



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

MODELO DE NEGOCIO Y VIABILIDAD FINANCIERA DE 'COURSESCOPE'

Autor: 201606488

MADRID | Abril, 2021

RESUMEN EJECUTIVO

En un contexto de crisis económica como el actual, aún hay lugar para la creación de startups tecnológicas en España. El presente estudio tiene como objetivo la elaboración del business plan de nuestra compañía: 'CourseScope'. Nuestra idea se basa en la creación de una plataforma que recomiende a los usuarios su formación ideal teniendo en cuenta sus experiencias pasadas recogidas de LinkedIn e intereses futuros captados mediante una encuesta. Nuestra plataforma utilizará tecnología de *Machine Learning*, apoyándose en un algoritmo de regresión logística multinomial que permitirá automatizar todo el proceso de recomendación.

Creemos que dada la situación de distanciamiento social y el auge de la formación online, es el momento perfecto para sacar adelante un negocio 100% online que cuenta con un modelo disruptivo en un sector donde la búsqueda manual es lo tradicional. Por ello, el estudio se basará en un análisis Business Model Canvas y de factores externos que tengan un impacto en el negocio, y de la viabilidad económico-financiera del mismo.

Palabras clave: CourseScope, negocio, startup, recomendación, cursos, formación, Machine Learning, educación, plan financiero

ABSTRACT

In the current context of economic crisis, there is still room for the creation of technology startups in Spain. The present study aims to develop the business plan of our company: 'CourseScope'. Our idea is based on the creation of a platform that recommends personalized education to users considering both their past experiences gathered from LinkedIn and their future interests collected through a survey. Our platform will use a Machine Learning multinomial logistic regression algorithm which will automatize the whole recommendation process.

We strongly believe that, due to the social distancing situation and the rise of online education, it is the perfect time to launch a 100% online business which is based on a disruptive model within a sector where platforms offer manual search. Therefore, the study will be rooted in a Business Model Canvas analysis and external factors that have an impact on the business, and its economic and financial viability.

Key words: CourseScope, business, startup, recommendation, courses, education, Machine Learning, financial plan

Índice

| | | |
|--------|--|----|
| 1. | INTRODUCCIÓN..... | 5 |
| 1.1 | JUSTIFICACIÓN DEL INTERÉS | 5 |
| 1.2 | OBJETIVOS DEL TRABAJO..... | 6 |
| 1.3 | METODOLOGÍA | 6 |
| 1.4 | ESTRUCTURA..... | 7 |
| 2. | ‘COURSESCOPE’ | 8 |
| 2.1 | PRESENTACIÓN DE LA IDEA..... | 8 |
| 2.2 | TECNOLOGÍA | 10 |
| 2.3 | ESTUDIO DE MERCADO | 11 |
| 2.3.1 | ANÁLISIS DEL MACROENTORNO | 12 |
| 2.3.2 | ANÁLISIS DEL MICROENTORNO..... | 16 |
| 3. | MODELO DE NEGOCIO: BUSINESS MODEL CANVAS | 20 |
| 3.1. | SEGMENTOS DE MERCADO..... | 21 |
| 3.2 | PROPUESTA DE VALOR..... | 22 |
| 3.3 | CANALES | 23 |
| 3.4 | RELACIONES CON CLIENTES..... | 24 |
| 3.5 | FUENTES DE INGRESOS | 24 |
| 3.6 | RECURSOS CLAVE..... | 25 |
| 3.7 | ACTIVIDADES CLAVE..... | 26 |
| 3.8 | ASOCIACIONES CLAVE | 27 |
| 3.9 | ESTRUCTURA DE COSTES | 27 |
| 4. | PLAN FINANCIERO | 28 |
| 4.1. | PRESUPUESTO DE LAS INVERSIONES INICIALES..... | 29 |
| 4.2. | FUENTES DE FINANCIACIÓN..... | 30 |
| 4.3. | PREVISIÓN DE INGRESOS Y COSTES | 35 |
| 4.3.1. | ESTIMACIÓN DE INGRESOS | 35 |
| 4.3.2. | ESTIMACIÓN DE COSTES | 38 |
| 4.4. | PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS..... | 43 |
| 4.4.1. | CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS | 43 |
| 4.4.2. | BALANCE DE SITUACIÓN | 45 |
| 4.4.3. | ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO | 48 |
| 5. | CONCLUSIONES | 49 |
| 6. | BIBLIOGRAFÍA..... | 51 |

Índice de tablas y figuras

| | |
|--|----|
| GRÁFICO 1: Lienzo de Business Model Canvas | 20 |
| GRÁFICO 2: Alumnos matriculados en máster y grado por rango de edad .. | 22 |
| GRÁFICO 3: Precio de los productos de ‘CourseScope’ | 25 |
| GRÁFICO 4: Lienzo del Business Model Canvas de ‘CourseScope’ | 28 |
| GRÁFICO 5: Inversión inicial de ‘CourseScope’ | 30 |
| GRÁFICO 6. Fuentes de financiación iniciales | 35 |
| GRÁFICO 7. Previsión de ingresos por <i>leads</i> | 37 |
| GRÁFICO 8. Previsión de ingresos por informes de tendencias | 38 |
| GRÁFICO 9. Previsión de costes de generación de leads | 39 |
| GRÁFICO 10. Tablas de amortizaciones..... | 42 |
| GRÁFICO 11. Gastos financieros..... | 43 |
| GRÁFICO 12. Impuestos a tributar | 43 |
| GRÁFICO 13. Cuenta de Pérdidas y Ganancias de ‘CourseScope’ | 44 |
| GRÁFICO 14. Balance de Situación de ‘CourseScope’ | 46 |
| GRÁFICO 15. Estado de Flujos de Efectivo de ‘CourseScope’ | 48 |

1. INTRODUCCIÓN

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL INTERÉS

No parece que sea, en medio de una crisis como la que vivimos, el mejor momento para apostar por la innovación. Sin embargo, aún en situaciones donde todo cambia, el mundo brinda oportunidades para los emprendedores. Eric Ries, (2011), creador del método Lean Startup, define una *startup* como “una institución humana diseñada para crear nuevos productos y servicios en unas condiciones de incertidumbre extrema”. Durante la crisis financiera de 2008 se crearon de la nada empresas que fueron abriendo su hueco en el mercado progresivamente hasta convertirse en los gigantes que son a día de hoy, como Airbnb o Uber. No obstante, no todas las crisis son comparables, y la crisis desencadenada por el COVID-19 tiene un matiz relevante. Está caracterizada por el distanciamiento entre personas. Es el momento adecuado para que planes de negocio de startups 100% digitales den sus primeros pasos.

En un escenario en el que el resto del mundo tiene dudas, un emprendedor ha de ser codicioso. En este contexto empresarial incierto donde existe una clara apuesta por el mundo digital y a distancia, un equipo de 5 alumnos de la Universidad de Comillas hemos decidido presentarnos a la octava edición del Concurso Comillas Emprende para poder dar forma a nuestra idea de negocio. La idea de nuestra *startup* ‘CourseScope’ surge durante el confinamiento mundial de marzo de 2020, momento que marca un antes y un después en el mundo de la educación online. Durante estos meses, el volumen de inscripciones en empresas de cursos online como Coursera subió un 400% (Impey, 2020), haciendo del sector de los llamados MOOCs una oportunidad muy atractiva de inversión. Sin embargo, nuestro plan de negocio va más allá de lo que se puede encontrar en la actualidad en el mercado.

Nuestra *startup* se llama ‘CourseScope’. Nuestro modelo de negocio consiste en una plataforma online que recomienda a los usuarios formación ya existente que se ajuste a su perfil. Por un lado, la plataforma utiliza un algoritmo clasificador que se conecta al LinkedIn del usuario para extraer cuáles son sus experiencias previas. Por otro lado, se lleva a cabo una encuesta para conocer los intereses del usuario. De esta manera, estableciendo relaciones por medio del algoritmo se recomienda al usuario formación ajustada a su experiencia previa y a sus intereses futuros. Este modelo de negocio genera sus ingresos mediante la venta de *leads*. En otras palabras, nuestra startup recoge información de los usuarios cuando están interesados en algún curso en concreto. Este

dato de contacto, también llamado *lead*, es transferido a los centros de formación a cambio de un coste. presentamos un escenario en el que todo el mundo gana. Por un lado, el consumidor final consigue aquella formación que más le conviene según sus preferencias y, por otro lado, la universidad o centro de formación aumenta su número de clientes potenciales.

1.2 OBJETIVOS DEL TRABAJO

Con el presente plan de negocio se pretenden conseguir los siguientes objetivos:

- Entender el funcionamiento actual del sector de la formación online y su posible crecimiento en los próximos años.
- Presentar el modelo Business Model Canvas de nuestra empresa para poder entender el negocio de venta de cursos, grados, oposiciones y másteres y así mejorar la eficiencia de los procesos internos de la compañía.
- Analizar la viabilidad financiera de la compañía mediante un plan económico-financiero en el que se vean las proyecciones de los principales estados financieros de 'CourseScope'.
- Determinar si la empresa es un activo de inversión atractivo.

1.3 METODOLOGÍA

Para alcanzar los objetivos propuestos anteriormente, la metodología utilizada para el proyecto será mixta. Se analizarán y combinarán datos cuantitativos y cualitativos en un programa que consta de dos partes principales. Por un lado, la parte cualitativa del proyecto vendrá dada por un estudio que determinará si la idea es atractiva o no mediante una revisión de la literatura disponible acerca del mercado de la educación online y las barreras y competidores de nuestra *startup*. Por otro lado, la segunda parte del proyecto consistirá en una mezcla cuantitativa y cualitativa que dará lugar al desarrollo del modelo de negocio. Para ello, se llevará a cabo un Business Model Canvas que dictará si la idea es rentable a corto plazo y los pasos necesarios para salir adelante. Además de presentar el Business Model Canvas, el análisis cuantitativo del proyecto lo completará el Plan Financiero de la empresa, donde habrá una serie de proyecciones que determinarán la viabilidad del proyecto a medio-largo plazo.

1.4 ESTRUCTURA

El trabajo se estructura en la siguientes secciones. Tras una introducción, la sección 2 comienza con la presentación de la idea que dio lugar a nuestra *startup* ‘CourseScope’. En ella se muestran los fundamentos y ventajas competitivas del servicio ofertado y se realiza un breve análisis acerca del funcionamiento, las características y los riesgos de las herramientas tecnológicas necesarias para hacer que la idea de negocio funcione.

La sección 3 desarrolla el estudio de mercado de la empresa que ayudará a entender el sector en el que la misma opera. A partir de los resultados que se consigan en dicho estudio, se determinará si es de interés entrar en el sector o no. Esta parte del trabajo se compone a su vez de dos apartados. Por un lado, se realizará un análisis del entorno a nivel macro para identificar amenazas y oportunidades para la empresa mediante un análisis PESTEL. Por otro lado, una vez definido el macroentorno en el que se mueve la empresa, se efectuará un análisis de las 5 Fuerzas de Porter para estudiar factores controlables.

Tras conocer tanto la idea como su entorno, en la sección 4 se llevará a cabo un Business Model Canvas para tener una visión estratégica del negocio y su desarrollo y adaptación a los cambios a lo largo del tiempo. Al final del apartado se presentará un mapa visual general del negocio de ‘CourseScope’ a modo de resumen.

En la sección 5, se expone el plan económico-financiero de la empresa. El informe constará de un horizonte temporal de 5 años, tiempo ideal para poder ver la evolución progresiva esperada de la empresa. Dentro de este plan se argumentarán las hipótesis realizadas acerca del presupuesto inicial necesario para acometer las inversiones necesarias y se expondrán las posibles fuentes de financiación que utilizará la empresa, así como la estructura de ingresos y costes sobre la que se basará ‘CourseScope’. Asimismo, se proyectarán los 3 estados financieros principales y se analizará la viabilidad económica y la estabilidad financiera de la empresa.

Por último, se plantearán las conclusiones obtenidas respecto a la idea, el modelo de negocio y el plan financiero de la compañía.

2. ‘COURSESCOPE’

2.1 PRESENTACIÓN DE LA IDEA

El año 2020 ha sido un año que nadie olvidará por los momentos tan duros que hemos vivido. Inevitablemente, un año así provoca cambios radicales en nuestro estilo de vida y de adaptaciones a la nueva realidad. Dentro de este contexto, los estudiantes son uno de los grupos que más se tiene que adaptar. Poniendo el foco en los estudiantes universitarios, muchos de ellos vieron sus oportunidades de desarrollo profesional truncadas totalmente por la pandemia y la complicada situación a nivel económico y laboral. Todo ello a nivel mundial. Las crisis, sean sanitarias o económicas, no entienden ya de fronteras. Esta situación de paralización ha llevado a millones de personas a lo largo de todo el mundo a preguntarse por aquello que pueden hacer para dar un *plus* a su perfil de candidato y aumentar las posibilidades de ser seleccionado de cara a futuras oportunidades. ¿Qué pasa con aquellas personas que continúan formándose? La pandemia ha sido vista por el sector educativo como una oportunidad de considerar nuevas maneras de trabajar, de adoptar enfoques innovadores en este tradicional mundo y de reconceptualizar la naturaleza de los programas educativos (Mutton, 2020).

El saber se define como el “tener habilidad o capacidad para hacer algo.” (Real Academia Española, 2020) Sin embargo, vivimos en un entorno cada vez más cambiante que nos obliga a reinventarnos constantemente. Aquí es donde la educación juega un papel clave. La educación no termina nunca, y dentro de la situación de distanciamiento social en la que vivimos, la formación online se presenta como una alternativa ideal en el desarrollo de las personas. La formación *online* ha venido para quedarse.

En la actualidad, existen multitud de plataformas que ofrecen cursos *online* en el mercado. Sin embargo, nuestro servicio apuesta por un posicionamiento de mercado y de marca totalmente distinto al de los competidores, ofreciendo una solución innovadora que se sostiene por nuestra ventaja competitiva. Hasta ahora, al realizar una búsqueda de cursos online, se requería de trabajo manual y en ocasiones de imaginación. ¿Cuál es el curso ideal para poder adquirir nuevas competencias y poder impulsar mi futuro profesional?

En muchas ocasiones, sucede que, después de buscar cursos durante horas, no se consigue encontrar un curso hecho a tu medida. Nuestra *startup* ‘CourseScope’ se presenta como una alternativa vanguardista al tradicional modelo de negocio de cursos online. A diferencia de otros negocios donde la búsqueda de cursos es manual, ‘CourseScope’ es

una plataforma que recomienda automáticamente cursos basados en el perfil personal y profesional del consumidor.

