largo plazo.

CourseScope supone una importante oportunidad de negocio, al desarrollar una herramienta de gran utilidad para el mercado y que se diferencia de sus competidores al considerar tanto la experiencia pasada como los intereses futuros de los consumidores de formación. Así se mejora notablemente la experiencia de búsqueda de formación y, consiguientemente, el *match rate* entre oferta y demanda de formación, generando *leads* altamente cualificados, con una mayor tasa de conversión, que venderemos a los centros de formación.

En último lugar, el modelo de negocio propuesto se ha demostrado económicamente rentable en base a las previsiones de generación y venta de *leads*. Es un negocio que ofrece una gran escalabilidad, y supone por tanto una importante oportunidad de retorno positivo a medio plazo.

La conclusión final, por tanto, es que CourseScope es una idea de negocio que merece ser profundamente explorada. La tendencia en el sector de la formación genera un amplio espacio en el mercado para una solución tecnológica como la que proponemos, a nivel técnico es perfectamente viable y escalable, y las estimaciones financieras a medio plazo son muy alentadoras. Todos estos factores, en conjunto, posicionan fuertemente a CourseScope para que continúe su desarrollo hasta llegar a ponerse en funcionamiento.



Bibliografía

- Bel Marata, O. (28 de abril de 2020). ¿Qué es un lead, qué tipos hay y para qué sirven? *Inbound Cycle*. Obtenido de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/ques-un-lead>
- CECE Europa. (s.f.). Open resources for ENTREpreneurship COMpetences FOR ALL. *CECE*. Obtenido de <http://www.cece.es/proyectos/entrecom4all.html>
- COINC. (27 de mayo de 2019). ¿Cuál es el precio de los másteres en España? *COINC*. Obtenido de [https://www.coinc.es/blog/noticia/precio-masteres-espana#:~:text=El%20precio%20medio%20de%20un,Ciencias%20Experimentales%20\(2.300%20E2%82%AC\)](https://www.coinc.es/blog/noticia/precio-masteres-espana#:~:text=El%20precio%20medio%20de%20un,Ciencias%20Experimentales%20(2.300%20E2%82%AC)).
- Díaz Giménez, P. (5 de junio de 2019). ROI en el email marketing: qué es, cómo medirlo y cómo mejorarlo. *Acumbamail*. Obtenido de <https://acumbamail.com/blog/email-marketing-retorno-inversion/#:~:text=Como%20media%20global%2C%20el%20email,retorno%20con%20respecto%20a%202018>.
- Doménech, R., García, J. R., Montañez, M., & Neut, A. (2018). *¿Cuán vulnerable es el empleo en España a la revolución digital?* BBVA Research, Observatorio Económico. Obtenido de <https://www.bbvaesearch.com/publicaciones/cuan-vulnerable-es-el-empleo-en-espana-a-la-revolucion-digital/>
- Ecoaula. (14 de julio de 2020). La crisis del coronavirus dispara la demanda de formación superior online. *El Economista*. Obtenido de <https://www.eleconomista.es/ecoaula/noticias/10664990/07/20/La-crisis-del-coronavirus-dispara-la-demanda-de-formacion-superior-online.html>
- Educaweb. (2021). *¿Qué es Educaweb?* Obtenido de [Educaweb.com: https://www.educaweb.com/secciones/es-educaweb/](https://www.educaweb.com/secciones/es-educaweb/)
- Einforma. (2020). *Cuentas Anuales de APRENDE MAS CENTRO DE ESTUDIOS SL*. Einforma. Obtenido de <https://www.einforma.com/cuentas-anuales/aprende-mas-centro-estudios>
- El Economista. (29 de enero de 2021). Caída histórica del PIB por el covid: la economía española se hunde un 11% en 2020 pero alargó la recuperación a final de año. *El Economista*. Obtenido de <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/11019886/01/21/El-PIB-registra-una-caida-historica-del-11-en-2020-por-el-covid-pese-crecer-un-04-en-el-cuarto-trimestre.html#:~:text=%C3%9Altimas-,Ca%C3%ADda%20hist%C3%B3rica%20del%20PIB%20por%20el%20covid%3A%>
- EpData. (12 de marzo de 2021). El impacto económico del coronavirus, en gráficos. *EpData*. Obtenido de <https://www.epdata.es/datos/impacto-economico-coronavirus-graficos/523>
- Europa Press. (18 de diciembre de 2019). El número de universidades privadas en España se multiplica por cinco en los últimos 25 años, según un estudio. *Europa Press Sociedad*.



