



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE, Doble Grado en Administración y Dirección de
Empresas y Relaciones Internacionales

PLAN DE NEGOCIO Y FINANCIERO DE LA STARTUP *SKILLSPHERE*

Autor: Lino Sánchez Serrano
Director: Susana de los Ríos Sastre

MADRID | Junio de 2024

Resumen ejecutivo

En el presente Trabajo de Fin de Grado se desarrolla el plan de negocio de *SkillSphere*, una plataforma educativa dedicada a la formación de jóvenes para la entrada en el mercado laboral. El propósito de este análisis es conocer la industria de educación extracurricular, elaborar el modelo de negocio de la startup y evaluar la viabilidad financiera de la misma. Para ello, se han analizado en profundidad el entorno y el modelo de negocio del proyecto, utilizando las metodologías como el análisis PESTEL y el *Business Model Canvas*, respectivamente. Finalmente, se han elaborado diferentes escenarios económicos para evaluar la viabilidad financiera del proyecto a través de la cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa. Una vez realizado el análisis se ha llegado a la conclusión que la plataforma educativa *SkillSphere* es un proyecto económicamente viable ya que, gracias a los ingresos generados por los cursos propios de la plataforma y los cursos especializados a otras entidades, la empresa conseguirá resultados positivos tras los dos años de actividad. Sin embargo, es importante destacar que para lograr un crecimiento sostenible en base a ofrecer un servicio diferencial es aconsejable que se enfoque en una de las dos tipologías de cursos para lograr sus objetivos.

Palabras clave: plataforma educativa, digitalización, *Business Model Canvas*, cursos de formación, *SkillSphere*

Abstract

This Final Degree Project develops the business plan of SkillSphere, an educational platform dedicated to training young people for entry into the labour market. This analysis aims to understand the extracurricular education industry, develop the startup's business model, and assess its financial viability. To do so, the project's environment and business model have been analysed in depth, using methodologies such as the PESTEL analysis and the Business Model Canvas, respectively. Finally, different economic scenarios have been developed to assess the financial viability of the project through the profit and loss account of the company. Once the analysis has been carried out, it has been concluded that the SkillSphere educational platform is an economically viable project since, thanks to the income generated by the platform's courses and specialised courses for other entities, the company will achieve positive results after two years of activity. However, it is important to highlight that to achieve sustainable growth based on offering a differential service, it is advisable to focus on one of the two types of courses to achieve its objectives.

Keywords: educational platform, digitisation, Business Model Canvas, training courses, SkillSphere

Índice

1. INTRODUCCIÓN	7
1.1. Objetivos.....	7
1.2. Justificación de la creación de <i>SkillSphere</i>	7
1.3. Metodología y estructura	9
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	11
2.1. Definición de la empresa y el servicio.....	11
2.2. Definición del entorno	12
2.3. PESTEL	13
2.3.1. Factores Políticos.....	13
2.3.2. Factores Económicos.....	14
2.3.3. Factores Sociales	15
2.3.4. Factores Tecnológicos	16
2.3.5. Factores Medioambientales y Legales.....	17
2.4. Market Sizing.....	18
3. MODELO DE NEGOCIO	22
3.1. Misión, Visión y Valores	22
3.2. Business Model Canvas	23
3.2.1. Segmento de clientes	24
3.2.2. Propuesta de valor	27
3.2.3. Socios clave.....	29
3.2.4. Recursos clave.....	31
3.2.5. Actividades clave.....	32
3.2.6. Relación con clientes.....	33
3.2.7. Canales	35
3.2.8. Fuentes de ingresos.....	35
3.2.9. Estructura de costes	36
4. ANÁLISIS VIABILIDAD FINANCIERA <i>SkillSphere</i>	38
4.1. Inversión inicial	38
4.2. Cuenta de resultados a futuro.....	40
4.3. Escenarios alternativos	46
4.3.1. Escenario optimista	47
4.3.2. Escenario pesimista	48
5. CONCLUSIÓN.....	50
Bibliografía	53
Anexos.....	57
I. Resultados de la encuesta realizada	57

Índice de figuras

Figura 1. Preparación búsqueda de empleo	8
Figura 2. Áreas de mejora en Educación.....	8
Figura 3. Formato de los cursos	9
Figura 4. Análisis PESTEL	18
Figura 5. Disposición de pago por curso	19
Figura 6. Análisis Market Sizing.....	21
Figura 7. Value Proposition Canvas	24
Figura 8. Jóvenes sobrecualificados para su empleo.....	26
Figura 9. Segmento de clientes.....	27
Figura 10. Value proposition.....	29

Índice de tablas

Tabla 1. Inversión inicial	38
Tabla 2. Cuenta de pérdidas y ganancias.....	41
Tabla 3. N° de alumnos por servicio.....	42
Tabla 4. Cursos impartidos.....	43
Tabla 5. Salario de los expertos por programas propios.....	44
Tabla 6. Salarios expertos por cursos especializados	44
Tabla 7. Salarios profesionales externos	44
Tabla 8. Material de oficina.....	45
Tabla 9. Préstamo ICO	46
Tabla 10. Escenario optimista	47
Tabla 11. Escenario pesimista	48

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Objetivos

El principal objetivo de este proyecto será desarrollar el plan de negocio de la startup *SkillSphere*. Una plataforma educativa tanto digital como con sesiones presenciales orientada a estudiantes universitarios en las etapas finales de su formación, ofreciendo cursos intensivos que brinden habilidades y conocimientos integrales para su futuro profesional y personal. Para lograrlo se ha planteado un modelo de negocio *Business to Business to Consumer*, donde se tendrá como clientes por un lado a empresas e instituciones académicas, como a los propios alumnos de la plataforma integrada. Para ello se llevarán a cabo tres procesos.

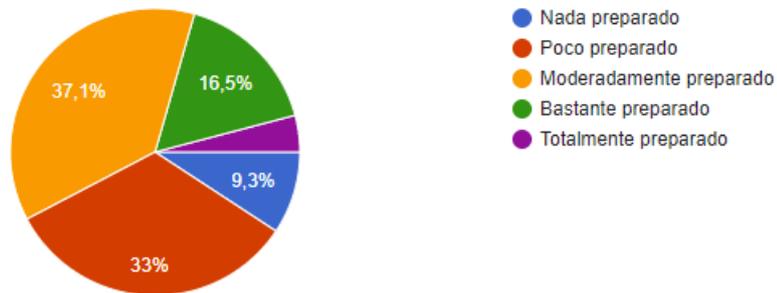
1. Análisis del entorno de la industria de la educación extracurricular, definiendo los factores externos que afectan al modelo de negocio de la empresa.
2. Desarrollar el modelo de negocio bajo el marco teórico del *Business Model Canvas*.
3. Analizar la viabilidad financiera del negocio, haciendo un modelo financiero que estime la viabilidad de la inversión.

1.2. Justificación de la creación de *SkillSphere*

La idea de *SkillSphere* surge de la dificultad que encuentran los jóvenes a la hora de encontrar trabajo en el campo relacionado con sus estudios, un problema que afecta a gran parte de la población joven española. Tal es así, que España es el primer país de Europa en desempleo juvenil (Eurostat, 2024) y el segundo en trabajadores sobrecualificados (CEDEFOP, 2022). Para solucionar esta problemática *SkillSphere* propone ofrecer un servicio de educación complementaria a la académica, que permita a los jóvenes formarse en las habilidades profesionales necesarias para ser competitivo en el mercado laboral de su ámbito de estudio. Este servicio es considerado como solicitado por este grupo población por los resultados obtenidos en una encuesta realizada por el equipo fundador de la empresa.

Figura 1. Preparación búsqueda de empleo

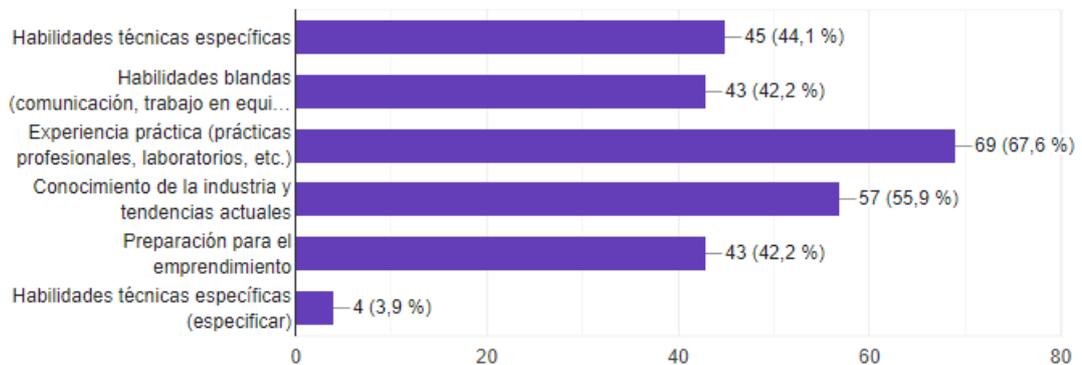
97 respuestas



Fuente: Elaboración propia basada en datos de la encuesta

Figura 2. Áreas de mejora en Educación.

102 respuestas



Fuente: Elaboración propia basada en datos de la encuesta

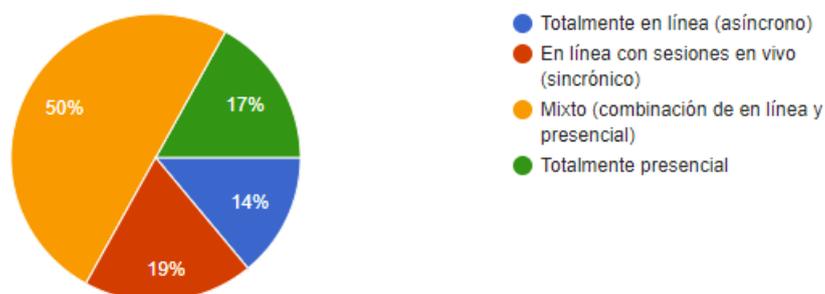
Estas dos respuestas clarifican a sensación de desconfianza con las que los jóvenes se enfrentan al mundo laboral hoy en día, ya que solamente el 20,6% de los encuestados se consideran bastante o totalmente preparados para dar el paso a la siguiente etapa después de la académica y entre un 43% y un 45% consideran que necesitan reforzar sus habilidades técnicas específicas y sus habilidades blandas (*hard* y *softskills*).

Es por ello, que *SkillSphere* ofrece cursos intensivos de 4 semanas en los que se reforzarán los conocimientos necesarios para destacar en Consultoría Estratégica y de Operaciones, Análisis de Datos y Finanzas, ya que son los campos con los que están más familiarizados los fundadores, a la vez que campos muy demandados en el mercado laboral actual (Gamarra, 2024). Los cursos se impartirán de manera bimodal, combinando clases en línea y presenciales. Esta modalidad ofrece flexibilidad sin sacrificar la

oportunidad de interactuar con otros jóvenes con intereses similares y con profesionales expertos en el campo. Esta decisión se tomó en respuesta a los resultados de la encuesta sobre el formato de los cursos.

Figura 3. Formato de los cursos

100 respuestas



Elaboración propia basada en datos de la encuesta

1.3. Metodología y estructura

El desarrollo de este TFG ha ido de la mano de la participación en el concurso Comillas Emprende organizado por la Universidad Pontificia Comillas. Durante la participación en el mismo, se tendrá la oportunidad de desarrollar la idea de negocio mediante la plataforma Elevatorfy. Mediante la misma se ha desarrollado la idea propuesta para el TFG de manera escalonada, desde la ideación hasta la implementación del modelo de negocio.

Utilizando el desarrollo logrado a través del método propuesto por Comillas Emprende, se han realizado diversos análisis estratégicos y financieros del modelo de negocio de *SkillSphere* (Elevatorfy, 2023). Además, se ha basado en información de fuentes primarias obtenidas mediante una encuesta realizada por parte de los alumnos creadores de *SkillSphere*, la cual se ha utilizado en diversas partes del trabajo y aparece expuesta en el Anexo I.

El análisis del entorno de *SkillSphere* se desarrolla utilizando dos herramientas estratégicas que permiten definirlo de manera concreta. En primer lugar, el método de análisis estratégico PESTEL, el cual permite determinar cualitativamente la situación de

este y por ende los factores externos que pueden afectar al modelo de negocio de la compañía. Por otro lado, la realización del *Market Sizing* permite determinar cuantitativamente el tamaño del mercado objetivo del modelo de negocio planteado para *SkillSphere*.

Para definir el modelo de negocio de SkillSphere se han utilizado también dos herramientas de análisis estratégico para hacerlo de manera clara. En primer lugar, se ha determinado la estructura del modelo de negocio mediante el uso de la herramienta *Business Model Canvas*, por ello el modelo de negocio se enmarca en los siguientes nueve apartados:

Socios clave, actividades clave, recursos clave, propuesta de valor, relación con clientes, canales, segmento de clientes, estructura de costes y finalmente, fuentes de ingresos.

A su vez, se ha utilizado el *Value Proposition Canvas* para desarrollar el segmento de clientes y la propuesta de valor.

Por último, se ha desarrollado a cabo un análisis de la viabilidad financiera del modelo de negocio, teniendo en cuenta los potenciales ingresos y el modelo de costes a futuro. Para ello se elaborará un modelo financiero que permita estimar la capacidad del negocio para crecer en el futuro y de qué forma.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

A lo largo de este apartado se tratará de definir la industria en la que *SkillSphere* deberá competir. A su vez, se plasmarán los riesgos y oportunidades del entorno mediante un estudio PESTEL y se definirá el tamaño del mercado objetivo al que *SkillSphere* querrá llegar, llevando a cabo un *Market Sizing*.

2.1. Definición de la empresa y el servicio

Para definir correctamente el entorno es importante definir el funcionamiento de la empresa y el servicio prestado, para de esta manera tener una mejor comprensión de las características que tiene la actividad de *SkillSphere* y tener capacidad de detectar los actores que afectan a su entorno.