Para obtener la información pasada del usuario, se solicita acceso a la información pública del LinkedIn del usuario. Mediante una herramienta de *Machine Learning* llamada regresión logística multinomial, se categorizan las experiencias previas del usuario. Para aquellos usuarios más jóvenes que no estén familiarizados con LinkedIn, se realizará una pequeña encuesta para conocer los gustos y posibles experiencias previas que tengan. Por otro lado, para conocer qué facetas se quieren potenciar, se realizará un análisis de los intereses futuros de cada consumidor por medio de una encuesta. De esta manera, nuestro sistema relacionará las experiencias pasadas y los intereses futuros para recomendar la formación perfecta para el consumidor. Dicha formación variará dependiendo de las necesidades y recursos del consumidor, siendo los servicios ofertados cursos (MOOCs), formación profesional, oposiciones, grados universitarios, másteres y doctorados.

Este concepto nos hace únicos, nos diferencia de todos nuestros competidores. No existe ninguna plataforma en el mercado que ofrezca de manera automatizada la formación ideal según el perfil del usuario. De esta forma, con ‘CourseScope’ los usuarios se benefician de una gran mejora en la experiencia de cliente resolviendo todas las ineficiencias encontradas en el proceso de búsqueda de formación *online*.

El modelo de ingresos de ‘CourseScope’ se basa en la venta de *leads*. Aunque en el apartado de tecnología se detallará, a modo de introducción cabe mencionar que el término *lead* se refiere a la información que un usuario ha entregado a una empresa. Esta información pasa automáticamente a ser un registro dentro de la base de datos con el que la empresa puede interactuar (Rocamora, 2021). La mayor fuente de ingresos de ‘CourseScope’ proviene de la venta a los centros de formación de los datos de aquellas personas interesadas en sus productos. En este sentido, un tema de gran importancia como la garantía de protección de datos se llevará a cabo conforme a la normativa de la Unión Europea (2016) basada en el Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos.

Además, debido a la progresiva recopilación de datos de los usuarios, nuestra plataforma permitirá almacenar información acerca de los gustos y tendencias de los consumidores. Por ello, a partir del segundo año, cuando ya se tenga una fuente de información

considerable, se comenzarán a realizar informes de asesoría acerca de las tendencias en el mercado de la formación.

Habiendo expuesto el modelo de negocio de ‘CourseScope’, podemos destacar dos pilares fundamentales sobre los que nuestra compañía se asienta. En primer lugar, el desarrollo de nuestro negocio depende de una herramienta tecnológica que permite relacionar la experiencia previa y los intereses del consumidor con la formación existente para ofrecer exactamente aquello que más encaje en sus preferencias. En segundo lugar, el sistema de seguimiento de las acciones del cliente es imprescindible en el proceso de compra para poder vender de forma transparente los *leads* a los centros de formación. Ambas herramientas son clave para poder así generar el *output* que buscan nuestros usuarios buscan y para asegurar a los centros que el usuario está realmente interesado en la formación.

Por último, hay que mencionar que el ámbito geográfico-cultural de nuestra empresa no está definido en un lugar en concreto. En un primer momento, sería interesante abarcar un nicho de mercado basado en países hispanohablantes de renta media-alta para poder aumentar la cuota de mercado de manera más intensa y controlada. Sin embargo, el mundo digital no entiende de fronteras, y la existencia de cursos online en multitud de idiomas permite que ‘CourseScope’, a nivel estratégico y empresarial, tenga la oportunidad en un futuro de poder crecer mediante expansión a otros mercados. En definitiva, la idea de negocio resulta de interés porque opera en un mercado en alza, resulta innovadora y atractiva, y ofrece posibilidades de crecimiento graduales para la empresa.

2.2 TECNOLOGÍA

La innovación disruptiva en el siglo XXI ha permitido avances que hace 20 años parecían imposibles. El Internet de las cosas, la robótica avanzada, la inteligencia artificial y la realidad virtual son ejemplos de cómo la tecnología puede tener un gran impacto a nivel social y profesional. En este mundo, toda la tecnología gira en torno a una variable común: los datos. Ahora es posible el almacenamiento, procesamiento y análisis de grandes volúmenes de datos a tiempo real (Vidal Ledo, Carnota Lauzán, & Rodríguez Díaz, 2019). Dentro del mundo de la inteligencia artificial, ‘CourseScope’ tratará el uso de un algoritmo de *Machine Learning*: la regresión logística multinomial.

Para poder entender la razón por la que nuestra startup utiliza dicha tecnología, primero se deberá de explicar en qué consisten el *Machine Learning* (también llamado aprendizaje automático), y el algoritmo de regresión logística multinomial. En primer lugar, el aprendizaje automático es solo una parte del mundo que abarca la inteligencia artificial, pero su importancia radica en el hecho de ser la herramienta de trabajo de la nueva era del *Big Data*. El *Machine Learning* consiste en “un conjunto de métodos que utilizan los ordenadores para realizar y mejorar predicciones o comportamientos gracias a herramientas de datos.” (Molnar, 2020)

Su importancia en el proyecto de ‘CourseScope’ reside en que a medida que la plataforma sea expuesta a distintos datos, sabrá adaptarse y producir decisiones confiables en base a la información que tiene. El *Machine Learning* nos permite predecir y conocer con gran especificidad en distintos marcos qué es aquello que encaja con las necesidades de nuestros clientes (Mackenzie, 2015). No obstante, el mundo del aprendizaje automático es muy extenso, y la herramienta de nuestra *startup* muy específica, ¿qué algoritmo de *Machine Learning* se adapta a la idea de ‘CourseScope’?

Para llevar a cabo la idea de nuestra empresa, la plataforma se apoyará en un algoritmo de regresión logística multinomial. Esta herramienta se trata de un método utilizado para métodos multiclase donde se pretende predecir el resultado de una variable en función de otros factores; es decir, se predice una respuesta en función de múltiples predictores (IBM Knowledge Center, 2021). En el caso de ‘CourseScope’, la utilidad de esta herramienta es clara. En función de la información obtenida del usuario, el algoritmo de regresión logística multiclase permitirá encontrar aquella información que se adapte en mayor medida a las necesidades de los usuarios.

En definitiva, este algoritmo de *Machine Learning* permitirá a ‘CourseScope’ automatizar las funcionalidades de la plataforma y ayudará a nuestros usuarios a encontrar su formación teniendo en cuenta variables sacadas de las experiencias pasadas y de los intereses futuros de los usuarios.

2.3 ESTUDIO DE MERCADO

Antes de poder realizar cualquier proyección de la *startup*, y para entender realmente el sector en el que vamos a operar, es necesario estudiar todos aquellos factores que tienen

un impacto en la empresa y su entorno. Para ello, se ha realizado un análisis tanto del macroentorno como del microentorno de la empresa.

2.3.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Para poder describir el entorno del sector en el que opera la empresa, nos apoyaremos en la herramienta PESTEL. Este análisis será fundamental para saber las posibilidades de tener éxito en un sector tan en alza como el de la formación online. Deberá ser un análisis dinámico que deberá repetirse periódicamente. Conociendo las características del sector, será posible optimizar la toma de decisiones y la planificación estratégica, se podrán evaluar los riesgos externos, detectar oportunidades de negocio y mejorar la adaptabilidad de nuestra startup a los cambios, algo clave en el sector digital en el que operamos (Perera, 2017). Seguidamente, se estudiarán las letras del acrónimo PESTEL, que corresponden a factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

A modo de aclaración previa, el análisis externo se realizará sobre el mercado español, país en el que inicialmente se establecerá y operará 'CourseScope'. Aunque el mundo digital no tiene fronteras, esta decisión se ha tomado para enfocarnos en un nicho de mercado y que así se incremente la efectividad publicitaria de la empresa y se genere de manera más rápida una identidad de marca reconocible.

Factores políticos

En este apartado se analizarán los factores políticos que pueden afectar a la empresa; en este caso, en España. En primer lugar, para cualquier empresa la estabilidad política es un factor a tener en cuenta al operar en un país. En este sentido, España es un país que en los últimos años ha vivido situaciones políticas poco estables. A las numerosas elecciones generales que ha habido en los últimos años, se suma la dificultad que han tenido los recientes gobiernos a la hora de aprobar los Presupuestos Generales del Estado (PGE). A pesar de que España ha ido cumpliendo hasta la llegada del covid-19 con el Pacto de Estabilidad y Crecimiento de la UE, no todas las partidas presupuestarias son prorrogables y los proyectos de políticas públicas e inversiones pueden verse paralizadas en caso de una nueva prórroga futura (Encabo Rodríguez, 2018). A fecha de febrero de 2021, momento en el que se escribe el trabajo, la situación política en España está desbloqueada, pero habrá que tener en cuenta futuros eventuales bloqueos. Dicho esto, el riesgo baja notablemente al operar en el marco de la Unión Europea.

Factores económicos

La pandemia del coronavirus ha golpeado a España enormemente. En 2020 el PIB ha caído en un 11% respecto al año anterior. La tasa de paro se sitúa en un 16,2% a diferencia del 13,7% de 2019. Y, como en toda recesión económica, el poder adquisitivo de un porcentaje de la población se verá afectado. A esta situación pesimista se añaden las complicadas perspectivas de evolución del PIB y la tasa de paro en los próximos años. A primera vista, no parece ser el momento adecuado para acometer inversión alguna.

Sin embargo, los confinamientos y la distancia social han hecho que el sector de la formación online se vea más que reforzado. Nuestra empresa puede considerarse como una inversión refugio. En un momento donde la tasa de paro aumenta, nuestra *startup* facilita la recolocación en el mercado laboral. Por lo tanto, aun habiendo reducido el poder adquisitivo, las personas pueden ver la formación online como la mejor inversión para su futuro profesional. Nuestra plataforma puede ser una herramienta clave para mejorar perfiles profesionales, puede aportar el factor diferencial que ayude a encontrar el trabajo deseado. Esta teoría se refuerza viendo que desde el inicio de la pandemia la demanda de matriculación de cursos online ha crecido un 300%, habiendo un 49% de estudiantes que han realizado al menos un curso en el último año (Ecoaula, 2020).

Respecto a los tipos de interés del mercado, a enero de 2020, el BCE europeo mantiene un tipo de interés del 0% y a medio plazo se prevén pocos cambios (Departamento de Análisis de Bankinter, 2020). Este bajo tipo de interés repercute directamente en las hipotecas particulares, aumentando la renta disponible de los hogares. A su vez, el aumento de la renta disponible provocará un aumento en la demanda y consumo de bienes y servicios, impulsando la economía. En definitiva, a pesar de que la situación económica no es ideal, existen signos que hacen que el sector de la formación online se vea impulsado.

Factores socioculturales

Acostumbrados a la interacción humana, la pandemia ha cambiado las costumbres de la sociedad española radicalmente, y con ello, sus hábitos de consumo. El sector de la formación online en España se ve más que beneficiado por estos cambios, siendo una oportunidad inmejorable para la apuesta por 'CourseScope'. Un estudio de EAE Business School (2020) sostiene que más de la mitad de los españoles piensa que ya no volverá a

relacionarse como antes, disminuyendo la asistencia a actos y reuniones sociales, y limitando sus relaciones a los círculos cercanos.

Factores tecnológicos

Estamos en un momento de disrupción tecnológica donde herramientas infrautilizadas hace unos meses han pasado a ser parte de nuestras vidas. Las clases online se han instaurado para todas etapas educativas, por lo que la formación online es considerada ya como una costumbre. Esto ha sido posible por el hecho de que España es un país totalmente conectado. Según el Instituto Nacional de Estadística (2020), el 99.7% de la población española de entre 16 a 34 años, nuestro público objetivo, ha utilizado Internet en los últimos 3 meses. Por lo tanto, a nivel tecnológico existen hábitos y herramientas necesarias para que los grupos de interés pueda acceder a nuestra plataforma.

Factores ecológicos

Ante la creciente sensibilidad por los problemas ecológicos del mundo, las empresas deben hacer un esfuerzo para hacer del desarrollo sostenible una realidad. Con el apoyo del Ministerio para la Transición Ecológica y el Ministerio de Economía y Empresa, España forma parte de iniciativas para hacer frente a los retos medioambientales, como el Pacto por una Economía Circular, la Plataforma Española de Acción Climática o el Grupo Español de Crecimiento verde. España ocupa actualmente el decimocuarto puesto en el *Environmental Performance Index* (Yale Center for Environmental Law & Policy, 2020). Estos datos demuestran el alto grado de concienciación medioambiental existente. En consecuencia, ‘CourseScope’ será una plataforma comprometida con el medioambiente que ofrecerá cursos de conciencia ecológica gratuitos para todas las edades.

Factores legales

En primer lugar, un concepto algo ligado a los factores políticos es la seguridad jurídica del país. La seguridad jurídica del país es el principio de certeza que permite a los ciudadanos confiar en que las normas vigentes se van a cumplir (Lefebvre, 2021). En este sentido, como país desarrollado, en países como España se asume que el cumplimiento de las normas jurídicas nacionales es total.

En segundo lugar, España no es uno de los países donde resulta más fácil crear una empresa. Como condiciones previas a cumplir, será necesario que aquellos interesados en crear la startup tengan residencia legal en España, por lo que no habría problema alguno en este sentido. Sin embargo, España pierde atractivo si hablamos de las facilidades ofrecidas para crear una empresa. El informe *Doing Business 2020* del Banco Mundial que evalúa “todos los procedimientos que se requieren oficialmente o que se realizan en la práctica para que un empresario pueda abrir y operar formalmente un negocio industrial o comercial, así como el tiempo y los costos asociados a estos procedimientos” (Banco Mundial, 2020), sitúa a España en el puesto 97 de países con mayores facilidades para abrir un negocio. Teniendo en cuenta que países vecinos de España como Francia o Portugal se encuentran en los puestos 37 y 63 respectivamente, podemos decir que España no es uno de los países con más facilidades. Sin embargo, el mismo informe sitúa a España en la posición 30 del ranking de mejores países para hacer negocios, por lo que podemos concluir que, una vez realizados los trámites para crear la empresa, España es un buen país para montar una startup y hacer negocios (Banco Mundial, 2020).