Obtenido de <https://www.europapress.es/sociedad/noticia-numero-universidades-privadas-espana-multiplica-cinco-ultimos-25-anos-estudio-20191218113947.html>

European Commission. (s.f.). *The European Entrepreneurship Competence Framework (EntreComp)*. European Commission, Employment, Social Affairs & Inclusion. Obtenido de

<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1317&langId=en#:~:text=EntreComp%20iss%20a%20free%2C%20flexible,practice%20to%20develop%20entrepreneurial%20skills>

Fernández Pérez, J. A. (19 de septiembre de 2020). Cuál debe ser el papel de España en la educación superior de Latinoamérica. *El País*. Obtenido de <https://elpais.com/sociedad/futuros-educacion/2020-09-18/cual-debe-ser-el-papel-de-espana-en-la-educacion-superior-de-latinoamerica.html>

Fuente, Ó. (11 de enero de 2021). Tendencias en e-Learning para 2021. *IEBS Blog*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/tendencias-e-learning-innovacion/>

Guía MBA. (s.f.). ¿Cuánto cuesta hacer un Máster Universitario en España? *Guía MBA*. Obtenido de <https://www.guia-mba.com/cuanto-cuesta-master-universitario-espana/>

Héroes del dato. (23 de abril de 2018). Tipos de Machine Learning. Clasificación vs Regresión. *Héroes del dato*. Obtenido de <http://heroesdeldato.com/tipos-de-machine-learning-clasificacion-vs-regresion>

Infoautónomos. (19 de febrero de 2021). Tarifa plana de 60 euros para autónomos. *Infoautónomos*. Obtenido de <https://www.infoautonomos.com/seguridad-social/tarifa-plana-autonomos/>

Infoempleo. (s.f.). Educación en España. *Infoempleo*. Obtenido de <https://www.infoempleo.com/guias-informes/empleo-educacion/educacion-espana/sector-educativo-cifras.html#:~:text=Seg%C3%BAAn%20los%20datos%20publicados%20en,un%20total%20de%2019.092%20centros.>

Instituto Nacional de Estadística. (2020). *Población por edad (año a año), Españoles/Extranjeros, Sexo y Año*. Instituto Nacional de Estadística. Obtenido de <https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t20/e245/p08/10/&file=01003.px>

La Vanguardia. (2 de julio de 2020). La formación online sigue siendo la favorita de los usuarios. *La Vanguardia*. Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/vida/formacion/20200702/482051541471/formacion-online-cursos-a-distancia-especializacion-salud-neuropsicologia-educacion-mercado-laboral.html>

Label Group. (23 de febrero de 2018). ¿De qué generación eres?... Pues así te relacionas con la Tecnología. *Label Group*. Obtenido de <https://www.labelgrup.com/generacion-tecnologia>

Libertad Digital. (2019). *Emagister Servicios de Formación SL*. Libertad Digital. Obtenido de <https://www.libertaddigital.com/empresas/emagister-servicios-de-formacion-sl/>