SkillSphere es una empresa dedicada a impartir cursos de formación extracurricular dirigidos a un segmento de clientes que busca fortalecer sus conocimientos y habilidades en el ámbito en el que desea trabajar o en el que está comenzando a trabajar. A su vez, la compañía ofrece cursos de formación personalizados a empresas y otras entidades, como universidades, para proveer de formación a sus miembros de manera personalizada ahondando en los aspectos que ellos deseen. Los ámbitos en los que se especializa *SkillSphere* son Consultoría Estratégica y de Operaciones, Análisis de datos y Finanzas, de cada uno de estos ámbitos se impartirán diferentes programas, los cuales se irán actualizando continuamente para asegurar que los alumnos estén lo más cerca posible de un mundo laboral muy cambiante.

Para llevar a cabo esta actividad, *SkillSphere* ofrece dos modalidades de programas, los programas propios dedicados a los alumnos que directamente solicitan los cursos de la plataforma de *SkillSphere* y los cursos personalizados dirigidos a los miembros de las entidades que solicitan un curso con contenido específico. Ambos tipos de cursos tendrán una estructura similar, se darán en cuatro semanas con contenido de cuatro horas semanales, para grupos de 20 personas aproximadamente. Durante estas cuatro semanas recibirán formación para reforzar los conocimientos técnicos (*hardskills*) y las habilidades personales (*softskills*) necesarias en el ámbito laboral que hayan seleccionado. Los conocimientos técnicos se desarrollarán de manera on-line mediante

clases telemáticas a las que se puede acceder de manera asíncrona, mientras que las habilidades personales se desarrollarán durante la última semana de manera presencial. Teniendo en cuenta que durante el proceso tendrán la capacidad de ponerse en contacto con el profesional que esté impartiendo el curso para cualquier consulta.

Para tener acceso a los cursos propios, los alumnos deberán estar suscritos a *SkillSphere*, y posteriormente contratar el curso deseado. La suscripción da acceso a la plataforma digital en la que los alumnos podrán encontrar todas las nuevas publicaciones que vaya creando el equipo de *SkillSphere*, a la vez que podrán ponerse en contacto con la comunidad, para compartir todo el conocimiento y las experiencias que deseen con otros alumnos con intereses similares a los suyos.

Por otro lado, los cursos personalizados tendrán la misma estructura que los cursos propios, sin embargo, esta está sujeta a cambio en función de las necesidades que tenga la entidad que contrata el servicio. Para acceder al servicio, se podrán poner en contacto con el equipo de *SkillSphere* para detallar la tipología y el contenido del curso y una vez concretados se les dará acceso a la plataforma para que sus miembros pueda comenzar el curso.

2.2. Definición del entorno

SkillSphere, al ofrecer una plataforma integrada para dar formación a alumnos en sus últimos años de formación, se encuentra en la industria de la educación extracurricular universitaria. Este término se refiere a toda compañía dedicada a la formación de personas cursando ciclos superiores al bachillerato, cuyo contenido formativo no sea de índole académico. Si bien el contenido cursado puede estar relacionado con conocimientos que se adquieren en el ámbito académico universitario, la finalidad de la formación no ha de estar dirigida a los resultados académicos, sino a la adquisición de competencias necesarias para otros ámbitos.

En la industria de la educación extracurricular universitaria, los principales *players*, son las plataformas educativas intensivas como Zrive y Nova Talent, dedicadas a aportar conocimientos sobre el mundo laboral a aquellos que se quieren adentrar en él,

mediante cursos intensivos en espacios de tiempo fijados. Por otro lado, tienen un papel importante las plataformas educativas extensivas, las cuales ofrecen cursos formativos más variados y puramente on-line, sin horizontes temporales fijados. Las plataformas más destacables en esta categoría son Coursera y LinkedIn Learning entre otras.

2.3. PESTEL

El análisis PESTEL es un recurso estratégico ampliamente utilizado en el ámbito de la estrategia empresarial. Esta herramienta tiene su origen en 1986 cuando los autores Liam Fahey y V.K. Natayanan publicaron el ensayo “Análisis macro-ambiental en gestión estratégica”. Esta herramienta fue creada para determinar el entorno en el que una compañía actúa analizando los factores externos que condicionan las operaciones de la misma. Si bien en sus inicios se planteó que había solo cuatro ámbitos relevantes para el entorno de una compañía -político, económico, social y tecnológico- con el avance en la materia se ha acabado estableciendo que el medioambiente y la situación jurídica también afectan al ejercicio de las firmas. Es por ello que este análisis se denomina PESTEL, ya que analiza los siguientes seis ámbitos: Político, Económico, Social, Tecnológico, Medioambiental¹ y Legal.

2.3.1. Factores Políticos

En primer lugar, el ámbito político es relevante porque la estabilidad política, las políticas fiscales, las regulaciones y en general la relación del poder ejecutivo con el sector privado son críticos para determinar cómo actuar en un determinado mercado. Con el análisis de este ámbito se busca comprender las oportunidades y amenazas que las políticas gubernamentales españolas pueden generar en el modelo de negocio de *SkillSphere*.

Al dedicarse *SkillSphere* a la educación, hay dos factores esenciales a tener en cuenta: El acceso a subvenciones y financiamiento público, por un lado, y regulaciones del sector educativo por otro.

SkillSphere es una empresa emergente, por lo que el acceso a financiación es uno

¹ La traducción de medioambiente al inglés es *environment*, de ahí deriva la segunda “E” de PESTEL

de los principales retos que tiene que superar en los primeros años. Al ser un proyecto educativo, ofrece un servicio el cual el Estado puede considerar como esencial y por ende, está dispuesto a ofrecer subvenciones a empresas del sector. Es por ello que la subvención de proyectos educativos por parte del Estado podría ser un factor relevante que le permita prosperar a la startup. Ejemplo de esta oportunidad son los Fondos Europeos *Next Generation* para la educación, los cuales serán distribuidos siguiendo el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia.

A su vez, debido a la importancia social de los servicios educativos, el Estado español regula la calidad de los contenidos que se ofrecen. Es por ello por lo que es crítico adaptar los conocimientos que se ofrecen en los diferentes cursos para que no incumplan ninguna normativa. Ligado el factor regulatorio, debido al carácter digital del negocio, es también crucial cumplir con la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales. De tal manera que no se vulneren los derechos de los clientes.

2.3.2. Factores Económicos

La viabilidad y el rendimiento de un modelo de negocio depende también de la estructura y calidad de la economía de la región en la que una compañía se quiere establecer. Un correcto análisis económico es relevante para anticipar posibles riesgos y también para anticiparse a las tendencias del mercado y posicionar a *SkillSphere* de manera sólida en este.

Si bien hay factores económicos como la inflación, el tipo de cambio o en general los ciclos económicos pueden afectar a *SkillSphere* en su actividad, existen factores que afectarían a *SkillSphere* de manera más concreta que a otras industrias. Estos dos factores son la tasa de desempleo y las tendencias cualitativas de la demanda del mercado laboral.

El mercado de la educación complementaria es dependiente de los niveles de desempleo de la economía a la que se dirige. Cuanto mayor desempleo hay, los servicios de educación complementaria se vuelven más demandados, ya que la necesidad de diferenciarse por parte de los trabajadores es mayor. Así lo demuestra un estudio realizado en 2017 que concluía que “el aumento de los trabajadores desempleados durante la Gran

Recesión puede representar entre el 18 y el 25 por ciento del incremento de las necesidades de cualificación entre 2007 y 2010.” (Modestino A.S., 2020)

Por otro lado, el tipo de demanda laboral también es un factor relevante para los servicios que ofrece *SkillSphere*, ya que una variación el tipo de trabajos solicitados por las empresas afecta a las habilidades que la empresa debe enseñar y potenciar en sus alumnos. En un mundo laboral tan cambiante como en el que vivimos hoy en día, con un rápido avance tecnológico, sobre todo en el desarrollo de inteligencia artificial, hace que la anticipación a las tendencias de la demanda laboral para proveer de servicios que realmente aporten valor a sus alumnos y clientes sea clave para la viabilidad del negocio.

2.3.3. Factores Sociales

El análisis del ámbito social es esencial para el diseño de la estrategia de cualquier firma, ya que la demanda la conforman individuos que actúan según las tendencias socioculturales de su entorno. En el caso de una empresa dedicada a la educación complementaria la importancia puede ser incluso mayor, ya que la interrelación entre la educación y la cultura de la sociedad a la que se dirige es muy fuerte. Es por ello por lo que conocer los factores demográficos, sociales y de estilo de vida es necesario para desarrollar una estrategia eficaz.

Las dinámicas sociales y los cambios en los estilos de vida de la población joven son factores relevantes a la actividad de *SkillSphere*. A su vez se podrían incluir en este ámbito la demanda de habilidades concretas ya descrita en el apartado económico.

En cuanto a las dos primeras, un cambio en las expectativas educativas de los estudiantes podría ser contraproducente para la compañía si no es capaz de adaptarse a ellas, ya que perderían valor sus servicios, un ejemplo de ello podría ser la menor capacidad de atención de las nuevas generaciones. La capacidad de atención de la raza humana ha bajado de 12 segundos (2000) a 8,25 segundos (2015) (Accenture, 2022). Si la dinámica de las clases no se adapta al ritmo más rápido que necesitan los estudiantes, podría afectar a la competitividad del servicio.

Otro cambio en las dinámicas sociales a tener en cuenta es el aumento de la diversidad cultural educativa en España. Entre 2015 y 2020 el número de estudiantes extranjeros en el sistema universitario español ha aumentado en un 35% (Ministerio Transformación Digital, 2022). Es por ello que el contenido de los cursos ofrecidos debe de tener en cuenta a estos segmentos de población y ser lo más inclusivo posible con ellos.

Sin embargo, no es solo la manera de pensar de la sociedad la que puede afectar a *SkillSphere*, sino que la manera de actuar también es relevante. Con el avance tecnológico tan veloz que está experimentando la sociedad española en los últimos años, la educación en línea ha cogido una mayor relevancia. En 2023, el 45.16% de la población española con acceso a internet estaba recibiendo algún tipo de contenido educativo en línea (Eurostat, 2024). En consecuencia, ser consciente de que esto puede suponer una oportunidad, en cuanto a la mayor demanda del servicio, al igual que una amenaza, debido al aumento de la competitividad del sector, es crucial para que *SkillSphere* de posicione en la industria.

2.3.4. Factores Tecnológicos

El ámbito tecnológico para una empresa de las características de *SkillSphere* es determinante estratégicamente. Su oferta educativa está intrínsecamente ligada a las tendencias y avances tecnológicos que pueda haber en España. Dada la naturaleza digital de la plataforma, la velocidad del crecimiento tecnológico en el país va a tener un impacto directo en la escalabilidad y en la calidad de los servicios ofrecidos.

La adaptabilidad a tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, la mejora de los dispositivos y la mayor capacidad de creación de contenidos son factores a tener en cuenta a la hora de dirigir la estrategia de la compañía.

En los próximos años se espera un crecimiento exponencial en el uso y desarrollo tecnológico. La tecnología por excelencia de este potencial crecimiento en la inteligencia artificial, la cual puede ser definida como “campo de la informática que se enfoca en crear sistemas que puedan realizar tareas que normalmente requieren inteligencia humana, como el aprendizaje, el razonamiento y la percepción” (PRTS, 2023). Si bien su uso se remonta a mediados del siglo pasado, en los últimos años, el desarrollo ha sido

exponencial y se ha comenzado a aplicar en todas las industrias, incluida la educación.

En consecuencia, la necesidad de personal cualificado para el desarrollo de esta tecnología ha aumentado y se prevé que se mantenga esta tendencia. Es por ello por lo que adaptar el modelo de negocio a esta tendencia es esencial, tanto para beneficiarse de ella y hacer los procesos más eficientes, como para adaptar los contenidos de los programas y ofrecer cursos de desarrollo de Inteligencia Artificial.

La misma lógica se puede aplicar a otras mejoras tecnológicas que potencialmente pueden afectar a la empresa, como es la mejora de los dispositivos electrónicos, o la mayor accesibilidad a software de mayor calidad. Estos avances tecnológicos pueden permitir una mejora de los servicios ofrecidos y es vital mantener los dispositivos informáticos actualizados para poder dar un servicio excelente.

2.3.5. Factores Medioambientales y Legales

Finalmente, es importante tener en cuenta las implicaciones medioambientales que puede tener la actividad de *SkillSphere*, ya estas generan una huella de carbono que afecta a la sostenibilidad de la empresa. Es por ello por lo que se debe utilizar servidores que requieran un hardware con la mayor eficiencia energética posible y también plataformas de video conferencias con las mismas características. A su vez, se debe controlar los desplazamientos realizados por los trabajadores de la compañía para que sean óptimos en cuanto a cantidad y medios de desplazamiento.

Por otro lado, en cuanto a los aspectos legales, hay cuatro aspectos a tener en cuenta para asegurar la total legalidad y regularidad de las operaciones de *SkillSphere*. En primer lugar, se debe de trabajar para asegura que se cumplan los requisitos necesarios para que los certificados otorgados por la organización estén en línea con los requerimientos de las autoridades competentes, ya sean estas instituciones educativas privadas o administraciones públicas.

Es también relevante que la compañía establezca patentes y marcas sobre sus innovaciones tanto en los programas desarrollados, como en la plataforma digital creada para impartir los cursos.

Asimismo, es importante establecer contratos laborales, tanto para el personal fijo, como para los expertos y profesionales externos que trabajan en SkillsSphere en régimen de autónomos, que aseguren la seguridad, tanto económica como física y digital, y la salud de todos los trabajadores.

Finalmente, se ha de tener en cuenta la protección de los datos utilizados en todos los ámbitos de operación de la compañía para que se traten acorde con las regulaciones tanto nacionales, como de la Unión Europea.

El análisis PESTEL al completo queda representado en la siguiente figura.

Figura 4. Análisis PESTEL



Fuente: Elaboración propia.

2.4. Market Sizing

Market Sizing es el término comúnmente utilizado para referirse al proceso de medir el tamaño del mercado al que *SkillSphere* se quiere dirigir. Para ello, se ha utilizado una metodología *Top-down*. Con este método se trata de determinar el tamaño del mercado partiendo de datos macro, los cuales se van acotando para ir concretando el tamaño concreto del mercado.