España sigue siendo un país en el que operan empresas de escaso componente tecnológico. Por ello se ofrecen ayudas y subvenciones tanto a nivel estatal como regional. A nivel estatal destaca la iniciativa NEOTEC, que tiene como objetivo el “apoyo a la creación y consolidación de nuevas empresas de base tecnológica en España.” (Ministerio de Ciencia e Innovación del Gobierno de España) Sin embargo, esta opción queda descartada debido a que la inversión mínima es demasiado elevada para nuestros intereses. A nivel regional sí hay que subrayar la Línea financiera de apoyo a pymes, autónomos y *startups* para su internacionalización promovida por la Comunidad de Madrid. Se basan en préstamos con condiciones ventajosas para empresas de base tecnológica para su consolidación y crecimiento (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2021). Esta ayuda sí será interesante al no existir importe mínimo para su solicitud.

Por último, encontramos una serie de incentivos fiscales para nuestra startup. Destaca, por un lado, la deducción existente por inversión en empresas de nueva creación. Según el artículo 9.2 de la Ley 14/2013 de apoyo a los emprendedores y su internacionalización, “los contribuyentes podrán deducirse el 20 por ciento de las cantidades satisfechas en el período por la suscripción de acciones o participaciones en empresas de nueva o reciente creación...” (Boletín Oficial del Estado, 2013) Además de ello, según el artículo 29 de la

Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades, “las entidades de nueva creación que realicen actividades económicas tributarán, en el primer período impositivo en que la base imponible resulte positiva y en el siguiente, al tipo del 15 por ciento...” (Boletín Oficial del Estado, 2014) Por ello, pensamos que España puede ser un mercado competitivo a nivel político-fiscal.

En definitiva, el entorno actual está muy marcado por la crisis económica derivada del coronavirus. La situación política en España y la Unión Europea se prevé segura, pero las perspectivas económicas y del paro de épocas venideras dinamitan toda estabilidad. Sin embargo, ‘CourseScope’ puede considerarse una inversión refugio al mejorar la empleabilidad de aquellas personas en búsqueda de empleo o de aquellos que quieran mejorar su perfil profesional de cara a futuras oportunidades. La elección de España como lugar para el desarrollo de la actividad de nuestra *startup* es positiva. Las subvenciones para empresas tecnológicas y los incentivos fiscales aplicables durante los primeros años en la Comunidad de Madrid incentivan y reducen el riesgo durante los primeros años de esta inversión, por lo que podemos resumir que estamos ante un buen momento y en un buen lugar para dar forma a esta oportunidad de negocio.

2.3.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Tras haber analizado aquellos factores que la empresa no puede controlar, pero a los que sí se puede adaptar, a continuación, analizaremos aquellas fuerzas cercanas a nuestra startup que tendrán un impacto directo en nuestro modelo de negocio. Para ello utilizaremos el modelo de las cinco fuerzas de Porter, con el que ahondaremos en el poder de negociación de clientes, la competencia actual, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores y la amenaza de productos sustitutivos.

Poder de negociación de los clientes

Teóricamente, cuanto más organizados estén los consumidores, mayor poder de influencia tendrán a la hora de imponer exigencias y condiciones en la relación de precios, calidad o servicios (Porter, 1998, p. 31). Al actuar como intermediarios, la presión de precios será ejercida sobre los centros formativos, pero tendrá un impacto en el importe de los *leads*. Cabe mencionar que la amplia oferta de formación actual tiene el peligro de provocar una bajada de precios, afectando al precio de venta del *lead*. Sin embargo, la excelencia académica tiene un coste al ser una inversión a futuro que tiene un efecto

directo positivo en los perfiles profesionales, por lo que esta situación de bajada masiva de precios parece poco probable. Más aun teniendo en cuenta el reciente incremento de la demanda en el sector.

Una ventaja de ‘CourseScope’ es que son los clientes los que filtran en su búsqueda el precio, calidad y horas de la formación que buscan. Será nuestra labor ofrecer aquellos productos que aporten un valor diferencial a los perfiles de nuestros clientes. De esta manera, la satisfacción del cliente será alta, lo que mejorará la imagen de marca progresivamente.

Sin embargo, no solo los usuarios que busquen los cursos serán los clientes, sino también las universidades y centros de formación. Estos clientes pueden considerarse el elemento más importante de la cadena de valor de la compañía, la relación con ellos es vital porque si no hay formación disponible, no hay negocio.

Algunos de los servicios formativos que se ofrecerán en ‘CourseScope’ son clases ya grabadas. Por lo tanto, a los centros de formación les interesa atraer al máximo número de clientes posibles. Un cliente más significa más ingresos. Estamos ofreciendo un “*win-win situation*”. La negociación entre nuestra startup y sus proveedores vendrá dada por el coste por *click* de los servicios de ‘CourseScope’.

Dado que la oferta inicial en la web será algo reducida, las universidades y centros de formación tendrán más capacidad de fijar los precios en un primer momento. Sin embargo, la intención desde ‘CourseScope’ es la de renegociar los términos de las alianzas anualmente para poder mejorar las condiciones a medida que la oferta de cursos y el número de usuarios aumente.

Competencia actual

La competencia en la industria de los cursos online puede ser considerada un monopolio donde los buscadores con mayor cuota de mercado son ‘educaweb’, ‘EdX’ y ‘Coursera’. Sin embargo, dentro del mercado español el principal competidor es ‘Emagister’. A pesar de que estos competidores están bien posicionados, el crecimiento del sector ofrece la oportunidad de hacerse un hueco entre ellos. Ante esta rivalidad, ‘CourseScope’ en primer lugar tendrá que visualizar su ventaja competitiva. Tendrá que hacer ver que ningún rival ofrece cursos adaptados al perfil profesional pasado y futuro del usuario. La mayoría de las búsquedas son manuales, por lo que la mejora de experiencia del cliente será esencial

para enfrentarse a los competidores. También habrá que hacer hincapié en que la formación vendrá únicamente de centros con cierta reputación, haciendo énfasis en que nuestro servicio es *premium*.

Para poder darse a conocer, habrá que realizar una fuerte inversión en el marketing de la empresa. El hecho de que la empresa se vaya a centrar en el mercado español hace que las campañas publicitarias vayan a tener mayor foco en consumidores con características similares, por lo que el impacto será mayor y la imagen de marca se expandirá más rápido. Por último, 'CourseScope' tendrá que realizar una gran tarea comercial que permita asociarse con multitud de organizaciones para aumentar la oferta de productos en la web respecto a otras plataformas.

Amenaza de nuevos competidores entrantes

Las barreras de entrada a la industria no son grandes, y viendo que se trata de un sector en auge, presumiblemente nuevos competidores aparecerán con el paso del tiempo. Sin embargo, 'CourseScope' puede combatir esto de dos maneras. Por un lado, habrá que trabajar en la diferenciación e innovación progresiva del servicio. En este sentido, la inversión inicial en el sistema tecnológico que permita categorizar los distintos apartados de LinkedIn y establecer relaciones entre pasado y futuro es clave. Es lo que permite nuestra diferenciación en la experiencia de cliente.

Como se ha comentado en la presentación de la idea, cuando ya se tenga una fuente de información considerable, se comenzarán a realizar informes de asesoría acerca de las tendencias en el mercado de la formación. De esta manera, se reforzará más aún nuestra relación con los centros formativos. Cuando se genere esta relación de confianza con los proveedores y seamos uno de sus canales de venta más importantes, se presionará para pasar a tener una relación de exclusividad. En consecuencia, se establecerá una barrera para nuevos competidores.

Además, otra idea a futuro es la integración de una base de empleo en nuestra plataforma para que nuestros clientes conozcan las competencias más demandadas por las empresas de aquellos sectores en los que les interesa trabajar. De esta manera, podrán cruzar esas competencias demandadas por las empresas con las competencias que les ofrecen los cursos recomendados por 'CourseScope', asegurándose de que el curso será una inversión a futuro con la que las facilidades de encontrar trabajo aumentarán.

Poder de negociación de los proveedores

En nuestra idea de negocio encontramos dos distintos clientes, pero no existe la figura de los proveedores.

Amenaza de productos sustitutivos

En este apartado habrá que poner especial atención distintas plataformas más allá de los buscadores que recomienden cursos a usuarios. Dentro de este rango encontramos prensa especializada en formación (incluidos *influencers* educativos), servicios personales de coaching y todas las fuentes de publicidad directa realizada por los propios centros.

Para poder contrarrestar dichas amenazas, se han elaborado las siguientes estrategias. En primer lugar, parte del presupuesto de marketing será destinado a la publicidad vía *influencers* educativos, por lo que cubriremos esa vía de comunicación con posibles usuarios. En segundo lugar, entendemos que los servicios de coaching pueden ofrecer un *plus*. Sin embargo, estos servicios no son fácilmente accesibles para el público objetivo de nuestra *startup* (estudiantes de entre 18-35 años). Nuestra plataforma ofrece un servicio totalmente gratuito para aquellos jóvenes usuarios que buscan cursos, por lo que nuestra plataforma es una alternativa más atractiva. Por último, los centros pueden hacer publicidad de su propia formación, pero nunca la compararán con la formación de otros centros. ‘CourseScope’ permite comparar y recomendar formación de diferentes centros para aportar la mejor solución de todos los centros formativos.

Del presente análisis podemos extraer una serie de conclusiones. Primeramente, podemos asegurar que ‘CourseScope’ tiene capacidad para competir con cualquier empresa dentro del sector. En un entorno donde la búsqueda de formación es manual, CourseScope ofrece formación personalizada al usuario a través de su algoritmo. Esta ventaja competitiva servirá tanto para hacer frente a la competencia actual como para distinguirse de productos sustitutivos. Respecto a los futuros entrantes, el diseño de este algoritmo único, junto con la evolución de ‘CourseScope’ hacia tareas de consultoría y la creación de una base de empleo integrada en la plataforma son ideas que contendrán a nuevos entrantes en el mercado. En cuanto a los clientes, las universidades y centros formativos tendrán cierto poder de negociación en la fase inicial del negocio debido a nuestra excesiva dependencia en ellos. No obstante, esta situación cambiará con el paso de los años. Por

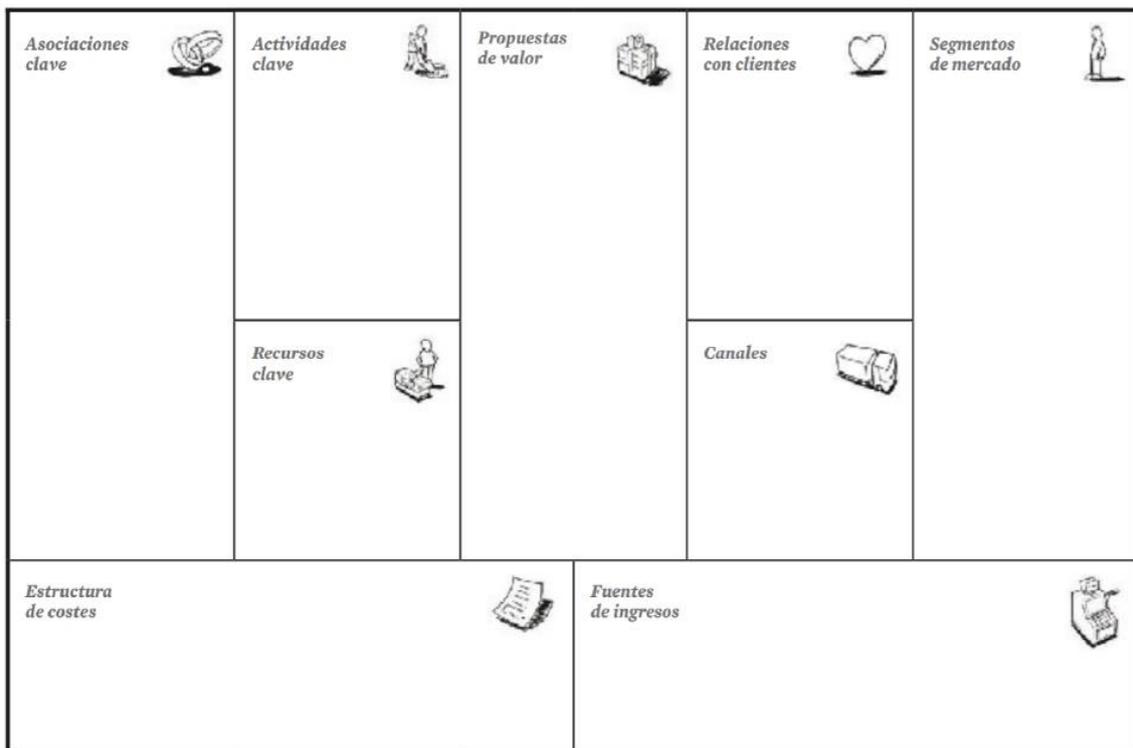
ello será vital poder renegociar los términos año a año y construir una relación a largo plazo.

3. MODELO DE NEGOCIO: BUSINESS MODEL CANVAS

Tras haber estudiado todo el entorno en el que va a operar nuestra *startup*, en la presente sección del estudio se desarrollará en profundidad el modelo de negocio con las bases de CourseScope. Se ha llevado a cabo dicha tarea siguiendo el modelo Business Model Canvas puesto que, como explica sus fundadores Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en su libro *Generación de modelos de negocio* (2014), “la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica.”

A modo de introducción del modelo, se presentará un lienzo con los nueve apartados del Business Model Canvas: asociaciones clave, actividades clave, recursos clave, propuestas de valor, relaciones con clientes, canales de comunicación, distribución y venta, segmentos de mercado, estructura de costes y fuentes de ingresos.

GRÁFICO 1: Lienzo de Business Model Canvas



Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2014)

En primer lugar, nos centraremos en la parte derecha del modelo relacionada con el mercado. En segundo lugar, se realizará un análisis de los elementos internos de la empresa situados en la parte izquierda.

3.1. SEGMENTOS DE MERCADO

El segmento de mercado de nuestra *startup*, también llamado segmento de clientes, lo forman aquellos grupos para los que ‘CourseScope’ crea valor. ‘CourseScope’ cubre necesidades insatisfechas de dos determinados grupos: los usuarios en búsqueda de formación y las universidades que venden formación.

Por un lado, las universidades que van a formar parte de la red de ‘CourseScope’ tendrán un determinado perfil. Con el fin de ser una plataforma diferencial y de ofrecer un servicio *premium*, las universidades elegidas deberán tener prestigio y su programa de estudio deberá ser de calidad. Además, será de gran importancia que el centro aporte una buena tasa de empleabilidad futura.

Por otro lado, los usuarios sí van a tener un perfil acotado. Para ello, se analizarán los rasgos geográficos, demográficos y socioeconómicos del público objetivo. A nivel geográfico, como nuestra actividad inicial se centrará en España, el público al que irá dirigido nuestro esfuerzo en términos de publicidad será aquella gente que viva en España. Sin embargo, como la formación online forma una parte importante de nuestro negocio, nuestra *startup* no se cierra totalmente al público español.

