



Facultad de ciencias económicas y empresariales
Doble grado en Administración y Dirección de empresas y
Relaciones Internacionales

TRABAJO FIN DE GRADO

Plan de negocio de la *start-up*: CourseScope

Autor: David Zhou Lin
Director: Noemi Pérez-Macías Martín

MADRID | Abril del 2020

Resumen

El cambiante contexto actual provocada por la pandemia está marcado por la incertidumbre y el distanciamiento social. Esto ha provocado la necesidad de digitalizar los servicios en numerosas industrias. El ámbito educativo es una de ellas, donde ha surgido una creciente demanda por la formación online.

Ante esta situación, un grupo de cinco alumnos de la Universidad Pontificia Comillas (ICADE), hemos diseñado CourseScope. Cabe mencionar que el proyecto se ha realizado en el marco del concurso Comillas Emprende, donde se ha contado con la ayuda de un mentor especializado en el ámbito informático. CourseScope nace con la idea de mejorar la experiencia del usuario en la búsqueda de formación online. En vista de una oferta en el mercado poco satisfactoria, este proyecto tiene como misión ofrecer cursos personalizados y adaptadas a las exigencias del usuario a través de la tecnología Machine Learning. El objetivo de este plan de empresa es: por un lado, incentivar el crecimiento de los centros formativos mediante la digitalización y por otro lado, contribuir al progreso de la educación como aspecto esencial en la economía de un país.

El plan de negocio está estructurado en tres grandes bloques: una primera investigación sobre la tecnología empleada, su funcionamiento y aplicación en CourseScope; una segunda parte sobre el análisis interno y externo de la empresa; y por último, una tercera parte, en la que se profundiza sobre el plan financiero, de marketing y de recursos humanos de la *startup*.

Palabras clave: Machine Learning, *startup*, digitalización, experiencia del usuario, educación, pandemia.

Abstract

Today's turbulent context caused by the pandemic situation is marked with uncertainty and social distance. This brings up the necessity of digitalize the services from different industries. Education is one of them, where an increasing demand for online training has raised.

In view of this situation, a group of five students from Universidad Pontificia Comillas (ICADE), have designed CourseScope. It is worth to mention that this Project has been developed within the framework of Comillas Emprende competition, where we have been assisted by a mentor specialized in computing. CourseScope was born with the idea of improving the user experience in the online education search. As the actual offers in the market were not satisfactory, this Project has the mission of offering more personalized and adapted online courses to the users' demands by implementing Machine Learning technology. The aim of this business plan is: on the one hand, encourage the growth of educative centers through digitalization and in the other hand, contribute to the development of education as an essential element in a country's economy.

The business plan is structured in three big sections: a first part of research on the technology used, their function and application in CourseScope; a second part of the company's internal and external analysis; and lastly, a third part, in which the startup's finance, marketing and human resources plan are further explored.

Key words: Machine Learning, *startup*, *digitalization*, *user experience*, *education*, *pandemic*

TABLA DE CONTENIDO

Tabla de contenido

<i>Resumen</i>	2
1. INTRODUCCIÓN	7
1.1 Contextualización.....	7
1.2 Justificación.....	8
1.3 Objetivos	9
1.4 Metodología.....	9
2. MARCO TEÓRICO	11
2.1 Origen y concepto de Machine learning	11
2.2 Aplicaciones en las industrias	13
2.3 Aplicación en CourseScope	15
3. PLAN DE NEGOCIO	16
3.1 CourseScope	16
3.2 Misión, Visión y valores	18
3.3 Análisis interno y externo	18
3.3.1 Análisis interno	19
3.3.2 Análisis externo.....	21
3.3.3 Análisis del entorno específico (Las 5 fuerzas de Porter)	26
3.4. Business Model Canvas	31
4. PLAN ECONÓMICO - FINANCIERO	42
4.1 Inversiones iniciales	42
4.2 Plan de financiación	43
4.3 Productos (Unidades, precios y costes/ingresos)	44
4.4 Punto de equilibrio.....	46
4.5 Costes fijos del personal y otros costes fijos	46
4.6 Cuenta de resultados y balance de situación	47
5. ESTRATEGIAS DE MARKETING	49
6. Plan de RR.HH	55
6.1 Socios.....	55
6.2 Plan de contratación / selección	56
6.3 Política retributiva y costes salariales	56
6.4 Política de formación / desarrollo	57
6.5 Asesores externos. Plan de externalización de funciones	58
7. CONCLUSIÓN	58

8. BIBLIOGRAFÍA.....	61
9. ANEXOS	65
Anexo 1: Encuesta sobre la oferta de formación online actual.....	66
Anexo 2: Gráficas de los resultados más relevantes	68
Anexo 3: Onepager (resumen visual sobre el plan de negocio).....	69

Figura 1: Competidores directos.....	27
Figura 2: Matriz DAFO.....	31
Figura 3: Business Model Canvas	32
Figura 4: Estudiantes matriculados y egresados en grado y Primer y Segundo Ciclo....	35
Figura 5: Estudiantes matriculados y egresados en Máster.....	35
Figura 6: Precios de los leads según tipo de producto	41
Figura 7: Inversiones iniciales	43
Figura 8: Ventas e ingresos por tipo de producto	44
Figura 9: Coste de generación de leads.....	44
Figura 10: Costes fijos del personal.....	46
Figura 11: Cuenta de resultados	47
Figura 12: Balance de situación.....	48
Figura 13: Tesorería.....	48
Figura 14: Costes de marketing	54
Figura 15: Organigrama	55
Figura 16: Riesgos más destacados de la empresa	59

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Contextualización

En el mundo actual, la digitalización cobra cada vez más importancia, por ello se hace necesario saber digitalizar muchos de los procesos de los negocios ahora existentes si queremos salvar nuestra economía. De hecho, la demanda de habilidades digitales es mayor, ya que las mismas serán necesarias para muchos puestos en remoto. Si bien, en la actualidad un 46% de las empresas españolas tienen problemas para encontrar perfiles con habilidades digitales (Meneses, 2020)

Si nos centramos en el mundo de la educación, observamos que la demanda en la formación online ha ido in crescendo y más todavía en una situación de pandemia como la que estamos viviendo. Está claro que desde el confinamiento se ha producido un alza en la demanda de cursos de formación online de entorno al 300% (de marzo a abril de 2020) frente al mismo periodo del año anterior (Eleconomista, 2020). Ello es así porque, cada vez son más personas las que quieren aprovechar una situación con menos movilidad para formarse y estar preparado ante diferentes escenarios. Frases como “aprender desde casa” se vuelven más comunes. De hecho, se ha estudiado cómo en buscadores conocidos como el de Google aumentan significativamente las búsquedas relacionadas con el aprendizaje a distancia (Mas, 2020).

Ahora bien, ¿realmente se consigue satisfacer estas demandas? ¿los usuarios encuentran los cursos más adecuados para ellos? Como alumnos universitarios en busca de formación, creemos que existen dificultades a la hora de buscar un curso adaptado a las necesidades reales existentes. Actualmente muchos universitarios apuestan por páginas web conocidas como Coursera o Edx courses. No obstante, creemos que no son herramientas aptas para buscar y ofrecer cursos a la medida de cada consumidor, adaptados a sus preferencias y proyecciones personales. Hay centenares de cursos, y buscando manualmente es difícil encontrar aquello que mejor encaje en concepto, formato, tiempo y precio para cada consumidor. Las actuales plataformas que sí que actúan como intermediarios para conducir a los consumidores a los centros más adecuados para ellos, mantienen unos filtros simples, pocos adaptados, es decir, poco *user-friendly*, conllevando a una mala experiencia por parte del consumidor final en la cual no solo recibe una invasión de

información, sino también ofertas poco genéricas sin adaptación y por lo tanto obligando a comparar cursos entre distintas plataformas para encontrar el curso óptimo.

1.2 Justificación

Ante esta situación el presente trabajo de fin de grado persigue cubrir esa necesidad que existe para la actual demanda como hemos mencionado previamente. Mediante una herramienta tecnológica (algoritmo) que clasifique y capte los datos más importantes mediante una serie de preguntas orientadas a entender el futuro laboral, un precio asumible del curso y la duración del mismo. El buscador ofrecerá cursos a medida, teniendo en cuenta entre otros aspectos la educación pasada, los intereses presentes y el futuro profesional deseado de cada consumidor. Además, para una recomendación más exacta, el inicio de sesión mediante LinkedIn también podrá otorgar a la plataforma mayor información.

Desde la perspectiva de mercado, es importante desarrollar esta idea de negocio dado que facilita y personaliza el proceso de búsqueda y selección de cursos, aportando un gran valor a la experiencia de los consumidores en un sector que está experimentando un fuerte y rápido desarrollo. Para los centros de enseñanza supondrá una nueva vía de negocio que les permitirá adaptarse al contexto actual convirtiéndolo en una herramienta más para satisfacer las demandas de muchas personas en busca de formación y por supuesto generando otra fuente ingresos.

Actualmente, la enseñanza online es algo habitual en nuestro día a día. Dada la reciente situación causada por la pandemia, se está viendo que la enseñanza online puede ser algo realmente compatible con nuestro modo de vida. De esta manera, los cursos que se ofertan de manera online son la única alternativa viable para que la gente se siga formando en estos momentos y en futuros. Sin duda alguna, facilitar y ofrecer cursos adaptados resultará ventajoso para la sociedad para que de esta manera, el día de mañana estar más preparados ante una economía debilitada. Sin embargo, como hemos dicho antes, se ha visto que las plataformas actuales no satisfacen todas las necesidades de un nuevo consumidor y han demostrado diversas debilidades que pretendemos solucionar con nuestro modelo de negocio.

1.3 Objetivos

Los objetivos concretos de este TFG son:

- Objetivo general (OG): Elaborar un plan de negocio que nos permita desarrollar un algoritmo con la capacidad de sugerir ofertas de cursos de formación personalizadas y adaptadas al perfil del usuario.

Para ello se llevarán a cabo los siguientes objetivos específicos:

- Estudiar cuáles son las necesidades actuales y potenciales del mercado para adaptar de la mejor manera posible nuestra plataforma al mercado
- Análisis interno (debilidades y fortalezas) y análisis externo (amenazas y oportunidades)
- Estudiar la tecnología necesaria para el desarrollo del algoritmo y su respectiva aplicación en el plan de negocio
- Estudiar el plan de inversión, el plan de financiación y analizar la viabilidad financiera de nuestro plan de negocio
- Desarrollar el plan de marketing con las herramientas adecuadas para posicionarse en el mercado

1.4 Metodología

Para llevar a cabo nuestro plan de negocio, la metodología se basa en el estudio de tres pilares claves: Tecnología, clientes (centros educativos) y consumidores (personas en busca de formación). Por supuesto, acompañado con un análisis tanto interno como externo conociendo el mercado, nuestros competidores y nuestra ventaja competitiva

A la vez se divide en dos secciones: una parte cuantitativa donde se incluye el estudio de los consumidores finales (sus necesidades) y la tecnología empleada. Por otra parte, el estudio cualitativo que muestra nuestra visión del mercado actual (competidores y ventaja competitiva) y los clientes (centros de formación) que mejor podrían satisfacer la demanda para aquellos que buscan formación.

Respecto a la parte cuantitativa:

En primer lugar, es importante realizar una investigación detallada sobre las necesidades que todavía no se satisfacen o en las que existen ciertas lagunas a resolver que podrían mejorar la experiencia del usuario a la hora de buscar un curso adaptado al consumidor.

Es decir, realizar un estudio sobre ¿Cuáles son las dificultades que experimentan a la hora de buscar cursos de formación? Es preciso entender las necesidades del consumidor para poder satisfacerle. Para ello apostamos por realizar un estudio cuantitativo mediante cuestionarios sobre la experiencia del usuario a la hora de buscar cursos de formación.

En segundo lugar, se haya la tecnología, pues juega un papel fundamental ya que es el motor de nuestro negocio. Es lo que nos permitirá satisfacer esas lagunas existentes en la demanda de formación profesional. Por lo tanto, se tratará de una investigación sobre ¿Cuál es nuestra tecnología?, ¿Cómo la vamos a desarrollar?, ¿Cómo la vamos a aplicar? Con la asistencia necesaria de nuestro mentor por parte del programa Comillas Emprende podremos realizar una investigación adecuada sobre la herramienta tecnológica incluyendo una descripción del concepto, aplicación, costes y adaptación a nuestra idea.

La tecnología empleada se basará en un modelo de machine learning no supervisado, a través de clusterización. Por su parte, el tipo de algoritmo que se pretende emplear es el clustering jerárquico. Con el tiempo y una vez que el modelo haya aprendido se aplicarán reglas de asociación. Consideramos que con el tiempo es la tecnología más adecuada pues es una herramienta que permite a través de una gran cantidad de datos e información recopilar, organizar, clasificar y reconocer patrones para poder dar una serie de (en nuestro caso) recomendaciones. Aplicado a nuestro negocio, la información que el modelo recogerá serán los datos que el usuario deberá de aportar previamente a la búsqueda de cursos mediante nuestro formulario. Además, contamos con la posibilidad de conectar nuestra plataforma con su perfil de LinkedIn para unos resultados óptimos.

En cuanto a la parte cualitativa:

En tercer lugar, se encuentra los centros educativos, es decir nuestros clientes principales. A parte de la propia tecnología, es de suma importancia ofrecer un producto (cursos) de calidad. Por lo tanto, es necesario entender este mercado, conocer tanto los centros educativos como los profesionales con mejor valoración. Además, será conveniente conocer los perfiles más demandados hoy en día por las empresas y así poder seleccionar aquellos centros educativos que estén más orientados a dichos perfiles.

Por supuesto para la investigación de nuestros tres pilares será necesario acompañarlo tanto con un análisis interno como externo con la ayuda de herramientas como PESTEL y DAFO y verificar aquellos factores que influyen en nuestro plan de negocio.

Cabe mencionar que nuestra metodología irá adaptado al modelo de *Business Model Canvas*. Adecuaremos nuestra investigación a los distintos factores que se presentan en dicho modelo. Sin embargo, tras algunos estudios de Harvard (Blank, 2013), apostamos también por el concepto del producto mínimo viable. Varios estudios sobre *startups* demuestran un plan demasiado rígido y acorde a distintos modelos que no persiguen el feedback y la viabilidad durante la construcción del negocio. Por ello (y mencionado previamente), nuestro equipo apuesta por una previa explicación y obtención del feedback sobre nuestro producto con contactos directos (mediante entrevistas y cuestionarios) durante el propio proceso. Sin embargo, en caso de atraer a inversores que nos permita poner en práctica la *startup* sería conveniente obtener un producto mínimo viable físico para obtener un feedback más preciso.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Origen y concepto de Machine learning

Si observamos el progreso de la tecnología digital durante las últimas décadas parece que no han pasado tantos años cuando todavía se usaban los primeros *Smartphones*. Una vez la sociedad ha entrado en el mundo de la tecnología digital y de los datos el avance ha crecido de manera exponencial sin freno alguno. Según la Organización de las Naciones Unidas – en adelante ONU -, es la primera vez que una innovación avanza tan rápidamente, ya que en apenas 20 años ha conseguido llegar al 50% de las personas en países en vías de desarrollo mejorando la conectividad, inclusión financiera y acceso al comercio entre otros (ONU, s.f). Hoy en día, aspectos como el acceso a internet o poder compartir una foto vía online parecen todavía actividades del futuro para algunas generaciones de mayor edad. Estas cuestiones como realizar una presentación online, realizar un pedido a domicilio con un solo clic, crear contenido por redes sociales y compartirlo con millones de personas por todo el mundo son aspectos muy básicos e insignificantes comparado con el progreso actual. Ahora la importancia radica en la tecnología de la información donde la conectividad mundial ha provocado el movimiento y la transferencia de millones de datos. Según expertos de la IDC (International Data

Corporation) en el año 2020 cada persona generaba 1,7MB de datos cada segundo y cada minuto se subían 300 horas de videos en YouTube. Si a esto se le añade que realmente se está analizando menos del 0,5% de los datos de todo el mundo (Mesa, 2018) se observa que emerge la necesidad de saber analizar, gestionar, interpretar e incluso de aprender a generar expectativas del futuro en base al comportamiento de los datos. Es aquí donde entra conceptos como la inteligencia artificial o el Machine learning.

Debido al constante progreso tecnológico y la acumulación de más y más volúmenes de datos que superan la capacidad del ser humano, se llegó a cuestionar si las máquinas podrían llegar a pensar y aprender por ellas mismas. Gracias al rápido progreso que llevaba este sector, se cumple, y el uso de la computación consigue imitar las funciones cognitivas de los humanos. La inteligencia artificial, por tanto, se basa en algoritmos que realizan tareas de manera inteligente y similar a como lo haría una persona (Nalda, 2020). En otras palabras, la idea es poder aplicar las matemáticas y la lógica para establecer unas instrucciones al ordenador y que solucionen problemas cotidianos en base a la experiencia y al conocimiento aprendido (Russo & Ramon, 2016).