- Libertad Digital. (2020). *Educaedu Business SL*. Libertad Digital. Obtenido de <https://www.libertaddigital.com/empresas/educaedu-business-sl/>
- Mas, A. (7 de abril de 2020). Crece el interés por la formación online durante el confinamiento por el coronavirus. *La Vanguardia*. Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/vida/formacion/20200407/48373519355/crece-interes-formacion-online-confinamiento-coronavirus.html>
- Pacheco, I. (13 de noviembre de 2020). Cuánto cuesta un grado superior: precio medio. *Cesur Formación*. Obtenido de <https://www.cesurformacion.com/blog/grado-superior-precio-medio/>
- RRHH Digital. (3 de diciembre de 2020). El confinamiento y la adaptación al teletrabajo incrementan la demanda de formación online. *RRHH Digital*. Obtenido de http://www.rrhhdigital.com/secciones/formacion/144601/El-confinamiento-y-la-adaptacion-al-teletrabajo-incrementan-la-demanda-de-formacion-online?target=_self
- Sánchez Ramos, B. (24 de julio de 2019). Sin preparador ni academia: cuatro claves para estudiar unas oposiciones por tu cuenta. *El País*. Obtenido de https://elpais.com/economia/2019/07/22/actualidad/1563811252_440183.html#:~:text=Los%20precios%20de%20una%20academia,a%20un%20a%C3%B1o%20explica%20Bra.
- Sanz, P. (12 de marzo de 2019). ¿Sabes cuánto cuesta estudiar en cada universidad Española? *Y ahora qué (YAQ)*. Obtenido de <https://yaq.es/reportajes/cuanto-cuesta-estudiar-universidad#:~:text=En%20la%20universidad%20privada%20el,beca%20o%20ayuda%20al%20estudio.>
- The Social Media Family. (2021). *Estudio sobre el uso de redes sociales en España*. epdata. Obtenido de <https://www.epdata.es/datos/usuarios-redes-sociales-espana-estudio-iab/382>
- Toro Dupouy, L. F. (2020). *E-learning: consumo vinculado a la transformación digital personal, las nuevas tendencias, escuelas tradicionales vs. escuelas digitales*. OBS Business School. Obtenido de http://marketing.onlinebschool.es/Prensa/Informes/Informe_e-Learning%202020_OBS%20Business%20School.pdf
- World Economic Forum. (2018). *The Future of Jobs Report*. Centre for the New Economy and Society. Obtenido de http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf
- Zaragoza, M. (11 de marzo de 2021). Retenciones de IRPF: Cómo se calculan y qué autónomos tienen la obligación. *Declarando*. Obtenido de <https://declarando.es/autonomos-que-deben-retener-irpf#:~:text=Las%20retenciones%20del%20IRPF%20para,tus%20facturas%20hasta%20el%202022>



Anexos

Anexo I: *Business Model Canvas*

<p>ASOCIACIONES CLAVE</p> <p>Universidades y otros centros de formación Academias de idiomas Inversores Partners tecnológicos <i>Influencers</i> (promoción)</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <p>Creación y mantenimiento de la plataforma Selección y mantenimiento de cursos y asociaciones Desarrollo de comunidad de usuarios Redes sociales, foros de empleo, ferias educativas Venta de <i>leads</i> Promociones</p> <p>RECURSOS CLAVE</p> <p>Redes sociales Software (página web) Datos, información y algoritmos Red global (alcance) Personal de la empresa</p>	<p>PROPUESTAS DE VALOR</p> <p>Necesidad no satisfecha del todo Un método más sencillo, <i>user-friendly</i> Cursos adaptados a experiencias pasadas e ahorro de tiempo Servicio de calidad Seguridad para las universidades vía identificación de los clientes, a través del análisis de los perfiles de LinkedIn Formulario de preferencias personales</p>	<p>RELACIONES CON CLIENTES</p> <p>Atención al usuario/cliente Redes sociales Ofertas Seguimiento e informes Feedback de usuarios/clientes Transparencia Comunicación</p> <p>CANALES</p> <p>Página Web Comerciales Centros Redes sociales (LinkedIn) Buscadores (Google Ads)</p>	<p>SEGMENTOS DE MERCADO</p> <p>Usuarios Estudiantes y jóvenes profesionales sin sesgos socioeconómicos en busca de formación **Servicio gratuito</p> <p>Cientes Universidades Centros de FP Academias Institutos de idiomas Seminarios ***También son los proveedores</p>	<p>ESTRUCTURA DE COSTES</p> <p>COSTES FIJOS: Creación y mantenimiento página web Salarios COSTES VARIABLES Publicidad y marketing</p>	<p>FUENTES DE INGRESOS</p> <p>Venta de <i>leads</i> Informes de tendencias</p>
---	---	--	--	--	--	---