A nivel demográfico, hemos delimitado el perfil de nuestros usuarios a jóvenes de entre 17 y 40 años, siendo su sexo o su situación familiar indistintos. Sin embargo, siguiendo estadísticas recogidas por el Sistema Integrado de Información Universitaria del Ministerio de Universidades (2016-2017), ciertas enseñanzas irán más enfocadas hacia mujeres, y otras hacia hombres, siendo en este sentido de gran importancia para el plan de marketing. Además, en este mismo estudio del Ministerio de Universidades podemos encontrar el porcentaje de los matriculados por edad.

GRÁFICO 2: Alumnos matriculados en máster y grado por rango de edad

Matriculados de grado



Matriculados de máster



Fuente: (Sistema Integrado de Información Universitaria del Ministerio de Universidades, 2016-2017)

Por un lado, los grados, al igual que la formación profesional, irán altamente dirigidos a jóvenes de entre 18 y 21 años, pero también tendremos en cuenta personas de entre 22 y 30 años. El perfil de los estudiantes de máster será el de un público de mayor edad, entre 25 y 30 años. A pesar de que no existen datos Las oposiciones irán orientadas hacia personas de entre 24 y 28 años. Dentro de este rango de edad, el público más joven será el más receptivo a la formación *online*. Además de las estadísticas del Ministerio de Universidades, este proceso de *target* viene de la reflexión en base a las experiencias propias personales, de amigos y familiares.

El perfil socioeconómico de nuestros clientes potencial será de poder adquisitivo medio-alto. Al tener mayor disponibilidad económica, el coste de la formación será más asumible. La formación será más fácilmente considerada como una inversión a futuro. 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.

3.2 PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor se compone de aquellos factores que ayudan a crear valor para cada segmento de clientes. Por un lado, nuestra propuesta de valor para los usuarios en

búsqueda de formación es clara. ‘CourseScope’ aportará un elemento de personalización automática con el que el usuario recibirá la formación ideal en base a experiencias pasadas e intereses futuros. Hasta ahora, la búsqueda era manual, pudiendo estar horas buscando sin dar con el curso ideal. Esta herramienta permitirá al cliente evitarse por tanto el trabajo de búsqueda, ganando tiempo y encontrando formación ajustada a sus preferencias.

Por otro lado, nuestra propuesta de valor para las universidades y centros de formación se basa en la mejora de imagen de marca y *status* de la universidad y de su comunicación. Como ‘CourseScope’ es una plataforma en busca de la excelencia, las universidades y centros de formación con las que tendrá acuerdos serán siempre aquellas que ofrezcan formación diferencial. Por lo tanto, formar parte de la red de nuestra *startup* permitirá a estas universidades y centros formativos mejorar su posicionamiento e imagen como servicio *premium*. Además, el aumento de la inversión y demanda en estudios online implica un aumento de la competencia en el sector formativo. Nuestra startup representa una oportunidad para aumentar los canales de comunicación de los centros de formación. De hecho, será un canal relevante porque se conseguirá información de aquellos clientes potenciales cuyo perfil encaje perfectamente con la formación. ‘CourseScope’ ofrecerá a nuestros clientes calidad, comodidad y sencillez en un *click*.

3.3 CANALES

Con canales se entienden aquellos medios que van a conectar a ‘CourseScope’ con sus clientes. Se utilizarán distintos canales dependiendo del segmento de clientes con el que se quiera contactar. Todo el contacto con los centros formativos y universidades se realizará a través del equipo de comerciales de ‘CourseScope’. Dentro del organigrama de nuestra *startup*, los 5 socios tienen distintas posiciones y tareas. Sin embargo, todos ellos realizarán la labor comercial porque es una actividad clave para crear la red de centros y la base de nuestro negocio lo más rápido posible. Los canales con los que ‘CourseScope’ conectará con los usuarios serán más variados. Dentro de la estrategia de marketing de la empresa, se contempla el uso de canales directos como la propia página web de CourseScope y el equipo de comerciales en eventos relacionados con la búsqueda de formación para estudiantes de últimos cursos de Bachillerato y ESO. En cuanto a canales indirectos, los mayores esfuerzos publicitarios de CourseScope irán destinados a campañas de publicidad y posicionamiento en la red de Google, y a publicidad en la red social de LinkedIn. Una pequeña parte del presupuesto irá destinada a campañas en

Instagram y a la contratación de publicidad vía *influencers* del mundo académico. La diferencia de presupuesto existente viene a razón de la percepción que tienen los consumidores de Instagram y de LinkedIn. Instagram es percibida como fuente de puro entretenimiento y LinkedIn como red profesional.

3.4 RELACIONES CON CLIENTES

La generación de valor de la compañía depende enormemente del establecimiento de relaciones duraderas con los clientes. Es por ello por lo que se deberá planificar cómo se quieren llevar a cabo dichos contactos tanto con universidades y usuarios de la web. Para ello, se mencionará el tipo de relación y vínculo que se quiera tener y el grado de interacción que habrá entre ‘CourseScope’ y sus clientes a lo largo del tiempo. Con las universidades se establecerá una relación directa entre el personal de la universidad y el equipo comercial de nuestra *startup*. Esta relación será a largo plazo. En la fase inicial del proyecto, deberá haber un contacto para intentar que las universidades formen parte de nuestra red. Más tarde, se mantendrán estos vínculos y habrá un contacto periódico donde se renegociarán los términos acordados y se intentará fortalecer la alianza.

En el caso de los usuarios, habrá una relación directa con ‘CourseScope’. Sin embargo, esto no implica que vaya a ver una interacción personal. Es más, a pesar de que los clientes podrán contactar con nuestro personal para preguntas y otras cuestiones, la relación entre usuario y ‘CourseScope’ estará automatizada a través de la plataforma. Una vez se tengan los datos de cada cliente, empezará el proceso de retención y fidelización del cliente por medio de un *newsletter* mensual acerca de las tendencias en formación.

3.5 FUENTES DE INGRESOS

Los ingresos que una empresa recibe son el elemento que da vida a la empresa. En el caso de ‘CourseScope’, una de las propuestas de valor clave en la compañía es que el servicio para los usuarios en búsqueda de cursos sea gratuito. Por ello, la fuente de ingresos principal serán las universidades y demás centros de formación. En concreto, estos ingresos vendrán de la venta de *leads*; es decir, de la venta de los datos de los usuarios interesados en un determinado curso. El precio de cada *lead* variará dependiendo del producto que interese al usuario. La venta de un *lead* de un curso de 100 euros no puede valer lo mismo que el de un grado de 8.000 euros al año. Por tanto, en la siguiente tabla

se establecen los precios estimados de la venta de *leads* para cada uno de los productos. A la hora de fijar estos precios se ha tenido en cuenta el coste medio de cada tipo de formación y la cantidad que las empresas asumen pagar por cada *lead*. Dicha cantidad se ha conocido debido a la experiencia profesional de uno de los socios de ‘CourseScope’ en el sector de la formación.

GRÁFICO 3: Precio de los productos de ‘CourseScope’

| Producto | Precio del lead por producto vendido |
|-------------|--------------------------------------|
| Cursos y FP | 5,50€ |
| Oposiciones | 6 € |
| Grados | 30 € |
| Máster | 20 € |

Fuente: Elaboración propia

Los cursos normales y los de formación profesional están en el mismo rango debido a que el precio es muy similar. Las oposiciones se encuentran aparte debido a que el número de *leads* vendidos para oposiciones será menor. Estos precios serán los fijados para el primer año. A medida que nuestra presencia mejore y que las universidades dependan en mayor medida de ‘CourseScope’, habrá una subida de precios. Esta subida de precios se establecerá en base a un multiplicador anual del 5%.

A partir del segundo año, y una vez que se haya recopilado información suficiente acerca del mercado y los consumidores, habrá otro ingreso procedente de la venta de informes de tendencias en el sector educativo. Estos informes permitirán nuestros clientes, las universidades, adaptar su oferta de formación en base a lo que el mercado demanda. Por ello, establecer desde el primer contacto una relación de confianza con nuestros clientes a la hora de vender estos servicios complementarios a nuestra fuente de ingresos principal resulta fundamental. El precio por informe será inicialmente de 2.000€.

3.6 RECURSOS CLAVE

Una vez el negocio sea puesto en marcha, no es necesaria una gestión activa del mismo al tener una relación automatizada con los usuarios de la plataforma. Es un negocio totalmente online que no requerirá de ningún activo físico. Sin embargo, sí que existen activos intangibles claves en el proyecto. El *software* y la tecnología que sostienen este

proyecto son dos recursos clave sobre los que se hará una inversión inicial. Para poder desarrollar y gestionar a lo largo del tiempo el software y la tecnología de la plataforma se contratará un programador web por horas.

Además, el apartado legal de la empresa resulta clave por el obligado cumplimiento de la ley de protección de datos. Para cumplir al pie de la letra con la regulación se contratará los servicios de un bufete de abogados para asentar la base legal del proyecto. Todo ello no sería posible sin la herramienta de almacenamiento de datos de los usuarios, y sin los socios que hacen el papel de comerciales para conseguir acuerdos con universidades. Para hacer frente al coste derivado de todos estos recursos clave, se lanzará una ronda de financiación inicial destinada a captar personas miembros del grupo de las 3 Fs (Friends, Family and Fools).

3.7 ACTIVIDADES CLAVE

El *core business* son las acciones más importantes que se han de realizar para que el modelo de negocio presentado tenga éxito y funcione. Dichas acciones están íntimamente relacionadas con los recursos clave. Si antes hablábamos de que la plataforma era un recurso clave para nuestro negocio, su mantenimiento recurrente será una actividad clave para nuestro modelo de negocio. Para mantener la confianza de nuestros clientes y el buen funcionamiento de la plataforma, como hemos mencionado antes, se contratará a un programador que trabaje en corregir deficiencias de la plataforma 1 o 2 días a la semana. Además de una inversión inicial de 13.500€, cada tres años se realizará una inversión de 6.000€ para reestructurar dicha plataforma.

Como nuestro modelo de negocio requiere una red de universidades que ofrezcan cursos, otra tarea clave será la de forjar alianzas y relaciones a largo plazo para poder comenzar a ofrecer nuestra propuesta de valor. La labor de los comerciales en este sentido es crucial. Sin embargo, toda esta labor sería en vano sin una estrategia de marketing detrás. Dentro de esta estrategia, la presencia activa y publicidad en redes sociales, y la búsqueda de oportunidades y eventos educativos donde poder darse a conocer son actividades clave para 'CourseScope'.

3.8 ASOCIACIONES CLAVE

Actualmente no existen alianzas estratégicas entre empresas de este o de diferentes sectores. Las únicas asociaciones clave que existen son las relaciones con las universidades para garantizar la fiabilidad y la calidad del servicio de ‘CourseScope’ son clave, como ya se ha mencionado anteriormente.

3.9 ESTRUCTURA DE COSTES

La estructura de costes en ‘CourseScope’ no es compleja. Podemos dividir los costes en variables y fijos. Esta sección, al igual que la de ingresos, será imprescindible en el plan financiero que se explicará en la próxima sección.

- Costes fijos: Los costes fijos no dependen del volumen de formación que ofreceremos. En este apartado destaca la creación y diseño de la plataforma de ‘CourseScope’. Teniendo en cuenta su importancia en nuestro modelo de negocio, su coste de 13.500€ no es elevado. Sin embargo, cada 3 años una reestructuración de la plataforma por valor de 6.000€ será necesaria. Además, los costes por salarios y las cotizaciones a la Seguridad Social tanto a los 5 socios que trabajan *full-time* como al programador web supondrá un alto coste en los primeros años. Sin embargo, cabe destacar que debido al modelo de negocio online de nuestra *startup*, no habrá costes relacionados con el alquiler de las oficinas u otro tipo de inmovilizado material.
- Costes variables: Esta clase de costes lo conforman aquellos que varían en función del servicio prestado por la empresa. Como ‘CourseScope’ es una empresa de servicios articulada a través de una plataforma *online* que ofrece servicios de intermediación, no existe ningún coste derivado de ningún tipo de existencias. Dentro de dichos costes se han incluido todos los costes relacionados con la estrategia de marketing de la compañía. De esta manera, podemos conocer exactamente cuál es el coste de adquisición de cada *lead*; es decir, nos permite saber cuánto cuesta adquirir esa información del usuario que luego ‘CourseScope’ vende a las universidades. Estos costes de marketing incluyen las campañas de publicidad en LinkedIn y Google, el posicionamiento en internet del buscador frente a sus competidores (también llamado posicionamiento SEO) y pequeños costes asociados al marketing vía correo electrónico.

GRÁFICO 4: Lienzo del Business Model Canvas de ‘CourseScope’

| ASOCIACIONES CLAVE | ACTIVIDADES CLAVE | PROPUESTAS DE VALOR | RELACIONES CON CLIENTES | SEGMENTOS DE MERCADO |
|--|--|--|---|---|
| Universidades y otros centros de formación Academias de idiomas Inversores Partners tecnológicos Influencers (promoción) | Creación y mantenimiento de la Selección y mantenimiento de cursos y asociaciones Desarrollo de comunidad de usuarios Redes sociales, foros de empleo, ferias educativas Venta de "leads" Promociones | Necesidad no satisfecha del todo Un método más sencillo, user-friendly Cursos adaptados a experiencias 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 | Servicio al cliente Redes sociales ofertas Seguimiento e informes Feedback de los clientes Transparencia Comunicación | Tipos de clientes: Cliente 1. Usuarios Estudiantes y jóvenes profesionales sin sesgos socioeconómicos en busca de formación **Servicio gratuito |
| | RECURSOS CLAVE Redes sociales Software (página web) Datos, información y algoritmos Red global (alcance) Personal | | CANALES Página Web Comerciales Centros Redes sociales (LinkedIn) Buscadores (Google Ads) | Cliente 2. Centros Universidades Centros de FP Academias Institutos de idiomas Seminarios **También son los proveedores |
| ESTRUCTURA DE COSTES | | | FUENTES DE INGRESOS | |
| COSTES FIJOS Creación y mantenimiento página web Salarios COSTES VARIABLES Publicidad y marketing | | | Venta de leads Informes de tendencias | |

Fuente: Elaboración propia. Modelo extraído de (Osterwalder & Pigneur, 2014).