Ahora bien, dentro de la inteligencia artificial podemos encontrar otras categorías que siguen la misma esencia, pero con funciones distintas. Entre ellos, se encuentra Machine learning la rama en el que este trabajo se enfocará, pues será la herramienta que se utilice para poder generar recomendaciones de ofertas académicas a los usuarios. Machine learning son sistemas que aprenden automáticamente mediante la identificación de patrones en un gran volumen de datos y como resultado generan recomendaciones. Es decir, mantiene una actitud proactiva en cuanto al tratamiento de datos, que además le permite mejorar con el paso del tiempo sin intervención humana (González A. , 2019). Cabe mencionar que la base de este sistema son las estadísticas ya que mantienen una función similar: analizar grandes cantidades de datos y plantear la solución óptima. De hecho, fue en 1950 cuando el matemático Alan Turing planteó por primera vez la posibilidad de máquinas que pudieran “pensar” (BBVA, 2019)

Podemos dividir esta herramienta en tres categorías:

- Aprendizaje supervisado: esta categoría de algoritmos requiere de un conocimiento previamente establecido. Se basa en un sistema donde los datos tienen etiquetas asociadas y a partir de ahí se toma decisiones o predicciones

(Iberdrola, 2020). Además, las etiquetas asociadas se pueden identificar también en otras bases de datos (BBVA, 2019)

- Aprendizaje no supervisado: en este caso no se cuenta con un conocimiento previo, sino que el algoritmo trata de buscar patrones mediante similitudes entre los datos y organizarlos (Iberdrola, 2020)
- Aprendizaje por refuerzo: este tipo de aprendizaje se basa en un proceso de prueba y error hasta que se logre hacer de la mejor manera como si de una persona se tratara. En otras palabras, intenta aprender de la experiencia donde los buenos resultados se recompensan (BBVA, 2019)

2.2 Aplicaciones en las industrias

A medida que la sociedad progresa descubriendo nuevas tecnologías que facilitan y mejoran las capacidades de las empresas, también los clientes, los consumidores y el entorno en general se volverán más exigentes. Las demandas y los procesos cada vez tendrán que ser más personalizados, exigiendo a la industria adaptarse con las tecnologías digitales para ser competitivos. Actualmente estamos viviendo en la cuarta revolución industrial, donde surge la aparición de herramientas como la robótica, la analítica, la inteligencia artificial, el internet de las cosas o la nanotecnología. Todas ellas, están siendo utilizadas en numerosas industrias para enfrentarse a los cambios y aprovechar las oportunidades para así evitar perder cuota de mercado (Deloitte, 2017). Dentro de la industria 4.0, la tecnología Machine learning está siendo aprovechada por varias industrias debido a las ventajas que esta aporta. Algunas de las aplicaciones más habituales son:

- *El mantenimiento de las máquinas para prevenir futuros fallos que pudieran interrumpir el proceso productivo:* a pesar de que el mantenimiento predictivo sobre el estado de las máquinas no es una novedad, la aplicación de machine learning sí que ha aportado algoritmos más complejos que han contribuido a la reducción de costes por mantenimiento en general del 10 - 15% (Nexus, 2020). La importancia está en prevenir el tiempo inactivo que podría tener si no se establecen protocolos con antelación, ya que esto supondrían pérdidas económicas.
- *La seguridad en las redes:* la transformación digital ha cambiado las formas de realizar las tareas, pero también las formas de cometer los delitos. Es decir, al

igual que las empresas digitalizan sus procesos para ser más competitivos, los ataques o amenazas que pueden recibir también estarán digitalizados (entendidos como ciberataques). Mediante los algoritmos de machine learning se busca comportamientos fuera de lo común o tráfico de datos sospechosos para que se pueda actuar antes de que resulte una amenaza para la infraestructura IT (ESED, 2020)

- *Producción, fabricación y calidad*: el hecho de que los sistemas cada vez sean más complejas y la demanda cada vez más exigente y personalizada hacen que sea necesario establecer soluciones flexibles ante situaciones de incertidumbre. Dentro de Machine learning se emplea el término “*intelligent manufacturing system*” para denominar a la generación de sistemas productivos de acuerdo con los datos aportados por la inteligencia artificial para resolver problemas con necesidad de predecir (Nexus, 2020).
- *Clasificación de productos*: aplicando la función del apartado anterior y mediante el aprendizaje de las etiquetas asociadas a los datos, el algoritmo de machine learning consigue organizar y clasificar los datos en base a los parámetros medidos que pueden ser de gran utilidad en el control de operaciones de una empresa (Serrano, 2021).

Analizadas las aplicaciones de Machine learning, se puede observar sus innumerables beneficios, lo que ha hecho que esta tecnología se encuentre presente en sectores como el de la medicina, la banca y el marketing entre otros. La aplicación de Machine learning, les ha permitido tener un mayor crecimiento gracias a entre otras cosas, la mejora de la eficiencia en sus procesos, así como a la detección de patrones ocultos que les ha permitido afinar más en sus predicciones. Así, el sector de la medicina con la salud de los pacientes es un buen ejemplo, en el cual se consigue realizar diagnósticos mucho más precisos y mejores predicciones gracias a un seguimiento personalizado que permite recopilar datos de los pacientes, aunque los mismos no estén en el centro (Tomás, 2020). De hecho, se ha estudiado que un algoritmo basado en inteligencia artificial es capaz de detectar cáncer de mama 30 veces más rápido que un médico y con una fiabilidad del 99% (Management Solutions, 2018). Los algoritmos también son empleados en el sector financiero. Así se emplean modelos que son capaces de facilitar la detección de fraude que detecta gastos que no concuerdan con los gastos corrientes del cliente o modelos que permite saber si existe o no el riesgo de crédito que analizando la probabilidad del impago

(Monedero, 2020). Del mismo modo, son numerosas empresas de servicios o productos de consumo que emplean la inteligencia artificial para poder medir los comportamientos de los consumidores en las redes y así poder establecer la estrategia de marketing más adecuada y mejorar la experiencia del usuario. Un buen ejemplo sería las páginas de e-commerce, donde se implementan soluciones de aprendizaje automático como los *chatbots* o la mejora de los KPIs (Cámara de comercio Madrid, 2019).

2.3 Aplicación en CourseScope

Para poder utilizar de manera óptima la herramienta de machine learning – en adelante - ML - se requiere de dos aspectos previos fundamentales: colecciones grandes de datos para mejorar la precisión y tiempo para aprender, entrenarse e interpretar los datos (Elizalde, 2018). En nuestra plataforma emplearemos un modelo de ML no supervisado. Para entender la elección de este tipo de modelo necesitamos entender la existencia de dos tipos de datos: datos de entrada (input) y datos de salida (output). Como ya hemos explicado previamente, el tipo no supervisado conoce los datos de entrada, pero no conoce los datos de salida que correspondan a un determinado input. Nuestra plataforma sí que dispone de una gran cantidad de datos de entrada, que son tomados a través de dos vías, por un lado, utilizaremos la API de LinkedIn para obtener información de su historial gracias al inicio de sesión en nuestra plataforma, por otro lado, el usuario rellenará un formulario creado por nosotros para concretar aun más la búsqueda. Este formulario se basa en el marco de *European Entrepreneurship Competence Framework* (European Commission, 2021) el cual sirve para detectar las aptitudes personales y competencias que permiten averiguar los intereses de cada usuario. Es por ello, que el modelo más adecuado sería el no supervisado. Más en concreto, estaríamos utilizando un modelo no supervisado de clustering, cuya función es intentar describir la estructura de datos buscando agrupaciones basado en similitudes (Santos, 2017).

Por lo tanto, a partir de los datos de entrada recopilados, trabajaríamos con el algoritmo de clustering jerárquico para generar las distintas agrupaciones según la similitud en las características de cada usuario. Con estas agrupaciones el equipo de CourseScope puede ofrecer unos cursos u otros según sus perfiles. Con el paso del tiempo para facilitar el proceso incorporamos reglas de asociación. Son reglas que permiten encontrar patrones comunes en los elementos de grandes conjuntos de datos. Aquí encontramos dos

elementos que son: el antecedente y el consecuente. Se establece una asociación entre ambos, es decir, surge una relación entre un antecedente y un consecuente (Rodríguez D. , 2018). Un ejemplo aplicado en CourseScope es si un grupo de usuarios que tienen unas características similares (antecedente) han cursado con frecuencia cursos de Excel (consecuente), se establecería entonces una regla de asociación para las siguientes agrupaciones que comparten las mismas características. Empresas disruptivas como la de Netflix emplean este modelo de ML para mejorar sus recomendaciones a los usuarios constantemente. De hecho, la ratio de ventas empleando este tipo de inteligencia artificial, mejora en un 10% gracias a la generación de recomendaciones más personalizadas (Gonzalez, 2019).

3. PLAN DE NEGOCIO

3.1 CourseScope

Nuestra idea de negocio surge desde la propia experiencia como estudiantes universitarios en busca de formación adicional a la carrera. Se puede decir que fueron dos factores los que nos hicieron pensar sobre un plan de negocio como CourseScope: nuestra mala experiencia como usuarios en busca de cursos formativos y la alta demanda de formación online causada por la pandemia mundial. Actualmente, el coronavirus ha provocado la digitalización del sector educativo de cara a seguir promocionando su actividad. De hecho, *Hamilton Global Intelligence*, la consultora de referencia en educación superior online experimentó un aumento de las universidades en su ranking anual lo que indica un aumento del interés y demanda de programas online durante el 2020 (El economista, 2020).

En primer lugar, creemos que la experiencia del usuario a la hora de buscar formación online es mejorable. Actualmente existen varias plataformas que permiten buscar cursos a distancia ofrecidas por los centros educativos. Si bien, la inmensa mayoría utilizan unos filtros básicos como el área de estudio, la modalidad, el precio o el nivel del usuario respecto al curso. Con estos datos ofrecen una gran variedad de cursos muchos de ellos no adaptados a las exigencias del usuario. Por si fuera poco, cada plataforma trabaja con una variedad de proveedores (centros educativos) que ofrecen cursos distintos haciendo que el usuario tenga que comparar entre las plataformas y por lo tanto consuma más tiempo. El problema surge cuando una persona no sabe qué quiere y se pregunta ¿cómo

puedo saber qué formación quiero dada esta gran cantidad de oferta en el mercado? Es ahí dónde CourseScoupe puede marcar la diferencia. Es esencial que el usuario se sienta cómodo usando la plataforma a la hora de elegir su formación.

En segundo lugar, la pandemia ha afectado negativamente a la economía que ha desembocado en dos resultados: la necesidad de adaptarse al entorno digital y la exigencia de una mayor formación de cara a una economía debilitada y un contexto lleno de incertidumbre. La pandemia mundial ha dejado un claro antes y un después. Las propias restricciones impuestas por el gobierno, el miedo de la población a exponerse, los efectos negativos en la economía... marcan cambios en la sociedad. De acuerdo con Hexagone – consultora de formación para trabajadores – tras la pandemia el 80% de los trabajadores reciben su formación en aulas virtuales y 8 de cada 10 alumnos un sistema de formación e-learning (Krawicki, 2020). Esto hace que los centros educativos incrementen la oferta de cursos online adaptándose al mundo digital al que muchas empresas se han visto abocadas y que los consumidores opten en mayor medida por las enseñanzas a distancia ya que resultarán más atractivas.

De esta manera nace CourseScope, con el objetivo de mejorar la experiencia de usuario en busca de formación y atender las nuevas necesidades del entorno causadas por la situación actual. ¿Cómo? Pretendemos conseguir unos mejores resultados de búsqueda enfocándonos en una mayor personalización. Para ello haremos uso de los datos que tendrán que proveer los usuarios mediante un formulario orientativo y unos filtros para concretar la búsqueda. Además, CourseScope es capaz de mejorar su búsqueda con la información facilitada tras el inicio de sesión con el perfil LinkedIn. En términos generales, nuestra tecnología para generar recomendaciones de acuerdo con la información de los usuarios se basará en un modelo de ML no supervisado. Dicho modelo usará un algoritmo de clustering jerárquico (como ya se ha explicado en el punto 2.3 del marco teórico). Como resultado, podremos ofrecer un abanico de productos que satisfagan dos de los aspectos que suelen causar la mala experiencia en los usuarios: un producto más adaptado y personalizado al perfil del consumidor y unos mejores resultados en términos de calidad – precio, es decir, el precio a pagar está justificado por la calidad del curso que provienen de los centros con mayor valoración. En cuanto a nuestros clientes (centros educativos), atenderemos sus ofertas ofreciéndoles usuarios interesados en sus cursos. Es decir, ofrecemos al centro leads verificados de usuarios que

solicitan más información sobre los cursos. Pretendemos actuar de conexión entre el consumidor final de los cursos y el proveedor de estos de tal modo que seamos capaces de llevar las demandas de formación educativa de estos consumidores finales a los centros de educación para poder ayudarles a digitalizar sus negocios y potenciar el crecimiento de la educación.

3.2 Misión, Visión y valores

Nuestra misión es “ser el canal de comunicación que facilite el mejor match en educación entre centros de formación y cualquier persona interesada en cursos de formación. Para ello, empleamos tecnología de última generación como los modelos de Machine Learning que nos permiten ofrecer una mayor personalización que la ofertada por el mercado en la actualidad. De esta forma conseguimos que los usuarios ahorren tiempo, encuentren cursos totalmente adaptados a sus exigencias y por lo tanto consigan una formación óptima. Al tiempo que conseguimos crecer y colocarnos como la App de referencia. Además, ayudamos a los centros a adaptarse a un entorno digital el cual se ha convertido en requisito para poder competir en el mercado”

La visión de CourseScope es: “ser líderes en recomendaciones de formación online ajustadas a las necesidades reales de nuestros clientes”.

Deseamos realizar una mejor selección y reparto de cursos formativos a la población de una manera eficiente y con la mejor experiencia de usuario posible. También queremos mejorar el crecimiento de los centros y poder contribuir al progreso de la educación como aspecto esencial en la economía de un país.

Los valores de la empresa serán imprescindibles para guiar la totalidad de las acciones y conductas de CourseScope. En nuestro equipo compartimos una serie de valores indiscutibles que sirven de centro para las adaptaciones ante un entorno incierto. La transparencia, la comunicación, el servicio al cliente personalizado y de calidad, y el feedback (tanto de fuera como dentro de CourseScope). Todos ellos son explicados en profundidad en el apartado 3.4 Business Model Canvas.

3.3 Análisis interno y externo

3.3.1 Análisis interno

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

Debilidades:

Nuestra empresa, es de nueva creación, ello implica que todavía no tiene todos los recursos que pueden tener otras empresas más asentadas. Asimismo, está formada por un equipo joven sin experiencia laboral. Esto implica dedicar un mayor esfuerzo de inversión en recursos que permitan promocionar la marca y darlo a conocer de una manera óptima. Por otro lado, no somos los *first-movers* de este mercado. Si bien es cierto que podemos invertir en hacer una buena campaña de marketing, no podemos evitar que la competencia actual o la que vaya surgiendo utilice técnicas similares para ganarse a sus clientes o directamente que como llevan más tiempo en el mercado que nosotros tengan fidelizados a los mismos.

Algunos aspectos a tener en cuenta son los relacionados con la tesorería. Al ser nuestra empresa de reciente creación y dirigida por gente relativamente joven, nuestras fuentes de financiación inicial podrían no ser suficientes ante inconvenientes no previstos. Existe el riesgo de no cumplir con nuestras expectativas de ventas, impidiendo el crecimiento esperado. Como consecuencia, debido a unos fondos ajustados, el negocio podría quedarse estancado generando problemas de tesorería y finalmente al cierre del proyecto.

Asimismo, otro aspecto a tener en cuenta es la variedad de nuestros productos. Nuestro modelo de negocio plantea cuatro tipos de productos: cursos/grados/másteres/oposiciones/formación profesional. Si bien, nosotros los categorizamos en tres tipos de productos: el barato, el intermedio y el Premium. El producto barato podría generar la mayor parte del tráfico. Sin embargo, si progresivamente no aumentamos las ventas con el resto de los productos nuestras ventas podrían desequilibrarse

Además, habría que destacar la corta vida del producto. El problema es que los cursos, grados y máster evolucionan muy rápido y van cambiando hacia tendencias que son más

demandadas según los perfiles más necesitados. Un máster puede ser hoy de gran atracción y al año puede no ser demandado debido a que las empresas no necesitan esos perfiles. Por lo tanto, es de gran relevancia mantener la plataforma actualizada con la formación que más demanda por el mercado para que, en consecuencia, los usuarios se interesen por nuestros servicios

Por último, hay que destacar la parte analítica y técnica. Desde un principio, requerimos de un miembro con un perfil más técnico que nos ayude desde el inicio a la puesta en marcha y el mantenimiento de nuestro algoritmo ya que es considerado una parte esencial para poder crear la empresa. Actualmente ninguno de los fundadores poseemos dichas habilidades.

Fortalezas:

En primer lugar, establecemos unos precios competitivos para atraer a nuevos clientes. Nuestro objetivo es conseguir fidelizar a los centros de formación para que confíen y apuesten por nosotros a la hora de ofrecer sus servicios en el mercado. Unas relaciones sólidas es lo que permitirá a CourseScope comenzar con buen pie.

Por otro lado, la capacidad de crecimiento de nuestra idea de negocio es muy elevada, siendo un negocio escalable. Por un lado, nuestra plataforma presenta diversos tipos de formación donde el usuario tiene infinidad de opciones a elegir acorde a sus preferencias. De esta manera, las posibilidades de ofrecer una mayor cantidad de formación son infinitas. Por otro lado, a medida que vayamos creciendo, el negocio se puede expandir a mercados latinoamericanos, donde existen patrones culturales similares lo que facilitaría analizar con precisión su mercado.