Anexo II: Mockup o modelo de la plataforma web


CourseScope
¿Quiénes somos?
Acceso cambios
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 idón 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

- Iniciar Sesión
- Iniciar Sesión con LinkedIn
- Crear una cuenta

Newsletter

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



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

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 Jacola
Product Designer at Weqor

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 nuestra formación

[QUIERO SABER MÁS](#)



Acceso Estudiantes

Nuevo Usuario

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

Nombre *	Apellido*
<input type="text" value="Nombre"/>	<input type="text" value="ejemplo@email.com"/>
Email*	LinkedIn
<input type="text" value="ejemplo@email.com"/>	<input type="text" value="Link al perfil de LinkedIn"/>
Fecha nacimiento	Telefono
<input type="text" value="02/03/2021"/>	<input type="text" value="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

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



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-Borregón**



Guillermo Castañeda

¿Podemos ayudarte?

 ayuda@coursescope.com

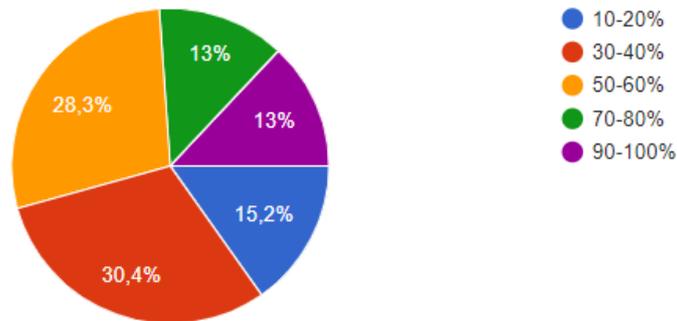
 681 453 849



Anexo III: Encuesta de análisis de mercado

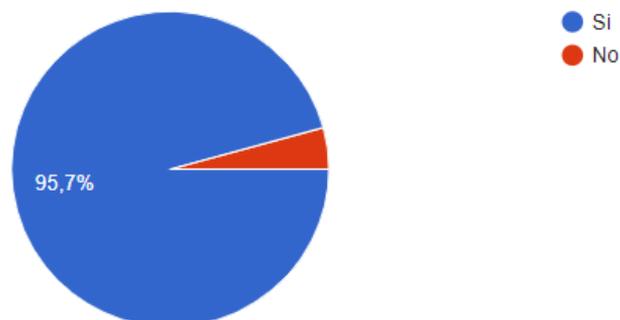
En qué porcentaje tus búsquedas de formación han sido exitosas (los resultados son cursos adaptados a tus exigencias)

46 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?

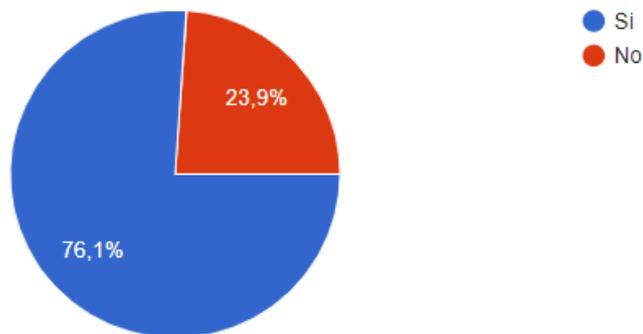
47 respuestas





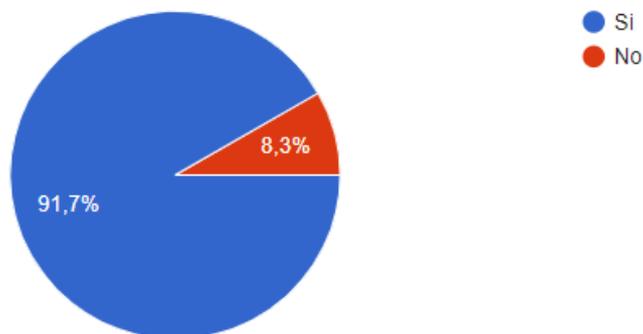
¿Alguna vez has tenido que comparar cursos de distintas páginas web para encontrar el mejor curso para ti?