En primer lugar, se debe estimar el mercado total (TAM) por sus siglas en inglés, *Total Adressable Market*. En el caso de *SkillSphere*, el mercado total hemos determinado que son los estudiantes universitarios españoles en global. Se considera, que todo estudiante universitario es un potencial cliente, ya que podría usar nuestro servicio para adentrarse más en lo que el mundo laboral exige a los nuevos integrantes y fortalecer las habilidades y conocimientos que le sean necesarios. Por ende, el mercado será el resultante de la suma de estudiantes universitarios de Grado y Ciclo, y de los estudiantes de Máster (Ministerio de C.I.U, 2023).

$$1.353.347 \text{ (Grado y Ciclo)} + 276.518 \text{ (Máster)} = 1.629.865 \text{ (Estudiantes)}$$

A su vez, para determinar el tamaño, se debe de usar como unidad de medida la unidad monetaria utilizada. En este caso, al ubicarse el negocio en España, se utilizarán Euros (€) como unidad monetaria. Para ello, se ha estimado un gasto medio de 120 € teniendo en cuenta que en la encuesta realizada un 46,5% de los encuestados estará dispuesto a invertir entre 50 € y 200 €, un 32,7% se inclina por invertir menos de 50 € y solamente un 7,9% no está dispuesto a realizar ninguna inversión para complementar su educación.

Figura 5. Disposición de pago por curso

101 respuestas



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta

$$TAM = 1.629.865 \text{ (Estudiantes)} * 120€ \text{ (Precio medio)} = 195.583.800€$$

Una vez establecido el mercado total, se ha de determinar el mercado disponible (SAM) por sus siglas en inglés, *Serviceable Addressable Market*. Este es el mercado al cual seremos capaces de servir según nuestro modelo de negocio. Para determinarlo, se

ha tenido en cuenta el perfil de alumno que podría estar interesado en beneficiarse de nuestros servicios. Al ser nuestros servicios destinados a la ayuda para la integración laboral, tiene que existir en el cliente la necesidad de mejora de competencias para esa integración. Por ello, basándonos en los resultados un estudio del grupo Adecco a más de 4.700 jóvenes, se ha estimado en un 60% los alumnos que no se consideran preparados para entrar en el mundo laboral (Adecco, 2021). Por ello, se estima que el SAM será un 60% del total del TAM.

$$SAM = 195.583.800€ * 60\% = 117.350.280€$$

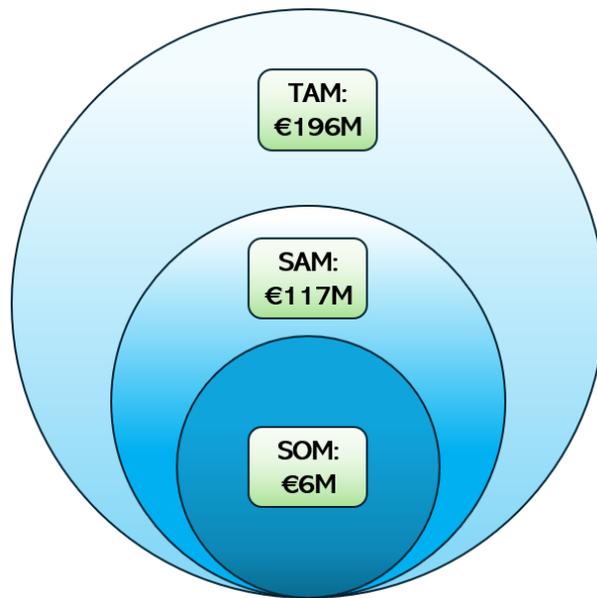
Por último, para determinar el mercado obtenible (SOM) por sus siglas en inglés, *Serveiceable Obtainable Market*, se ha de tener en cuenta la cuota de mercado que la empresa sea capaz de obtener. Para ello nos hemos de comparar con los competidores. Estos se dividen en dos tipos de *players* diferentes, por un lado, las plataformas educativas intensivas y por otro las extensivas. Las plataformas intensivas no ocupan mucha cuota de mercado, ya que están dedicadas a mercados más concretos. Por ejemplo, la escuela Zrive tiene 500 alumnos. Por otro lado, las plataformas educativas extensivas ocupan, al contrario, una gran cuota de mercado con un servicio más accesible y flexible. Coursera cuenta con más de 129 millones de usuarios (Coursera, 2023), mientras en que LinkedIn Learning 7,3 millones de usuarios atendieron a los cursos más populares (Tanya, 2023). Sin embargo, estas plataformas a pesar de contar con una gran cantidad de usuarios no logran dar un servicio que mantenga a la mayoría de los usuarios presentes a lo largo de los diferentes cursos.

Por tanto, el mercado está relativamente abierto y el factor más importante es la capacidad de abarcar clientes de nuestra plataforma y servicios presenciales. Por ende, provisionalmente hemos estimado que de los 977.919 estudiantes a los que les podríamos proveer servicios, podremos abarcar un 5%, entre la plataforma online y los cursos presenciales.

$$SOM = 117.350.280€ * 5\% = 5.867.14€$$

Teniendo en cuenta los tres niveles del mercado, el tamaño del mercado queda representado con la siguiente figura.

Figura 6. Análisis Market Sizing



Fuente: Elaboración propia basado en (Adecco, 2021) y (Ministerio de C.I.U, 2023)

3. MODELO DE NEGOCIO

3.1. Misión, Visión y Valores

La misión, visión y valores de una compañía son una herramienta estratégica para guiar el comportamiento de una organización. La misión describe como ha de funcionar la compañía en el presente para conseguir sus metas futuras, mientras que la visión son las aspiraciones que la compañía espera conseguir a largo plazo, cómo quiere llegar a ser. Asimismo, los valores de una empresa son el código ético con el que la organización se ha de comportar para cumplir la misión y la visión de la misma (Lumen Learning, s.f.).

La misión de *SkillSphere* es la siguiente:

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

La empresa quiere proveer a sus alumnos de un conocimiento integral del ámbito en el que se provee la formación para de esta manera permitir a nuestros clientes acceder al mercado laboral con todos los conocimientos necesarios y no solamente con los obtenidos mediante el sistema de formación tradicional.

La visión de *SkillSphere* es la siguiente:

“Impulsar el talento, ofreciendo soluciones educativas pioneras”.

La intención del startup a futuro es ser la principal fuerza impulsora de talento en el panorama educativo y laboral, ofreciendo soluciones educativas pioneras que cumplan con las necesidades actuales y que anticipen las tendencias emergentes para proactivamente adaptarse a las demandas del mercado laboral.

Los valores bajo los que se rige *SkillSphere* son cuatro pilares fundamentales:

- **Innovación continua:** Nuestro método de enseñanza se basa en ofrecer el contenido más novedoso con un planteamiento innovador para permitir el mejor desarrollo profesional de nuestros clientes.

- Colaboración: La posibilidad de compartir conocimientos y métodos con profesionales, instituciones educativas y empresas es clave para asegurar la calidad del servicio.
- Transparencia: Una comunicación plena con nuestros clientes es clave para asegurar una comprensión clave de nuestra propuesta de valor.
- Compromiso con la diversidad y la inclusión: *SkillSphere* debe ser una plataforma que fomente la inclusión para asegurar la igualdad de oportunidades en todos los ámbitos a los que podamos llegar.

Estos valores proporcionan a *SkillSphere* una guía bajo la que todo su equipo debe funcionar a la hora de relacionarse tanto interna como externamente. Es crucial mantener la autenticidad de nuestros valores para asegurar el buen funcionamiento de la organización a la vez que para diferenciarse de la competencia y fomentar la lealtad y compromiso de nuestros clientes.

3.2. Business Model Canvas

La metodología Canvas es un modelo planteado por Alexander Osterwalder, un consultor suizo que desarrolló esta teoría en su tesis doctoral “*The business model ontology: A proposition in a design science approach*”. Mediante esta tesis, para definir una empresa se debe detallar lo siguiente:

“El valor que ofrece una empresa (¿qué?) a uno o varios segmentos de clientes (¿quién?) y la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar y entregar este valor y el capital relacional (¿cómo?), con el fin de generar flujos de ingresos rentables y sostenibles (¿cuánto?)” (Osterwalder, 2004)

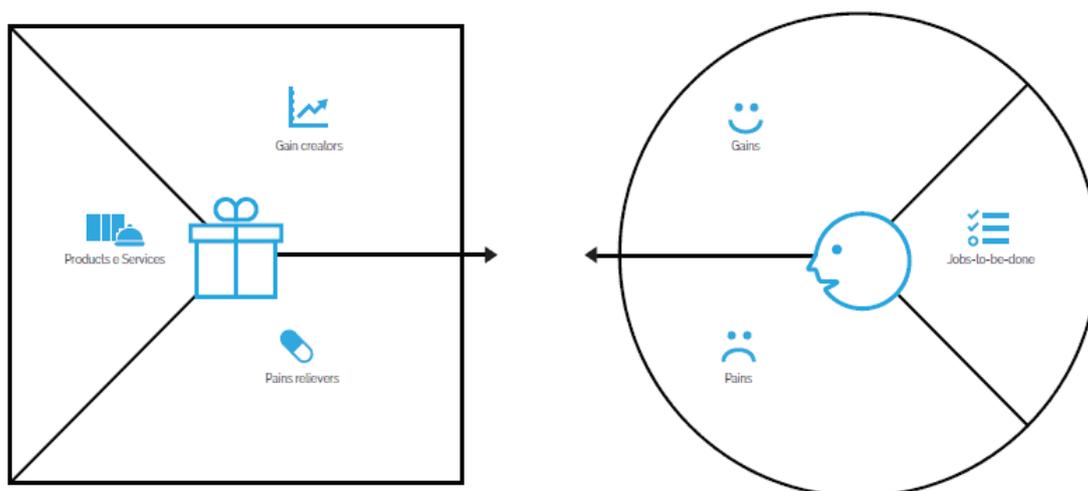
Para ello se plantea la herramienta denominada *Business Model Canvas*, una representación gráfica de los cuatro pilares de un modelo de negocio, compartimentados en nueve apartados, dispuestos como se muestra en la figura. Mediante estos apartados se aporta una visión holística de la empresa, facilitando la visualización tanto del funcionamiento del negocio, como de su relación con el mercado que aborda (CITA). Si bien esta metodología puede tener fallas a la hora de representar la implementación de procesos o a la hora de definir ciertos modelos de negocio, es la metodología más extendida para la descripción de un modelo de negocio y por ello la utilizada en este análisis.

3.2.1. Segmento de clientes

Para desarrollar un modelo de negocio, el primer aspecto en el que hay que centrarse es el de segmento de clientes. Para ello es necesario explicar el perfil de consumidor al que la empresa desea dirigirse. En el caso de *SkillSphere*, nuestro perfil de cliente consideramos que son jóvenes españoles, desde los 16 a los 25 años, que buscan entrar en el mundo laboral, o que están en sus primeras experiencias en el mismo. A su vez, existe otro tipo de cliente, que son las empresas que buscan añadir a sus plantillas trabajadores con las habilidades necesarias para rendir en el panorama actual tan cambiante.

Para establecer el perfil del consumidor con más detalle, se va a utilizar la herramienta *Value Proposition Canvas*, la cual fue desarrollada por el mismo autor para delimitar de manera más concisa y coherente los apartados de Propuesta de valor y Segmento de Cliente. El lienzo, el cual se muestra en la Figura 4, se divide en dos. Por un lado, el mapa de valor (izquierda), el cual será desarrollado en el apartado de Propuesta de valor, y por otro el Perfil del Cliente. La adaptación de esta parte del lienzo al modelo de *SkillSphere* permite definir más concretamente al segmento de clientes encontrando los trabajos que realiza el cliente, los “*pains*” o problemas que tiene y las “*gains*” o ganancias que espera conseguir (Osterwalder et al.,2014).

Figura 7. Value Proposition Canvas



Fuente: Elaboración propia basada en (Osterwalder et al.,2014)

Con trabajos realizados por los clientes la teoría del *Value Proposition Canvas* a las acciones emprendidas tanto en el ámbito laboral como en el personal, que estos procuran llevar a cabo, y que se ven facilitadas mediante la utilización de los productos y servicios proporcionados por la empresa.

Estos trabajos pueden ser divididos en tres tipos: funcionales, sociales o personales. Los primeros se refieren a actividades en las que se trata de completar una tarea específica, ejemplos de trabajos funcionales pueden ser desde cortar el césped hasta escribir un informe. En segundo lugar, los trabajos sociales son las actividades en las que la intención del cliente es mejorar su imagen o su estatus social, como, por ejemplo, tratar de ser percibido como una persona estilosa o tratar de ser percibido como un trabajador eficaz. Finalmente, los trabajos personales se refieren a la búsqueda de un estado emocional concreto, como puede ser la felicidad o la seguridad (Osterwalder et al.,2014).

En el caso de *SkillSphere*, los clientes individuales llevan a cabo tres principales trabajos. El primero es ampliar sus conocimientos del ámbito laboral que desean. Con ello los clientes buscan desarrollar o mejorar una habilidad concreta, por lo que es un trabajo funcional. Otro trabajo funcional que realizan es el de buscar empleo, ya que tiene una finalidad material concreta. Finalmente, los clientes también buscan ser percibidos como trabajadores suficientemente cualificados, lo que cumple con la definición de trabajo social, ya que trata de mejorar su estatus social y profesional.

Por otro lado, los trabajos realizados por los clientes corporativos son otros. El principal es tener trabajadores cualificados para sus puestos de trabajo, un trabajo funcional en el que tratan de lograr un objetivo concreto.

Al tratar de conseguir cumplir los trabajos, los clientes se encuentran con dificultades por el camino, a estas dificultades esta teoría los denomina dolores o “*pains*” (Osterwalder et al.,2014).