Asimismo, hay que destacar que CourseScope es una plataforma que pone mucho esfuerzo en personalizar las ofertas a las necesidades de los usuarios. El objetivo es poder ofrecer una plataforma lo más dinámica y fácil posible para mejorar la experiencia del usuario a la vez que atender a sus exigencias en cuanto a la búsqueda de formación. A través de una serie de preguntas iniciales, un test de orientación, unos filtros que permiten concretar la búsqueda de formación y el inicio de sesión con LinkedIn ofrecemos un servicio adaptado a las necesidades de cada usuario.

Por último, cabe destacar que contamos con el apoyo y la experiencia de un mentor especializado en la tecnología que empleamos para nuestra plataforma. Durante la creación y los primeros pasos en nuestra *startup* iremos mano a mano para cualquier obstáculo que se nos pueda presentar debido a la falta de conocimientos técnicos.

3.3.2 Análisis externo

Para llevar a cabo el análisis externo utilizaremos dos herramientas. Por un lado el PESTEL, donde se analiza el entorno teniendo en cuenta aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Por otro, el modelo de las 5 fuerzas de Porter, en el cual se tiene en cuenta aquellos factores que indican lo atractivo que es una industria con indicadores como rivalidad entre competidores, amenaza de entrada de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutivos, poder de negociación de proveedores y poder de negociación de los clientes.

Factores Políticos

Se tendrá en cuenta factores sobre la estabilidad del país en términos políticos, observando capacidad institucional, madurez del sistema político e incluso la mayor o menor intervención del gobierno respecto al sector privado. En un principio no consideramos que el entorno político de España suponga alguna amenaza para la creación de nuestra empresa. España mantiene una capacidad institucional relativamente desarrollada, fomentando la democracia liberal como sistema político y un mercado competitivamente libre. No obstante, cabe mencionar que, a pesar de ser un ejemplo de una democracia liberal, en los últimos años se ha podido presenciar cierta incertidumbre respecto a su estabilidad política por situaciones como la de Cataluña. De acuerdo con la Comisión Nacional de Mercado de Valores (CNMV), las tensiones provocadas por Cataluña generan una inestabilidad política que podrían retraer las decisiones de inversión afectando a la actividad económica (Expansión, 2019). Por otro lado, existe una actitud positiva en cuanto al emprendimiento. De hecho, en el evento de Summit South de España, se tratan temáticas como el incremento de Startups durante la última década. Basado en datos analizados durante los últimos 7 años, se observa cómo en el año 2020 nos encontramos ante la cifra más alta de españoles emprendedores, en el cual más de 44% ha lanzado por lo menos dos proyectos antes de su *startup* actual. Políticos españoles

como la vicealcaldesa de la Comunidad de Madrid participaron en el evento, fomentando la innovación como un buen motor de la economía (González A. , 2020).

Factores económicos:

El contexto económico de un país será de suma relevancia a la hora de implantar un negocio. Indicadores como el crecimiento o decrecimiento del PIB, el ahorro, la inflación, los tipos de interés o el desempleo serán variables a tener en cuenta a la hora de establecer tu negocio. ¿Por qué? estas variables que determinan el movimiento de la economía demostrarán el comportamiento de los consumidores, que será vital para poder sacar rendimiento a nuestro negocio. Actualmente, debido a la pandemia muchas economías han sufrido un fuerte impacto afectando a la capacidad económica de la población y posiblemente incitando a un menor consumo. De hecho, se observa que en la zona euro la tasa de ahorro ha incrementado del 13,2% al 16,8% y concretamente en España este aumento ha sido del 6,3% al 15,3% (Giménez, 2020). Sin embargo, creemos que donde hay un impacto negativo se pueden sacar oportunidades si se actúa de manera adecuada. Por un lado, la situación actual ha obligado a muchas empresas a digitalizar muchos de sus procesos a causa de las restricciones. Esto hace que sea importante adaptarse al crecimiento del entorno tecnológico provocado en parte por el Covid-19, siendo esta una de las pocas vías donde las empresas pueden seguir generando ingresos. De hecho, si nos centramos en el gasto medio por persona en enseñanza, observamos que en España esta cifra ha estado creciendo desde el 2014 a un ritmo constante que apuesta por el compromiso de los ciudadanos de incrementar su nivel de estudios. Según el INE, el gasto medio por persona en 2019 alcanzaba los 193,10 euros, en comparación con la cifra de 157,53 de 2014 (INE, 2019). Por otro lado, debido al desempleo y el mayor tiempo disponible por la reducción de la movilidad provocada por la pandemia muchas personas han optado por seguir formándose como una alternativa ya sea por adaptarse mejor al mercado o por aprovechar el tiempo perdido (El economista, 2020). Teniendo en cuenta que nuestro país se caracteriza por tener una tasa media de desempleo alta desde 1980 siendo la tasa a 31 de marzo de 2021 del 16,3% (Gómez, 2021), cobra sentido invertir en formación con el fin de diferenciarse en el mercado laboral a través de una inversión en formación. Esto hace que nuestra plataforma cobre aun más importancia puesto que permite que los usuarios tengan la posibilidad de comparar entre una amplia oferta de formación para elegir la opción más conveniente.

No obstante, al igual que existen oportunidades también se nos presentan ciertas amenazas. Como hemos mencionado, la principal amenaza que puede sufrir nuestro modelo de negocio está relacionada con la coyuntura económica. En estos momentos nuestro país está experimentando una situación económica complicada para muchas familias que implica una reducción del consumo. Por ello, los recursos destinados a formación pueden verse reducidos este 2021. Las universidades y centros de formación auguran que este 2021 las matriculaciones de másteres y posgrados pueden reducirse, sobre todo del alumnado de fuera de la UE que es el más rentable para las universidades españolas (Rodríguez P. , 2020). Esto es debido a que estos alumnos representan el 16% de las matriculaciones en los posgrados. Esto implicaría que los centros inviertan menos en la promoción de su oferta de formación al ver reducir la demanda, que a la vez afectaría a nuestro negocio pues sin ofertas tampoco hay productos en nuestra plataforma.

La segunda amenaza que hemos analizado tiene que ver a su vez con una de las oportunidades mencionadas anteriormente. Nuestro país destaca por la difícil inserción laboral tras la finalización de los estudios. Si bien es cierto que un 38,6% de la población española entre 25 a 64 años cuenta con una titulación de nivel superior, nuestro país es el segundo de la UE con la mayor tasa de paro. Según el Eurostat, España cuenta con un 36,9% de ocupados graduados superiores en trabajos de baja cualificación, situando a nuestro país con el mayor porcentaje de toda Europa (CYD., 2020))

Por lo tanto, a pesar de tener un contexto económico poco favorable que afectan al consumo creemos que la demanda de la formación online puede aprovechar las pocas oportunidades que hay todavía en el mundo del emprendimiento.

Factores socioculturales

Las variables sociales y culturales serán de gran importancia a la hora de entender bien al consumidor. Nuestro factor de éxito dependerá principalmente de un buen estudio y análisis de lo usuarios. El estilo de trabajo, el nivel educativo, las preferencias, opiniones y la propia cultura serán claves para poder ofrecer un producto adaptado como el que perseguimos desde nuestro negocio. Analizar bien a través de su comportamiento qué necesidades todavía no están satisfechas será clave. Nuestra estrategia irá dirigida al mercado español, país en el que residimos y del que tenemos un mayor conocimiento y contacto sobre su cultura, lo que nos permite analizar mejor el entorno. Cómo una vía

complementaria algunos países latinoamericanos podrían ser otro mercado potencial debido a la similitud en varios factores culturales y por lo tanto digno de ser estudiado en un futuro, por ello hablamos de la escalabilidad. Es decir, si sabemos aprovechar nuestro negocio al poner a disposición nuestra oferta de cursos a Latinoamérica se nos presenta una buena oportunidad a explotar. Hoy en día, más de 620 millones habitantes viven en América Latina y el Caribe lo que supone un mercado potencial muy amplio. Además, para 2040 se espera que el número de estudiantes pase de 30,4 a 65,6 millones, más que toda la población en España. Si bien en estos momentos el continente está viéndose castigado por el Covid-19, Rafael Puyol, ex rector de la universidad Complutense estima que la demanda va a ser tan grande una vez termine la pandemia que va a ser difícil asumirla de manera presencial (Fernández, 2020). Durante el curso 2018-2019, el sistema universitario español contó con casi 40.000 estudiantes de América Latina y el Caribe, 1000 más que el año anterior. Aunque Estados Unidos sigue siendo el destino favorito, España está subiendo puestos por la facilidad de homologar los títulos (Fernández, 2020).

Otras de las oportunidades es que nuestra sociedad apuesta por la formación, de hecho se apunta directamente a un crecimiento del mercado de formación con un enfoque al mercado español. Cada vez son más personas las que apuestan por seguir formándose, siendo más de 1.290.455 alumnos los matriculados en el sistema universitario español en el curso 2018-2019 (CYD, 2021). Además, cada año desde principios de este siglo, los alumnos matriculados en las universidades privadas han aumentado en 88.000 justificando un creciente protagonismo del sistema universitario privado.

Por otro lado, tanto en el mercado español como en el resto del mundo se ha incrementado el consumo en las plataformas digitales lo que supone un cambio social de gran relevancia. Cada vez son más personas las que recurren a su dispositivo móvil tanto para informarse sobre la actualidad como para comunicarse y compartir contenido. Según un estudio sobre la actitud hacia el contenido digital de personas entre 16 y 74 años realizado por la Observación Nacional de Tecnología y Sociedad (ONTSI) en 2017 el 71,6% de la población española ha utilizado contenido de fotos digitales por distintos medios, el 67,1% incrementa su uso de apps móviles y el 62,2% recurre a las plataformas digitales para consumir noticias y artículos de actualidad (ONTSI, 2017). Además, cabe destacar que, entre las Apps móviles, las redes sociales son los principales canales de comunicación y atención al cliente más importantes de los que ponen en marcha las marcas para llegar a

los consumidores (ONTSI, 2017). Por consiguiente, se presenta una oportunidad para saber utilizar los mejores medios donde aplicar nuestras estrategias de marketing y donde vender nuestros servicios.

Factores tecnológicos

Debido a que nuestro plan de empresa requiere de cierta tecnología, será necesario analizar bien el desarrollo de las infraestructuras tecnológicas disponibles en el país. Actualmente, los países europeos entre los que se puede destacar España, han sabido beneficiarse de la guerra comercial y tecnológica entre China y Estados Unidos. De hecho, de 2019 a 2020, se observa un crecimiento del 39% en cuanto a inversiones en empresas tecnológicas europeas se refiere. España, concretamente, se sitúa en 2019 en el sexto lugar de la lista de los diez primeros países europeos en materia de negocio tecnológico (Campmany, 2020). Por tanto, un entorno favorecedor en cuanto al desarrollo tecnológico nos abre más puertas de cara a expandir posibles mejoras tecnológicas.

Asimismo, aunque de una manera más reducida, se observa que, el uso de las tecnologías en los hogares españoles ha incrementado. Así, según estudios del Instituto Nacional de Estadística (INE) el 81,4% de los españoles posee algún tipo de ordenador suponiendo esto un incremento de 0,5 puntos porcentuales respecto al 2019. Por otro lado, el 93,2% de las personas de entre 16 y 74 años ha accedido a internet en los últimos 3 meses de 2020 suponiendo un aumento de más de un millón de usuarios (INE, 2020). Finalmente, en dicho estudio, se destaca también un mayor uso de las tecnologías de red en comunidades como Madrid, Cataluña y Navarra. Este incremento en el uso y disponibilidad de recursos digitales, de nuevo nos abre un camino para sacar provecho de la oferta en formación online y poner nuestro servicio personalizado a los usuarios.

Factores ecológicos

Debido a la creciente importancia de la sostenibilidad y el impacto en el medio ambiente este es uno de los factores que no se puede ignorar. No sólo por las distintas regulaciones que hay al respecto, sino también por la mayor exigencia de los consumidores con un perfil caracterizado por la concienciación ecológica. Debido a la naturaleza de nuestro plan de negocio, se puede entender que en los procesos de nuestro negocio al estar digitalizados no son perjudiciales para el medio ambiente o por lo menos no directamente.

No obstante, el uso de las plataformas digitales sí que tienen un punto negativo ya que afecta de manera indirecta a nuestro entorno, aunque no exista conciencia de ello. Todo el tráfico que genera los movimientos en las aplicaciones móviles supone una emisión, recepción y almacenamiento de datos. Actualmente en el día a día con un entorno más digitalizado se acumula cantidades desmesuradas de datos lo que requiere de mucho consumo de energía. De hecho, la huella digital del sector de la tecnología de la información equivale al 7% del consumo de electricidad mundial según un estudio de Greenpeace y el sector digital produce el 1,4% de las emisiones de gases de efecto invernadero según datos del Foro Económico Mundial (FEM) (Ros, 2019). No obstante, aunque sea un aspecto a tener en cuenta, no consideramos que nuestros servicios generen un impacto muy significativo dentro de los porcentajes del sector digital y en consecuencia no generaría problemas a nivel profesional.

Factores legales

Cualquier tipo de empresa tendrá que hacer frente y jugar dentro del marco jurídico y sistema institucional de la nación determinada. Es decir, cumplir con las normas que rigen las relaciones económicas, jurídicas y sociales entre los diferentes participantes en dicho país. No solo habrá que tener en cuenta las regulaciones en materia laboral, sino también en materia fiscal donde surgirán factores que influyen en nuestro plan financiero como por ejemplo a la hora de constituir la empresa. Dentro de la zona euro España presenta algunas barreras para emprender. Por un lado, los trámites que son necesarios para poder emprender. Así el 61,6% de los expertos consultados en el informe “*Global Entrepreneurship Motinor (GEM)*” coinciden en que el exceso de trámites supone una de las principales dificultades en la creación de empresas en España (La Vanguardia, 2020). Por otro lado, según el Índice de Competitividad, la presión fiscal normativa sobre el impuesto de Sociedades en España es un 16% superior a la media de la UE (Velarde, 2019). Por ello, los costes que suponen la presión fiscal será un factor a tener en cuenta a la hora de iniciar nuestro plan de negocio ya que pueden suponer una amenaza.

3.3.3 Análisis del entorno específico (Las 5 fuerzas de Porter)

El análisis del entorno específico nos podrá indicar en términos generales lo atractivo que es un sector determinado. Para poder llevar a cabo el mismo, se emplea el Modelo de las 5 fuerzas de Porter. Este modelo está dividido como su propio nombre indica en 5 fuerzas que son: (1) la rivalidad entre competidores, (2) la amenaza de entrada de nuevos

competidores, (3) la amenaza de productos sustitutivos, (4) el poder de negociación de proveedores y (5) el poder de negociación de los clientes (Johnson & Whittington, 2017)

(1) La Rivalidad

La mayor o menor rivalidad entre los posibles competidores dependerá de varios factores como son: el número de competidores, el crecimiento de la industria, los altos costes fijos y la diferenciación (Johnson & Whittington, 2017). Por lo tanto, esta fuerza será esencial para establecer la estrategia de cara a posicionarse en la industria. En nuestro caso, hemos analizado varios competidores que ofrecen un servicio bastante similar ya que su modelo de negocio también se basa en cobrar por la generación de leads para los centros de formación. Entre ellos se encuentran:

Figura 1: Competidores directos

	Emagister	Aprendemas	Educaweb
Transacciones	2,5M	1M	250k
Leads	Sí	Sí	Sí
Ingresos	Leads y publicidad Cuotas pagadas por los centros	Leads y publicidad Cuotas pagadas por los centros	Leads y publicidad Cuotas pagadas por los centros (+enfoque orientativo para usuarios)
Nº de cursos	+ de 1.000.000	+ de 490.000	+ de 30.000
Nº centros formación	+ de 100.000	+ de 28.000	+ de 20.000
Nº de usuarios	40.000.000	7.000.000 (redes sociales)	3.000.000
Países en los que opera	14 países	España, México y Colombia	España

Fuente: elaboración propia

Tras un análisis de nuestros posibles competidores, consideramos que estas 3 empresas son nuestros competidores más directos. En cambio, otras empresas como Coursera o Edx no las hemos considerado como competidores directos debido a su modelo de negocio en el

cual su buscador no está destinado a conseguir leads sino a realizar el curso que busca el usuario en la propia plataforma.

La rivalidad se presenta debido a que a pesar de encontrar poca concentración de competidores directos, nos encontramos ante unas empresas asentadas con cierta imagen ganada en una industria que actualmente está en auge. Emagister por ejemplo, lleva desde 2014 orientando su modelo de negocio hacia una digitalización e internacionalización según las nuevas necesidades del mercado. Además, con la crisis del Covid-19, esta empresa ha sabido adaptarse a la situación y ha minimizado las incidencias que podría causar el virus a las instituciones de su plataforma. El comportamiento del consumidor en este último ha cambiado hacia la formación online y a distancia donde se han disparado los leads y Emagister ha sabido asumir ese cambio de demanda (Díaz, 2014). Además, los costes fijos serán relativamente altos ya que a pesar de no tener que invertir en inmovilizado material, sí que es necesario construir una buena estructura tecnológica si queremos tener unos servicios de calidad. No obstante, las oportunidades encontradas para diferenciarse juegan a nuestro favor pues como hemos explicado previamente la experiencia del usuario todavía no está del todo satisfecha. Por consiguiente, nuestra propuesta de valor jugará un papel esencial si queremos establecer una estrategia capaz de hacernos destacar frente a la rivalidad de los competidores.