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





Anexo IV: Organigrama inicial



CEO

GUILLERMO CASTAÑEDA



COO

BORJA OSUNA



MARKETING

ANA MARÍA



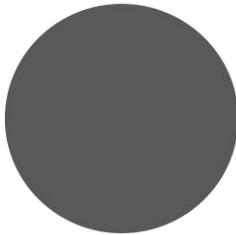
MARKETING

DAVID ZHOU



CFO

CLAUDIA MARTÍN-BORREGÓN



Técnico

TBD



Anexo V: Presupuesto de tesorería

PRESUPUESTO DE TESORERÍA						
Volver al menú						
	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Tesorería Inicio Periodo	0,00	41.827,60	25.182,80	18.005,26	106.362,73	307.371,47
COBROS						
Cobros de ventas del año	0,00	102.240,00	165.660,40	278.992,96	426.971,78	653.537,41
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	296.998,22	533.334,51	960.908,88
PAGOS						
Inmovilizado	18.172,40	0,00	0,00	10.550,00	0,00	0,00
Pagos Compras M.Primas	0,00	41.362,30	50.332,64	62.162,78	71.724,52	82.768,55
Gastos de personal fijo	0,00	63.600,00	73.198,80	88.440,50	91.748,00	95.220,90
Otros costes 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	0,00	0,00	550,00	0,00	0,00
Pago Impuesto Beneficios	0,00	0,00	0,00	16.235,01	49.369,96	91.690,79
TOTAL PAGOS	18.172,40	118.884,80	172.837,94	190.635,49	225.963,04	283.245,33
SALDO TESORERÍA FINAL DEL AÑO	41.827,60	25.182,80	18.005,26	106.362,73	307.371,47	677.663,55



Anexo VI: Previsión de la cuenta de resultados

CUENTA DE RESULTADOS

[Volver al menú](#)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	102.240,00	165.660,4	278.992,959	426.971,7801	653.537,4102
70 Ingresos de Explotación	102.240,00	165.660,40	278.992,96	426.971,78	653.537,41
60 Compras M. primas	41.362,30	50.332,64	62.162,78	71.724,52	82.768,55
MARGEN DE CONTRIBUCION	60.877,70	115.327,76	216.830,18	355.247,26	570.768,86
64 Gastos de personal (Coste Fijo)	63.600,00	73.198,80	88.440,50	91.748,00	95.220,90
622 Reparaciones y Conservacion	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
623 Servicios Profesionales	7.680,00	8.064,00	8.467,20	8.890,56	9.335,09
628 Suministros	1.230,00	1.230,00	1.230,00	1.230,00	1.230,00
629 Otros Gastos Varios		0,00	550,00	0,00	0,00
EBITDA	-14.632,30	29.834,96	115.142,48	250.378,70	461.982,87
Dotación para la amortización	6.028,91	6.028,91	6.028,91	3.528,91	3.528,91
Resultado de Explotación (EBIT)	-20.661,21	23.806,06	109.113,57	246.849,79	458.453,96
Gastos financieros	2.012,50	2.012,50	0,00	0,00	0,00
Resultado antes de Impuestos	-22.673,71	21.793,56	109.113,57	246.849,79	458.453,96
Impuesto sobre beneficios	0,00	0,00	16.235,01	49.369,96	91.690,79
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	-22.673,71	21.793,56	92.878,56	197.479,83	366.763,17

1. ANALISIS INGRESOS RESULTADOS Y	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos de Explotación	102.240,00	165.660,40	278.992,96	426.971,78	653.537,41
% Variacion Ingresos Ventas		62%	68%	53%	53%
Margen Bruto Contribucion	60.877,70	115.327,76	216.830,18	355.247,26	570.768,86
% Margen Bruto / Ingresos Ventas	59,5%	69,6%	77,7%	83,2%	87,3%
% Variacion Margen Bruto		89%	88%	64%	61%
EBITDA	-14.632,30	29.834,96	115.142,48	250.378,70	461.982,87
% EBITDA / Ingresos Ventas	-14,3%	18,0%	41,3%	58,6%	70,7%
Resultado de Explotación (EBIT)	-20.661,21	23.806,06	109.113,57	246.849,79	458.453,96
% Rto Explotacion / Ingresos Ventas	-20,2%	14,4%	39,1%	57,8%	70,1%
Resultado antes de Impuestos	-22.673,71	21.793,56	109.113,57	246.849,79	458.453,96
% Rto antes Imptos / Ingresos Ventas	-22,2%	13,2%	39,1%	57,8%	70,1%