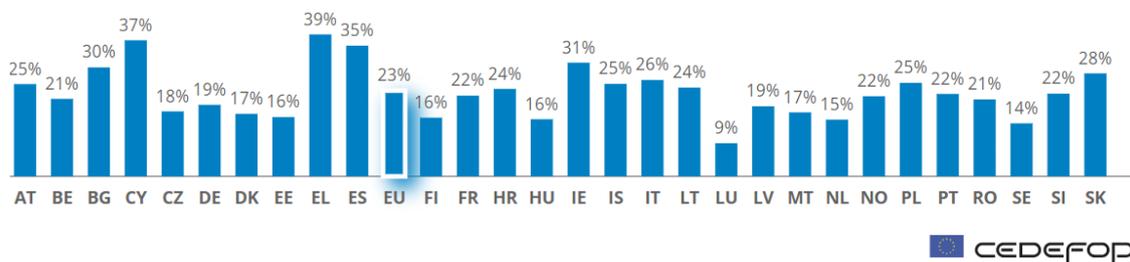
Para desarrollar las habilidades y conocimientos que los clientes buscan tener, la principal dificultad con la que se encuentran los clientes es que, mediante los medios educativos tradicionales, como puede ser la universidad no son capaces de desarrollar

todos estos conocimientos. Esto se demuestra en el estudio anteriormente comentado, que planteaba que un 60% de los estudiantes universitarios no se consideran preparados para el mundo laboral (Adecco, 2021).

Otro “*pain*” que se encuentran los clientes de *SkillSphere* es la dificultad de encontrar un trabajo en el contexto complejo del mercado laboral español. La entrada al mundo laboral es difícil en España. El desempleo juvenil, de los jóvenes españoles con menos de 25 años, es de 29,8%. Esto coloca a España como el país de la Unión Europea con mayor desempleo (Eurostat, 2024).

A demás, el problema de trabajar en el ámbito en el que los jóvenes españoles han estudiado no solo se genera por la falta de oportunidad de comenzar a trabajar, sino también por la dificultad de encontrar esos trabajos relacionados con sus estudios. En España, el 35,5% de los trabajadores entre 25 y 34 años tienen empleos para los que están sobre cualificados, posicionándose como el segundo país de la Unión Europea en este aspecto, como se puede ver en la siguiente figura.

Figura 8. Jóvenes sobrecualificados para su empleo



Fuente: CEDEFOP (2022)

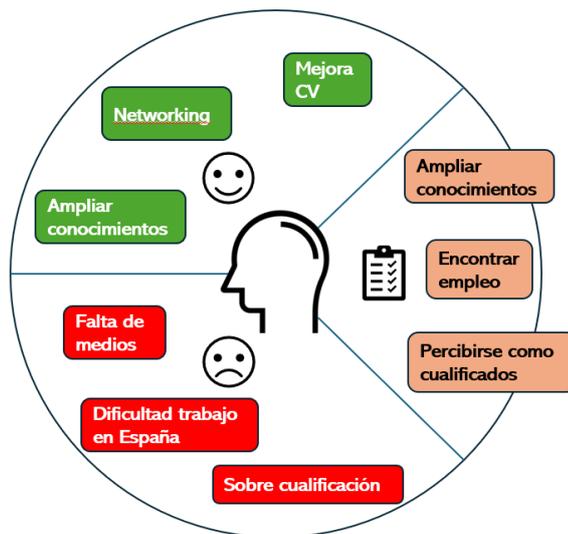
Finalmente, para acabar de definir al perfil de consumidor al que la empresa se dirige, hay que tener en cuenta los beneficios que estos pueden querer, estos son conocidos como ganancias o “*gains*” en la teoría del *Value Proposition*. Estos pueden ser buscados y deseados por los clientes o puede que no lo esperen *a priori* pero que les sorprendería si lo recibiesen o experimentasen.

Los clientes de *SkillSphere* pueden querer las siguientes ganancias. En primer lugar, una mejora de su *Curriculum Vitae*, ya que gracias a cursar cualquiera de los

programas que ofrece la empresa, los clientes pueden conseguir un CV más competitivo que antes. Por otro lado, gracias a la comunidad creada mediante la plataforma y las sesiones presenciales, serán capaces de hacer *networking* con trabajadores o futuros trabajadores de su ámbito. Finalmente, el “*gain*” más relevante que reciben con los servicios de *SkillSphere* serán los concomimientos y habilidades que aprenden en los diferentes cursos.

El perfil de cliente se puede representar mediante el lienzo presente en la figura.

Figura 9. Segmento de clientes



Fuente: Elaboración propia basado en (Osterwalder et al.,2014)

3.2.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor se centra en los servicios que ofrece la empresa a sus clientes y como estos son diferenciales para solucionar las necesidades de estos. Para desarrollar este apartado de la manera más detallada posible es preciso utilizar el mapa de valor del *Value Proposition Canvas*.

El mapa de valor divide la propuesta de valor en tres subapartados, productos y servicios, creadores de ganancias “*gain creators*” y aliviadores de dolor “*pain releavers*”.

En cuanto a los productos y servicios ofrecidos, la plataforma de *SkillSphere* ofrece tres servicios genéricos. Cursos integrales en consultoría, análisis de datos y finanzas. Estos cursos se dividen en la parte técnica y la de habilidades personales, la primera se imparte de manera digital mientras que las segundas se desarrollan gracias a

varios seminarios y dinámicas de grupo que preparan a los clientes para situaciones del mundo laboral. A estos se les debe sumar los cursos desarrollados en colaboración con otras entidades, ya sean universidades o corporaciones. Estos se diferencian de los tres primeros porque los contenidos de estos se adaptan a las condiciones de los colaboradores, para así desarrollar los conocimientos que estos consideran relevantes.

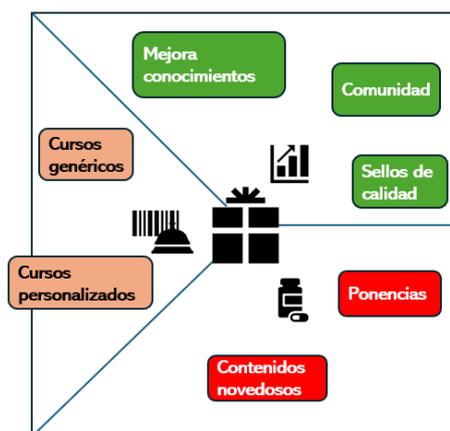
Los aliviadores de dolor o “*pain releavers*” son la forma en la que los productos y servicios de la compañía solucionan los “pains” de los clientes. En nuestro caso, los contenidos cursados mediante los programas de *SkillSphere*, los alumnos aprenden conocimientos valiosos para la incorporación al mundo laboral, los cuales no han recibido durante su carrera académica. Por otro lado, para evitar que no lleguen a trabajar en su ámbito, los cursos ofrecen la oportunidad de tener contacto con ponentes ya incorporados al mundo laboral, lo cual les facilita el camino para llegar hasta ahí e incluso les muestra otros.

Finalmente, para tener una propuesta de valor competitiva, esta debe generar las ganancias que el cliente quiere o puede querer, aunque él las desconozca. Las formas de conseguirlo son los que se denominan creadores de ganancias o “*gain creators*”.

La ganancia de mejorar el CV se consigue directamente al acabar el curso, aunque es imprescindible que los programas de *SkillSphere* consigan reconocimiento, mediante sellos de calidad de distintas organizaciones, para que la mejora del CV del cliente sea efectiva. Por otro lado, los clientes son capaces de entrar en una comunidad en la que conocen a personas de su misma vocación y así el servicio es capaz de generar el “*gain*” del *networking* con contactos de calidad en su ámbito. Finalmente, la ganancia más directamente generada por los productos y servicio de *SkillSphere* es la referida a ampliar los conocimientos y habilidades de los clientes, ya que es la finalidad de los cursos ofrecidos.

Teniendo esto en cuenta, la propuesta de valor de *SkillSphere* queda representada en la siguiente figura.

Figura 10. Value proposition



Fuente: Elaboración propia basada en (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014)

3.2.3. Socios clave

En este apartado se determinan las empresas e instituciones con las cuales la empresa ha de colaborar de manera que pueda desarrollar sus operaciones, manteniendo su propuesta de valor y llegando a sus clientes. Al ser una plataforma educativa con cursos de contenido tanto digital como físico, los socios clave detectados son los siguientes: Instituciones educativas, instituciones gubernamentales, empresas y corporaciones, y profesionales del sector.

En primer lugar, es clave desarrollar una buena relación con instituciones educativas, para ser capaces de llegar a acuerdos de colaboración en los que *SkillSphere* desarrolle programas específicos para los alumnos de las mismas. Al referirnos a instituciones educativas, se incluye tanto universidades, como escuelas de negocios, como centros de formación profesional. A su vez, esta relación es clave a la hora de conseguir certificaciones de los cursos impartidos para que los servicios se perciban con una etiqueta de calidad aprovechando el prestigio de las instituciones educativas.

Otro socio clave han de ser instituciones gubernamentales que puedan ofrecer a la startup tanto subvenciones como financiación para desarrollar el proyecto. En este aspecto hay numerosas organizaciones que tener en cuenta. Por un lado, es clave la relación con el Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital para conseguir las subvenciones comentadas en el análisis PESTEL de los Fondos *Next Gen EU* destinados a la digitalización y modernización del sistema educativos, enmarcados en

el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (Gobierno de España, 2021).

A su vez, en esta misma línea la relación con el Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades también puede ser beneficiosa a la hora de obtener subvenciones. Este Ministerio cuenta con proyectos de colaboración público-privada, los cuales tratan de dar “apoyo a proyectos de desarrollo experimental en cooperación entre empresas y organismos de investigación, con el fin de promover el desarrollo de nuevas tecnologías, la aplicación empresarial de nuevas ideas y técnicas, y contribuir a la creación de nuevos productos y servicios” (AEI, 2024). Por lo que SkillSphere debería tratar de beneficiarse de tales ayudas también.

Como tercera institución clave, son las Comunidades Autónomas y más concretamente la Comunidad de Madrid, la cual ofrece ayudas a entidades privadas que imparten formación profesional para el empleo en el ámbito laboral, si asumen por sí mismas el compromiso de contratación del 40% de los alumnos (CAM, 2022). Por tanto, en un futuro, SkillSphere debe tener en cuenta a la institución autonómica para recibir más vías de financiación.

A parte de las ayudas y subvenciones ofrecidas por instituciones nacionales y autonómicas, hay otra institución clave a tener en cuenta, para conseguir financiación como empresa innovadora, el Instituto de Crédito Oficial. Este instituto ofrece diferentes vías de financiación a Empresas y Emprendedores de hasta 12,5 millones de euros. Estas vías serían tanto préstamo, como leasing, como renting o línea de crédito con plazos de amortización de 1 a 20 años y hasta tres años de carencia (ICO, 2024)

El tercer grupo de socios clave es el de empresas y corporaciones, ya que la colaboración con las mismas puede ser muy beneficioso para los ingresos de la compañía. Es primordial que *SkillSphere* consiga colaboraciones con empresas de los sectores sobre los que la startup imparte formación para asegurar un pool de clientes más estable y mejorar los cursos ofrecidos adaptándose a las necesidades de las empresas en las cuales se quieren incorporar nuestros alumnos.

Finalmente, los servicios que quiere proveer *SkillSphere* no se pueden lograr sin la colaboración de profesionales de los sectores en los que se centra la startup. Si bien,

SkillSphere tiene nómina a profesores expertos en las materias cursadas, la colaboración con profesionales externos para complementar los cursos ofrecidos es muy recomendable para aumentar la calidad del servicio en global. Tanto en las ponencias presenciales como en las clases online, la participación de profesionales externos es necesaria.

3.2.4 Recursos clave

Los recursos clave son todos los activos necesarios para que la empresa puede ejercer sus operaciones, manteniendo su propuesta de valor y llegando a sus clientes. Estos activos se pueden dividir en tres principales grupos. En primer lugar, el capital humano necesario para que *SkillSphere* lleve a cabo sus operaciones; por otro lado, los recursos digitales con los que impartir los cursos en línea y la plataforma en general y finalmente los recursos físicos necesarios para gestionar los recursos digitales y para acoger tanto a la plantilla como a los alumnos en los eventos presenciales que tengan.

La plantilla que ha de componer *SkillSphere* irá evolucionando con el tiempo, ya que según vaya experimentando crecimiento y sus operaciones sean más intensas, necesitará más especificación de puestos y aumento de personal por departamento. Sin embargo, la estructura general debe ser la siguiente.

En primer lugar, el equipo ejecutivo que se encargará de idear e implementar la estrategia de la startup, formado al principio por los fundadores. Otro pilar fundamental será el equipo de ventas encargado de dar a conocer los servicios de *SkillSphere*, en este equipo debe haber tanto comerciales como un equipo dirigido al marketing digital. Por otro lado, debido al carácter digital de los servicios ofrecidos, es necesario un equipo de desarrolladores de software para hacer funcionar la plataforma digital, si bien en un primer momento puede que estas funciones las ejerza personal ajeno, el ideal acabar teniendo un equipo propio para que se alinee de manera más orgánica con la estrategia establecida por la dirección. El equipo que probablemente sea más crucial, son los expertos que impartirán las clases, los cuales irán creciendo en número según vayan aumentando las operaciones de la empresa.

Finalmente, *SkillSphere* debe tener un equipo de gestión y administración de las operaciones de la empresa, entre los que se encuentran los puestos administración

financiera, recursos humanos, soporte al cliente, estas actividades al comienzo se repartirán entre los empleados más capaces en cada ámbito, sin necesidad de establecer un departamento, pero según vaya creciendo la empresa debe profesionalizarse y estructurarse.

En cuanto a los recursos digitales, se pueden destacar tres tecnologías necesarias. La plataforma educativa en línea, en la cual se tendrá acceso a todos los cursos, a parte de los foros mediante los que se podrán comunicar tanto alumnos como profesores. Por otro lado, son clave los contenidos de video digitales, mediante los cuales se impartirá la formación en línea. Finalmente, es clave contar con una herramienta de análisis de datos, mediante los cuales se puedan obtener métricas del funcionamiento de las clases, la experiencia de los alumnos y los perfiles de los mismos.