(2) Amenaza de entrada de posibles competidores

Podríamos decir que hay altas probabilidades de que nuevos competidores entren en el sector. En primer lugar, porque la situación actual provocada por la pandemia ha incrementado la demanda por la formación online. Como bien hemos justificado al principio del trabajo, el Covid-19 ha favorecido la aparición de nuevas oportunidades en el ámbito educativo. Por ello, no sorprendería que nuevos competidores intentarán tomar parte del crecimiento al que ese sector se está viendo expuesto. En segundo lugar, cabe destacar que la naturaleza de este modelo de negocio no genera tantas barreras de entrada en cuanto a canales de distribución pues creemos que sobre todo dependerá de la capacidad tecnológica y del atractivo de la propuesta de valor. En tercer lugar, a pesar de que el sector esté en auge hay que tener en cuenta que existen ya competidores asentados que han podido generar economías de escala pues su experiencia ha permitido generar el suficiente volumen de

leads como para dar a conocer su imagen y así ahorrar en costes en promoción pudiendo ser una importante barrera de entrada a considerar.

(3) Productos sustitutivos

Dentro de este sector podemos encontrar algunas posibles amenazas de productos sustitutivos. Empresas como Coursera o Edx no son competidores directos pero se puede considerar que los productos que ofrecen son sustitutivos debido a la similitud que presenta su oferta. Su buscador permite realizar el curso deseado de manera directa en la propia plataforma mediante clases ya grabadas en lugar de redirigirlo al centro de formación. Por lo que muchos usuarios podrían optar por realizar estos cursos a través de esta vía en lugar de acudir a un intermediario. No obstante, creemos que la amenaza provocada por empresas similares no es tan significativa debido a que el objetivo de los dos tipos de usuarios es diferente. Hay una ligera pero importante diferencia que puede ser decisivo para optar por una u otra. En empresas como Coursera se ofrecen cursos para que el usuario los realice libremente, según su disponibilidad, sin ningún tipo de seguimiento y con clases ya previamente grabadas. En cambio, nosotros llevamos al usuario hacia una formación donde se imparten las clases en directo, se realiza un seguimiento y hay un contacto directo con el docente, es decir, el procedimiento habitual de cualquier centro.

(4) Poder de negociación de proveedores

Dado que tenemos dos tipos de clientes, el consumidor final y el centro de formación, podríamos decir que los clientes (centros de formación) y los proveedores en nuestro caso son los mismos. Los centros son quienes comprarán nuestros leads al mismo tiempo que nos proveerán de sus ofertas académicas para poder mostrar a los consumidores. Su poder de negociación puede verse reducido por la poca concentración de empresas que ofrezcan un servicio similar y tan personalizado lo que hace más difícil cambiar de un competidor a otro. Por ello, es importante que Coursescope trabaje bien en su adaptación al usuario y en crear una buena experiencia para diferenciarse de la competencia actual y de los potenciales. Asimismo, la opción de promocionar sus propios cursos no es suficientemente atractiva debido al gasto y la gestión que supone promocionar tu abanico de ofertas a un mercado con millones de personas buscando formación. Con un intermediario como nuestra empresa conseguimos canalizar de manera efectiva la demanda del consumidor con la oferta

académica que más le conviene según sus intereses y sus experiencias mediante nuestra tecnología e investigación del usuario.

(5) Poder de negociación de usuarios o consumidores

Nuestros clientes principales son los proveedores ya que son con quien generamos los ingresos, pero los usuarios son los que consumirán la oferta académica. En este caso, debido a la presencia de nuestros competidores directos, su poder de negociación es alta ya que si el consumidor no consigue satisfacer la necesidad en una plataforma todavía tiene otras opciones. No obstante, tras investigar sus plataformas no creemos que haya suficiente personalización como para que la experiencia de los usuarios sea óptima.

Matriz DAFO

A continuación, en la siguiente tabla se muestra la Matriz DAFO – por sus siglas, Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades -. Esta matriz nos permite visualizar de manera resumida la información recogida tanto en el apartado de análisis interno (3.3.1) como en el apartado de análisis externo (3.3.2).

Figura 2: Matriz DAFO

	Análisis interno	Análisis externo
Aspectos negativos	DEBILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> • Poca experiencia • Bajo presupuesto inicial • Productos muy diversos • Necesidad de un perfil técnico 	AMENAZAS: <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de ahorro por bajo crecimiento económico • Consumo de energía elevado • Exceso de trámites y mayores costes para crear empresas en España <ul style="list-style-type: none"> • Rivalidad alta • Productos sustitutivos
Aspectos positivos	FORTALEZAS: <ul style="list-style-type: none"> • Precios competitivos • Mayor personalización y adaptación (mejor experiencia) <ul style="list-style-type: none"> • Negocio escalable • Apoyo de un mentor especializado 	OPORTUNIDADES: <ul style="list-style-type: none"> • Mayor tendencia a la búsqueda de formación online • Impulso del emprendimiento en España • Buena conexión con el mercado latinoamericano • Aumento de desarrollo tecnológico en España

Fuente: elaboración propia

3.4. Business Model Canvas

Para una mejor comprensión de nuestro plan de negocio utilizaremos el método de Business Model Canvas donde podremos visualizar de manera esquemática y organizada todos los elementos que compone nuestro negocio. Este modelo fue creado por el experto en estrategia empresarial Alexander Osterwalder en 2011 (Hernández, 2017). Es una forma sencilla de tener plasmado a golpe de vista toda la estructura de una empresa. Esto por un lado, nos permite analizar de manera más eficiente aquellos puntos a mejorar o cambiar en cada uno de los elementos y por otro lado, sirve de guía para ayudar a establecer un rumbo fijo para evitar desviarse. Incluso a la hora de presentar la idea de negocio ante terceros puede ser de gran utilidad para mostrar visualmente el negocio completo.

De acuerdo con una de las sesiones del concurso Comillas emprende donde el equipo de CourseScope ha tenido la oportunidad de participar, el modelo de Business Canvas se puede dividir en tres categorías. Mas en concreto, cada uno de los elementos esta agrupado de forma que se si se completa de manera adecuada responde a la pregunta de si es factible, deseable y viable. Ser deseable: encontraremos la respuesta en base a la propuesta de valor, los segmentos de los clientes, las relaciones con clientes y los canales. Ser factible: se averiguará de acuerdo con la investigación de asociaciones claves, actividades clave y recursos clave. Y por último, ser viable: sabremos si la empresa es realmente viable según nuestra estructura de costes y fuente ingresos. En la figura 3 se puede visualizar el Modelo Business Canvas:

Figura 3: Business Model Canvas

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 Academias de idiomas academias de idiomas Asesores legales	Creación y mantenimiento de la plataforma Selección y mantenimiento de cursos y asociaciones Desarrollo de comunidad de usuarios Redes sociales, foros de empleo, ferias educativas Venta de "leads" Promociones	Necesidad no satisfecha del todo experiencia Un método más sencillo, user-friendly Cursos adaptados a experiencias pasadas e Ahorro de tiempo Servicio de calidad Seguridad para las universidades via 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 Cliente 2. Centros Universidades Centros de FP Academias Institutos de idiomas Seminarios **También son los proveedores
	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)	
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

SER DESEABLE

Propuesta de valor: es este elemento el que marcará la diferencia con respecto al resto de los competidores, puesto que será lo que realmente aportará valor a los consumidores y clientes. Es decir, es el eje que sujeta todo el modelo de negocio y permitirá el buen desarrollo de las diferentes actividades y planificaciones alrededor de la misma (Liébanas, 2015). Para ello será necesario analizar cuáles son los problemas que pueden encontrar los clientes y usuarios en las ofertas actuales realizadas por otras empresas. De esta

manera, una vez que entendamos cuáles son los aspectos a mejorar, diseñamos una solución que crea valor a ambas partes. Para ello dividimos este apartado en tres partes:

1. Problemas y necesidades del usuario/cliente
2. Captar a los clientes y al segmento de mercado
3. Creación de valor a las partes implicadas.

Problemas y necesidades del usuario y cliente: actualmente sigue existiendo algunas lagunas en el mercado de la formación. De hecho, los problemas más comunes que hemos identificado según la respuesta de los usuarios en nuestra encuesta son los siguientes:

- Plataformas complejas para buscar la formación más adecuada
- Filtros insuficientes y excesivamente generales
- Escasa personalización de la plataforma

A través de estas respuestas lo que podemos observar es que los actuales buscadores de cursos no satisfacen bien la demanda de los consumidores o usuarios. Esto es así porque les invaden con multitud de cursos que solo les hacen perder el tiempo para seguir buscando y comparar con otros buscadores. Nuestra propuesta de valor se basa en mejorar la experiencia del usuario mediante recomendaciones totalmente adaptadas a su perfil y necesidades. Para ello recopilaremos los datos de dichos usuarios a través de formularios y a través de LinkedIn.

Captación de clientes y segmento del mercado: los clientes pueden ser centros universitarios, de formación profesional y escuelas de negocio entre otros. Ofrecemos la oportunidad de promocionar su imagen y sus ofertas en nuestra plataforma donde con el paso del tiempo podremos generar informes de tendencias gracias a la acumulación de datos de los usuarios siéndoles muy útil para adaptarse a los cambios en el ámbito educativo. Además, lo que ofrecemos a los clientes es la opción de comprar leads ya verificados y parametrizados con los perfiles deseados. Si nuestros clientes desean conocer la información de contacto que proporcionan los leads, deberán realizar un pago que variará según de donde proceda el lead (cursos, formación profesional, grados, oposiciones o másteres). (los precios se explican en el punto 4.3)

Creación de valor a las partes implicadas: la plataforma actúa como intermediario enlazando la oferta y la demanda de los centros de formación y los usuarios que desean cursar esa formación y de esta manera es como nosotros creamos valor a las dos partes.

Por un lado, le damos a los centros la oportunidad de crecer mediante la publicación de sus cursos en el entorno digital y, además, contribuimos también al sector de la educación aumentando el nivel de estudios de la población española. Por otro lado, ayudamos a los usuarios a renovar o incorporar nuevos conocimientos que les permitirá adentrarse en el mercado laboral para aprovechar nuevas oportunidades laborales.

Segmentos de mercado

Los segmentos del mercado según cada empresa serán aquellos grupos de consumidores que comparten una serie de características similares a los que se pretenden satisfacer la demanda. En el caso de CourseScoupe es necesario establecer una diferencia muy clara entre nuestros **clientes** y los **usuarios finales o consumidores** de la plataforma.

Por un lado, se encuentran los clientes de nuestro servicio que son aquellas universidades, centros de formación profesional, academias y centros de formación de cursos que buscan ofrecer su formación promocionándose en nuestra plataforma. Hemos considerado los centros como clientes ya que al final son los que pagarán por nuestros servicios. En un principio no discriminamos por su prestigio o calidad de cursos, pero sí que intentaremos priorizar aquellos centros que ofrezcan un número determinado de cursos y con buenas valoraciones. Por otro lado, se encuentran todos aquellos usuarios o consumidores que acceden a la plataforma con el objetivo de buscar la formación más adecuada para cada uno de ellos. Dividimos a nuestros usuarios según criterios geográficos, demográficos y socioeconómicos. En el aspecto geográfico, nos dirigimos principalmente al mercado español, aunque con expectativas de expandirnos al mercado latinoamericano y usuarios anglosajones. En cuanto al demográfico, como regla general delimitamos la edad entre 16 y 40 años ya que es el rango de edad donde se encuentra la mayoría de las personas que buscan formación (figura 4). Según el tipo de formación (máster, grado, oposición o curso) se delimitará más aún, por ejemplo, en el caso del máster estará entre 21 y 35.

Figura 4: Estudiantes matriculados y egresados en grado y Primer y Segundo Ciclo

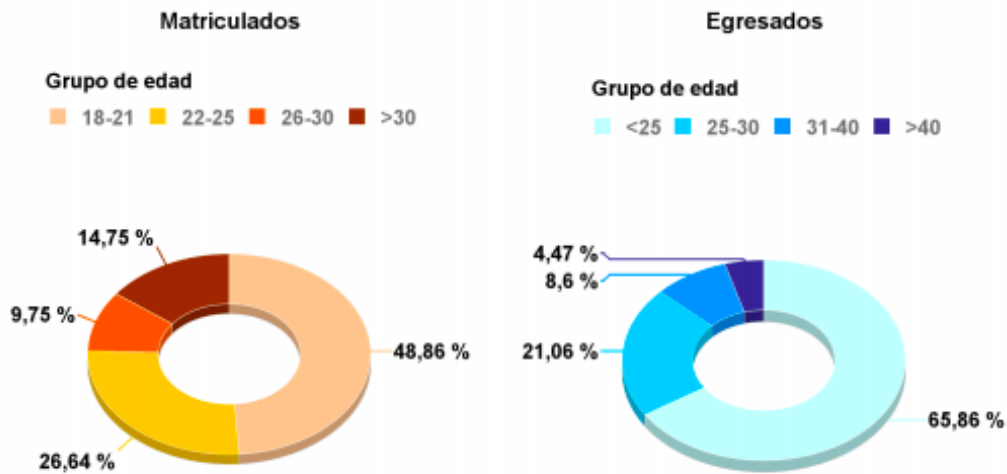
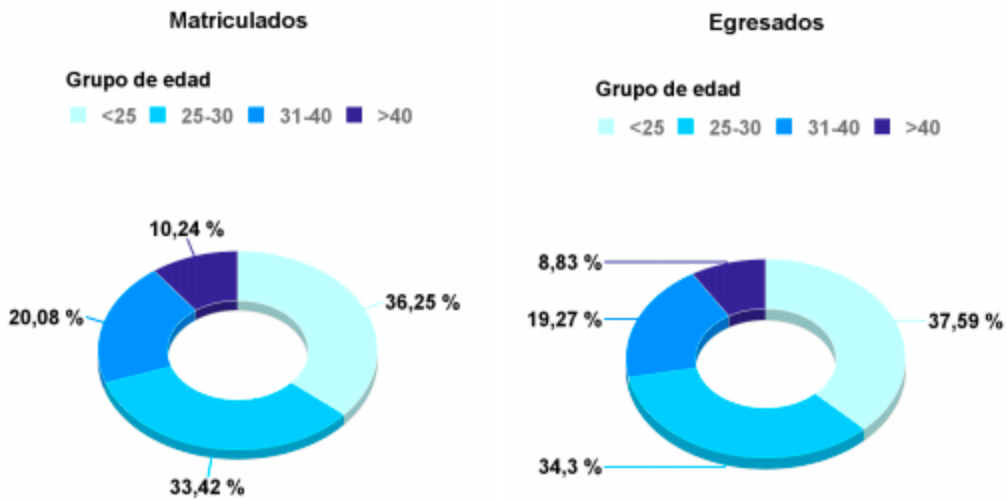


Figura 5: Estudiantes matriculados y egresados en Máster



Fuente: (Ministerio de Educación, 2017)

Por último, el aspecto socioeconómico no tendrá en cuenta grandes diferencias entre los usuarios de con distinto poder adquisitivo ya que desde el equipo creemos que no se debería rechazar la oportunidad a todos aquellos que busquen educarse.

Relación con los clientes

Partiendo de la base de que CourseScoupe se constituiría como una *startup*, el establecimiento de buenas relaciones desde un principio con nuestros clientes es crucial si queremos ganarnos su respeto y confianza.

Por lo tanto, de cara a mantener una buena relación tanto con nuestros clientes (los centros) como con los usuarios finales, hay que considerar una serie de valores a cuidar. El primero de ellos sería la transparencia. CourseScoupe está comprometido a que las partes tengan constancia de todo lo que se publica en la plataforma acerca de cualquier servicio que provean. En todo momento, podrán tener acceso a la información que está publicada sobre su formación y podrán actualizarla o cambiarla cuando lo soliciten (estos dos últimos en el caso de los clientes). El segundo valor radica en una buena comunicación. Es necesario conocer cuáles son sus necesidades de formación y qué solicitan en cada momento, lo que nos permitirá ofrecer los productos adecuados y por tanto una buena experiencia. El tercer valor es el servicio al cliente. Es un valor que, manejado de manera eficiente, podría llegar a ser una ventaja competitiva frente a la competencia existente en el mercado ya que ofrecemos una atención más personal y directa. CourseScope se propone a que tanto el usuario como el cliente se encuentren totalmente cómodos con el equipo. De tal forma que, si se encuentra frente algún problema, duda o pregunta, pueda resolverlo de manera rápida y sencilla a través de nuestro servicio. Por último, cabe mencionar la importancia del feedback. Nuestra idea de negocio busca sacar provecho de aquellas necesidades que no están satisfechas del todo con el propósito de cambiar esas deficiencias y aportar valor. Este feedback provendría tanto de usuarios como de clientes a través encuestas que serán enviadas con el marketing mailing. Esto permitiría tener una visión general de dónde podrían estar las áreas de mejora y así estar innovando constantemente en un mercado tan competitivo.