4. PLAN FINANCIERO

Después de haber desarrollado mediante el modelo Canvas el modelo de negocio de nuestra *startup* CourseScope, el estudio se centrará en el pilar que sustenta toda actividad en el mundo empresarial: la viabilidad económica y financiera. En toda *startup*, la idea es un elemento diferencial. Plataformas de formación online hay muchas, pero ninguna que ofrezca formación personalizada de la misma manera que CourseScope. Sin embargo, la idea por sí misma no es suficiente si no hay un plan económico detrás. Por ello, este plan económico-financiero servirá para examinar la rentabilidad de este proyecto.

Para elaborar el plan económico-financiero, en primer lugar, habrá que saber qué es necesario para poder comenzar a desarrollar la actividad de la empresa. En este sentido, será necesario estimar cuáles serán las inversiones iniciales requeridas para CourseScope y habrá que explorar las vías de financiación necesarias para acometer dichas inversiones. Además, habrá que identificar y plantear por separado las estructuras e ingresos y costes. En base a estas estructuras se llevará a cabo una proyección a 5 años de los tres estados

financieros principales: Balance de Situación, Cuenta de Pérdidas y Ganancias y Estado de Flujos de Efectivo). Finalmente, se sacará una serie de conclusiones a partir de dicho análisis.

4.1. PRESUPUESTO DE LAS INVERSIONES INICIALES

Antes de nada, resulta clave conocer qué necesitamos para poder comenzar nuestra actividad. ‘CourseScope’ necesita realizar una serie de inversiones que permitirán preparar nuestra empresa y crear nuestra plataforma para después comercializar nuestro servicio.

Por el modelo de negocio de nuestra *startup*, la plataforma con el software que utiliza la regresión logística multinomial será el activo más valioso de la compañía. Será imprescindible que dicho activo sea lanzado al mercado como producto mínimo viable en un primer momento. Para estimar el importe de la inversión necesaria para la plataforma y debido a nuestro poco *expertise* en soluciones tecnológicas, se ha contactado con Javier López Martínez, arquitecto de Soluciones Cloud en Telefónica y Google Developer Expert en Cloud.

En una serie de entrevistas personales, Javier nos ha ayudado a estimar los costes de nuestra idea, asegurando que la puesta en marcha de la plataforma y de la tecnología será de 13.500€, coste menor a lo que en un principio pensábamos. Sin embargo, sí que hará falta una actualización de las funcionalidades de la plataforma de manera anual, que se mencionará cuando se realice el análisis de costes.

El desarrollo web se queda sin valor si no contamos con el equipo formado por los 5 socios fundadores de ‘CourseScope’, ya que la empresa no podrá comenzar sus operaciones hasta que no cuente con los *partnerships* con universidades y centros educativos. Dado que nuestro modelo de negocio es totalmente online, para las relaciones con los clientes no hará falta incurrir en gastos recurrentes relacionados con los desplazamientos que tengamos que realizar. Sin embargo, nuestra empresa se hará cargo de los gastos de adquisición de ordenadores portátiles, teléfonos móviles y tarjetas SIM. Se ha decidido comprar 5 ordenadores portátiles Asus Chromebook por valor de 500€ cada uno (FNAC, 2021), y 5 teléfonos Apple iPhone 8 por 400€ cada uno (FNAC, 2021), haciendo un coste total con instalación incluida de 4.550€.

Además, los socios queremos proteger la marca de ‘CourseScope’ porque consideramos que a largo plazo se podrá considerar como una importante fuente de ventaja competitiva para la empresa. Incluso al contar con universidades *premium*, el logo de ‘CourseScope’ podría considerarse como una herramienta que podrán usar nuestros socios como certificación de su valor de excelencia en la enseñanza. Para ello, ‘CourseScope’ registrará tanto su marca como su nombre comercial en la Oficina Española de Patentes y Marcas. Dicho registro tendrá un coste de 122,40€ (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2021).

En definitiva, tal y como se refleja en la siguiente tabla de manera desagregada, la inversión inicial necesaria será de: 18.172,40€.

GRÁFICO 5: Inversión inicial de ‘CourseScope’

| | |
|--------------------------|-------------------|
| Desarrollo plataforma | 13.500€ |
| Equipos informáticos | 4.550€ |
| Marca y nombre comercial | 122,40€ |
| Total | 18.172,40€ |

Fuente: Elaboración propia

Cabe mencionar que esta inversión que se deberá realizar en el primer año no representa una imagen fiel de los gastos que tendrá que hacer frente ‘CourseScope’ en el primer año. La mayoría de los costes incurridos en el año 1 provendrán del plan de marketing y de los salarios de los 5 socios, que suman un total de 101.362,30€. Sin embargo, éstos no se contabilizarán como inversiones.

4.2. FUENTES DE FINANCIACIÓN

Tras haber analizado las inversiones iniciales a las que se deberá hacer frente, y teniendo en cuenta que es razonable que durante los primeros años de la empresa haya pérdidas, es necesario decidir cuánta financiación se va a solicitar y, sobre todo, a qué fuentes de financiación queremos llegar. En consecuencia, se ha elaborado, en primer lugar, un listado de las vías de financiación más utilizadas por startups en la actualidad. Tras realizar un análisis de todas ellas, se decidirá cuáles de ellas se utilizarán en un momento tan importante como la fase inicial en la que nos encontramos. Nuestro modelo de negocio no requiere inversiones elevadas más allá del primer año, ya que una vez se haya llevado

a cabo el desarrollo de la plataforma, prácticamente la totalidad de los procesos serán automatizados. Por tanto, los inicios de nuestra empresa marcarán el éxito futuro, y la financiación es un importante factor a tener en cuenta. Las fuentes de financiación más solicitadas por empresas de reciente creación como ‘CourseScope’ son las siguientes:

RECURSOS PROPIOS

- Capital de los fundadores: el equipo que compone la startup puede decidir aportar su granito de arena al proyecto en forma de financiación para poder empezar a desarrollar la actividad empresarial. Si bien es cierto que este tipo de financiación suele ser muy común dentro del mundo de las startups porque al final es una muestra de confianza y de compromiso en el negocio, no suele ser suficiente para hacer frente a todas las inversiones y pérdidas generadas en el primer año. En consecuencia, suele complementarse con otro tipo de recursos.
- *Family, Fools & Friends (3Fs)*: además de recurrir al capital de los fundadores, es muy común en las fases iniciales de toda startup recurrir a los fondos de familiares, amigos y personas cercanas a los socios. Este grupo se mueve más por la cercanía y la amistad con los socios que para sacar grandes rentabilidades a las inversiones en el proyecto. Estas aportaciones monetarias suelen ser unas de las más fáciles de conseguir, pero normalmente no son muy elevadas, pues la confianza en el proyecto se basa exclusivamente en la confianza en las personas que forman parte del mismo (Kotha & George, 2012).
- *Business Angels*: los llamados ‘ángeles inversores’ son personas que gestionan su cartera siguiendo una estrategia *growth*, invirtiendo su dinero en empresas de reciente creación y con un alto crecimiento potencial con el fin de obtener una ganancia futura. Estos inversores no poseen ningún vínculo familiar con los promotores del proyecto. Al ser personas con una capacidad económica importante, pueden ser una fuente de financiación muy útil para aquellas empresas que tengan una inversión elevada. Además, cuentan con un *expertise* en el mundo empresarial y de las *startups* con el que pueden ayudar realizando *mentoring* a las empresas. No solo invierten su dinero, sino que también invierten su tiempo, contribuyendo al desarrollo integral de la *startup* y sus miembros (Sudek, 2006).

- *Equity crowdfunding*: también llamada financiación colectiva, el *crowdfunding* es un método de financiación alternativa basado en las aportaciones monetarias de un grupo de personas a través de una plataforma. De esta manera, se facilita mucho la inversión porque al poder financiarse el proyecto por medio de varias personas, no será necesario realizar una inversión de gran capital. Esta es una apuesta atractiva para los inversores con menor capacidad de financiación porque les permite diversificar su *portfolio* y reducir el riesgo de sus inversiones. Mediante el *equity crowdfunding*, los inversores obtienen participaciones de la compañía a cambio de su aportación monetaria (Vulkan, Astebro, & Fernández Sierra, 2016).
- Sociedades y fondos de capital riesgo: las entidades de capital riesgo, al igual que los *business angels*, invierten en empresas de reciente creación que no cotizan. Sin embargo, a diferencia de los *business angels*, estas entidades no realizan tareas de *mentoring*. Su principal motivación se basa en la búsqueda de la rentabilidad de la inversión mediante una estrategia a medio/largo plazo de compraventa de acciones. Invierten en la compañía esperando obtener plusvalías mediante la venta de sus participaciones (Seco Benedicto, 2008).
- Incubadoras y aceleradoras: ambos tipos de empresas apuestan por el emprendimiento y se dedican a invertir en startups. Sin embargo, el enfoque de cada una de ellas es distinto. Mientras las incubadoras invierten en las empresas durante su fase inicial, las aceleradoras lo hacen ya cuando la startup se encuentra en plena fase de crecimiento. Además, a diferencia de las aceleradoras, las incubadoras suelen proporcionar a los emprendedores un espacio donde poder trabajar y desarrollar su actividad empresarial.

RECURSOS AJENOS

- Préstamos otorgados por instituciones bancarias: las startups pueden acceder a financiación bancaria mediante un préstamo por el que se deberá realizar de manera periódica el pago de un tipo de interés determinado y puntualmente en la fecha marcada por el préstamo la devolución total del capital inicial prestado.

Rara vez una institución bancaria ofrece un préstamo o una línea bancaria a una startup, y cuando lo hace, lo realiza con un tipo de interés asociado elevado. La razón se basa en el riesgo y la incertidumbre de las startups durante su fase inicial de desarrollo.

- Financiación pública: además de la financiación privada de los bancos, existen instituciones públicas que financian *startups* de reciente creación a través de entidades de crédito. Normalmente, dichas instituciones suelen financiar a empresas que desarrollen su actividad en territorio nacional. Dentro de la categoría de financiación pública, también entran aquellas organizaciones que conceden subvenciones con el fin de promover el emprendimiento y el desarrollo de determinadas zonas geográficas. Como mencionamos en los factores legales, un claro ejemplo de financiación pública son los préstamos con condiciones ventajosas ofrecidos por la Comunidad de Madrid para PYMES, autónomos y *startups* de base tecnológica (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2021).
- Crowdlending: representa otro de los tipos de *crowdfunding* existentes en el mercado. No obstante, a diferencia del *equity crowdfunding* anteriormente mencionado, el grupo de personas que invierten a través de una plataforma de *crowdlending* no obtiene ninguna participación de la empresa a cambio de su aportación monetaria. Estas personas pasan a convertirse en prestamistas. Al igual que con la financiación pública y privada, las personas que hayan invertido en el proyecto recibirán de manera recurrente el tipo de interés fijado y a fecha de vencimiento recibirán de vuelta todo el capital aportado (Cantalapiedra, 2019).

Teniendo en cuenta que las inversiones iniciales necesarias para la puesta en funcionamiento de nuestra compañía sumarán un total de 18.172,40€, y de que en el primer año habrá unas pérdidas de 23.273,71€, se ha determinado que la estructura financiera de la empresa esté compuesta de recursos propios y recursos ajenos.

En primer lugar, como recursos propios se encontrarán el capital social aportado los socios fundadores. ‘CourseScope’ cuenta con 5 socios. A raíz de las 5 aportaciones individuales de 5.000€, se conseguirá un importe total de 25.000€. Además, en un primer momento, se había hablado de recurrir a *business angels* para hacer frente a la fase inicial del negocio. Sin embargo, tras escuchar una charla de Adventurees en colaboración con

Pedro Antón, inversor y asesor de *startup* tecnológicas, y antiguo CFO de Prisa Radio y varias filiales de Telefónica, se ha cambiado la idea inicial. En dicha conferencia el *business angel* explicó que para poder acceder a financiación proveniente de *business angels* la startup tendría que estar en fases algo más avanzadas y no en el año 0 del proyecto. De esta manera, una vez la empresa fuera puesta en marcha, los inversores tendrían menor percepción de riesgo y mayores motivos para confiar en las capacidades de la empresa a medio/largo plazo (Adventurees, 2020).

Como recursos ajenos, la imposibilidad de solicitar financiación a entidades bancarias fruto de nuestra situación en fase inicial nos ha hecho optar por realizar un *crowdfunding* algo peculiar. Dicho *crowdfunding* no provendrá de ninguna plataforma en concreto, sino del grupo de *Fools, Family & Friends* (3Fs), y se pretenderá llegar a la cifra de 35.000€. Somos conscientes de la limitada financiación que se puede conseguir del grupo de las 3Fs. Sin embargo, 35.000€ es una cantidad viable dado la gran cantidad de personas con las que los 5 socios podemos contactar para recibir pequeños pagos.

No obstante, las condiciones del préstamo serán iguales para todos. Las personas del círculo cercano de los socios que inviertan dinero en ‘CourseScope’ se convertirán en prestamistas a un tipo de interés del 5,75% a devolver en dos años. Un tipo de interés atractivo que no se puede encontrar en la actualidad en ningún banco según el estudio del periódico Expansión (2021) acerca de los tipos de interés de los Bancos Centrales. Se ha tenido en cuenta que los tipos de interés de los Bancos Centrales son inferiores que las entidades bancarias comerciales. Sin embargo, en la actualidad no existe ningún tipo de interés que se acerque en el mercado.

‘CourseScope’ puede permitirse solicitar préstamos a este tipo de interés y a fecha de vencimiento a 2 años debido a la saneada tesorería de la entidad en el año 2, donde, además, la Cuenta de Resultados ya arroja un resultado positivo. A cambio de pagar dicho de interés, ‘CourseScope’ se evita tener que ceder participaciones a personas ajenas a la empresa. Para el futuro a largo plazo de la empresa será beneficioso al no tener negociaciones para la recompra de las participaciones de los inversores.

De esta manera, con los 60.000€ de financiación total, ‘CourseScope’ podrá acometer las inversiones iniciales de 18.172,40€ y sostener las pérdidas de 23.373,71€ en el primer año. El excedente restante se utilizará como fondo de seguridad para tener una empresa

saneada y para poder hacer frente a pagos extraordinarios que puedan surgir a lo largo de la vida de nuestra compañía.

GRÁFICO 6. Fuentes de financiación iniciales

| | | |
|------------------------|----------------|--------------------|
| Aportaciones de socios | 25.000€ | → Recursos propios |
| Préstamos (3Fs) | 35.000€ | → Recursos ajenos |
| Total | 60.000€ | |

Fuente: Elaboración propia.