2. ANALISIS DE LOS COSTES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Consumo M.Prima	41.362,30	50.332,64	62.162,78	71.724,52	82.768,55
% Consumo / Ingresos Ventas	40,5%	30,4%	22,3%	16,8%	12,7%
Gastos Personal (CDirecto y Variabl	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
% Gastos Personal (CD) / Ingresos Ventas	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Otros Costes Fijos	75.510,00	85.492,80	101.687,70	104.868,56	108.785,99
% Otros Costes Fijos / Ingresos Ventas	73,9%	51,6%	36,4%	24,6%	16,6%
Coste Fijos de Personal	63.600,00	73.198,80	88.440,50	91.748,00	95.220,90
% Costes Fijos Personal / Ingresos Ventas	62,2%	44,2%	31,7%	21,5%	14,6%
Gastos Financieros	2.012,50	2.012,50	0,00	0,00	0,00
% Gastos Financiero / Ingresos Ventas	2,0%	1,2%	0,0%	0,0%	0,0%

3. ANALISIS FLUJO CAJA LIBRE OPERATIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EBITDA	-14.632,30	29.834,96	115.142,48	250.378,70	461.982,87
EBIT	-20.661,21	23.806,06	109.113,57	246.849,79	458.453,96
NOPLAT	-17.562,03	20.235,15	92.746,54	197.479,83	366.763,17
+ - Amortizacion y Provisiones	6.028,91	6.028,91	6.028,91	3.528,91	3.528,91
+ - Variacion Existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ - Variación Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ - Variacion Proveedores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ - Variacion Inversión Afijo	0,00	0,00	-10.550,00	0,00	0,00
FCL Operativo ó FCL no Financi	-11.533,12	26.264,05	88.225,45	201.008,74	370.292,08

**Anexo VII: Balance de situación****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	28.722,40	28.722,40	28.722,40
Amortización Inmovilizado	0,00	-6.028,91	-12.057,81	-18.086,72	-21.615,63	-25.144,54
ACTIVO FIJO	18.172,40	12.143,49	6.114,59	10.635,68	7.106,77	3.577,86
Tesorería	41.827,60	25.182,80	18.005,26	106.362,73	307.371,47	677.663,55
ACTIVO CIRCULANTE	41.827,60	25.182,80	18.005,26	106.362,73	307.371,47	677.663,55
TOTAL ACTIVO	60.000,00	37.326,29	24.119,85	116.998,41	314.478,24	681.241,41
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			-22.673,71	-880,15	91.998,41	289.478,24
Resultado ejercicio actual	0,00	-22.673,71	21.793,56	92.878,56	197.479,83	366.763,17
FONDOS PROPIOS	25.000,00	2.326,29	24.119,85	116.998,41	314.478,24	681.241,41
Préstamos a largo plazo	35.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
EXIGIBLE A LARGO PLAZO	35.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Préstamos a corto plazo	0,00	35.000,00	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	35.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO	60.000,00	37.326,29	24.119,85	116.998,41	314.478,24	681.241,41



Anexo VIII: Análisis 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		144.067,60	190.843,20	296.998,22	533.334,51	960.908,88
Total Pagos del Periodo		118.884,80	172.837,94	190.635,49	225.963,04	283.245,33
Desembolso Inicial	-60.000,00	25.182,80	18.005,26	106.362,73	307.371,47	677.663,55
Total Cobros Pagos del Periodo						