Canales

El proyecto plantea diferentes canales a la hora de establecer una buena relación tanto con nuestros clientes (centros) y usuarios finales, así como para darnos a conocer a clientes potenciales, tanto centros, como consumidores finales. Dependiendo de a quién nos dirijamos, habrá que definir un canal concreto para que las actividades y los objetivos planteados sean alcanzados. De esta manera, podríamos dividir los canales en 2 tipos: canales directos y canales indirectos

Para establecer un canal directo poseemos un recurso digital que sería nuestra plataforma, donde se podrá interactuar con el equipo a través de la mensajería integrada. Si bien, en el caso de los clientes (centros) podremos establecer una interacción directa vía telefónica, En contra, los usuarios finales deberán acudir a través de la mensajería de la plataforma o el correo electrónico. También será necesario tener en cuenta los recursos humanos, es decir, a todos los miembros del equipo. Esto es así porque a pesar de tener distintos roles, todos desempeñaremos la función comercial (por lo menos al principio) intentando por un lado, establecer un contacto directo con los clientes para asegurar su relación de proveedores y por otro lado, con los usuarios para promocionar la marca y analizar sus necesidades entre otros.

En el caso de los canales indirectos, disponemos de distintas herramientas de marketing que irán enfocadas en su gran mayoría a la promoción de la marca. Las herramientas principales serán Google Ads, LinkedIn Ads e Instagram Ads y marketing mailing. Como herramientas secundarias apostamos por colaboraciones con *influencers* en el ámbito educativo y por el marketing de guerrilla. Esto se desarrollará en detalle en el apartado 4.5 de Costes y Plan de marketing

SER FACTIBLE

Asociaciones clave: los socios clave de la empresa serán las distintas alianzas estratégicas que se establecerán bien para compartir experiencia, costes o recursos. Se trata de establecer una red de apoyo que contribuya al crecimiento y funcionamiento óptimo del negocio (Sánchez, 2020). En el caso de CourseScope podemos hablar de 3 tipos de alianzas claves.

En primer lugar, nuestro partner tecnológico, que será de suma importancia ya que es el principal motor para que nuestro negocio pueda ponerse en marcha. Tanto la creación como el mantenimiento dependerá de un socio tecnológico adecuado que esté comprometido a realizar un buen trabajo.

En segundo lugar, los centros de formación también jugarán un papel importante en cuanto al atractivo de nuestra plataforma se refiere. Es decir, el prestigio del centro y la

calidad del producto que ofrezcan será importante si pretendemos generar leads ya que dependiendo de esto conseguiremos captar más o menos usuarios finales.

En tercer lugar, las colaboraciones con distintas empresas o *influencers* dentro del plan de marketing. Actualmente una de las vías más útiles para promocionar una marca es con los nuevos creadores de contenido en el mundo de los *influencers* a través de las redes sociales. Según *Bloomberg*, más de 250 millones de dólares se destinan a marketing de *influencers* en Estados Unidos, ya que se considera que es el canal online que más clientes captan (Frier & Townsend, 2016). Esto hace que sea interesante invertir recursos en construir buenas alianzas con *influencers* u otras empresas (colaboraciones) para distribuir información sobre nuestro negocio y darnos a conocer.

Por último, subcontrataremos una empresa externa para las cuestiones administrativas y legales. Esto permitirá al equipo centrar su atención al negocio y por lo tanto ser más efectivos.

Actividades clave: Las principales actividades que se llevarán a cabo en CourseScope se dividirán en tres tipos: actividades de creación, de mantenimiento y de crecimiento.

Para las actividades de creación, será esencial la búsqueda de un buen partner tecnológico. Se tendrá que invertir tiempo en construir y mantener un buen algoritmo que sea capaz de generar las recomendaciones adaptadas a las exigencias del usuario. Habrá también una función comercial, construir las alianzas con nuestros socios claves ya que para poder poner en marcha el proyecto necesitaremos establecer acuerdos con los centros y poder ofrecer un producto en la plataforma. Por consiguiente, la elaboración de una plataforma online donde los usuarios puedan acceder fácilmente también será necesario en las actividades de creación. Por último, destinaremos recursos y tiempo para crear contenido en las redes sociales más populares como LinkedIn e Instagram con el objetivo de estar presente en la sociedad, atraer seguidores y dar a conocer CourseScope.

El segundo tipo de actividad clave se basará en el mantenimiento. Esto involucra mantener nuestra principal herramienta tecnológica, la propia plataforma para posibles errores y actualizaciones y finalmente las redes sociales para mantener la actividad de promoción. Igualmente incluimos las actividades de ventas de leads en esta categoría,

principalmente porque es nuestra fuente de ingresos y es lo que nos ayudará a mantener la empresa en pie y seguir aportando valor al mercado.

Las actividades de crecimiento se enfocan en el marketing y en el desarrollo de negocio. Para seguir creciendo CourseScope necesitará de un buen plan de marketing que le ayude a seguir consiguiendo leads y para ello es necesario atraer constantemente a nuevos usuarios en busca de formación. A medida que vayamos consiguiendo más usuarios y seamos más conocidos, podremos conseguir economías de escala reduciendo nuestros costes en promoción. En cuanto al desarrollo de negocio, serán actividades dedicadas a la innovación de la plataforma. CourseScope deberá estar al tanto de las nuevas tendencias en la educación y saber implementarlas, al igual que seguir las ofertas académicas nuevas que vayan surgiendo en los distintos centros.

Recursos clave

Estos hacen referencia a aquellos insumos y recursos necesarios para hacer funcionar el negocio. Son estos los que permitirán a la empresa producir o generar valor, llegar a los clientes, mantener sus relaciones y obtener beneficios. En relación con los apartados anteriores de socios y actividades clave podemos distinguir

- Recursos intelectuales:
 - La tecnología machine learning para poder generar recomendaciones a los usuarios y conseguir por consiguiente los leads.
 - Patente de la marca
 - Nuestra base de datos donde almacenaremos información sobre los contactos conseguidos. Muy útil para realizar un *retargeting* con nuestras herramientas de marketing. Es decir, impactar al usuario que previamente ha interactuado con nuestra marca con ofertas personalizadas y así conseguir la conversión final (ISDI, 2017)
 - Las redes sociales como principal puente para promocionar nuestra marca e incluso poder establecer el contacto con los usuarios y centros.
- Recursos humanos: dentro de esta área se incluirán todos los socios y empleados de nuestra compañía así por un lado tenemos:

- Los distintos miembros del equipo, cada uno con un rol distinto dentro de la empresa. Aunque a comienzos del proyecto desempeñaremos las actividades en equipo.
 - Nuestro partner tecnológico, como hemos mencionado ya, será quien nos permita poner en marcha todo el plan de negocio por lo que podemos considerarlo como un recurso intelectual imprescindible.
 - Los centros de formación serán un recurso esencial para poder ofrecer a los usuarios una oferta académica atractiva.
- Recursos financieros: Aunque no se menciona en los apartados anteriores, la financiación juega un papel protagonista como recurso clave ya que son los medios necesarios que van a permitir la obtención de capital para comenzar el negocio. Así en nuestro caso concreto podemos establecer las siguientes fuentes de financiación:
 - Recursos propios: aportación de 5000€ cada socio siendo un total de 25000€
 - Asimismo, en el inicio de nuestro proyecto hemos considerado empezar con la financiación de las “las tres Fs”: Family, Friends and Fools. Sin embargo, debido a que tenemos objetivos de internacionalización creemos que un futuro pedir préstamos puede ser más beneficioso a la hora de conseguir financiación externa a largo plazo.
 - Recursos físicos:
 - Equipos de procesos de información: ordenadores portátiles, dispositivos móviles y tarjetas SIM.

SER VIABLE

Estructura de costes

En el modelo Canvas explicaremos nuestros costes e ingresos en términos generales, aunque más adelante en el punto 4. Plan financiero entraremos en detalle. Dividiremos los costes en variables y fijos:

La mayor parte de los costes fijos se asignará a la creación de nuestra plataforma ya que será el pilar de nuestro negocio. Su creación requiere de una inversión de 13.500€, el cual a priori no parece elevado, sin embargo, al tratarse de un software es necesario un

mantenimiento y actualización de cada 3 años de 6000€. Los salarios y la cotización a la seguridad social tanto para los socios como para los programadores supondrán otro coste fijo, aunque de menos cantidad.

En cuanto a los costes variables, nos enfocaremos principalmente en los costes de marketing y publicidad. Debido a que nuestra empresa depende de la venta de datos o información (leads), será fundamental nuestras capacidades para conseguir el interés de los usuarios y por lo tanto hacer que estén dispuestos a dejar su contacto. Es por eso que basaremos nuestros costes variables en el marketing, de tal forma que podamos conocer exactamente cuanto nos cuesta adquirir un lead que luego venderemos a los centros. Estos costes variables lo asignaremos a nuestros principales instrumentos para promocionarnos como Google Ads, LinkedIn Ads, Instagram Ads entre otros (explicado en el punto 5. Plan de Marketing)

Fuente de ingresos

Los ingresos serán fundamentales para recuperar lo invertido y mantener el progreso de nuestro proyecto de cara a nuestro objetivo a largo plazo de poder contribuir a la sociedad en el ámbito educativo. CourseScope se convierte de forma gratuita en el principal puente entre estudiantes y centros de formación. En otras palabras, el acceso a la información sobre la oferta académica por parte de los usuarios será gratuito. Esto quiere decir que nuestra principal fuente de ingresos se encuentra en la venta de leads a los centros de formación. Los centros, por lo tanto, serán nuestros clientes, quienes pagarán un coste por la ayuda que les ofrecemos a la hora de conseguir el contacto con los consumidores finales. Estos ingresos varían según el producto, ya que no será lo mismo un curso de 200 – 300 euros que un máster de 10.000 euros al año. A continuación, se adjunta una tabla con los distintos precios que CourseScope cobra a los centros según el tipo de producto.

Figura 6: Precios de los leads según tipo de producto

Tipo de producto	Cursos / FP	Oposiciones	Grados	Máster
Precio del lead por producto vendido	5,50€	6€	30€	20€

Fuente: elaboración propia

Los precios medios tanto de los productos como de los costes dispuestos a pagar por los centros han sido estimados gracias a un análisis previo del mercado y a que a uno de los compañeros de equipo que está trabajando actualmente en el mismo sector. Como se puede observar cada tipo de producto se cobra a un precio distinto. Sin embargo, a medida que la empresa vaya creciendo y la marca de CourseScope sea más conocida se aumentará los precios anualmente con un multiplicador del 4,5%.

Nuestra segunda fuente de ingresos comenzará a ser efectiva en el segundo o tercer año. A medida que incremente las solicitudes de información y gracias a nuestro almacenamiento de datos (*hosting cloud*) podremos crear informes de tendencias. Es un producto de gran atractivo para los centros ya que muestra el comportamiento de los consumidores en el sector por un largo periodo. Ello puede ayudar a los distintos centros a ver hacia donde van las tendencias de la educación y así poder adaptar su oferta académica al mercado. El plan financiero se presenta de un modo más detallado en la sección 4. Plan Económico - Financiero.

4. PLAN ECONÓMICO - FINANCIERO

4.1 Inversiones iniciales

Nuestra inversión inicial se divide en 4 aspectos que serán necesarios para la puesta en marcha del proyecto:

- En primer lugar, hay que destinar una parte del capital a la creación de nuestra plataforma. Tras el contacto con la empresa “Tres tristes tigres” se ha acordado que para la creación y diseño del motor de búsqueda y de la página web el importe necesario será de 13.500€.
- En segundo lugar, destinaremos 4550€ para los equipos de procesos de información, de los cuales: 4000€ son de la adquisición de 5 ordenadores portátiles para el equipo comercial, atención al cliente y de contabilidad y 550€ para dispositivos móviles con sus respectivas tarjetas SIM.
- En tercer lugar, hay que tener en cuenta que tanto la tecnología como los recursos materiales necesitarán de una renovación y actualización por lo que destinamos

una inversión de 10500€ cada 3 años. De esta cantidad 6000€ son para la actualización y mejora de la página web y 4500 para la renovación de los equipos de procesos de información del equipo comercial y atención al cliente. Por último, es importante también considerar la constitución de la empresa. De acuerdo con el Instituto de Comercio Exterior (ICEX) el coste medio de la constitución de una sociedad limitada son 550€ (Iberoeconomía, 2017) mientras que el registro de la marca son 122,4€ en el que se incluye un 15% de descuento por hacerlo vía electrónica (OEPM, s.f.). Por lo tanto, CourseScope tendrá un coste de constitución de 672,5€. Cabe mencionar que empezaremos como autónomos ya que por las características de una *startup* y al estar iniciando una actividad es menos costoso que una sociedad, ahorrando entre otros, los gastos de constitución. Sin embargo, como esta forma jurídica no puede acompañar al crecimiento de la empresa, en el tercer año nos constituiremos como sociedad limitada de nueva creación de cara a proteger la responsabilidad de los fundadores.

Figura 7: Inversiones iniciales

Aplicaciones. informáticas	Equipos de procesos de información	Renovación y actualización	Constitución y registro de sociedad y de marca	Total
13.500€	4.550€	10.500€ (cada 3 años)	672,4€ (a partir del 3º año)	29.222,4€

Fuente: elaboración propia

4.2 Plan de financiación

El plan de financiación inicial contará con la aportación de 5000€ de cada socio lo que suma un total de 25.000€ como fondos propios. Además, contaremos con una financiación ajena de unos 35.000€ por parte de “*Family, fools and friends*”. Se pretende devolver la totalidad del importe en el segundo año de la empresa. Durante los dos primeros años pagaremos unos intereses de 5,75% de la financiación ajena. Esto supone unos gastos financieros de 2.012,50€ para cada uno de los dos años. Inicialmente, se

pretende recurrir a las 3 F's por un tema de participaciones ya que, si desde el inicio se incluyen inversores, a largo plazo podría conllevar conflictos de intereses.

Posteriormente, se estudiará la posibilidad de acudir a rondas de financiación para acelerar el crecimiento de la empresa, logrando apalancamiento en nuevas inyecciones de capital. Es un concepto al que se recurre mucho en el mundo de las *startups*, ya que de lo contrario muchos no podrían salir adelante o si quiera arrancar el proyecto. Básicamente es un proceso en el que se trata de conseguir dinero a través de los inversores. Existen diferentes tipos de rondas de financiación (series A, B y C) según la etapa en la que se encuentre el proyecto. Así, pueden presentarse un equipo que se expone a inversores por primera vez o que está ya en expansión y busca mejorar su rentabilidad aún más. (Expósito, 2018).

4.3 Productos (Unidades, precios y costes/ingresos)

Podemos diferenciar cinco tipos de productos de los cuales cuatro de ellos son ofertas formativas y se ofrecerán desde el año 1. Los informes de tendencias son nuestro quinto producto. Estos se incluirán en el segundo año cuando se hayan recopilado suficiente información sobre la tendencia de consumo de los usuarios y serán de gran utilidad para que los centros educativos se adapten al mercado.

Figura 8: Ventas e ingresos por tipo de producto

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

Figura 9: Coste de generación de leads

GASTO GENERACIÓN LEADS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LEADS DE CURSOS + FORM. PROF.	unidades	4.800,00	6.960,00	10.092,00	14.633,40	21.218,43
	precio	2,23	1,76	1,38	1,10	0,87
	costes	10.680,41	12.256,81	13.951,19	16.035,99	18.433,51
LEADS DE OPOSICIONES	unidades	840,00	1.218,00	1.766,10	2.560,85	3.713,23
	precio	2,43	1,92	1,51	1,20	0,95
	costes	2.038,99	2.339,94	2.663,41	3.061,42	3.519,12
LEADS DE GRADO	unidades	360,00	522,00	756,90	1.097,51	1.591,38
	precio	12,14	9,61	7,54	5,98	4,74
	costes	4.369,26	5.014,15	5.707,30	6.560,18	7.540,98
LEADS DE MÁSTER	unidades	3.000,00	4.350,00	6.307,50	9.145,88	13.261,52
	precio	8,09	6,40	5,03	3,98	3,16
	costes	24.273,65	27.856,40	31.707,25	36.445,43	41.894,34
INFORMES DE TENDENCIAS	unidades	0,00	5,00	20,00	30,00	45,00
	precio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	costes	0,00	2.865,34	8.133,63	9.621,51	11.380,59
TOTAL		41.362,30	50.332,64	62.162,78	71.724,52	82.768,55

Fuente: elaboración propia

En la figura 6 se refleja el número de unidades vendidas por producto, el precio por el que se venden los leads a los centros y los ingresos totales (unidades x precio). Hemos establecido un multiplicador de 1,45 en los precios de los leads, haciendo que este incremente cada año. Esto se debe principalmente por la popularidad que esperamos conseguir y por la optimización de nuestros servicios tras varios años. A medida que nuestra tecnología acumula experiencia, parametriza mejor los datos, facilita el *retargeting* y mejora las ratios de conversión. Todo esto hace que veamos una buena justificación para poder incrementar ligeramente los precios cada año.

La figura 7 refleja los costes para generar los leads. Nuestros principales costes serán los de marketing y publicidad como ya hemos explicado previamente en el apartado de costes del *Business Model Canvas*. De nuevo, esto se debe a que la empresa vende leads de los usuarios finales a los centros y que dependen totalmente de como promocionemos la marca para atraer a los usuarios a la plataforma y que dejen sus datos. Por consiguiente, para sacar los costes de la generación de leads hemos realizado la siguiente operación: $(\text{Ingresos del producto} / \text{total de ingresos}) \times \text{costes totales de marketing}$. Por ejemplo (másteres): $(60000 / 102.240) \times 41.362,30 = 24.273,65$. Después simplemente dividimos el número de unidades entre el coste total que acabamos de calcular para sacar lo que cuesta cada lead individualmente. (Los costes totales de marketing se explicarán en el punto 5). Cabe destacar que a medida que pasan los años el coste de generación del lead disminuye. Las economías de escala conseguidas se deben a que a medida que CourseScope sea más conocida y consiga más usuarios los gastos de promoción no serán

los mismos que los iniciales. La imagen de la marca hará que cada vez llegué a más población sin necesidad de invertir el mismo esfuerzo.