Los recursos físicos necesarios para la correcta operación de *SkillSphere* son dos principales. El espacio destinado a las oficinas de la empresa, el cual irá evolucionando con el tiempo de más económico a más práctico, primero es más recomendable un coworking, por su reducido precio y progresivamente se recomienda una ampliación de las oficinas en las que se emplazará la plantilla de la empresa. Por otro lado, es necesario un espacio donde se impartan las formaciones presenciales, más amplio y con capacidad para todos los miembros de un curso concreto.

3.2.5 Actividades clave

Las actividades clave son las tareas esenciales que debe llevar a cabo la empresa para operar de manera efectiva, cumpliendo su propuesta de valor y llegando a los clientes a los que se dirige. En el caso de *SkillSphere* hay numerosas actividades clave para la consecución de los objetivos.

Es necesario el desarrollo del contenido que se impartirá en los cursos de formación, ya que este debe ir actualizándose periódicamente para adaptarse a las últimas tendencias y la actualidad de la profesión. Esto implica tanto los contenidos como la forma de ofrecerlos, teniendo en cuenta también la colaboración colaboradores externos que puedan ofrecer una mayor calidad al contenido global del curso. Relacionado también con el día a día de los cursos, se debe administrar la plataforma digital, para asegurar su operatividad y actualización periódica.

Para mantener y aumentar la cantidad de cursos ofrecidos es imprescindible el desarrollo de campañas de marketing para darse a conocer, tanto a los clientes directos, como a las empresas e instituciones públicas con las que se pueda colaborar en un futuro.

Sin embargo, no es suficiente con darse a conocer, mantener a los clientes, sobre todo a los institucionales es otra actividad en la que debe centrarse *SkillSphere* para de esa manera rentabilizar la inversión realizada en labores de marketing ya que el *lifetime value*² de los clientes es crucial para la sostenibilidad a largo plazo. En esta actividad se incluye tanto las actividades de retención de clientes, como el desarrollo de mejores alianzas estratégicas con las entidades interesadas.

Finalmente, es clave la constancia en el día a día de las operaciones administrativas y financieras, a la vez, que la evaluación de los objetivos establecidos en la estrategia. Estas actividades incluyen, tanto la gestión financiera y contable, como el seguimiento y reclutamiento del equipo de recursos humanos, el cumplimiento de todas las regulaciones y normativas legales y el desarrollo de todas las actividades administrativas del día a día.

3.2.6 Relación con clientes

La relación con clientes, según una de las mayores corporaciones de marketing digital a nivel global, como es Salesforce, es un “concepto de marketing que se utiliza para expresar la conexión entre la empresa y sus consumidores, englobando todas las interacciones que se producen entre ellos, no solo los intercambios con el equipo de soporte” (Salesforce LATAM, 2023). Por tanto, es importante conocer las circunstancias en las que el cliente tiene relación con la empresa.

Como ya se ha analizado anteriormente, contamos con dos grandes segmentos de clientes. Por un lado, los clientes individuales que se pueden suscribir a la plataforma de *SkillSphere* para recibir los cursos propuestos por su equipo de profesionales y por otro, las instituciones que quieran colaborar con la empresa para desarrollar cursos

² El *lifetime value* (LTV) o valor de vida del cliente es una métrica que nos indica cuáles son los ingresos que podemos esperar de un cliente a lo largo de su vida de comprador (De Vega, 2022).

especializados.

La relación con el primer segmento ocurre por diferentes medios. En primer lugar, mediante la propia plataforma digital de *SkillSphere* es importante que el equipo se comunique de manera activa por los foros de discusión en lo que están presentes los alumnos para consultar cualquier tipo de duda o participar en los debates que se puedan generar mediante este medio. A su vez, como proyecto futuro, sería eficiente establecer un *chatbot* que pueda solucionar rápidamente las dudas que les surjan a los alumnos, utilizando inteligencia artificial reduciendo costes operacionales (Bello, 2023).

La segunda vía de comunicación con los alumnos debe ser mediante las redes sociales, ya que es un medio altamente utilizado por este segmento de población y puede que sea utilizado por los alumnos para obtener información relacionada con los cursos y para expresar su opinión acerca de cualquier aspecto de la empresa, tanto la satisfacción, como posibles críticas. Sin embargo, es importante dar opción a los alumnos de que se comuniquen por otras vías más tradicionales, como por llamada telefónica y correo electrónico, para asegurar una oferta de comunicación plena a los clientes.

La relación con los clientes no se basa solamente en la comunicación, por ello es clave prestar atención a otras formas en las que *SkillSphere* se relaciona con sus clientes, como son los eventos en los que se imparten las formaciones presenciales, ya que las impresiones del cliente en estas situaciones puntuales pueden afectar a la percepción del mismo sobre la empresa. A su vez, para mejorar la relación con los clientes, se deben llevar a cabo campañas de fidelización en las que se ofrezcan ventajas a los alumnos matriculados, para que los alumnos perciban un mayor retorno por la compra del servicio. Finalmente, relacionado con la percepción de calidad, es relevante asegurar que se les provee de certificados a los alumnos.

El segundo segmento, conformado por las instituciones educativas y empresas con las cuales *SkillSphere* colabora para ofrecer cursos personalizados en las materias que las entidades consideren oportunas, requiere de un tipo de relación diferente ya que las características y la formas de comportarse del cliente son notablemente diferentes (Zendesk, 2023). Para conseguirlo se debe de mantener una comunicación activa con la entidad, asegurando que se contemplan las peticiones concretas sobre cómo desarrollar el

servicio, ofreciendo soluciones personalizadas.

3.2.7. Canales

Como se ha analizado en el apartado anterior, la relación con los clientes es crucial para ofrecer un servicio de calidad y para ello, aparte de conocer la forma es importante conocer los medios mediante los cuales se da esta conexión con los clientes, no solo para comunicarse con los clientes sino para proveer el servicio ofrecido.

En el caso de *SkillSphere* el principal medio para ofrecer la propuesta de valor a los clientes son los canales digitales. Mediante la plataforma digital, los alumnos tienen acceso a todos los materiales digitales que ofrece el curso, a la vez que un espacio para comunicarse mediante los foros y el *chatbot*. A su vez, esta plataforma digital está ligada a la página web oficial donde cualquier persona puede acceder para conocer el contenido de los cursos, obtener información y conocer las últimas noticias y publicaciones de la compañía. Sin embargo, de manera digital, también se conectará con los clientes mediante las redes sociales, para permitir otro medio de comunicarse con la compañía e informarse de la misma.

Por otro lado, los canales presenciales también son un pilar para la conexión con el cliente ya que mediante estos se ofrecen las formaciones presenciales de los cursos, permitiendo así la interacción cara a cara entre alumnos y profesionales. A su vez, si así lo desean, las formaciones de colaboración con entidades externas también pueden ocurrir mediante los canales presenciales, ofreciendo los cursos en las instalaciones de estas mismas entidades.

3.2.8 Fuentes de ingresos

Para el desarrollo de un modelo de negocio exitoso es primordial detallar las vías mediante las cuales la empresa es capaz de obtener ingresos que justifiquen las operaciones llevadas a cabo

En el caso de *SkillSphere*, las fuentes de ingresos se dividen en dos principales. Por un lado, el dinero obtenido por las suscripciones de los usuarios a la plataforma y la página web, la cual les permite tener acceso a todas las publicaciones presentes en la web,

sumado a la posibilidad de participar en la comunidad y adicionalmente de obtener un *Newsletter* semanal. Por ello el usuario ha de invertir 40 € anuales.

Por otro lado, el grueso de las operaciones de *SkillSphere* están dedicadas a los cursos de formación ofrecidos tanto para los alumnos interesados, como para entidades externas que soliciten cursos personalizados. Por tanto, esta fuente de ingresos se divide en dos, por un lado, los clientes B2C que contratan los cursos creados por *SkillSphere* y que han de abonar 120 € y las entidades que contraten los servicios de los expertos de *SkillSphere*, las cuales habrán de pagar 120 € por hora impartida de curso. Precio competitivo, teniendo en cuenta que los cursos se preparan *ad hoc* para las necesidades de la entidad. Hay que tener en cuenta que los cursos de formación no personalizados rondan los 95 € por hora impartida.

3.2.9. Estructura de costes

Finalmente, para cerrar el apartado de *Business Model Canvas*, se han de tener en cuenta los costes en los que la empresa puede incurrir a la hora de desarrollar su actividad.

En el caso del startup *SkillSphere*, estos gastos se dividen en cuatro grandes bloques, en primer lugar, los gastos relacionados con el mantenimiento y desarrollo de la plataforma, por otro lado, los gastos debidos al pago de los expertos y profesionales expertos que desarrollan los programas de formación, a su vez, se ha de tener en cuenta también los gastos de personal en plantilla y finalmente, los gastos de marketing.

Los gastos relacionados con la plataforma se pueden desglosar en los siguientes: almacenamiento, red y seguridad, base de datos y video.

Los gastos de expertos y profesionales externos se calculan teniendo en cuenta tanto las horas trabajadas para ofrecer cursos propios de *SkillSphere* como los cursos impartidos a las entidades, además del tiempo dedicado a la preparación de los mismos y del pago del alquiler necesario para dar la formación presencial que ofrecen sus programas.

Para estipular los gastos de personal se ha de tener en cuenta que hay dos puestos

en plantilla durante los primeros tres años desde la creación de la empresa, por un lado, el puesto de administrativo para llevar los que haceres del día a día de la empresa y por otro el de programador dedicado al mantenimiento y desarrollo de la plataforma. En un futuro también se añadirá personal de ventas, que por ahora es subcontratado por la compañía. Y que aparece computado como gasto de marketing en estos primeros años, los demás puestos al comienzo son ejercidos por los fundadores de *SkillSphere*.

Con estas cuatro líneas de gasto se pueden resumir los gastos principales en los que incurre la empresa y que serán más detallado en el análisis de viabilidad financiera.

4. ANÁLISIS VIABILIDAD FINANCIERA *SkillSphere*

En el último apartado de este trabajo se estudia la estructura financiera que ha de tener el proyecto de *SkillSphere*, para tratar de determinar si es un modelo de negocio viable a largo plazo. En primer lugar, se desarrolla una estimación de la inversión inicial necesaria para poner en marcha el proyecto. Posteriormente se ha realizado una estimación cuenta de resultados, detallando las fuentes de ingresos y la estructura de costes que tendrá la compañía en los primeros tres años de actividad.

4.1. Inversión inicial

En este primer apartado se estiman los gastos iniciales en los que *SkillSphere* debe incurrir *SkillSphere* antes de empezar a desarrollar su actividad.

Tabla 1. Inversión inicial

	Año 0
Inversión	85.738 €
Plataforma	66.537 €
Programador	37.449 €
Diseñador	28.908 €
Software/Licencias	180 €
Legal	3.841 €
Preparación Programa	15.360 €

Fuente: Elaboración propia

Antes de comenzar a operar, se debe desarrollar la plataforma digital y la página web necesarias para que *SkillSphere* desarrolle los cursos mediante los cuales se imparte la formación. Esos gastos se muestran bajo el apartado de “Plataforma” y se han dividido en tres principales, por un lado, el salario que ha de percibir el programador encargado de crear tanto la plataforma como la página web a la vez que será el encargado de crear y gestionar los servidores necesarios para el funcionamiento de la misma. Se ha determinado que 37.449€ es un salario competitivo en el mercado³. Por otro lado, para poner la interfaz en línea en marcha es necesaria la contratación de un diseñador web que

³ Para determinar los salarios según el puesto de trabajo se ha utilizado la información sobre el salario medio que provee la empresa Talent (Talent, 2024) y se ha calculado el coste del empleado con la calculadora de coste de un trabajador de Factorial (Factorial, 2024).

de forma y estética ambos sitios digitales para hacerla lo más atractiva y *userfriendly* posible, para ello se incurrirá en un gasto de 28.908€. Finalmente, el hecho de crear una plataforma requiere un gasto a parte de la mano de obra necesaria para crearla, como son la compra de los servidores en los que funcionará la plataforma o el dominio web necesario para establecerse en la web. Estos gastos suman aproximadamente 180€, contratando el servicio de Cloud Professional de Hostinger (Hostinger, 2024).

Al coste de creación de la plataforma se le deben sumar los costes legales que supone crear una sociedad, en el caso de *SkillSphere* esta será una Sociedad Limitada por lo que el capital social mínimo necesario es de 3000€, lo cual sumado a los diferentes gastos derivados de inscribir a la empresa en el Registro Mercantil y las gestiones de notaría dejarían los gastos legales aproximadamente en 3.841€

Finalmente, se ha de tener en cuenta que para empezar a impartir los cursos de formación en las diferentes áreas se deben preparar antes los contenidos que estos cursos tendrán. Para ello, se ha estipulado que se requerirán 4 horas de trabajo para el desarrollo de cada hora impartida en el programa y también se ha estipulado que el costo asociado al salario de los profesionales encargados de desarrollar los programas será el salario por hora que se pagará a los profesionales, ya que son autónomos, multiplicado por las horas dedicadas a crear los tres primeros programas con los que comenzará a funcionar la plataforma.

Dado que la remuneración por hora para profesores de Máster ronda los 100€, según una fuente primaria, la empresa optará por contratar profesionales con un currículum ligeramente menos destacado, pero que posean las competencias necesarias para llevar a cabo las tareas requeridas, ofreciéndoles una compensación ajustada a 80€ por hora. Por tanto, el coste generado de pagarles los salarios a los profesionales que crearán los programas será de 15.360€ equivalentes a 64 horas dedicadas a la preparación de cada uno de los tres programas que se impartirán en los cursos que ofrece *SkillSphere*.

En conclusión, para poner en marcha *SkillShere*, será necesaria una inversión inicial de 85.738€, para los cuales se necesitará obtener un medio de financiación, ya que a día de hoy los tres fundadores no cuentan con el capital necesario para acometer tal inversión.