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

1. Plazo de Recuperación (PayBack Descontado)	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cobros-Pagos (Del Periodo)(Actualizados)		23.103,49	15.154,67	82.131,54	217.749,70	440.434,81
Acumulado		23.103,49	38.258,16	120.389,70	338.139,40	778.574,21
		No Recupera	No Recupera	Recupera Inversion	Recupera Inversion	Recupera Inversion
Periodo Recuperacion Inversion						

2. Tasa Interna de Retorno (TIR)	109,96%
---	----------------

3. Valor Actual Neto (VAN)	778.574,21 €
-----------------------------------	---------------------

4. Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM)	82%
---	------------

		Total Cobros Pagos del Periodo				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Desembolso Inicial	-60.000,00	25.182,80	18.005,26	106.362,73	307.371,47	677.663,55
Tasa de Reinversion o Financiacion		11%	11%	11%	11%	11%
Movimiento de Fondos Intermedios capitalizados al final del año 5	-60.000,00	37.940,78	24.485,06	130.554,13	340.536,85	677.663,55
						1.211.180,37
						Suma año 5

5. Indice Coste Beneficio (ICB)	1,04
--	-------------



Anexo IX: Cronograma para la puesta en marcha





Anexo X: Currículum Vitae

BORJA OSUNA CIORDIA

E-mail: borjaosuna@alu.comillas.edu

Teléfono: 695 140 040

LinkedIn: Borja Osuna Ciordia

Edad: 23 años DNI: 04850398-C



FORMACIÓN ACADÉMICA

UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS – ICADE

(2016-Actualidad) **Administración y Dirección de Empresas + Relaciones Internacionales**

Actualmente cursando 5º año del doble grado en ADE + RRII (E6) en la Universidad Pontificia Comillas – ICADE, con una nota media provisional de 7,9. Destacable la calificación de 10 con Matrícula de Honor en la asignatura de Comunicación Persuasiva y la participación durante 2 años en el Club de Debate.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA

(2019) **Intercambio universitario**

Intercambio académico realizado en el primer semestre del 4º año de carrera en la Pontificia Universidad Católica Argentina en Buenos Aires.

EXPERIENCIA LABORAL

CUENTA PROPIA Y ACADEMIA DA VINCI

(2015-2019) **Profesor particular de matemáticas, inglés, lengua y economía**

Preparar e impartir clases adaptadas específicamente para estudiantes de bachillerato.

NORAX AVENTURA SL

(2016-2018) **Monitor de ocio y tiempo libre**

Diseñar, organizar y supervisar actividades de entretenimiento, multiaventura, medioambientales y náuticas en campamentos de inmersión lingüística en inglés en el CT El Guijo (Salamanca).

ACADEMIA DE PREPARACIÓN PIR SL

(2020-Actualidad) **Responsable del departamento de información**

Funciones de comercial de venta vía telefónica, gestión de la plataforma interna y bases de datos de clientes potenciales, atención al cliente y tareas administrativas para la línea de negocio IFSES Estética.

IDIOMAS

ESPAÑOL – Lengua materna

INGLÉS – C1

Estudiado a lo largo de toda mi educación. Acreditado por el diploma de Cambridge C1: Advanced, con una nota general de 195/210, obtenido en 2019.

FRANCÉS – B1

Entendimiento medio y conversación básica fluida.

OTROS DATOS DE INTERÉS

Me considero una persona honesta, trabajadora y comprensiva, con una fuerte capacidad de sacrificio y resiliencia, y que muestra ilusión ante los retos. Mi carácter es abierto y alegre, y sé trabajar de forma autónoma y en grupo, asumiendo tanto el rol de líder como de subordinado. Conocimientos avanzados en Microsoft Excel, muy buen desempeño en ofimática general y facilidad con las nuevas tecnologías. Entre mis aficiones habituales, las que mejor me identifican son la música, los deportes (gimnasio, pádel, fútbol o senderismo), los viajes y la lectura.

Diploma de ICADE en Habilidad Personales y Profesionales: Planificación, autoexigencia, control del estrés, asertividad, liderazgo, trabajo en equipo y comunicación persuasiva; técnicas de escritura y uso de Excel.

Carnet de conducir B2 y coche propio.