A posteriori, se había pensado diseñar un *roadmap* de cara a lanzar otra ronda de negociación al comienzo del año 3, que es cuando dará comienzo la expansión de ‘CourseScope’ al mercado latinoamericano. No obstante, finalmente se ha descartado la idea por dos razones. Por un lado, la tesorería se encuentra lo suficientemente saneada como para poder afrontar inversiones. Nuestro plan de crecimiento quiere asumir el menor riesgo posible, y para ello, se pretenderá ir creciendo mediante la reinversión de los beneficios empresariales. Por otro lado, los dos primeros años todos los esfuerzos de marketing irán dedicados a dar a conocer ‘CourseScope’. Una vez comience la internacionalización, se pretende que nuestra *startup* tenga una buena imagen de marca en el mercado español, por lo que los gastos en marketing destinados a dar a conocer la marca en España serán reducidos. Sin embargo, la intención es que los costes totales de marketing se vean incrementados en un 5% anual. Por lo tanto, aquella cantidad que no se destine a España, será asignada para la internacionalización de CourseScope.

4.3. PREVISIÓN DE INGRESOS Y COSTES

A continuación, se mostrarán por separado las proyecciones a 5 años de ingresos y gastos. Este análisis servirá para evaluar la empresa y entender realmente cuáles son los efectos reales de la actividad de la empresa en términos monetarios, y ver la evolución de nuestro negocio.

4.3.1. ESTIMACIÓN DE INGRESOS

La actividad de ‘CourseScope’ comenzará después del desarrollo de la plataforma y de la búsqueda de universidades y centros formativos que compongan nuestra oferta. A partir de enero de 2021, y coincidiendo con el comienzo del año hábil, nuestra *startup*

comenzará con su servicio. Dentro del modelo de negocio planteado, existirán dos principales fuentes de ingresos. Por un lado, la gran mayoría de nuestros ingresos vendrán de la venta de los *leads* que consigamos a universidades y centros formativos. De esa manera, estos clientes tendrán los datos de clientes potenciales interesados en el curso. Por otro lado, a partir del año 2 y una vez se haya hecho una recopilación de datos extensa, se comenzará a realizar informes acerca de tendencias formativas de los estudiantes.

En primer lugar, la venta de *leads* puede dividirse por la formación de la que se trate el lead. ‘CourseScope’. No será lo mismo transmitir a nuestros clientes la información de usuarios interesados en un *MOOC* con valor de 250€, que la de usuarios interesados en un máster con un coste total de 25.000€. Por ello, habrá venta de leads para 4 paquetes formativos diferentes: cursos *MOOC*, cursos de idiomas y oposiciones; grados medios de Formación Profesional; grados superiores; y máster. El motivo de no diferenciar entre los cursos *MOOC*, los cursos de idiomas y las oposiciones es que el precio medio es muy similar. Juntarlos en un pack facilita la comprensión del estudio y simplifica el apartado de ingresos. Cabe mencionar que el análisis del informe de tendencias, producto que lanzaremos a partir del año 2, se realizará aparte.

GRÁFICO 7. Previsión de ingresos por *leads*

| VENTAS/INGRESOS | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-----------------------------------|----------|-----------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Leads cursos + oposiciones | Unidades | 4.800 | 6.960 | 10.092 | 14.633 | 21.218,43 |
| | Precio | 5,50€ | 5,78€ | 6,06€ | 6,37€ | 6,69€ |
| | Ingresos | 26.400€ | 40.194€ | 61.195,37€ | 93.169,94€ | 141.851,24€ |
| Leads FP | Unidades | 840 | 1.218 | 1.766 | 2.561 | 3.713 |
| | Precio | 6€ | 6,30€ | 6,62€ | 6,95€ | 7,29€ |
| | Ingresos | 5.040€ | 7673,40€ | 11.682,75€ | 17.786,99€ | 27.080,69€ |
| Leads grados | Unidades | 360 | 522 | 757 | 1.098 | 1.591 |
| | Precio | 30€ | 31,50€ | 33,08€ | 34,73€ | 36,47€ |
| | Ingresos | 10.800€ | 16.443€ | 25.034,47€ | 38.114,98€ | 58.030,05€ |
| Leads máster | Unidades | 3.000 | 4.350 | 6.308 | 9.146 | 13.261 |
| | Precio | 20€ | 21€ | 22,05€ | 23,15€ | 24,31€ |
| | Ingresos | 60.000€ | 91.350€ | 139.080,38€ | 211.749,87€ | 322.389,18€ |
| TOTAL INGRESOS LEADS | | 102.240€ | 155.660,40€ | 236.992,96€ | 360.821,78€ | 549.351,16€ |

Fuente: Elaboración propia

Cabe resaltar que cada uno de los precios de por *lead* se ha establecido teniendo en cuenta el precio medio en el mercado español de cada tipo de formación y observando el valor actual de cada *lead* en el mercado por medio de Borja Osuna, socio de ‘CourseScope’ y comercial de IFSES Estética, empresa docente de la rama de enfermería.

El precio de cada uno de los productos subirá un 5% anual ante las perspectivas de crecimiento en el sector de la formación. Además, la mejora progresiva de la imagen de nuestra *startup* y el aumento de la cuota de mercado en el sector serán las herramientas utilizadas como justificación de las subidas de precio. Además, para el aumento de unidades de cada producto se ha utilizado un multiplicador de 1,45. Este multiplicador se justifica con el aumento del presupuesto destinado al marketing de la empresa. Sin embargo, el aumento de dicho presupuesto es de un 15% anual. La diferencia entre el multiplicador y el aumento en marketing del 15% se da porque no todos los clientes vendrán específicamente de la publicidad que realicemos.

Una vez que nuestra startup se esté haciendo un hueco en el mercado, nuestra web podrá tener visitas que no provengan expresamente de los esfuerzos publicitarios. Estudiantes satisfechos con su experiencia previa en ‘CourseScope’ pueden volver a utilizar la plataforma, clientes pueden recomendar nuestra experiencia a otros, el marketing de guerrilla en eventos formativos y en charlas escolares de búsqueda de carreras puede dar resultados y animar a clientes a utilizar nuestra plataforma.... En definitiva, existe una gran cantidad de modos con los que nuestra *startup* puede llegar a clientes, por lo que el crecimiento de los *leads* vendidos no tiene que ser estrictamente proporcional al aumento en los esfuerzos de marketing de la empresa.

GRÁFICO 8. Previsión de ingresos por informes de tendencias

| VENTAS/INGRESOS | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------------|----------|-------|----------------|----------------|----------------|--------------------|
| Informes de tendencias | Unidades | - | 5 | 20 | 30 | 45 |
| | Precio | - | 2.000€ | 2.100€ | 2.205€ | 2.315,25 |
| TOTAL INGRESOS INFORMES | | - | 10.000€ | 42.000€ | 66.150€ | 104.186,25€ |

Fuente: Elaboración propia

Los informes de tendencias representarán una línea de actividad fundamental de la empresa; sobre todo, a partir del año 2, cuando haya una gran base de datos de la que poder extraer conclusiones. El precio es bastante sencillo teniendo en cuenta el coste habitual de proyectos de consultoría. Sin embargo, hay que tener en cuenta que el informe de tendencias no cambiará en gran medida de un cliente a otro. Por lo tanto, una vez que el primero esté realizado, será mucho más sencillo adaptarlo a las necesidades específicas de los clientes.

4.3.2. ESTIMACIÓN DE COSTES

Al igual que pasa con los ingresos, es necesario dar cuenta de los costes a los que se enfrenta la empresa para poder tener una imagen fiel de su realidad.

Además de las inversiones iniciales necesarias que hemos comentado anteriormente en el apartado 4.1, existen otros costes que podremos categorizar como costes fijos y costes variables:

Costes variables: estos son los costes que varían en función del nivel de la producción en la empresa. Inicialmente vimos que, debido al modelo de negocio de nuestra empresa, no era posible tener un coste variable claro como puede ser la compra de materias primas. Sin embargo, detectamos una necesidad interna, una pregunta que no sabíamos responder. ¿Cuánto le cuesta a ‘CourseScope’ generar un lead?

Para poder responder a esta pregunta, los gastos de marketing se han tratado como costes variables, pues en función de la inversión en marketing que se haga se conseguirán usuarios en mayor o en menor medida. Para ver cuál es el coste de cada *lead*, al igual que con los ingresos se ha distinguido entre tipos de *leads*. Más tarde, se ha visto cuáles son los ingresos de cada servicio. Se establecerá un porcentaje entre ingresos de un tipo de *lead* e ingresos totales. De esta manera, podremos ver que los ingresos de nuestro producto estrella, los *leads* de máster, representan un 58,68% del total de ingresos. Según esta regla, el 58,68% de los gastos totales de marketing irán orientados a dicha área. A continuación, se muestra la tabla con los costes por *lead* según la lógica explicada:

GRÁFICO 9. Previsión de costes de generación de leads

| COSTES | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-----------------------------------|----------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Leads cursos + oposiciones | Unidades | 4.800 | 6.960 | 10.092 | 14.633 | 21.218,43 |
| | Precio | 2,23€ | 1,65€ | 1,17€ | 0,93€ | 0,73€ |
| | Ingresos | 10.680,41€ | 12.256,81€ | 13.951,19€ | 16.035,99€ | 18.433,51€ |
| Leads FP | Unidades | 840 | 1.218 | 1.766 | 2.561 | 3.713 |
| | Precio | 2,43€ | 1,81€ | 1,28€ | 1,01€ | 0,80€ |
| | Ingresos | 2.038,99€ | 2.339,94€ | 2.663,41€ | 3.061,42€ | 3.519,12€ |
| Leads grados | Unidades | 360 | 522 | 757 | 1.098 | 1.591 |
| | Precio | 12,14€ | 9,03€ | 6,41€ | 5,05€ | 3,98€ |
| | Ingresos | 4.369,26€ | 5.014,15€ | 5.707,30€ | 6.560,18€ | 7.540,8€ |
| Leads máster | Unidades | 3.000 | 4.350 | 6.308 | 9.146 | 13.261 |
| | Precio | 8,09€ | 6,02€ | 4,27€ | 3,37€ | 2,66€ |
| | Ingresos | 24.273,65€ | 27.856,40€ | 31.707,25€ | 36.445,43€ | 41.894,34€ |
| TOTAL COSTES LEADS | | 41.362,30€ | 47.467,30€ | 54.029,15€ | 62.103,01€ | 71.387,95€ |

Fuente: Elaboración propia

Cabe recalcar que no se ha tenido en cuenta el plan de marketing para el informe de tendencias debido a que es una actividad propia en la que los dos elementos con mayor coste (Google y LinkedIn Ads) no tienen un impacto directo en la venta de informes. Sin embargo, como se mencionó en el Business Model Canvas, la búsqueda de una relación a largo plazo con las universidades y centros formativos será clave para establecer una confianza y tratar de vender los informes.

Costes fijos:

Para llevar a cabo la actividad de CourseScope se necesitará capital humano. Uno de los mayores gastos que tendrá 'CourseScope' serán los salarios de sus socios. La retribución mensual para cada uno de los socios será de 1.060€, haciendo un total de 63.600€ brutos anuales. El precio se ha fijado en un ejercicio conjunto de solidaridad de los socios. No obstante, se ha decidido establecer un incremento anual de 15% de dicho sueldo, una vez la empresa se encuentre en una situación financiera y de liquidez más estable.

Además, dado el escaso *background* de los socios en informática y programación, se contratará un programador web junior por horas que será quien lleve a cabo el desarrollo y el seguimiento semanal de la plataforma. Debido a nuestro modelo de negocio, el desarrollo inicial será el que lleve más tiempo, siendo el seguimiento de unas dos horas semanales a remunerar. Teniendo en cuenta que se estima que el coste medio por horas de un programador junior web en España es de unos 20€/hora (Mir, 2020), hemos estimado que el sueldo en el primer año para dicho programador será de 7.680€ repartidos en 384 horas. De estas 384 horas, el seguimiento semanal de dos horas dará un total de 104 horas anuales dedicadas a mejorar la funcionalidad y resolver pequeños problemas de la plataforma. Las otras 280 horas serán reservadas para el desarrollo de la web. A modo de estrategia motivacional a futuro, 'CourseScope' se compromete a realizar una subida anual del 5% de dicho sueldo.

Una vez analizado el capital humano de CourseScope, como entendemos que la plataforma necesitará de actualizaciones puntuales a lo largo del año, se destinarán anualmente 3.000€ en materia de reparaciones y conservación. Además, la empresa se hará cargo de todas las facturas de telefonía y otros suministros relacionados con el equipo informático con valor de 600€.

En materia de suministros también se ha contemplado la herramienta de almacenamiento de datos necesaria para tener espacio suficiente en la nube y el dominio web. En cuanto

al almacenamiento, después de realizar un *benchmark*, el equipo se ha decantado por elegir la herramienta de OneDrive con la que estamos ya familiarizados. Se ha elegido el plan ‘Microsoft 365 Empresa Estándar’, que cuenta con un espacio de 1 TB por usuario. Teniendo en cuenta que somos 5 socios, 5 TB es espacio suficiente para poder almacenar una cantidad inmensa de datos. Teniendo en cuenta que el coste mensual por usuario de dicho plan es de 10,50€, y que se necesitarán 5 usuarios, el coste anual de la inversión será de 630€ (Microsoft, 2021). €. No será necesario aumentar dicho coste porque los 5 TB son capacidad suficiente para llevar a cabo las actividades de la empresa. Además, se ha optado por contratar el dominio web de la empresa a través de la empresa Arsys debido a su bajo coste anual de 10€ (Arsys, 2021). El dominio elegido será ‘.com’ por la facilidad de búsqueda los usuarios y pensando en la internacionalización que se acometerá más adelante.

Como gasto único en el primer año, se destinarán 600€ de a la creación de la Sociedad Limitada, siendo 400€ en gastos de notaría y 200€ en gastos del Alta en el Registro Mercantil ((Mayoral, 2020).