4.4 Punto de equilibrio

Una vez que conocemos nuestras necesidades de financiación y productos conseguimos calcular nuestro umbral de rentabilidad, en otras palabras, las unidades necesarias a vender para que el beneficio sea 0 y el punto a partir del cual la empresa empiece a ser rentable. Este punto alcanza la cifra de 124.868,71€ lo que supondría la venta de 10.992 leads. Dado que ofrecemos a nuestros clientes leads para cada tipo de formación como productos diferentes, el umbral de rentabilidad se ha calculado con el promedio de ingresos por lead, siendo este de 11,36€. Se ha ponderado la cantidad de cada tipo de lead en función de la previsión de ventas, de tal manera que el resultado no fuera simplemente el precio medio de leads (20€) ya que no reflejaría unos resultados realistas.

4.5 Costes fijos del personal y otros costes fijos

Dentro de los costes fijos podemos diferenciar en primer lugar, los salarios de cada uno de los socios más el total de la seguridad social de la empresa.

Figura 10: Costes fijos del personal

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total sueldos	60.000	63.000	66.150	69.457,50	72.930,40
Total S.S	3.600	10.198,80	22.290,50	22.290,50	22.290,50
Total	63.300	73.198,80	88.440,50	91.748	95.220,90

Fuente: elaboración propia

La tabla muestra el computo total de salarios y seguridad social de los 5 socios juntos por año. Los salarios aumentan cada año un 5%. Estas cifras se representan en la cuenta de resultados como gastos del personal (costes fijos). En segundo lugar, hay que considerar otros costes fijos que en nuestro caso serán:

- Reparación y conservación del software (algoritmo): 3.000€

- El salario del técnico, quien nos ayudará con el mantenimiento y gestión de las incidencias que puedan surgir: 7.680€ brutos (aumentando cada año un 5%)
- Suministros (*hosting cloud*, fax, internet, correos): 1.230€

4.6 Cuenta de resultados y balance de situación

Figura 11: Cuenta de resultados

CUENTA DE RESULTADOS					
Volver al menú					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	102.240,00	165660,4	278992,959	426971,7801	653537,4102
70 Ingresos de Explotación	102.240,00	165.660,40	278.992,96	426.971,78	653.537,41
60 Compras M. primas	41.362,30	50.332,64	62.162,78	71.724,52	82.768,55
MARGEN DE CONTRIBUCION	60.877,70	115.327,76	216.830,18	355.247,26	570.768,86
64 Gastos de personal (Coste Fijo)	63.600,00	73.198,80	88.440,50	91.748,00	95.220,90
622 Reparaciones y Conservacion	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
623 Servicios Profesionales	7.680,00	8.064,00	8.467,20	8.890,56	9.335,09
628 Suministros	1.230,00	1.230,00	1.230,00	1.230,00	1.230,00
629 Otros Gastos Varios		0,00	550,00	0,00	0,00
EBITDA	-14.632,30	29.834,96	115.142,48	250.378,70	461.982,87
Dotación para la amortización	6.028,91	6.028,91	6.028,91	3.528,91	3.528,91
Resultado de Explotación (EBIT)	-20.661,21	23.806,06	109.113,57	246.849,79	458.453,96
Gastos financieros	2.012,50	2.012,50	0,00	0,00	0,00
Resultado antes de Impuestos	-22.673,71	21.793,56	109.113,57	246.849,79	458.453,96
Impuesto sobre beneficios	0,00	0,00	16.235,01	49.369,96	91.690,79
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	-22.673,71	21.793,56	92.878,56	197.479,83	366.763,17

Fuente: elaboración propia

En esta tabla se representa la cuenta de resultados de 5 años, donde podemos observar los gastos y los ingresos de manera organizada y puede ser un indicador útil para determinar la rentabilidad de nuestro negocio. Los anteriores puntos explicados se recogen en esta cuenta de resultados. Los ingresos son generados por la venta de leads, de los cuales se restan la compra de materias primas que en nuestro caso serán los costes de marketing obteniendo así, el margen de contribución. Para obtener el EBITDA se restarán los dos tipos de costes fijos que hemos mencionado previamente (personal y otros costes fijos para el mantenimiento de la actividad). Por último, para hallar el resultado neto del ejercicio habrá que tener en cuenta 3 elementos:

- La dotación para la amortización que proviene de nuestros inmovilizados en patente, aplicaciones informáticas (plataforma) y equipos de procesos de información (ordenadores y móviles).
- Los impuestos sobre beneficios a partir del tercer año como sociedad limitada

- Por último, los dos primeros años tenemos unos gastos financieros debido a los intereses a pagar por la financiación ajena.

Figura 12: Balance de situación

BALANCE PROVISIONAL						
Volver al menú						
ACTIVO	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inmovilizado	18.172,40	18.172,40	18.172,40	28.722,40	28.722,40	28.722,40
Amortización Inmovilizado	0,00	-6.028,91	-12.057,81	-18.086,72	-21.615,63	-25.144,54
ACTIVO FIJO	18.172,40	12.143,49	6.114,59	10.635,68	7.106,77	3.577,86
Tesorería	41.827,60	25.182,80	18.005,26	106.362,73	307.371,47	677.663,55
ACTIVO CIRCULANTE	41.827,60	25.182,80	18.005,26	106.362,73	307.371,47	677.663,55
TOTAL ACTIVO	60.000,00	37.326,29	24.119,85	116.998,41	314.478,24	681.241,41
PASIVO	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capital	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00
Resultados anteriores			-22.673,71	-880,15	91.998,41	289.478,24
Resultado ejercicio actual	0,00	-22.673,71	21.793,56	92.878,56	197.479,83	366.763,17
FONDOS PROPIOS	25.000,00	2.326,29	24.119,85	116.998,41	314.478,24	681.241,41
Préstamos a largo plazo	35.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
EXIGIBLE A LARGO PLAZO	35.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Préstamos a corto plazo	0,00	35.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tesorería Negativa		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
EXIGIBLE A CORTO PLAZO	0,00	35.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO	60.000,00	37.326,29	24.119,85	116.998,41	314.478,24	681.241,41

Fuente: elaboración propia

Figura 13: Tesorería

PRESUPUESTO DE TESORERÍA						
Volver al menú						
	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Tesorería Inicio Periodo	0,00	41.827,60	25.182,80	18.005,26	106.362,73	307.371,47
COBROS						
Cobros de ventas del año	0,00	102.240,00	165.660,40	278.992,96	426.971,78	653.537,41
Capital	25.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Préstamos	35.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL COBROS	60.000,00	144.067,60	190.843,20	296.998,22	533.334,51	960.908,88
PAGOS						
Inmovilizado	18.172,40	0,00	0,00	10.550,00	0,00	0,00
Pagos Compras M.Primas	0,00	41.362,30	50.332,64	62.162,78	71.724,52	82.768,55
Gastos de personal fijo		63.600,00	73.198,80	88.440,50	91.748,00	95.220,90
Otros costes fijos	0,00	11.910,00	12.294,00	12.697,20	13.120,56	13.565,09
Gastos financieros	0,00	2.012,50	2.012,50	0,00	0,00	0,00
Devoluciones de préstamos	0,00	0,00	35.000,00	0,00	0,00	0,00
Otros gastos	0,00	0,00	0,00	550,00	0,00	0,00
Pago Impuesto Beneficios	0,00	0,00	0,00	16.235,01	49.369,96	91.690,79
TOTAL PAGOS	18.172,40	118.884,80	172.837,94	190.635,49	225.963,04	283.245,33
Saldo Tesorería Final del Año	41.827,60	25.182,80	18.005,26	106.362,73	307.371,47	677.663,55

Fuente: elaboración propia

El balance de situación nos indica la salud económica de la empresa. Nos ayuda a tomar decisiones en base a la situación financiera en un momento determinado. Algunos de los elementos a destacar son: en primer lugar, nuestro activo fijo está compuesto básicamente por 3 inmovilizados (patente, página web y equipos informáticos) que cada 3 años se tiene que renovar y por eso aumenta el valor en el tercer año como ya hemos explicado en el punto 4.1. En segundo lugar, como se puede observar en la figura 11, la tesorería es una simple ecuación entre los cobros que se generan menos los pagos a realizar durante la actividad. En nuestro caso, comenzamos con los fondos propios más la financiación ajena y a partir del tercer año, tras devolver el préstamo, utilizamos los propios beneficios generados por las ventas para realizar los pagos necesarios. Por último y relacionado con lo anterior, pretendemos progresar de momento con los beneficios generados mientras se reinvierte en promoción y desarrollo de negocio. Más tarde, se estudiará la posibilidad de acudir a rondas de financiación en caso de ser necesario.

5. ESTRATEGIAS DE MARKETING

Como ya hemos mencionado anteriormente nuestros costes de materia prima serán los costes de marketing y publicidad debido a que serán las principales herramientas para “fabricar” los leads que vendemos a los centros. Dicho de otra manera, el esfuerzo que realizamos en atraer a los usuarios a nuestra plataforma para que dejen su contacto es lo que nos permitirá generar ese lead (producto). A continuación, en este apartado se explicará el plan de Marketing. Para ello, vamos a diferenciar entre dos tipos de instrumentos: instrumentos principales (Google Ads, LinkedIn Ads, Instagram Ads, Marketing mailing) e instrumentos secundarios (Colaboraciones, influencers, redes sociales y marketing de guerrilla)

Instrumentos principales:

Serán los principales protagonistas para dar a conocer CouseScope. Aquí se ha invertido y seleccionado en una serie de herramientas cuyo objetivo es promocionar la marca y atraer directamente a los usuarios finales a la plataforma donde podrán navegar por las distintas ofertas académicas. Entre las herramientas seleccionadas podemos hablar de las siguientes:

- **Google Ads:** actualmente según Statcounter (encargado de analizar periódicamente el ranking de los buscadores más usados en el mundo), el motor

de búsqueda de google tiene el 92,05% del mercado (Castro, 2020). Es por ello por lo que, el equipo de CourseScope apuesta por uno de los mejores canales para captar tráfico en internet. Según la propia página de Google, esta herramienta nos aportará funciones adecuadas para la promoción de nuestra imagen como obtener clicks de personas con intención comercial de comprar, registrar personas interesadas, establecer presencia en su buscador y sus múltiples páginas asociadas como Youtube. Además, contamos con otra función de Google (SEO y SEM) que nos permite aparecer prioritariamente en los resultados de búsqueda por determinadas palabras claves. La ventaja de esta herramienta es que para cada una de las funciones previamente mencionadas, existe la posibilidad de medir todos los movimientos de los usuarios para ver qué funciona y así tu poder buscar una solución. La creación de Google Ads son 300€. De acuerdo con la propia página, se menciona que la inversión mínima necesaria para obtener buenos resultados es de 50€ / día, lo que se traduce en un total de 18.550€/año.

- **LinkedIn Ads:** de cara a generar impacto dentro del mundo profesional, la red social de LinkedIn es la más adecuada. El objetivo de emplear esta herramienta es llamar la atención tanto de posibles usuarios de la plataforma como de posibles clientes, pero sobre todo del segundo, es decir, a los profesionales con los que podríamos colaborar. LinkedIn consigue más del 50% del tráfico de las redes sociales a sitios B2B y es considerado como la fuente de contenido más fiable dentro del un entorno profesional (Osman, 2020). No obstante, no se resta importancia a los usuarios, pues la información del perfil de estos es de gran relevancia de cara a obtener información sobre su historial y así ayudar a la plataforma a generar mejores recomendaciones. La principal ventaja de este instrumento es poder dirigirnos al público adecuado, gracias a cómo LinkedIn segmenta al público en áreas de estudio, experiencia, tamaño de la empresa etc. La propia página de LinkedIn recomienda también una inversión mínima de alrededor de 50€ al día para poder empezar a ver resultados (Flores, 2018), lo que sería un total de 18.250€ al año.
- **Instagram Ads:** apostamos por una tercera de herramienta de Ads con un enfoque hacia los usuarios finales. Actualmente, Instagram no se ha limitado solo a compartir publicaciones y experiencias entre amigos. De hecho, más de 25 millones de empresas han conectado con Instagram para vender sus servicios o productos y a la vez, más de 200 millones de usuarios visitan al menos un perfil

de un negocio todos los días (Dawley, 2019). Por lo tanto, es otra forma de entender mejor al consumidor final ya que las funciones de esta herramienta nos permitirán analizar el comportamiento de los usuarios en el día a día mediante las cuentas que siguen, sus preferencias (likes), información e intereses (tanto de Instagram como Facebook ya que se entrecruzan) así como los sitios webs que visitan. Estas acciones nos permitirán decidir por qué vías es más eficiente promocionar nuestros productos y generar mayor atención. En cuanto a la inversión, utilizaremos el coste por clic, es decir, una forma de cobro en el que el anunciante paga por los visitantes que acceden por clic en su página web. El coste por clic en Instagram ads es de 0,60 céntimos, por lo que si queremos gastarnos 75€/mes a 0,60€ aproximadamente el coste por clic, conseguiremos llegar a unas 125 personas en un principio siendo un total de 900€/año. Dependiendo de cómo evolucione, iremos ajustando el presupuesto al impacto que esté teniendo en nuestra campaña.

- **Marketing Mailing:** los buscadores y las redes sociales no serán suficiente para conseguir fidelizar a los usuarios. Se ha demostrado que en un proceso de calificación de leads, el 52% no son de calidad por lo que el mailing ayuda a consolidar la conversión y las ventas (Samsing, 2020). En este negocio será de gran utilidad saber aprovechar el contacto que el usuario deja debido al interés hacia un curso formativo. Por un lado, el mailing nos permitirá verificar el lead que estamos vendiendo a los centros educativos, es decir, asegurar que el usuario sigue interesado. Por otro lado, como una de sus principales funciones, nos permite realizar el retargeting ya que muchos consumidores no compran en la primera visita y esto asegura más la venta. Cabe mencionar que, es una buena forma de construir una relación más estrecha con los usuarios, mejorando así la experiencia y la personalización con los productos. La plataforma con la que elaboraremos nuestro mailing será “Mailjet”. Se destinará 95,4€ al año que incluye un paquete de 30.000 mails. A medida que vayamos incrementando los usuarios cambiaremos de tarifa.

Instrumentos secundarios:

Estas herramientas también tienen un papel de promocionar la marca, sin embargo, no tiene el enfoque directo de atraer al usuario a nuestra plataforma. Se emplea principalmente para lo que se conoce como “hacer ruido” en marketing, en otras palabras,

son instrumentos que se usan para generar un primer impacto en los consumidores de tal forma que se vaya despertando la curiosidad sobre nuestra empresa y como consecuencia crear una comunidad de seguidores.

- **Redes sociales:** Instagram y LinkedIn serán las dos redes sociales que usaremos en CourseScope. Actualmente las redes sociales son esenciales para la estrategia de una empresa que tiene que conocer a fondo a sus consumidores. Según las estadísticas del 2021 de Hootsuite y We are social, Instagram se sitúa en el top 5 de las redes sociales más usadas con 1.221 millones de usuarios activos (Galeano, 2021). Esto supone millones de huellas dejadas en las redes sobre sus intereses e información útil de sus perfiles. Es importante que nuestro equipo sepa crear contenido de interés en estas redes para poder generar una comunidad de seguidores y como resultado, permitirnos entender sus intereses y establecer relaciones más directas. Por supuesto, todo ello con el objetivo de promocionar nuestra marca y dar a conocer nuestros servicios. El contenido de interés en Instagram serán los siguientes:

1. Información sobre la actualidad en cuestiones de formación académica y mercado laboral. Por ejemplo: Másteres más solicitados o salidas profesionales según el tipo de carrera universitaria
2. Actualizaciones sobre el empleo. Por ejemplo: perfiles más demandados actualmente, consejos para los procesos de selección etc.
3. Consejos sobre métodos de estudio y productividad.
4. Test de orientación para saber tu carrera ideal, tu trabajo ideal etc o test similar a algunas de las pruebas de selección de empresas con más prestigio.

En el caso de LinkedIn estaría enfocado más a nivel profesional:

1. Contenido sobre el sector de la educación (noticias, actualizaciones etc.)
 2. Novedades sobre los servicios de nuestra propia empresa
 3. Presencia en foros y grupos de nuestro sector
 4. Networking
- **Marketing de influencers:** Una de las posibles vías a estudiar para generar más “ruido” entre la población es el marketing de influencers y colaboraciones similares. Este tipo de estrategia requiere de un coste, que a largo plazo puede

generar un retorno de la inversión o Return of Investment ROI positivo. Aunque en el momento actual no emplearemos esta estrategia cabe mencionar la posibilidad de su uso en un futuro próximo debido a su importancia en el marketing actual. Hoy en día pocos consumidores llegan a comprar a través de anuncios publicitarios tradicionales. Los llamados influencers que tienen una gran comunidad detrás de ellos son los que realmente mueven los productos debido a la credibilidad que le atribuyen los propios seguidores. Muchas empresas han decidido invertir en estas estrategias para promocionar sus productos y conseguir más ventas. La agencia especializada en el sector “Human to human” mostró un crecimiento de 8 millones en el 2017 a 100 millones en el 2019 y prevé un crecimiento exponencial en los siguientes años por su efectividad (Cid, 2020). Dentro del ámbito educativo hemos podido encontrar algunas figuras con muy buena imagen, entre los que se encuentran por ejemplo Manuel Velasco, Fernando Trujillo o David Calle. Cada uno de ellos cuentan con más de 50.000 seguidores, además de obtener premios de docencia y ser colaboradores de fundaciones educativas.