Los medios más comunes en este estado de la startup son: *Family, Friends and Fools*, la cual es terminología inglesa para referirse a conocidos de los emprendedores que estén dispuestos a invertir este dinero; *Business Angels*, que son inversores particulares dedicados a la inversión en empresas innovadoras, los cuales ofrecen capital a cambio de una participación en la empresa, según la valoración que ellos determinen de la empresa; *Crowdfunding*, mediante el cual los emprendedores reciben financiación a cambio de recompensas, tanto en forma de participaciones, como en otras formas, y se estructura la inversión mediante plataformas de mecenazgo.

Si bien no existe ningún medio ideal, los emprendedores de *SkillSphere* son conscientes de que lo más importante es evitar diluir su participación lo máximo posible, ya que menos participación en la empresa supone menos poder de decisión. Por ello, las opciones de *Family, Friends and Fools* y el *Crowdfunding* sin intercambio de participaciones serían las vías más idóneas para conseguir este primer influjo de capital (BBVA, 2023).

4.2. Cuenta de resultados a futuro

En este final apartado se desarrolla la estimación de cómo se presentará la cuenta de resultados de *SkillSphere* para los primeros tres años de operación. En la siguiente tabla se detalla la cuenta de resultados.

Tabla 2. Cuenta de pérdidas y ganancias

Cuenta de pérdidas y ganancias	Año 1	Año 2	Año 3
Suscripción	60.000 €	180.000 €	280.000 €
Cursos especializados	23.040 €	46.080 €	165.888 €
Programas	9.000 €	81.000 €	201.600 €
Ingresos	92.040 €	307.080 €	647.488 €
Almacenamiento	1.200 €	1.200 €	1.200 €
Red y Seguridad	1.200 €	1.200 €	1.200 €
Base de datos	1.500 €	1.500 €	1.500 €
Video	600 €	600 €	600 €
Plataforma	4.500 €	4.500 €	4.500 €
Procesamiento de pagos	1.841 €	6.142 €	12.950 €
Expertos	35.840 €	73.984 €	181.760 €
Profesionales externos	3.160 €	11.560 €	28.400 €
Sala eventos	800 €	6.760 €	14.000 €
Costes de operación	50.641 €	107.446 €	246.110 €
MARGEN DE OPERACIONES	41.399 €	199.634 €	401.378 €
Administrativo	- €	24.102 €	24.102 €
IT	37.449 €	74.898 €	74.898 €
Personal	37.449 €	99.000 €	99.000 €
Marketing	75.000 €	225.000 €	245.000 €
Gastos administrativos	112.449 €	324.000 €	344.000 €
EBITDA	- 71.050 €	- 124.366 €	57.378 €
Amortización	872 €	1.278 €	1.278 €
EBIT	- 71.922 €	- 125.644 €	56.100 €
Intereses	10.500 €	10.500 €	10.500 €
EBT	- 82.422 €	- 136.144 €	45.600 €
Tributación Imp. Sociedades	15%	15%	15%
Impuestos	- €	- €	6.840 €
Resultado del ejercicio	- 82.422 €	- 136.144 €	38.760 €

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, se muestran los ingresos, los cuales están divididos en las tres partidas definidas anteriormente en el *Business Model Canvas*, estos son los ingresos generados por las suscripciones que pagan los alumnos que se suscriben a la plataforma. Para obtener que número de alumnos se ha estimado que solamente un 3% del SOM estimado en el *Market Sizing* contratarán el servicio de suscripción de 40 €, mediante el cual tendrán el acceso a la plataforma y al *Newsletter* semanal. Esto supone que 1.500 alumnos contraten el servicio el primer año, sin embargo, el segundo año se espera un crecimiento elevado de un 200% ya que el crecimiento de modelos de negocio similares suele ser elevado el primer año (Equidam, 2023), consiguiendo 4.500 el segundo año y

7.000 el tercero.

A esta fuente de ingresos se le suman las dos principales actividades que constituyen las operaciones de *SkillSphere*, los cursos ofrecidos ya establecidos por los profesionales de la compañía y los cursos específicos para otras entidades. Por un lado, los cursos propios de *SkillSphere* generan unos ingresos de 120 € por alumno que los contrata, habiendo estimado este precio previamente en el *Market Sizing*, en base a la encuesta realizada. Se ha estipulado que un 5% de los alumnos suscritos acabará por contratar uno de los cursos, por lo que el primer año habrá 75 alumnos, el segundo 675 y finalmente *SkillSphere* impartirá cursos a 1.400 alumnos en el último año.

En la siguiente tabla se muestra un desglose de las estimaciones de alumnos que tendrá la empresa en los próximos 3 años.

Tabla 3. N° de alumnos por servicio

Alumnos	Año 1	Año 2	Año 3
N° alumnos suscritos	1500	4500	7000
N° alumnos en programa	75	675	1400
Precio programa	120 €	120 €	144 €
Precio suscripción	40 €	40 €	40 €

Fuente: Elaboración propia

Como última fuente de ingresos se computan los cursos especializados que proveerá la empresa a otras entidades. La estimación en este caso prevé que se ofrezcan 12 cursos el primer año, ofreciendo un curso al mes aproximadamente, y posteriormente un crecimiento del 100% y del 200% en la cantidad de cursos ofrecidos los años siguientes, siguiendo la dinámica de crecimiento de las fuentes de ingresos anteriores. Tal cantidad de cursos impartidos se cobrarán a un precio por hora impartida de 120 € los primeros dos años y un crecimiento del 20% al igual que la variación del precio de los programas propios de la empresa.

En la siguiente tabla se muestra el desglose de las estimaciones de cursos impartidos en los próximos 3 años.

Tabla 4. Cursos impartidos

Cursos especializados	Año 1	Año 2	Año 3
Grupos	12	24	72
Horas/Grupo	16	16	16
P/h	120,00 €	120,00 €	144,00 €
Total	23.040,00 €	46.080,00 €	165.888,00 €

Fuente: Elaboración propia

A los ingresos obtenidos por las operaciones de *SkillSphere*, le surgen en consecuencia costes operativos para el funcionamiento correcto de todos los factores implicados en las actividades de la empresa, estos costes operativos son los siguientes. En primer lugar, se tienen en cuenta los gastos causados por el mantenimiento de la plataforma y las bases de datos necesarias para recopilar la información obtenida a lo largo del año. De este gasto derivan 1.200 € para el almacenamiento y la seguridad del tráfico de información respectivamente (AWS, 2023), 1500 € por el servicio de base de datos ofrecido por Microsoft (Microsoft, 2022) y 720 € de suscripción a Vimeo Pro, para poder reproducir correctamente los videos en los que se imparte la información mediante la plataforma (Vimeo, 2024).

A los gastos propios de la plataforma se le suman los relacionados con el procesamiento de los pagos realizados en la plataforma que se han estimado en un 2% de los ingresos totales generados, teniendo en cuenta que las comisiones relacionadas a las tarjetas bancarias oscilan entre 1,5% + 0,05 y 3,30% + 0,10 (Stripe, 2023).

Finalmente, como una de las mayores partidas de gastos se encuentra el pago a los profesionales y expertos que permiten desarrollar los programas de formación y los cursos especializados. Por un lado, los expertos, se estipula que cobrarán, como se ha explicado anteriormente 80 € por cada hora trabajada, mientras que se ha contemplado también que acudan profesionales externos a complementar las formaciones ofrecidas, cobrando estos un total de 100 € a la hora por su perfil más destacado y acudiendo solamente a 2 de las horas de formación. Para entender mejor los cálculos realizados se muestra a continuación dos tablas que desglosan el salario recibido por cada equipo de trabajadores.

Tabla 5. Salario de los expertos por programas propios

Expertos curso	Año 1	Año 2	Año 3
Alumnos/programa	20	20	20
Nº expertos curso	4	8	18
Cursos	4		
Semanas	4		
Horas/semana	4		
€/hora	80,00 €		
Total	20.480,00 €	43.200,00 €	89.600,00 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Salarios expertos por cursos especializados

Expertos curso especializado	Año 1	Año 2	Año 3
Nº horas curso	192	384	1152
Cursos	12	24	72
€/hora	80		
Total	15.360,00 €	30.720,00 €	92.160,00 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Salarios profesionales externos

Profesionales externos	Año 1	Año 2	Año 3
Grupos	12	24	72
Cursos	4	34	70
Horas/grupo	2	2	2
Horas/curso	2	2	2
Salario/hora	100		
Total	3.150,00 €	11.550,00 €	28.400,00 €

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, como otro gasto relacionado directamente con las operaciones de la compañía se ha contemplado el alquilar de una sala de eventos por 200 € que se utilizará una vez por cada curso propio de *SkillSphere* impartido.

Como otros gastos en los que *SkillSphere* incurre a parte de los directamente relacionados con las operaciones de la empresa se incluyen los gastos de personal dedicados a la administración y el mantenimiento técnico de la infraestructura digital de la compañía. El primero de estos dos se estipula en base a la contratación de un trabajador en labores administrativas a partir del segundo año, ya que el primero estas actividades las llevarán a cabo los fundadores. Este salario supondrá 24.102 € de gasto a la compañía teniendo en cuenta lo estipulado por Talent (Talent, 2024) y el cálculo del gasto repercutido a la empresa de Factorial (Factorial, 2024). A su vez, en cuenta al

mantenimiento digital, se pagará un salario el primer año y dos a partir del segundo debido a la mayor afluencia de usuarios a las plataformas digitales, cobrando lo estipulado en el apartado de inversión inicial, 37.449 €.

Finalmente, como otro gasto no operativo se determina que *SkillSphere* invertirá en la publicitación de su marca 50 € por cada suscriptor conseguido los dos primeros años, teniendo en cuenta que es este valor puede oscilar entre 20 € y 400€ (Shopify, 2023) y a partir del tercero 35 €, por la escalada de usuarios y la menor necesidad de dar a conocer a la merca en comparación con los dos años anteriores.

Con todos los ingresos y gastos presentes, las cuentas de SkillSphere presentan un EBITDA negativo los dos primeros años, conseguiría un resultado positivo al llegar el tercer año con 57.378 €, lo cual cuadra con el tiempo medio que suelen tardar las startups con un modelo de negocio similar en conseguir la barrera del *breakeven* o EBITDA positivo (Akalp & AllBusiness, 2015).

La siguiente línea que se muestra en la tabla es la amortización, la cual ha sido determinada en función del material de oficina necesario para desarrollar las actividades de la empresa, ya que no se contempla ningún otro inmovilizado en el corto plazo, el cual se desglosa en la siguiente tabla.

Tabla 8. Material de oficina

Material	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ordenadores	4.000 €	4.000 €	6.000 €	6.000 €
Impresora	300 €	300 €	300 €	300 €
Equipo de audio	60 €	60 €	90 €	90 €
Total	4.360 €	4.360 €	6.390 €	6.390 €

Fuente: Elaboración propia

El material de oficina se presupone que tendrá una vida útil de 5 años y se amortiza de manera lineal a lo largo del mismo espacio de tiempo, dejando así los valores presentes en la Tabla 2.

El apartado posterior en la tabla muestra los gastos financieros en forma de

intereses de deuda que le repercuten a *SkillSphere* cada año. Estos se deben a un préstamo solicitado a ICO, anteriormente mencionado, por 140.000€ a un tipo de interés fijo de 7,5% de 7 años de duración y 2 años de carencia. Las cuotas y pagos de intereses se desglosan en la siguiente tabla.

Tabla 9. Préstamo ICO

Periodo	Cuota	Capital	Intereses	Pendiente
0				140.000 €
1	10.500,00 €	- €	10.500,00 €	140.000 €
2	10.500,00 €	- €	10.500,00 €	140.000 €
3	34.603,06 €	24.103,06 €	10.500,00 €	115.897 €
4	34.603,06 €	25.910,79 €	8.692,27 €	89.986 €
5	34.603,06 €	27.854,10 €	6.748,96 €	62.132 €
6	34.603,06 €	29.943,16 €	4.659,90 €	32.189 €
7	34.603,06 €	32.188,89 €	2.414,17 €	- 0 €

Fuente: Elaboración propia

Se ha estimado tal cantidad de dinero, teniendo en cuenta el coste de la inversión inicial y las futuras pérdidas en los primeros dos años, para solicitar la mitad de tal montante en forma de préstamo, estimando que el otro 50% será financiado mediante *Family, Friends & Fools*. A su vez, las condiciones del préstamo se han obtenido según los tipos de interés TAE de ICO Empresas y Emprendedores (ICO, 2024).

Finalmente, para llegar al resultado del ejercicio, se ha estimado un 15% de impuesto de sucesiones en vez del 25% que se aplica regularmente a las empresas porque gracias a la nueva Ley de “startups” o Ley 28/2022, de 21 de diciembre, de fomento del ecosistema de las empresas emergentes, “se suaviza la tributación inicial de las empresas emergentes, reduciendo el tipo del Impuesto de Sociedades del actual 25 % al 15 %, durante un máximo de cuatro años, siempre que la empresa mantenga la condición de empresa emergente”.

Con todos estos factores tenidos en cuenta, *SkillSphere* conseguirá un resultado del ejercicio positivo en su tercer año de operación con un total de 38.760€ de beneficio. Por tanto, se puede decir que el negocio de *SkillSphere* puede ser viable financieramente si se dan las condiciones establecidas en este apartado.

4.3. Escenarios alternativos

Para ofrecer una previsión más amplia de la posible evolución de los resultados financieros de la compañía, se han desarrollado dos escenarios alternativos al definido anteriormente, uno optimista y uno pesimista, en los que las presunciones sobre ingresos y costes varían positiva y negativamente.