El inmovilizado corresponde tanto a la plataforma de ‘CourseScope’ como al equipo informático de ordenadores y móviles comprado, y a la patente y marca registrada. En los dos primeros casos, se ha calculado que la vida útil será de 3 años siguiendo un modelo de amortización lineal. En el caso de la plataforma de ‘CourseScope’, al tercer año cabe mencionar que se hará una actualización total de 6.000€ a amortizar en 3 años. Por último, el último caso será el de las patentes y marcas, cuyo valor será de tan solo 122,40€, teniendo una vida útil de 10 años. En la siguiente tabla se pueden apreciar los valores de las amortizaciones:

GRÁFICO 10. Tablas de amortizaciones

| Plataforma de CourseScope | | | | |
|----------------------------------|---------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Vida útil | 3 años | Amortz. Año 1 | Amortz. Año 2 | Amortz. Año 3 |
| Valor inicial activo | 13.500€ | 4.500€ | 4.500€ | 4.500€ |

| Actualización plataforma | | | | |
|---------------------------------|--------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Vida útil | 3 años | Amortz. Año 4 | Amortz. Año 5 | Amortz. Año 6 |
| Valor inicial activo | 6.000€ | 2.000€ | 2.000€ | 2.000€ |

| Equipo informático y móviles | | | | |
|-------------------------------------|--------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Vida útil | 3 años | Amortz. Año 1 | Amortz. Año 2 | Amortz. Año 3 |
| Valor inicial activo | 4.550€ | 1.516,67€ | 1.516,67€ | 1.516,67€ |

| Patente y marca | | | | | | |
|------------------------|---------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Vida útil | 10 años | Amortz. Año 1 | Amortz. Año 2 | Amortz. Año 3 | Amortz. Año 4 | Amortz. Año 5 |
| Valor inicial activo | 122,40€ | 12,24€ | 12,24€ | 12,24€ | 12,24€ | 12,24€ |

Fuente: Elaboración propia

Otros gastos: encontramos también gastos financieros en el primer y segundo año que vienen dados por los préstamos de 35.000€ solicitados en el año 1. Los gastos financieros son equivalentes al pago que habrá que hacer por el tipo de interés del préstamo. El principal del préstamo se devolverá a final del año 2. En la siguiente tabla se muestra el detalle de dichos gastos financieros:

GRÁFICO 11. Gastos financieros

| Préstamo inicial solicitado a 01/01/2021 | | | |
|---|---------|-----------------|------------------|
| Capital prestado | 35.000€ | Año 1 | Año 2 |
| Tipo de interés | 5,75% | 2012,50€ | 2.012,50€ |

Fuente: Elaboración propia

Además, como toda empresa, habrá que hacer frente a impuestos. La cifra de los impuestos que la empresa debe pagar varía en función de los años y los resultados de la empresa. El primer año no habrá que pagar impuesto alguno debido al resultado negativo de 'CourseScope'. Más adelante, según la Agencia Tributaria (2018), "entidades de nueva creación del artículo 29.1 de la LIS que realicen actividades económicas, excepto que tributen a un tipo inferior, en el primer período impositivo en que la base imponible resulte positiva y en el siguiente (no siendo aplicable a aquellas entidades que tengan la consideración de entidad patrimonial) tendrán un tipo impositivo del 15%". A partir del año 4, y siguiendo de nuevo la información de la Agencia Tributaria (2018), el tipo impositivo que seguirá 'CourseScope' será el general de 25%.

GRÁFICO 12. Impuestos a tributar

| Impuesto Agencia Tributaria | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|-----|--------------|------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| Tipo impositivo 1 | 15% | | | | | |
| Tipo impositivo 2 | 25% | - | 3.707,65€ | 18.319,01€ | 62.872,91€ | 113.454,67€ |

Fuente: Elaboración propia

4.4. PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

4.4.1. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Tras haber presentado de forma desagregada los costes e ingresos estimados en el apartado anterior, a continuación, se presenta la cuenta de pérdidas y ganancias de 'CourseScope' para los 5 primeros años.

GRÁFICO 13. Cuenta de Pérdidas y Ganancias de ‘CourseScope’

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Ingresos por leads e informes | 102.240€ | 165.660,40€ | 278.992,96€ | 426.971,78€ | 653.537,41€ |
| Coste de leads | 41.362,30€ | 47.467,30€ | 54.029,15€ | 62.103,01€ | 71.387,95€ |
| MARGEN DE CONTRIBUCIÓN | 60.877,70€ | 118.193,10€ | 224.963,81€ | 364.868,77€ | 582.149,46€ |
| Gastos de personal (CF) | 63.600€ | 73.140€ | 84.111€ | 96.727,65€ | 111.236,80€ |
| Sueldo del programador | 7.680€ | 8.064€ | 8.467,20€ | 8.890,56€ | 9.335,09€ |
| Reparaciones y conservación | 3.000€ | 3.000€ | 3.000€ | 3.000€ | 3.000€ |
| Suministros | 1.240€ | 1.240€ | 1.240€ | 1.240€ | 1.240€ |
| Gastos de Constitución | 600€ | - | - | - | - |
| EBITDA | -15.242,30€ | 32.749,10€ | 128.145,61€ | 255.010,56€ | 457.337,57€ |
| Dotación para la amortización | -6.028,91€ | -6.028,91€ | -6.028,91€ | -3,528.91€ | -3.528,91€ |
| EBIT | -21.271,21€ | 26.720,19€ | 122.116,70€ | 251.481,65€ | 453.808,66€ |
| Gastos financieros | -2.012,50 | -2.012,50 | - | - | - |
| Resultado antes de impuestos | -23.263,71€ | 24.707,69€ | 122.116,70€ | 251.481,65€ | 453.808,66€ |
| Impuesto sobre beneficios | - | 3.707,65€ | 18.319,01€ | 62.872,91€ | 113.454,67€ |
| RESULTADO NETO EJERCICIO | -23.263,71€ | 21.010,04€ | 103.807.69€ | 188.618,74€ | 340.363,99€ |

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias se presentan los ingresos por la venta de leads y de los informes de tendencias de manera agregada. Después, se muestran los costes de generación de *leads*, reflejando el crecimiento planeado del 15% del presupuesto para el plan de promoción de ‘CourseScope’. A partir del margen de contribución, quedan reflejados todos los demás gastos de la empresa: salarios de socios y programador, actualización anual de la plataforma y suministros en materia de Almacenamiento OneDrive y el pago de las facturas de teléfono y WiFi de los socios. Los 600€ corresponden al gasto puntual de Constitución de la Sociedad.

Una vez hemos tenido en cuenta todos estos gastos, llegamos al EBITDA, al que se restará la dotación a la amortización correspondiente al inmovilizado intangible y material, cuyo cálculo ya se especificó en el apartado anterior. Tras calcular el EBIT, se restan los gastos financieros procedentes de los intereses del préstamo y sobre su resultado, se restan los

impuestos que haya declarar. En el año 2 y 3 los impuestos serán del 15%, mientras que en el año 4 y 5 serán del 25%, siguiendo las indicaciones de la Agencia Tributaria.

La cuenta de pérdidas y ganancias da un resultado negativo en el primer año. Esta es una de las razones por la que 'CourseScope' ha recurrido a financiación propia y ajena durante este periodo. Sin embargo, a partir del segundo año la situación mejora, y en el tercero, con la internacionalización, el crecimiento pasa a ser exponencial. La poca solidez inicial de nuestra startup se irá recuperando a medida que adquiera tamaño, hasta llegar a tener unos resultados firmes y estables en el medio/largo plazo.

4.4.2. BALANCE DE SITUACIÓN

Tras haber presentado los resultados del ejercicio a 5 años, se abordará la elaboración del balance de situación. Dicho balance constará de un apartado de activo, patrimonio neto y pasivo nos ayudará a ver la situación real de nuestra *startup* y a entender la estructura económico-financiera de 'CourseScope'. Cabe mencionar que, debido al modelo de negocio de nuestra compañía, nuestra empresa tendrá pocas partidas en el balance. Al ser una *startup* tecnológica, una vez montada la plataforma y conseguidas las universidades y centros de formación, se realizará una gestión un tanto pasiva por la automatización de todos los procesos. La tarea de los integrantes de 'CourseScope' será la de mantener la plataforma en buen estado y realizar una tarea de atención de los usuarios, búsqueda de más colaboraciones con universidades y centros formativos, y seguimiento del sector de la formación para la creación de informes de tendencias a medida de los clientes. A continuación, se muestra el Balance de Situación:

GRÁFICO 14. Balance de Situación de ‘CourseScope’

| ACTIVO | Inicio actividad | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---------------------------------------|-------------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Aplicaciones informáticas | 13.500€ | 13.500€ | 13.500€ | 19.500€ | 19.500€ | 19.500€ |
| Amortización | - | -4.500€ | -9.000€ | -13.500€ | -15.500€ | -17.500€ |
| Propiedad Intelectual | 122,40€ | 122,40€ | 122,40€ | 122,40€ | 122,40€ | 122,40€ |
| Amortización | | -12,24€ | -24,48€ | -36,72€ | -48,96€ | -61,20€ |
| Equipos procesos información | 4.550€ | 4.550€ | 4.550€ | 9.100€ | 9.100€ | 9.100€ |
| Amortización | . | -1.516,67€ | -3.033,34€ | -4.550€ | -6.066,67€ | -7.583,34€ |
| ACTIVO NO CORRIENTE | 18.172,40€ | 12.093,49€ | 6.114,58€ | 10.635,67€ | 7.106,77€ | 3.577,86€ |
| Tesorería | 41.827,60€ | 24.582,80€ | 16.621,75€ | 115.908,35€ | 308.056€ | 651.948,90€ |
| ACTIVO CORRIENTE | 41.827,60€ | 24.582,80€ | 16.621,75€ | 115.908,35€ | 308.056€ | 651.948,90€ |
| TOTAL ACTIVO | 60.000€ | 36.676,29€ | 22.736,33€ | 126.544,02€ | 315.162,77€ | 655.526,76€ |
| | | | | | | |
| PASIVO Y PATRIMONIO NETO | Inicio actividad | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Capital | 25.000€ | 25.000€ | 25.000€ | 25.000€ | 25.000€ | 25.000€ |
| Resultados anteriores | - | - | -23.273,71€ | -2.263,67€ | 101.544,02€ | 290.162,76€ |
| Resultado ejercicio actual | - | -23.273,71€ | 21.010,04€ | 103.807,69€ | 188.618,75€ | 340.363,99€ |
| PATRIMONIO NETO | 25.000€ | 1.726,29 | 22.736,33€ | 126.544,02€ | 315.162,77€ | 655.526,76€ |
| | | | | | | |
| Préstamos a LP | 35.000€ | | | | | |
| PASIVO A LP | 35.000€ | | | | | |
| Préstamos a CP | | 35.000€ | | | | |
| PASIVO A CP | | 35.000€ | | | | |
| | | | | | | |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO | 60.000€ | 36.726,29€ | 22.736,33€ | 126.544,02€ | 315.162,77€ | 655.526,76€ |

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar, el balance de nuestra empresa es muy sencillo.

El activo únicamente cuenta con cuatro cuentas. Dentro del activo no corriente se recoge el valor de la plataforma de la compañía, el de los equipos informáticos comprados y móviles comprados y el de nuestra patente y marca. Todos estos activos aparecen con su amortización correspondiente. En el activo corriente, dadas las características de la compañía, únicamente contamos con la cuenta de tesorería, cuyos movimientos detallaremos en el Estado de Flujos de Efectivo en el epígrafe siguiente. No obstante, cabe señalar a modo de resumen que el aumento en el primer año se debe al ingreso proveniente del préstamo. Como el préstamo tiene vencimiento a 2 años, la tesorería baja a medida que se pagan los intereses y el principal. Sin embargo, ya en el tercer año el activo corriente se incrementará notablemente con el crecimiento económico que experimentará la compañía.

Dentro del patrimonio neto, en la partida de capital encontramos las aportaciones realizadas por los socios para hacer frente a las inversiones iniciales por valor de 25.000€. Con el paso de los años, la partida de resultados de los ejercicios anteriores va adquiriendo mayor importancia debido a la mejora de posicionamiento de ‘CourseScope’ en el mercado y la internacionalización. Estos resultados son los ya vistos durante el análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias. En lo que se refiere al pasivo de la compañía, encontramos las obligaciones contraídas con prestamistas privados del grupo de las 3Fs. Esta partida concluye con la devolución en el año 2 del préstamo de 35.000€ solicitado para satisfacer las necesidades de financiación iniciales.

Observamos como el valor inicial de la empresa de 60.000€ desciende durante los dos primeros años debido, fundamentalmente, a la amortización de los activos no corrientes y, en mayor medida, a la reducción de la tesorería por los pagos realizados tanto para el mantenimiento de la plataforma como para la devolución y el pago de intereses de los préstamos. A partir del tercer año, esta cifra se recupera y sube aceleradamente debido a la mejora en los resultados del ejercicio fruto del asentamiento de la empresa en el mercado nacional y a la internacionalización, demostrando la viabilidad a medio plazo de la empresa.

4.4.3. ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

Para finalizar con el análisis de los estados financieros de ‘CourseScope’, se ha realizado el Estado de flujos de efectivo, que servirá para comprender las variaciones en tesorería que la empresa ha tenido a lo largo de los distintos ejercicios. Dicho Estado de Flujos se compone de tres apartados: el flujo de caja operativo, el de inversiones y el financiero. El flujo de caja operativo mostrará la cantidad de efectivo generado por la actividad empresarial de nuestra empresa. El flujo de caja de inversiones expondrá las adquisiciones de inmovilizado que se realizarán. Por último, el flujo de caja financiero mostrará la variación del efectivo producida por el patrimonio neto y las deudas de la empresa.

GRÁFICO 15. Estado de Flujos de Efectivo de ‘CourseScope’

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|-----------------|--------------------|
| Balance de caja inicial | - | 24.582,80 | 16.621,75€ | 115.908,35€ | 308.056€ |
| FLUJO DE CAJA OPERATIVO | | | | | |
| EBIT | -21.261,21€ | 26.730,19€ | 122.126,70€ | 251.491,65€ | 453.818,66€ |
| Amortización | 6.028,91€ | 6.028,91€ | 6.028,91€ | 3.528,91€ | 3.528,91€ |
| Impuestos | - | -3.707,65€ | -18.319,01€ | -62.872,91€ | -113.454,67€ |
| <u>Cambios en las necesidades operativas de financiación (NOF)</u> | - | - | - | - | - |
| FLUJO DE CAJA OPERATIVO | -15.232,30€ | 53.634,25€ | 126.458,35€ | 308.056€ | 651.948,90€ |
| FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES | | | | | |
| Adquisición de activos fijos | -18.172,40€ | - | -10.550€ | - | - |
| FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES | -18.172,40€ | - | -10.550€ | - | - |
| FLUJO DE CAJA FINANCIERO | | | | | |
| △ Fondos propios | 25.000€ | - | - | - | - |
| △ Deuda | 35.000€ | -35.000€ | - | - | - |
| Pago de intereses | -2.012,50€ | -2.012,50€ | - | - | - |
| FLUJO DE CAJA FINANCIERO | 57.987,5 | -37.012,50€ | - | - | - |
| FLUJO DE CAJA TOTAL | 24.582,80€ | 16.621,75€ | 115.908,35€ | 308.056€ | 651.948,90€ |

Fuente: Elaboración propia

El análisis del Estado de Flujos nos muestra que la financiación recibida al comienzo de la actividad de ‘CourseScope’ sostiene a la compañía durante su fase inicial y permite hacer frente a las inversiones necesarias y a las pérdidas iniciales. De hecho, la tesorería en año 1 con valor de 24.582,80€ transmite tranquilidad por si los resultados no son lo esperados o surge algún imprevisto en términos de financiación o pagos extraordinarios.