- **Marketing de guerrilla:** esta estrategia tiene como objetivo generar gran difusión con la mínima inversión posible. Se trata de intentar sorprender al consumidor mediante acciones poco convencionales y que por sus características no parecen publicidad (Romero, 2015). CourseScope aprovecha los contactos, el ambiente joven y social en el que se encuentran los integrantes del equipo para generar un impacto con estas técnicas. Actualmente hemos elaborado dos estrategias:
 1. Durante el último año, se ha difundido con frecuencia un “meme” (idea o concepto que se expresa con un medio virtual y con carácter humorístico) en las redes sociales sobre un adolescente sujetando una pancarta de cartón donde sale escrito un mensaje para la población mundial. Adaptamos este “meme” y lo interpretamos en las calles de la universidad Pontificia Comillas ICADE (y otros lugares donde transiten estudiantes universitarios) con el siguiente mensaje: “Quiero cursos más adaptados” (escribiendo en la esquina el nombre de la empresa)
 2. Es muy común encontrar empresas y sobre todo academias que reparten folletos publicitarios que la gran mayoría no usan después. Desde CourseScope pensamos que si hay algo que las personas no

desperdician a la ligera, son los alimentos. Por ello, ideamos un diseño atractivo de “packaging” donde se colocarán caramelos y golosinas y un adhesivo de nuestra marca. El coste de los materiales y las chuches sale un total de 566,9€ en los dos primeros años

En la siguiente tabla se resume los costes de marketing:

Figura 14: Costes de marketing

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Goodle Ads	18.550€	21.332,50€	24.532,38€	28.212,23€	32.444,07€
LinkedIn Ads	18.250€	20.987,50€	24.135,63€	27.755,97€	31.919,36€
SEO	3.000€	3.450€	3.967,50€	4.562,63€	5.247,02€
Instagram Ads	900€	1.035€	1.190,25€	1.368,79€	1.574,11€
Mailing	95,40€	95,40€	203,40€	203,40€	203,40€
Marketing de guerrilla	566,90€	566,90€			
TOTAL	41.362,30	47.467,30	54.029,15	62.103,01	71.387,95

Fuente: elaboración propia

Se ha establecido un multiplicador en cada año de 1,15 ya que en los primeros años de vida se requiere de mayor inversión, aunque una vez posicionado y adquirido ciertas economías de escala se irá reduciendo. Cabe mencionar que en las únicas herramientas de marketing donde no hay un aumento de costes es en el mailing y merchandising (marketing de guerrilla). En el mailing al funcionar por diferentes tarifas con diferentes paquetes cambiaremos a un mayor volumen de correos en el tercer año. En cuanto al merchandising del marketing de guerrilla, vemos conveniente utilizar la estrategia actual solo en los dos primeros años para después cambiar a otra que esté más actualizada y adaptada al momento.

A modo de resumen tenemos dos tipos de instrumentos de marketing. Por un lado, tenemos las herramientas principales para promocionar nuestra marca y atraer a los usuarios directamente a la plataforma desde el tráfico que se genera en la red con Google, LinkedIn e Instagram Ads. A esto se le suma el mailing para realizar el retargeting que nos ayudará a verificar los leads y lanzar ofertas personalizadas por una vía más cercana al cliente. Por otro lado, empleamos las herramientas secundarias de cara a generar “ruido” en las redes. Estas nos ayudarán a construir una comunidad de seguidores donde podremos generar un impacto y despertar la curiosidad en ellos con contenido de interés que a largo plazo puede reconducirlos también a nuestra plataforma.

6. PLAN DE RR.HH

6.1 Socios

CourseScope está compuesta por los 5 miembros fundadores de la empresa más la incorporación de un técnico responsable en las cuestiones tecnológicas

- Guillermo Castañeda desempeñará el rol de CEO de la empresa
- Ana María Zaragoza y David Zhou Lin realizarán principalmente las actividades de marketing
- Claudia Martín-Borregón desempeñará el rol de CFO, controlando las estimaciones realizadas en nuestro plan financiero
- Borja Osuna llevará a cabo el rol de COO, cuya principal responsabilidad es asegurarse de que los servicios que ofrecemos están en correcto funcionamiento.
- El técnico mantendrá nuestra plataforma y gestionará las posibles incidencias.

Cabe destacar que cada uno de los integrantes del equipo, a excepción del técnico, desempeñará una función comercial, debido a que en los primeros años de la empresa será importante entender bien a nuestros clientes y promocionar nuestra marca.

Figura 15: Organigrama



Fuente: elaboración propia

6.2 Plan de contratación / selección

La planificación del plan de selección en nuestra empresa será de la siguiente manera:

1. En primer lugar, se realiza un análisis sobre las necesidades, capacidades o perfiles que carece el equipo presente. Esto será importante si queremos construir un equipo completo, diversificado y capaz de ofrecer calidad asistencial a sus clientes.
2. Después de detectar esas debilidades, se procede a definir el perfil que se necesita. Esto nos ayudará a agilizar futuros procesos de selección y mejorar la competencia de la empresa. A pesar de que apostamos por un equipo joven, en la mayoría de los casos la experiencia será un factor fundamental.
3. Finalmente, un objetivo clave será el de captar talento. Desde CourseScope apostamos por el talento joven. Queremos ofrecer una carrera laboral en un ambiente de *startup* con capacidad de crecimiento. Por supuesto, todo deberá estar alineado con nuestra misión, visión y valores.

6.3 Política retributiva y costes salariales

En nuestra empresa establecemos retribuciones fijas, variables e intrínsecas. Partimos de una retribución fija que está garantizada en función del desempeño o cargo que sostiene en la empresa. Esta retribución podrá aumentar gracias a que también implementaremos

una retribución variable de acuerdo con los objetivos empresariales y sus propios méritos. Junto a estas dos retribuciones monetarias, en CourseScope creemos que el reconocimiento sobre la labor que realiza un empleado es igual de importante de cara a su motivación y compromiso con la empresa. Es por ello que, también establecemos una retribución intrínseca mediante actos o gestos de reconocimiento por los logros individuales. Algunos ejemplos pueden ser: correos personalizados a los miembros de CourseScope o cada vez que se consiga un objetivo poner explícitamente la contribución de un departamento.

6.4 Política de formación / desarrollo

Como una *startup* innovadora creemos que la formación y el desarrollo dentro de la empresa son piezas fundamentales de cara al progreso y evolución del proyecto. Algunos de los propósitos de la formación son: preparar a los empleados para puestos futuros, conseguir los objetivos estratégicos, aumentar las competencias y asegurar los adecuados recursos humanos para expandir el negocio.

El proceso de formación y desarrollo que CourseScope seguirá es el siguiente:

1. Identificación de necesidades: detectar aquellos problemas o necesidades que interfieren con la estrategia de la empresa y que se haya opción de solucionar mediante una formación. En esta empresa se incluirá tanto una formación reactiva por falta de conocimiento como una formación proactiva para aquellos vacíos que podrían capacitar a los empleados frente a la innovación.
2. Diseño: junto con el primer paso se establecerá aquellos elementos necesarios para las acciones formativas. Algunas acciones que pueden ayudar a estos primeros pasos son:
 - Realizar un seguimiento semanal de los empleados con el respectivo feedback sobre posibles mejoras en habilidades u otros asuntos.
 - Una escucha activa de los propios empleados sobre el desempeño de la empresa
3. Implantación: como elemento fundamental en nuestra empresa, la previa comunicación y aceptación por parte de los empleados será imprescindible antes de llevar a cabo el plan, siguiendo cierta flexibilidad según sus horarios y organización de la empresa.

4. Evaluación: Como todo plan dentro de la empresa, requiere de un seguimiento y control para analizar si ha sido útil y eficiente. Se tratará de obtener indicadores tanto cuantitativos como cualitativos, por lo que CourseScope recurre tanto a un control formal como informal. Seguimos siendo un equipo joven y como tal, queremos seguir manteniendo el ambiente igual. Construimos relaciones informales, es decir, queremos cuidar y saber la opinión de nuestros empleados fuera del horario profesional. Es por ello, que se incluirán actividades deportivas y similares para mantener la motivación y propiciar la comunicación entre los trabajadores.

6.5 Asesores externos. Plan de externalización de funciones

Dentro de las actividades de la empresa necesitaremos recurrir a varios asesores externos al equipo para poder llevar a cabo el correcto funcionamiento del negocio. En primer lugar, el técnico informático que dará apoyo técnico necesario para mantener, ajustar y personalizar la plataforma durante la primera etapa del negocio. En segundo lugar, las cuestiones administrativas y legales de la empresa también serán llevadas a cabo por gestores externos de tal forma que los empleados puedan centrarse exclusivamente en el proyecto. Por último, tenemos también la intención de contratar un asesor fiscal para estudiar la transición hacia la forma jurídica de la sociedad limitada y estructurar de la forma menos lesiva posible el pago de impuestos.

7. CONCLUSIÓN

Nuestra propuesta

Este plan de empresa busca mejorar la experiencia del usuario a la hora de buscar formación online, ofreciendo cursos más adaptados a su perfil según su historial pasado y sus exigencias actuales. En el mismo camino, pretende mejorar la situación actual provocada por la pandemia mediante la formación adecuada. Todo esto con un enfoque de mejorar el crecimiento de los centros mediante la digitalización y contribuir a la educación como elemento esencial en la economía de un país. El proyecto emplea un modelo no supervisado de Machine learning. Más en concreto, un algoritmo de clustering jerárquico que nos permitirá clasificar a grupos de personas con características similares. Estas agrupaciones se organizan en base a unos datos de entrada aportadas por el usuario a través de un formulario y la API de su LinkedIn. Por lo tanto, CourseScope busca

aprovechar las ventajas de una innovadora tecnología para proveer una formación adaptada y una mejor experiencia de usuario.

¿Por qué es interesante?

La actual situación provocada por la pandemia ha generado cambios en el comportamiento de los consumidores y la necesidad de digitalizar mucho de los servicios de las empresas. En consecuencia, como hemos analizado durante el trabajo, hay una creciente demanda por la formación online. Se observa que, durante la pandemia numerosas personas han optado por continuar su formación ya sea para adquirir nuevas competencias o renovar las que poseen. Es decir, existe una actitud orientada a la formación online. Además, según la encuesta realizada, cabe destacar que los actuales competidores no consiguen ofrecer una experiencia óptima debido a la poca personalización y adaptación a las exigencias del usuario final. En este sentido nuestra propuesta de valor contribuye al crecimiento de los centros educativos y a la educación en general mediante una mejor selección de formación. Todo esto nos indica que hay un contexto favorecedor y una necesidad no cubierta.

Nuestra metodología

Para poner en marcha el proyecto, se ha realizado un previo estudio cuantitativo y cualitativo. Por un lado, el estudio cuantitativo consistió en realizar una encuesta para obtener el *feedback* de los usuarios en busca de formación online y así comprobar las lagunas existentes en el mercado. También con la asistencia de un mentor especializado se ha estudiado la implementación de un algoritmo capaz de generar las recomendaciones a partir de los datos recopilados. Por otro lado, el estudio cualitativo se orientó en el análisis interno y externo de la empresa, así como el entorno y sus competidores. Una vez realizado el diagnóstico de la situación se procede con los respectivos planes de marketing, financieros y de recursos humanos. En otras palabras, los planes necesarios para: darse a conocer en el mercado, perseguir cierta rentabilidad mediante una buena gestión de los recursos financieros y mantener una productividad adecuada en la empresa.

Riesgos

Tras estudiar diferentes riesgos del plan de empresa, adjuntamos una tabla con aquellos más destacados:

Figura 16: Riesgos más destacados de la empresa

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Consecuencias	Medidas	Controles
Baja de proveedores (centros)	Baja	Medio	Reducida oferta académica en la plataforma	Recurrir a otros proveedores	Asegurar la satisfacción de los centros
Malfuncionamiento del algoritmo	Media	Alto	Incapacidad de generar recomendaciones de cursos	Estructura tecnológica sustituta	Mantenimiento constante del algoritmo
Abandono del partner tecnológico	Baja	Medio	Imposibilidad de mantener actualizado la plataforma	Buscar otro partner tecnológico	Asegurar que se cumple las condiciones del contrato (pagos correspondientes)

Fuente: elaboración propia

Viabilidad

Para comprobar que el plan de empresa es viable es necesario asegurar 3 aspectos:

- Un correcto diagnóstico de la situación: se ha realizado un estudio en detalle sobre el entorno de la empresa y de las competencias de la misma. También comprobar correctamente cuáles son las lagunas actuales en el mercado de la formación online
- Viabilidad tecnológica: se ha estudiado la aplicación del algoritmo con la asistencia de un mentor especializado en el ámbito de la programación
- Viabilidad económica: se ha realizado un estudio exhaustivo sobre el gasto necesario en las herramientas de marketing ya que son nuestros costes principales. Además de contar con la experiencia de uno de los miembros en el sector educativo trabajando con las mismas herramientas. En base a ello, hemos establecido unos precios adecuados. Además, se ha realizado una previsión de ventas realista según el estudio del sector y de la cuota de mercado de los competidores.

8. BIBLIOGRAFÍA

- BBVA. (2019). 'Machine learning': ¿qué es y cómo funciona? *BBVA (Innovación)*, Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/machine-learning-que-es-y-como-funciona/> (Acceso el 10 de febrero de 2021).
- Blank, S. (2013). Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review*, Vol. 93 Páginas (63 - 68).
- Cámara de comercio Madrid. (2019). CUÁL ES EL IMPACTO DEL MACHINE LEARNING EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL. *Instituto de formación empresarial (Cámara de comercio Madrid)*, Recuperado de: <https://www.mbamadrid.com/empresas/impacto-del-machine-learning-ambito-empresarial/> (Acceso en Febrero de 2021).
- Campmany, A. (02 de Marzo de 2020). La tecnología española, en el TOP 10 europeo: ya compite al mismo nivel que la alemana. *La vanguardia*, págs. Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/economia/20200302/473909853803/tecnologia-espanola-top-10-europeo-compite-alemana-brl.html> (Acceso en Febrero de 2021).
- Castro, A. (2020). Cuáles son los buscadores más utilizados del mundo... después de Google. *Marketing 4ecommerce*, Recuperado de: <https://marketing4ecommerce.net/buscadores-online-mas-utilizados-del-mundo/> (Acceso en marzo de 2021).
- Cid, G. (14 de Febrero de 2020). Los 'influencers' ya mueven en España más de 100M de €, pero no es tanto como parece. *El confidencial*, págs. Recuperado de: https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2020-02-14/espana-influencers-marketing-inversion-dinero-ganan_2453920/ (Acceso en abril de 2021).
- CYD. (2021). ¿Cuáles son los nuevos rasgos del sistema universitario español? *Fundación CYD*, Recuperado de: <https://www.fundacioncyd.org/rasgos-sistema-universitario-espanol-2019/> (Acceso en febrero de 2021).
- CYD. (2020). Presentamos el Informe CYD 2019 con los desafíos del sistema universitario español. *Fundación CYD*, Recuperado de: <https://www.fundacioncyd.org/informe-cyd-2019-desafios-universidad-espanola/#:~:text=El%20Informe%20CYD%202019%20concluye,un%20sistema%20de%20gobernanza%20adecuado> (Acceso en febrero de 2021).
- Dawley, S. (2019). Cómo usar Instagram para empresas: una guía práctica de seis pasos. *Hootsuite (Estrategia)*, Recuperado de: <https://blog.hootsuite.com/es/instagram-para-negocios/> (Acceso en marzo de 2021).
- Deloitte. (2017). ¿Qué es la Industria 4.0? *Deloitte Insights*, Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/manufacturing/articles/que-es-la-industria-4.0.html> (Acceso en Enero de 2021).
- Díaz, T. (2014). El portal eMagister rediseña su negocio y recorta plantilla un 55%. *Expansión*, Recuperado de: <https://studylib.es/doc/5132085/el-portal-emagister-redise%C3%B1a-su-negocio-y-recorta> (Acceso en Febrero de 2021).
- El economista. (2020). La crisis del coronavirus dispara la demanda de formación superior online. *El economista*, Recuperado de: <https://www.eleconomista.es/ecoaula/noticias/10664990/07/20/La-crisis-del-coronavirus-dispara-la-demanda-de-formacion-superior-online.html> (Acceso en Enero de 2021).
- Elizalde, I. (2018). La seguridad informática en manos de la Inteligencia Artificial. *Director TIC*, Recuperado de: <https://directortic.es/seguridad/la-seguridad->