4.3.1. Escenario optimista

Tabla 10. Escenario optimista

Cuenta de pérdidas y ganancias	Año 1	Año 2	Año 3
Suscripción	60.000 €	240.000 €	360.000 €
Cursos especializados	23.040 €	69.120 €	248.832 €
Programas	9.000 €	108.000 €	259.200 €
Ingresos	92.040 €	417.120 €	868.032 €
Almacenamiento	1.200 €	1.200 €	1.200 €
Red y Seguridad	1.200 €	1.200 €	1.200 €
Base de datos	1.500 €	1.500 €	1.500 €
Video	600 €	600 €	600 €
Plataforma	4.500 €	4.500 €	4.500 €
Procesamiento de pagos	1.841 €	8.342 €	17.361 €
Expertos	35.840 €	103.680 €	253.440 €
Profesionales externos	3.160 €	16.200 €	39.600 €
Sala eventos	800 €	9.000 €	18.000 €
Costes de operación	50.641 €	146.222 €	337.401 €
MARGEN DE OPERACIONES	41.399 €	270.898 €	530.631 €
Administrativo	- €	24.102 €	24.102 €
IT	37.449 €	74.898 €	74.898 €
Personal	37.449 €	99.000 €	99.000 €
Marketing	75.000 €	300.000 €	315.000 €
Gastos administrativos	112.449 €	399.000 €	414.000 €
EBITDA	- 71.050 €	- 128.102 €	116.631 €
Amortización	872 €	1.278 €	1.278 €
EBIT	- 71.922 €	- 129.380 €	115.353 €
Intereses	10.500 €	10.500 €	10.500 €
EBT	- 82.422 €	- 139.880 €	104.853 €
Tributación Imp. Sociedades	15%	15%	15%
Impuestos	- €	- €	15.728 €
Resultado del ejercicio	- 82.422 €	- 139.880 €	89.125 €

Fuente: Elaboración propia

En este escenario se varían las proyecciones de ingresos y costes de manera positiva para la organización, aumentando el crecimiento del número de alumnos suscritos en el segundo y tercer año, a la vez que aumentando el crecimiento de los cursos

personalizados impartidos en estos mismos años. En vez de crecer un 200% el número de alumnos suscritos, esta cifra crecerá un 300% manteniendo el crecimiento del escenario principal para el tercer año. Por otro lado, el crecimiento del número de cursos impartidos crecerá un 200% el segundo año en comparación con el crecimiento del 100% estipulado en el año anterior, manteniéndose también el crecimiento del escenario principal para el tercer año. Dejando finalmente un aumento de casi un 200% en el resultado del ejercicio del tercer año, un resultado muy positivo acorde con las mejores estimaciones.

4.3.2. Escenario pesimista

Tabla 11. Escenario pesimista

Cuenta de pérdidas y ganancias	Año 1	Año 2	Año 3
Suscripción	40.000 €	120.000 €	187.200 €
Cursos especializados	15.360 €	30.720 €	110.592 €
Programas	6.000 €	54.000 €	134.784 €
Ingresos	61.360 €	204.720 €	432.576 €
Almacenamiento	1.600 €	1.600 €	1.600 €
Red y Seguridad	1.600 €	1.600 €	1.600 €
Base de datos	2.000 €	2.000 €	2.000 €
Video	600 €	600 €	600 €
Plataforma	5.800 €	5.800 €	5.800 €
Procesamiento de pagos	1.227 €	4.094 €	8.652 €
Expertos	35.840 €	49.280 €	121.344 €
Profesionales externos	2.100 €	7.700 €	18.960 €
Sala eventos	800 €	4.500 €	9.360 €
Costes de operación	51.567 €	77.174 €	169.916 €
MARGEN DE OPERACIONES	9.793 €	127.546 €	262.660 €
Administrativo	- €	24.102 €	24.102 €
IT	37.449 €	74.898 €	74.898 €
Personal	37.449 €	99.000 €	99.000 €
Marketing	75.000 €	225.000 €	245.000 €
Gastos administrativos	112.449 €	324.000 €	344.000 €
EBITDA	- 102.656 €	- 196.454 €	- 81.340 €
Amortización	872 €	1.278 €	1.278 €
EBIT	- 103.528 €	- 197.732 €	- 82.618 €
Intereses	10.500 €	10.500 €	10.500 €
EBT	- 114.028 €	- 208.232 €	- 93.118 €
Tributación Imp. Sociedades	15%	15%	15%
Impuestos	- €	- €	- €
Resultado del ejercicio	- 114.028 €	- 208.232 €	- 93.118 €

Fuente: Elaboración propia

En este escenario final, al contrario que en el anterior, las estimaciones de gastos e ingresos han variado de manera negativa para la organización. Por un lado, el número de alumnos suscritos se ha reducido, tomando solamente un 2% del SOM lo que se materializa en 1.000 alumnos suscritos durante el primer año. El crecimiento se ha mantenido como en la estimación principal ya que, al haber menos alumnos, conseguir tal crecimiento es más fácil. A su vez, el número de cursos especializados se ha reducido también en un tercio el primer año, de 12 a 8, con crecimientos mantenidos de la previsión inicial.

A su vez, en este escenario se han aumentado las previsiones de costes. Por un lado, los costes ocasionados por la plataforma han aumentado de 4.500 € anuales a 5.800€ y también, por otro lado, los costes de marketing se han mantenido iguales a la previsión inicial, lo que hace que el coste de adquisición por cliente aumente. Dejando finalmente un resultado del ejercicio negativo en los tres años, con un cierre del tercer año de 93.118€ lo cual sería un escenario problemático, teniendo en cuenta que la financiación recibida necesita ser devuelta, por lo que la viabilidad en este escenario es muy cuestionable, si no se obtiene financiación mediante rondas de ampliación de capital, en las que los fundadores perderían poder de decisión a la vez que dependerían del exterior para determinar la viabilidad del proyecto.

5. CONCLUSIÓN

El objetivo de este trabajo ha sido desarrollar el plan de negocio de la startup *SkillSphere*, una plataforma educativa tanto digital como con sesiones presenciales orientada a estudiantes universitarios en las etapas finales de su formación, ofreciendo cursos intensivos que brinden habilidades y conocimientos integrales para su futuro profesional y personal. Para lo cual se ha desarrollado un análisis del entorno, se ha presentado su modelo de negocio y se ha analizado la viabilidad financiera del proyecto.

En cuanto al entorno, se puede observar que hay numerosos competidores en la industria de la educación extracurricular para jóvenes que buscan la inmersión en el mundo laboral, estos competidores lo hacen de manera más intensiva o de manera más extensiva, dependiendo del medio que utilicen y del número de alumnos que desean abarcar, mientras que *SkillSphere* trata de posicionarse entre medias de ambas propuestas, ofreciendo la atención de un método intensivo, pero potenciando al máximo la plataforma digital para poder llegar al máximo número de alumnos y ofrecer un mayor nivel de flexibilidad en los cursos. Asimismo, ofrece cursos personalizados que atraen a otro segmento de clientes que son las entidades que quieren formar a sus miembros.

El modelo de negocio se ha detallado concisamente siguiendo la teoría del *Business Model Canvas*, permitiendo así revisar los pilares fundamentales del funcionamiento de la compañía y acompañando este análisis con el *Value Proposition Canvas* que permite una mayor concreción del segmento de clientes y de la propuesta de valor del proyecto. Esta propuesta se basa en la calidad de los cursos ofrecidos forman en a los alumnos a la vez que permiten lo siguiente: desarrollar las habilidades profesionales necesarias en el campo en el que desea adentrarse, gracias a las ponencias presenciales de profesionales experimentados; conocer el funcionamiento de su futuro trabajo gracias a las dinámicas y comenzar a hacer *networking* tanto presencialmente, como mediante la plataforma, gracias a los foros a los que tiene acceso la comunidad.

Finalmente, se ha determinado la viabilidad financiera de la compañía, estipulando los ingresos y costes que acarrea llevar a cabo las operaciones planteadas en el modelo de negocio, utilizando precios de mercado para estimar tanto las fuentes de ingresos como la estructura de costes de *SkillSphere*. Gracias a este análisis se ha llegado

a la conclusión de que el plan de negocio es económicamente viable, llegando a lograr beneficios tras los dos primeros años de operaciones, lo cual es un espectro temporal común para este tipo de empresas. Sin embargo, al desarrollar escenarios alternativos, se ha podido observar que un excesivo gasto en marketing y un pobre comienzo en cuanto a alumnos suscritos puede hacer peligrar la viabilidad financiera, teniendo en cuenta que se ha de solicitar un préstamo para acometer con los gastos iniciales y de los primeros años de actividad.

Por último, se ha de destacar que durante el desarrollo del trabajo se pueden observar puntos de incertidumbre en algunos apartados, como puede ser el de la estimación del tamaño del mercado, ya que debido a la novedad de las características del servicio no se puede asegurar con precisión que el segmento de clientes sea concreto, debido a la falta de información más detallada. Asimismo, las proyecciones financieras, en cuanto a los potenciales usuarios son una aproximación que tiene potencial de mayor concreción, ya que está relacionada con la estimación del tamaño de mercado. Una mayor respuesta a la encuesta con una muestra más variada habría permitido estimar mejor los clientes potenciales. Por otro lado, a la hora de evaluar el préstamo, debido a la situación económica actual en cuanto a los tipos de interés, se genera un gasto financiero que en el futuro se podría reducir si la situación mejorase y se solicitase un tipo de interés variable.

Para concluir, el plan de negocio de *SkillSphere* es un proyecto que puede ser económicamente viable, ya que la necesidad de mayor formación dedicada a la inmersión en el mundo laboral es latente. Sin embargo, es crucial determinar el modelo de monetización más escalable, ya que es posible que la diversificación de servicios entre B2C, referido a los cursos propios, y B2B, referido a los cursos especializados, sea demasiado compleja de abarcar, manteniendo la diferenciación que la startup busca. Por lo que un estudio más exhaustivo de la escalabilidad de ambos mercados sería el paso a seguir para concretar la viabilidad del proyecto y su progresión.

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

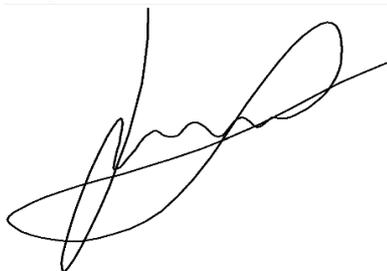
ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido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

Por la presente, yo, Lino Sánchez Serrano, estudiante de Doble Grado en Administración y Dirección de Empresas y Relaciones Internacionales (E6), de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Plan de negocio y financiero de la startup *SkillSphere*", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Estudios multidisciplinares:** Para comprender perspectivas de otras comunidades sobre temas de naturaleza multidisciplinar.
3. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
4. **Generador de datos sintéticos de prueba:** Para la creación de conjuntos de datos ficticios.
5. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

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

Fecha: 4 de junio de 2024



Firma:

Bibliografía

- Accenture. (2022). *El futuro del consumo de contenidos digitales*. Universidad Oberta de Catalunya. Obtenido de <https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/147507/2/UOC-informe-ES-feb23.pdf>
- Adecco. (18 de octubre de 2021). Jornada Experience Work Say. Recuperado el 23 de octubre de 2024, de <https://www.adeccoinstitute.es/empleo-y-relaciones-laborales/jornada-experience-work-day/>
- AEI. (2024). *Proyectos en colaboración público-privada 2023*. Recuperado el 15 de mayo de 2024, de AGENCIA ESTATAL DE INVESTIGACIÓN: <https://www.aei.gob.es/convocatorias/buscador-convocatorias/proyectos-colaboracion-publico-privada-2023>
- Akalp, N., & AllBusiness. (11 de mayo de 2015). *Surviving Your First Year As A Small Business Owner*. Recuperado el 27 de mayo de 2024, de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2015/05/11/surviving-first-year-as-small-business-owner/>
- Alberdi, R. (s.f.). How to Calculate Market Size Using TAM, SAM, and SOM. *The Power Business School*. Obtenido de <https://www.thepowermba.com/en/blog/tam-sam-som>
- AWS. (2023). *Precios de Amazon S3*. Recuperado el 26 de mayo de 2024, de AWS: <https://aws.amazon.com/es/s3/pricing/>
- BBVA. (7 de junio de 2023). *¿Qué es la fase 'pre-seed' o presemilla de una startup?* Recuperado el 25 de mayo de 2024, de BBVA: <https://www.bbva.com/es/innovacion/que-es-la-fase-pre-seed-o-presemilla-de-una-startup/>
- Bello, E. (14 de diciembre de 2023). *Qué es un chatbot y por qué implementarlos en tu negocio*. Recuperado el 21 de mayo de 2024, de IEBS: <https://www.iebschool.com/blog/implementar-chatbots-negocios-tecnologia/>
- CAM. (2022). *Subvenciones formación desempleados*. Recuperado el 15 de mayo de 2024, de Sede electrónica Comunidad Autónoma de Madrid: <https://sede.comunidad.madrid/ayudas-becas-subvenciones/ayudas-acciones-formacion>
- CEDEFOP. (2022). Overqualified graduates (%) by gender for age group 25-34 in EU in

2022. Recuperado el 26 de febrero de 2024, de <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/skills-intelligence/over-qualification-rate-tertiary-graduates?year=2022&country=EU#1>
- Coursera. (2023). *About Coursera*. Recuperado el 25 de febrero de 2024, de Coursera: <https://about.coursera.org/press#:~:text=It%20is%20now%20one%20of,with%20129%20million%20registered%20learners.>
- De Vega, A. (Diciembre de 2022). *Lifetime Value o LTV: ¿qué es y cómo se calcula?* Recuperado el 17 de mayo de 2024, de ESIC Business & Marketing School: <https://www.esic.edu/rethink/marketing-y-comunicacion/lifetime-value-ltv-que-es-y-como-se-calcula-c>
- Elevatorfy. (26 de Octubre de 2023). *Elevatorfy*. Recuperado el 20 de octubre de 2024, de Home: <https://elevatorfy.com/>
- Equidam. (13 de septiembre de 2023). *Average growth rate startups*. Recuperado el 26 de mayo de 2024, de Equidam: <https://www.equidam.com/average-growth-rate-for-startups/>
- Eurostat. (12 de febrero de 2024). Internet use: doing an online course (of any subject) or using online learning material. Recuperado el 12 de febrero de 2024
- Eurostat. (3 de enero de 2024). Youth unemployment by Sex. Recuperado el 25 de febrero de 2024, de <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tesem140/default/table?lang=en>
- Factorial. (2024). *Calculadora de coste de un trabajador*. Recuperado el 25 de mayo de 2024, de factorial: <https://factorialhr.es/calculadora-coste-trabajador>
- Gamarra, G. (19 de febrero de 2024). *Top 10 de sectores y trabajos más demandados en el 2024*. Recuperado el 27 de mayo de 2024, de <https://factorialhr.es/blog/trabajos-mas-demandados/>
- Gobierno de España. (2021). *Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia*.
- Hostinger. (2024). *Servidores en la nube*. Recuperado el 25 de mayo de 2024, de Hostinger: <https://www.hostinger.es/cloud-hosting>
- ICO. (2024). *ICO Empresas y Emprendedores*. Recuperado el 17 de mayo de 2024, de ICO.
- Lumen Learning. (s.f.). *Mission, Vision and values*. Recuperado el 20 de mayo de 2024, de lumen learning: <https://courses.lumenlearning.com/wm-principlesofmanagement/chapter/reading-mission-vision-and-values/>
- Microsoft. (2022). *Precios y licencias de SQL Server 2022*. Recuperado el 26 de mayo de