En el año 2 se da una disminución de la tesorería debido al pago del montante del préstamo de 35.000€. Sin embargo, el balance de caja inicial y los resultados positivos en el año 2 nos permiten mantener la tesorería en positivo. A partir del año 3, las limitadas necesidades de inversión en inmovilizado y la enorme mejora de los resultados produce un crecimiento exponencial del líquido que se mantiene hasta el año 5.

Teniendo en cuenta las proyecciones de los tres estados financieros de ‘CourseScope’ (Cuenta de Pérdidas y Ganancias, Balance de Situación y Estado de Flujos de Efectivo), se observa que más allá de los inicios con cierta incertidumbre, ‘CourseScope’ es una compañía que cuenta con una visión de negocio futura interesante y con una viabilidad económico-financiera clara a medio/largo plazo.

5. CONCLUSIONES

En un momento en el que la crisis económica y el cambio de costumbres producidos por la pandemia marcan el escenario, ‘CourseScope’ es una idea atractiva e innovadora en un mercado en auge. A pesar del contexto en el que nos encontramos, nuestra *startup* se presenta como una inversión refugio debido a dos motivos: por un lado, ofrece formación online con la que se consigue flexibilidad y se evita cualquier problema relacionado con la presencialidad y el COVID-19; por otro lado, en un contexto económico en el que la tasa de paro ha aumentado hasta situarse en un 16,2%, ‘CourseScope’ ayuda a sus usuarios a encontrar la formación que buscan para dar un impulso a su perfil profesional y poder así encontrar trabajo. Nuestra startup es una inversión refugio en un escenario lleno de incertidumbre.

Sin embargo, no sería una inversión atractiva si no fuera por la herramienta de tecnología sobre la que se basa toda nuestra plataforma. Esta tecnología es la que permite a nuestra plataforma extraer de manera automática del LinkedIn de los usuarios información acerca de sus experiencias pasadas. Una vez realizada dicha tarea y obtenidos los datos sobre intereses futuros, mediante un algoritmo se establecerán conexiones entre el perfil del

candidato y la oferta formativa para poder recomendar al usuario su formación ideal. La propuesta de valor es clara. Sin embargo, los usuarios solo es uno de los segmentos de mercado claves.

A través del Business Model Canvas, además de ver la propuesta de valor y el perfil concreto de usuarios a los que el plan de marketing va a ir dirigido, se ha podido ver que el otro segmento de mercado clave son las universidades y centros formativos. Además de proporcionar la oferta formativa para la plataforma, estos clientes serán nuestra fuente de ingresos porque serán quienes compren los *leads*.

Además, se han detallado aspectos como recursos, asociaciones y actividades clave de la empresa que tienen un gran impacto en 'CourseScope'. En este sentido, uno de los momentos más importantes será cuando se dé la creación de la plataforma que da vida a nuestra idea de negocio. Sin embargo, dicha herramienta será nula si no se llevan a cabo actividades relevantes como el cuidado de las relaciones a largo plazo con las universidades o el cumplimiento de las normas de protección de datos de la UE.

Finalmente, en el plan económico financiero ha mostrado la viabilidad de nuestra empresa en el medio/largo plazo. Para ello, en primer lugar, se ha hablado acerca de la inversión inicial necesaria para poner en funcionamiento la empresa y sobre las vías de financiación a utilizar para conseguir afrontar las pérdidas y las inversiones iniciales. Dicha financiación de 60.000€ se afrontará con recursos propios procedentes de los fundadores de la startup y con préstamos otorgados por personas pertenecientes al grupo de las 3Fs. Dicha cantidad será asumible y proporcionará un fondo de seguridad a la compañía durante sus primeros años de vida.

Posteriormente, se ha presentado una estimación de los gastos e ingresos de la compañía a 5 años que ha permitido la elaboración de los 3 principales estados financieros: Balance de Situación, Cuenta de Pérdidas y Ganancias y Estado de Flujos de Efectivo. De los 3 estados financieros podemos concluir que después de un primer año donde la empresa tiene pérdidas, hay una evolución positiva de todas las cuentas de la empresa. El punto de inflexión está en el tercer año, momento en el que la empresa está liberada de préstamos a pagar, con tesorería positiva, y comenzando su estrategia de internacionalización. Nuestra *startup* una idea innovadora capaz de hacerse hueco en un sector aún por explotar. La facilidad en la puesta en marcha de la plataforma, la automatización de todo el sistema

una vez la empresa comience su actividad y la salud financiera a medio/largo plazo hace que ‘CourseScope’ sea una apuesta viable y atractiva para los inversores.

6.BIBLIOGRAFÍA

- Adventurees. (2020). *Módulo 3 : Rentabilidad y valor* [Película]. Obtenido de <https://youtu.be/O-SKhzj2BaI>
- Agencia Tributaria. (2018). *Declaración del Impuesto de Sociedades. Tipos impositivos vigentes*. Obtenido de https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/Ayuda/Manuales__Folletos_y_Videos/Manuales_de_ayuda_a_la_presentacion/Ejercicio_2018/_Ayuda_Modelo_200/05_Tipo_de_gravamen/5_02_Tipos_impositivos_vigentes/5_02_Tipos_impositivos_vigentes.html
- Arsys. (2021). *Registra tu dominio .com*. Obtenido de <https://www.arsys.es/dominios/com>
- Banco Mundial. (2020). *Doing Business Rankings*. Obtenido de <https://espanol.doingbusiness.org/es/rankings>
- Banco Mundial. (2020). Metodología: Doing Business. Obtenido de <https://espanol.doingbusiness.org/es/methodology/starting-a-business>
- Boletín Oficial del Estado. (28 de Septiembre de 2013). Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización. 78787-78882. Obtenido de <https://www.boe.es/eli/es/l/2013/09/27/14>
- Boletín Oficial del Estado. (28 de Septiembre de 2014). Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades. 96939-97097. Obtenido de <https://www.boe.es/eli/es/l/2014/11/27/27/con>
- Cantalapiedra, M. (Diciembre de 2019). Crowdfunding: Análisis del caso español. *Instituto de Estudios Financieros*, 44, 1-2. Obtenido de https://www.iefweb.org/wp-content/uploads/2019/12/NT-44_Crowdfunding-Analisis-del-caso-esp%C3%B1ol_Mario-Cantalapiedra_v7-1.pdf

- Departamento de Análisis de Bankinter. (30 de Diciembre de 2020). Previsión tipos de interés en la Eurozona para 2021 y 2022. *Economía y Finanzas Bankinter*. Obtenido de <https://www.bankinter.com/blog/economia/prevision-tipos-interes-europa>
- Ecoaula. (14 de Julio de 2020). La crisis del coronavirus dispara la demanda de formación superior online. *El economista*. Obtenido de <https://www.economista.es/ecoaula/noticias/10664990/07/20/La-tesis-del-coronavirus-dispara-la-demanda-de-formacion-superior-online.html>
- Encabo Rodríguez, I. (20 de Diciembre de 2018). Significado y efectos de la prórroga de los Presupuestos Generales del Estado. *The Conversation*. Obtenido de <https://theconversation.com/significado-y-efectos-de-la-prorroga-de-los-presupuestos-generales-del-estado-107207>
- Expansión. (2021). *Tipos de Intereses de los Bancos Centrales*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/tipo-interes>
- FNAC. (2021). Apple iPhone 8 64 Go. Obtenido de <https://www.fnac.com/Apple-iPhone-8-64-Go-Reconditionne-Grade-A-Reborn-Or/a15100994/w-4>
- FNAC. (2021). Portátil Asus Chromebook Z3400CT-H50132 14" Plata. Obtenido de <https://www.fnac.es/Portatil-Asus-Chromebook-Z3400CT-H50132-14-Plata-Ordenador-portatil-PC-Portatil/a7439083>
- IBM Knowledge Cennter. (2021). Regresión logística multinomial. Obtenido de https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/es/SSLVMB_25.0.0/statistics_mainhelp_ddita/spss/regression/idh_mnlr.html
- Impey, C. (23 de Julio de 2020). Massive online open courses see exponential growth during COVID-19 pandemic. *The Conversation*. Recuperado el 26 de Diciembre de 2020, de <https://theconversation.com/massive-online-open-courses-see-exponential-growth-during-covid-19-pandemic-141859#:~:text=Massive%20open%20online%20classes%2C%20or,surge%20in%20enrollments%20since%20March.&text=Enrollment%20at%20Udemy%20%E2%80%93%20another%2>
- Instituto Nacional de Estadística. (2020). *Porcentaje de población de 16 a 74 años que ha usado Internet de manera más frecuente*. Obtenido de

https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925528559&p=%5C&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout

Kotha, R., & George, G. (Septiembre de 2012). Friends, Family, or Fools: Entrepreneur Experience and its Implications for Equity Distribution and Resource Mobilization. *Journal of Business Venturing*, 27(5). Obtenido de https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research/3625/

Lefebvre. (2021). *Diccionario jurídico*. Madrid: Unidad Editorial Información Económica S.L. Obtenido de <https://www.expansion.com/diccionario-juridico/principio-de-seguridad-juridica.html>

Mackenzie, A. (2015). The production of prediction: What does machine learning want? *European Journal of Cultural Studies*, 18(4-5), 429-445. Obtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1367549415577384>

Mayoral, J. (2020). ¿Cuánto cuesta montar una Sociedad Limitada? *Asesorías.com*. Obtenido de <https://asesorias.com/empresas/sociedades/limitada/cuanto-cuesta/>

Microsoft. (2021). *Microsoft OneDrive*. Obtenido de <https://www.microsoft.com/es-es/microsoft-365/onedrive/compare-onedrive-plans?activetab=tab:primaryr2>

Ministerio de Ciencia e Innovación del Gobierno de España. (s.f.). *Iniciativa NEOTEC*. Obtenido de <https://www.cdti.es/index.asp?MP=4&MS=0&MN=1&textobuscado=neotec&tipo=1&TR=A&IDR=38&tipoO=Contenido&id=239&xtmc=neotec&xtr=8>

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2021). *AvalMadrid. Línea financiera de apoyo a pymes, autónomos y startup para su internacionalización*. Obtenido de <https://wapis.ipyme.org/servicioayudas/ayudas/detalle?id=66732&fichero=>

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2021). *Propiedad Industrial*. Obtenido de http://www.oepm.es/es/propiedad_industrial/preguntas_frecuentes/FaqSignos14.html?modalidadFaq=modalidad.2#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1nto%20cuesta%20obtener%20una%20marca,para%20las%20solicitudes%20v%C3%ADa%20electr%C3%B3nica

- Mir, J. (Noviembre de 2020). ¿Qué precio y tarifas tienen un diseñador de páginas web Freelance? *Xplora*. Obtenido de https://www.xplora.eu/precio-disenador-web-freelance/#precio_por_hora_de_trabajo_del_disenador
- Molnar, C. (2020). *Interpretable Machine Learning*. Múnich: Leanpub. Obtenido de https://books.google.fr/books?hl=es&lr=&id=jBm3DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=machine+learning&ots=EgsWXnHFU1&sig=-JkndBuZx0ORpoSfAsWIM_wNjOI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Mutton, T. (2020). Teacher education and Covid-19: responses and opportunities for new pedagogical initiatives. *Journal of Education for Teaching*, 46(4), 439-441. Obtenido de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02607476.2020.1805189?scroll=top&needAccess=true>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2014). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Perera, R. (2017). *The PESTLE Analysis*. Puwakpitiya: Nerdynaut.
- Porter, M. E. (1998). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Real Academia Española. (2020). *Diccionario de la lengua española* (23a ed. ed.).
- Ries, E. (2011). *El método Lean Startup*. Barcelona: Deusto.
- Rocamora, J. (16 de Febrero de 2021). Cómo conseguir leads para tu eCommerce. *Marketing 4 eCommerce*. Obtenido de <https://marketing4ecommerce.net/como-conseguir-leads/>
- EAE Business School. (2 de Octubre de 2020). ¿Qué cambios de hábito de consumo se presentan en la era post Covid? Obtenido de https://www.eae.es/actualidad/noticias/que-cambios-de-habito-de-consumo-se-presentan-en-la-era-post-covid?utm_medium=overlay&utm_source=remarketingweb&utm_campaign=I90355M0100&c=I90355M0100&bk=2
- Seco Benedicto, M. (2008). *Capital riesgo y financiación de PYMES*. Madrid: Escuela de Organización Industrial. Obtenido de <https://books.google.fr/books?hl=es&lr=&id=w7rrQF7ag3QC&oi=fnd&pg=PA>

5&dq=fondo+capital+riesgo&ots=NUDU_TDtiz&sig=e60qz8qr3IW8gkU-
izXndTl8GWc&redir_esc=y#v=onepage&q=fondo%20capital%20riesgo&f=fals
e

Sistema Integrado de Información Universitaria del Ministerio de Universidades. (2016-2017). *Estadística de Estudiantes Universitarios (EEU)*. Obtenido de https://www.ciencia.gob.es/stfls/MICINN/Universidades/Ficheros/Estadisticas/Principales_resultados_EEU_19-20.pdf

Sudek, R. (2006). Angel Investment Criteria. *Journal of Small Business Strategy*, 17(2), 89-104. Obtenido de <https://libjournals.mtsu.edu/index.php/jsbs/article/view/68>

Unión Europea. (2016). *Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo*.

Vidal Ledo, M., Carnota Lauzán, O., & Rodríguez Díaz, A. (Enero-Marzo de 2019). Tecnologías e innovaciones disruptivas. *Educación Médica Superior*, 33(1), 1-4. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412019000100026

Vulkan, N., Astebro, T., & Fernández Sierra, M. (Junio de 2016). Equity crowdfunding: A new phenomena. *Journal of Business Venturing Insights*, 5, 37-49. Obtenido de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2700236

Yale Center for Environmental Law & Policy. (2020). *EPI Results*. Obtenido de <https://epi.yale.edu/epi-results/2020/component/epi>