- informatica-manos-la-inteligencia-artificial-2018060819759.htm (Acceso en Febrero de 2021).
- ESED. (2020). Machine Learning aplicado en ciberseguridad. Todo lo que necesitas saber. *ESED: ciberseguridad y servicios IT*, Recuperado de: <https://www.esedsl.com/blog/machine-learning-aplicado-en-ciberseguridad> (Acceso en Febrero de 2021).
- European Commission. (2021). The European Entrepreneurship Competence Framework (EntreComp). *European Commission (Employment, Social Affairs & Inclusion)*, Recuperado de: https://iefp.eapn.pt/docs/AE1_Quadro_Europeu_competencias_digitais.pdf (Acceso en Febrero de 2021).
- Expansión. (22 de Noviembre de 2019). La CNMV alerta del impacto económico por la inestabilidad política y Cataluña. *Expansión (Economía)*, pág. Recuperado de: <https://www.expansion.com/economia/2019/11/22/5dd7dd3d468aeb5c738b467e.html> (Acceso en Enero de 2021).
- Expósito, I. C. (2018). Ronda de financiación: qué es y para qué sirve. *BBVA (Finanzas)*, Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/ronda-financiacion-sirve/> (Acceso en Marzo de 2021).
- Fernández, J. A. (19 de Septiembre de 2020). Cuál debe ser el papel de España en la educación superior de Latinoamérica. *El País*, págs. Recuperado de: <https://elpais.com/sociedad/futuros-educacion/2020-09-18/cual-debe-ser-el-papel-de-espana-en-la-educacion-superior-de-latinoamerica.html> (Acceso en enero de 2021).
- Flores, J. (2018). La publicidad en LinkedIn: ¿cómo es? Y, sobre todo, ¿merece la pena? *SEOptimizer*, Recuperado de: <https://www.seoptimizer.com/es/blog/la-publicidad-en-linkedin/> (Acceso en abril de 2021).
- Frier, S., & Townsend, M. (2016). FTC to Crack Down on Paid Celebrity Posts That Aren't Clear Ads. *Bloomberg*, Recuperado de: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-08-05/ftc-to-crack-down-on-paid-celebrity-posts-that-aren-t-clear-ads> (Acceso en febrero de 2021).
- Galeano, S. (2021). Cuáles son las redes sociales con más usuarios del mundo (2021). *Marketing4ecommerce*, Recuperado de: <https://marketing4ecommerce.net/cuales-redes-sociales-con-mas-usuarios-mundo-ranking/> (Acceso en marzo de 2021).
- Giménez, Ó. (08 de Noviembre de 2020). El covid pone a España en riesgo de otra década perdida por el golpe al consumo. *El confidencial*, págs. Recuperado de: https://www.elconfidencial.com/mercados/2020-11-08/covid-riesgo-espana-decada-perdida-ahorro-consumo_2823324/ (Acceso en enero de 2021).
- González, A. (2019). Qué es Machine Learning. *Cleverdata*, Recuperado de: <https://cleverdata.io/que-es-machine-learning-big-data/> (Acceso en febrero de 2021).
- González, A. (2020). El 63% de los emprendedores han creado nuevos negocios a pesar del Covid-19. *Autónomos y Emprendedores*, Recuperado de: <https://www.autonomosyemprendedor.es/articulo/todo-digital/63-emprendedores-han-creado-nuevos-negocios-pesar-covid-19/20200914173805022994.html> (Acceso en febrero de 2021).
- Gonzalez, A. (2019). 3 estrategias disruptivas para mejorar tu empresa con Machine learning. *Clever data*.
- Google. (s.f.). *Google*. Obtenido de Google Ads: Recuperado de : https://ads.google.com/intl/es_es/home/how-it-works/ (Acceso en marzo de 2021)

- Gómez, M. V. (28 de Enero de 2021). España destruyó 622.600 empleos y la tasa de paro aumentó hasta el 16,13% en el año de la pandemia de coronavirus. *El País*, págs. Recuperado de: <https://elpais.com/economia/2021-01-28/espana-destruyo-622600-empleos-y-la-tasa-de-paro-aumento-hasta-el-1613-en-el-ano-de-la-pandemia-de-coronavirus.html#:~:text=El%20a%C3%B1o%20acab%C3%B3%20con%20622.600,en%20el%2016%2C13%25>.
- Hernández, A. (2017). Business Model Canvas: El lienzo de modelos de negocio. *Economía TIC*, Recuperado de: <https://economytic.com/business-model-canvas/> (Acceso en marzo de 2021).
- Iberdrola. (2020). Descubre los principales beneficios del 'Machine Learning'. *Iberdrola (Innovación)*, Recuperado de: <https://www.iberdrola.com/innovacion/machine-learning-aprendizaje-automatico> (Acceso en febrero de 2021).
- Iberoeconomía. (2017). ¿Cuánto cuesta crear una sociedad en España? *Iberoeconomía España en positivo*, Recuperado de: <https://iberoeconomia.es/mercados/cuanto-cuesta-crear-una-sociedad-en-espana/> (Acceso en marzo de 2021).
- Iborra, M., Dasi, A., Dolz, C., & Ferrer, C. (2014). *Fundamentos de dirección de empresas*. Madrid: Paraninfo (2ª edición).
- INE. (2019). *Gasto total, gastos medios y distribución del gasto de los hogares*. Instituto Nacional de Estadística. España: Recuperado de: <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=24900> (Acceso en febrero de 2021).
- INE. (2020). *El uso de las tecnologías y de Internet en España, en gráficos*. Recuperado de: <https://www.epdata.es/datos/uso-tecnologia-ninos-graficos/462> (Acceso en febrero de 2021).
- ISDI. (2017). ¿Qué significa el término retargeting y para qué sirve? *ISDI Marketing digital*, Recuperado de: <https://www.isdi.education/es/isdigital-now-mexico/blog/actualidad-digital/que-significa-el-termino-retargeting-y-para-que-sirve#:~:text=El%20retargeting%20es%20una%20t%C3%A9cnica,interactuado%20con%20una%20determinada%20marca&text=La%20fin>.
- Johnson, G., & Whittington, R. (2017). *Exploring strategy Text and cases*. Reino Unido: Pearson 11th edition.
- Krawicki, J. (2020). La pandemia digitaliza la formación: el 80% de los trabajadores prefieren la formación online a la presencial. *RRHH Digital*, Recuperado de: http://www.rrhhdigital.com/secciones/formacion/143917/La-pandemia-digitaliza-la-formacion-el-80-de-los-trabajadores-prefieren-la-formacion-online-a-la-presencial?target=_self (Acceso en enero 2021).
- La Vanguardia. (21 de Diciembre de 2020). ¿Es tan difícil abrir un negocio en España? *La vanguardia*, págs. Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/economia/20190508/462100000984/dificil-abrir-negocio-espana.html> (Acceso en marzo de 2021).
- Liébanas, C. M. (2015). La importancia de la propuesta de valor : aplicación a una Empresa Social. *Repositorio comillas (Universidad Pontificia Comillas)*, Recuperado de: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4546/TFG001318.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Acceso en febrero de 2021), 16-19.
- Management Solutions. (2018). MACHINE LEARNING, UNA PIEZA CLAVE EN LA TRANSFORMACIÓN DE LOS MODELOS DE NEGOCIO. *Management solutions*, Recuperado de: <https://www.managementsolutions.com/es/publicaciones-y-eventos/informes->

- sectoriales/white-papers/machine-learning-una-pieza-clave-en-la-transformacion-de-los-modelos-de-negocio (Acceso en febrero de 2021).
- Meneses, N. (16 de Julio de 2020). La formación en habilidades digitales, clave para superar la crisis económica del coronavirus. *El país*, págs. Recuperado de: https://elpais.com/economia/2020/07/16/actualidad/1594897090_567114.html#:~:text=El%20informe%20de%20la%20Fundaci%C3%B3n,todo%20de%20pymes%20y%20aut%C3%B3nomos. (Acceso en enero de 2021).
- Mesa, A. R. (2018). BIG DATA: La evolución de los datos. *Openwebinars*, Recuperado de: <https://openwebinars.net/blog/big-data-la-evolucion-de-los-datos/> (Acceso en febrero de 2021).
- Ministerio de Educación. (2017). *Estadística de Estudiantes Universitarios (EEU) Curso 2016-2017*. Madrid: Sistema Integrado de Información Universitaria.
- Monedero, T. F. (2020). IMPACTO DEL MACHINE LEARNING EN EL SISTEMA FINANCIERO. *Universidad Pontificia Comillas (Facultad de ciencias económicas y empresariales)*, Recuperado de: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/42692> (Acceso en febrero de 2021).
- Nalda, V. (2020). Machine Learning: Los orígenes y la evolución. *Future Space*, Recuperado de: <https://www.futurespace.es/machine-learning-los-origenes-y-la-evolucion/> (Acceso en febrero de 2021).
- Nexus. (2020). Aplicaciones del Machine Learning en la industria. *Nexus integra*, Recuperado de: <https://nexusintegra.io/es/aplicaciones-del-machine-learning-en-la-industria/> (Acceso en febrero de 2021).
- OEPM. (s.f.). *Oficina Española de Patentes y Marcas*. Obtenido de Ministerio de industria, comercio y turismo: Recuperado 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 (Acceso enero 2021)
- ONTSI. (2017). *Estudio de uso y actitudes de consumo de contenidos digitales*.
- ONU. (s.f). Influencia de las tecnologías digitales. *Naciones Unidas*, Recuperado de: <https://www.un.org/es/un75/impact-digital-technologies> (Acceso en enero de 2021).
- Osman, M. (2020). Sorprendentes Estadísticas y Datos de LinkedIn 2021. *Kinsta*, Recuperado de: <https://kinsta.com/es/blog/estadisticas-de-linkedin/> (Acceso en abril de 2021).
- Rodríguez, D. (2018). Reglas de asociación y market-basket analysis. *Analytics Lane*, Recuperado de: <https://www.analyticslane.com/2018/08/31/reglas-de-asociacion-market-basket-analysis/> (Acceso en febrero de 2021).
- Rodríguez, P. (5 de Mayo de 2020). Las universidades auguran una caída de las matriculaciones de másteres que pondrá en jaque sus cuentas. *El diario*, págs. Recuperado de: https://www.eldiario.es/catalunya/universidades-auguran-matriculaciones-pondra-cuentas_1_5957424.html (Acceso en enero de 2021).
- Romero, D. (2015). ¿Qué es el marketing de guerrilla? 3 ejemplos de casos exitosos. *InboundCycle*, Recuperado de: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-el-marketing-de-guerrilla> (Acceso en abril de 2021).
- Ros, L. (Diciembre de 2019). Subir tus ‘selfies’ a Instagram contamina INTERNET Y CAMBIO CLIMÁTICO. *La vanguardia*, págs. Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/vida/junior->

- report/20191203/471919095671/internet-contamina.html (Acceso en febrero de 2021).
- Russo, C., & Ramon, H. (2016). Tratamiento Masivo de Datos Utilizando Técnicas de Machine Learning. *1 Instituto de Investigación y Transferencia en Tecnología (ITT) / Escuela de Tecnología/ Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires*, Recuperado de: http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/52838/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Acceso en febrero de 2021), 131-134.
- Sánchez, C. (2020). Qué son los socios claves en el modelo Canvas y por qué te interesa saberlo. *Sage*, Recuperado de: <https://www.sage.com/es-es/blog/que-son-los-socios-claves-en-el-modelo-canvas-y-por-que-te-interesa-saberlo/> (Acceso en febrero de 2021).
- Samsing, C. (2020). Guía completa para un email marketing exitoso. *Hubspot (marketing)*, Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/marketing/guia-email-marketing> (Acceso en abril de 2021).
- Santos, P. R. (2017). Tipos de aprendizaje en Machine Learning: supervisado y no supervisado. *Telefónica Tech*, Recuperado de: <https://empresas.blogthinkbig.com/que-algoritmo-elegir-en-ml-aprendizaje/> (Acceso en febrero de 2021).
- Serrano, J. (2021). 5 aplicaciones de machine learning en la industria. *Sixphere technologies*, Recuperado de: <https://sixphere.com/blog/machine-learning-industria/> (Acceso en marzo de 2021).
- Tomás, J. Á. (2020). La inteligencia artificial y sus aplicaciones en medicina. *Elsevier España*, Recuperado de: <https://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-avance-resumen-la-inteligencia-artificial-sus-aplicaciones-S0212656720301451> (Acceso en marzo de 2021).
- Velarde, G. (14 de Octubre de 2019). Los españoles pagan un 8% más de impuestos que en la media de la UE. *El economista*, págs. Recuperado de: <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/10137779/10/19/Los-espanoles-pagan-un-8-mas-de-impuestos-que-en-la-media-de-la-UE.html#:~:text=Esta%20es%20una%20de%20las,media%20de%20la%20Uni%C3%B3n%20Europea.> (Acceso en enero de 2021).

9. ANEXOS

Anexo 1: Encuesta sobre la oferta de formación online actual

CourseScope

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

¿Cuál es su edad? *

Texto de respuesta corta

¿Ha estudiado un grado universitario? *

- si
- no

¿Ha estudiado algún posgrado?

- Si
- No

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

Texto de respuesta corta

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

- Si
- No
- Solo online
- Solo presencial

Para másters, ¿preferirías buscarlo antes en la propia página de la universidad?

- Si
- No
- Indiferente

¿Confiarías en una formación online para seguir formándote?

Si

no

...

¿Qué plataformas de formación online y presencial conoces?

Emagister

Educaweb

Aprendemas

Entrecom4all

Coursera

Edx

Otra

¿Qué crees que podría mejorar de esas plataformas? indica un aspecto que mejorarías

Texto de respuesta larga

...

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

10-20%

30-40%

50-60%

70-80%

90-100%

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

Si

No

...

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

Si

No

⋮

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

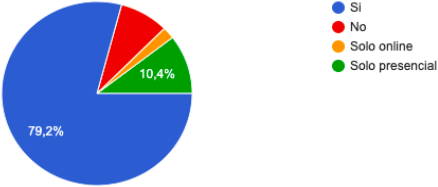
Si

No

Anexo 2: Gráficas de los resultados más relevantes

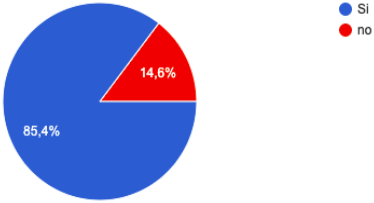
¿Ha buscado alguna vez un curso/ grado/ máster/ formación profesional online o presencial en internet?

48 respuestas



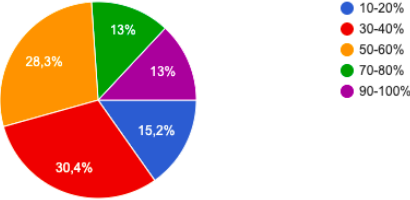
¿Confiarías en una formación online para seguir formándote?

48 respuestas



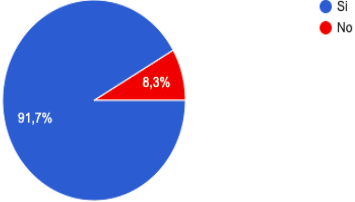
En qué porcentaje tus búsquedas de formación han sido exitosas (los resultados son cursos adaptados a tus exigencias)

46 respuestas



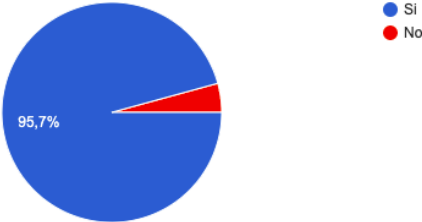
¿Dedicarías unos minutos más al principio en la búsqueda de cursos (rellenar formulario, iniciar sesión con linkedin...) para que el resultado sea más personalizado y de mayor calidad?

48 respuestas

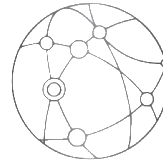


La mayoría de plataformas colocan filtros generales para buscar formación ¿Crees que se podrían mejorar los filtros a la hora de buscar cursos/másters/FP para una mejor personalización?

47 respuestas



Anexo 3: Onepager (resumen visual sobre el plan de negocio)



COURSESCOPE
2021

SOBRE NOSOTROS...

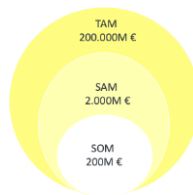
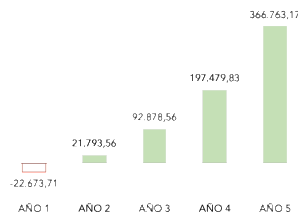
Nuestra misión es desarrollar una plataforma que permita **optimizar la búsqueda de formación** de los usuarios para lograr una mayor adaptación a sus exigencias.

NUESTRO MODELO DE NEGOCIO

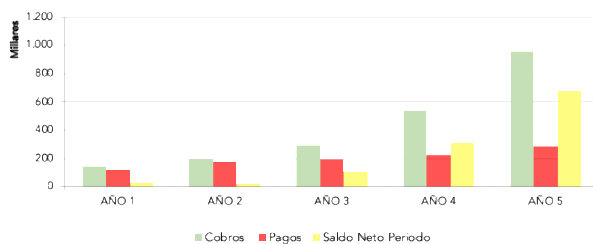


EN NÚMEROS

RESULTADO NETO EJERCICIO



TESORERÍA



EL EQUIPO



Guillermo Castañeda
CEO



Claudia Martín-Borregón
CFO



Borja Osuna Ciordia
COO



Ana María Zaragoza
MARKETING



David Zhou Lin
MARKETING

EL MERCADO



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

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

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

TIMELINE



www.coursescope.com