- 2024, de Microsoft: <https://www.microsoft.com/es-mx/sql-server/sql-server-2022-pricing>
- Mind Tools. (s.f.). *Mind Tools*. Recuperado el 25 de octubre de 2023, de arket Sizing: <https://www.mindtools.com/a6ch5h2/market-sizing>
- Ministerio de C.I.U. (2023). *Estadísticas Estudiantes en las Universidades Españolas*. Obtenido de <https://www.universidades.gob.es/estadistica-de-estudiantes/>
- Ministerio Transformación Digital. (2022). *Número de estudiantes extranjeros matriculados en el Sistema Universitario Español (SUE) por zona de nacionalidad, nivel académico y sexo*. Recuperado el 20 de febrero de 2024, de <https://datos.gob.es/es/catalogo/e05073401-numero-de-estudiantes-extranjeros-matriculados-en-el-sistema-universitario-espanol-sue-por-zona-de-nacionalidad-nivel-academico-y-sexo>
- Modestino A.S., S. D. (2020). UPSKILLING: DO EMPLOYERS DEMAND GREATER SKILL. *The Review of Economics and Statistics*, págs. 793-805.
- Osterwalder, A. (2004). The business model ontology: A proposition in a design science approach.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design*. Strategyzer.
- PRTS. (19 de abril de 2023). Qué es la Inteligencia Artificial. Recuperado el 20 de febrero de 2024, de [https://planderecuperacion.gob.es/noticias/que-es-inteligencia-artificial-ia-prtr#:~:text=La%20inteligencia%20artificial%20\(IA\)%20es,el%20razonamiento%20y%20la%20percepci%C3%B3n](https://planderecuperacion.gob.es/noticias/que-es-inteligencia-artificial-ia-prtr#:~:text=La%20inteligencia%20artificial%20(IA)%20es,el%20razonamiento%20y%20la%20percepci%C3%B3n)
- Salesforce LATAM. (9 de enero de 2023). *Relación con el cliente: que és y cómo mejorarla*. Recuperado el 19 de mayo de 2024, de Salesforce LATAM: <https://www.salesforce.com/mx/blog/relacion-con-el-cliente/#:~:text=La%20relaci%C3%B3n%20con%20el%20cliente%20es%20un%20concepto%20de%20marketing,con%20el%20equipo%20de%20soporte>.
- Shopify. (19 de mayo de 2023). *Guide to Customer Acquisition Costs by Industry*. Recuperado el 27 de mayo de 2024, de Shopify: <https://www.shopify.com/uk/blog/customer-acquisition-cost-by-industry>
- Stripe. (4 de agosto de 2023). *Comisiones por el procesamiento de tarjetas de crédito: lo que las empresas deben saber*. Recuperado el 26 de mayo de 2024, de Stripe: <https://stripe.com/es/resources/more/credit-card-processing-fees-explained>

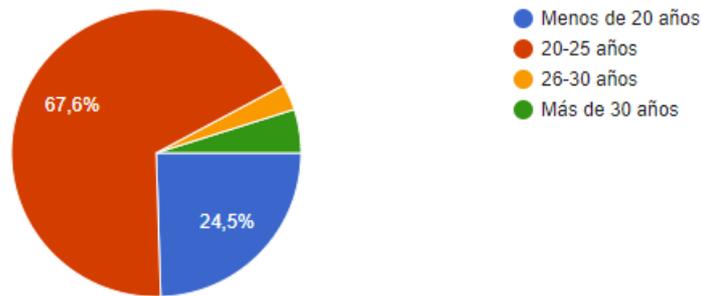
- Talent. (2024). *Buscador de salario*. Recuperado el 25 de mayo de 2024, de Talent: <https://es.talent.com/salary>
- Tanya. (2023). *Los 20 cursos más populares de LinkedIn Learning este año*. Recuperado el 22 de octubre de 2023, de LinkedIn Learning: <https://learning.linkedin.com/es-es/articulos/the-most-popular-linkedin-learning-courses>
- Vimeo. (2024). *Vimeo pricing*. Recuperado el 26 de mayo de 2024, de Vimeo: <https://vimeo.com/upgrade-plan>
- Washington State University. (11 de Septiembre de 2023). *WSU Libraries*. Recuperado el 25 de octubre de 2023, de PESTEL Analysis: <https://libguides.libraries.wsu.edu/c.php?g=294263&p=4358409>
- Zendesk. (26 de julio de 2023). *Las 6 principales diferencias entre ventas B2B y B2C: qué son y ejemplos*. Recuperado el 20 de mayo de 2024, de Zendesk: <https://www.zendesk.com.mx/blog/diferencias-b2b-b2c/>

Anexos

I. Resultados de la encuesta realizada

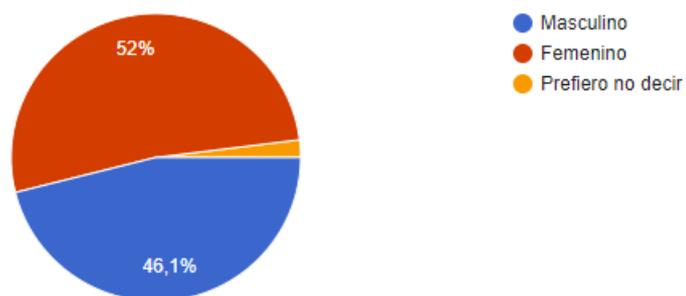
Edad

102 respuestas



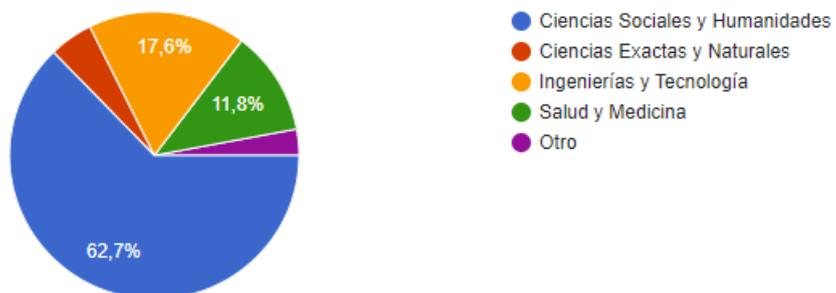
Género

102 respuestas



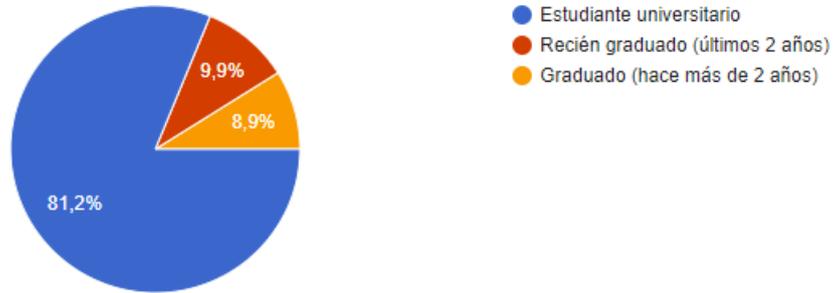
Área de estudios

102 respuestas



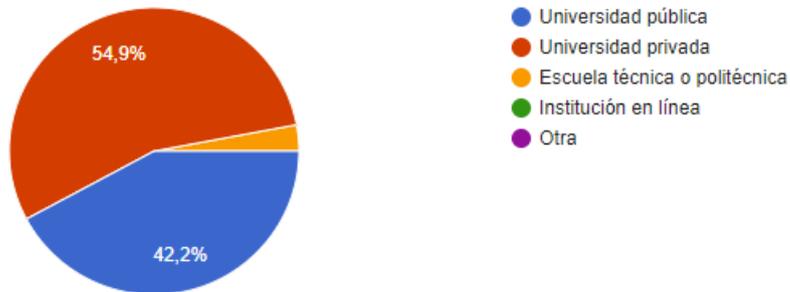
Estado Laboral Actual

101 respuestas



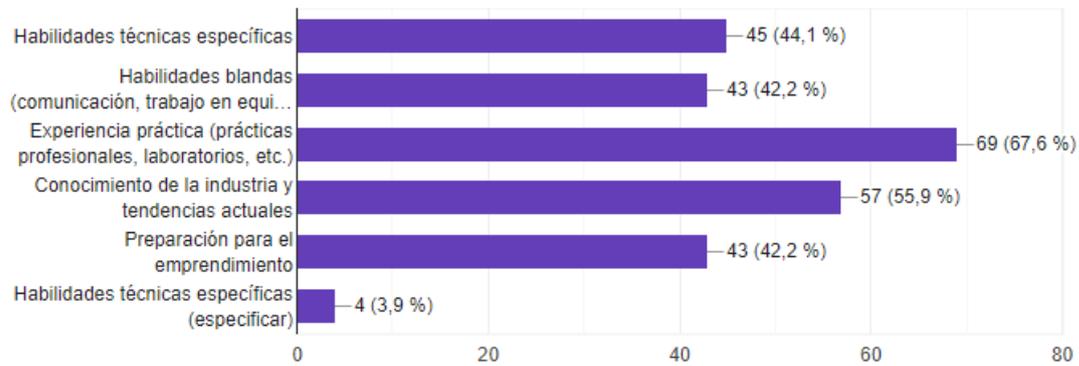
¿A qué tipo de institución educativa asistes o asististe para tu formación?

102 respuestas



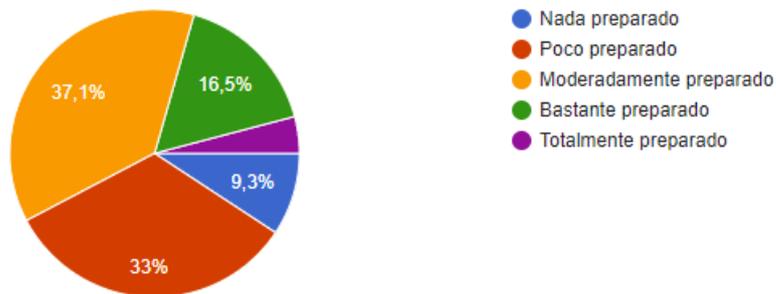
Áreas que Necesitan Mayor Enfoque en la Educación Universitaria (Elige hasta 3)

102 respuestas



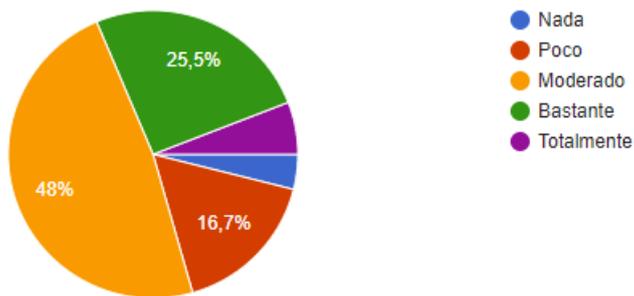
¿Qué tan preparado te sientes/sentiste para enfrentar el proceso de búsqueda de empleo tras graduarte?

97 respuestas



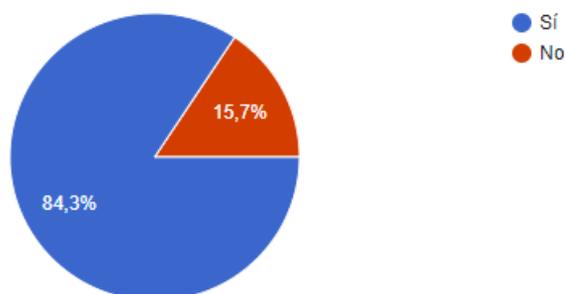
¿En qué medida consideras que tu universidad está al día con las últimas tendencias y demandas del mercado laboral en tu campo de estudio?

102 respuestas



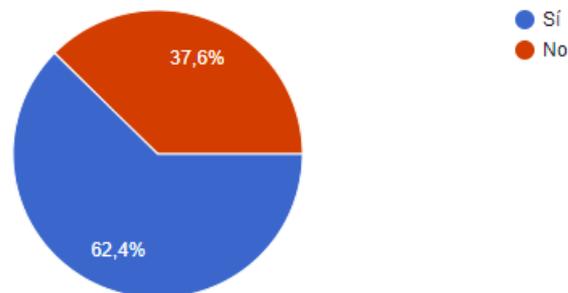
¿Has buscado alguna vez cursos o formaciones del ámbito académico para completar tu educación?

102 respuestas



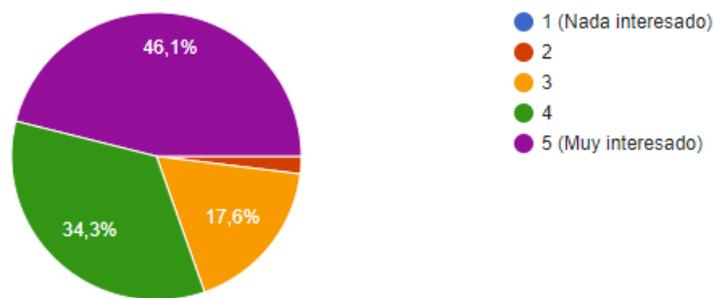
Según tu percepción, ¿tu universidad muestra interés en integrar plataformas externas para complementar la educación?

101 respuestas



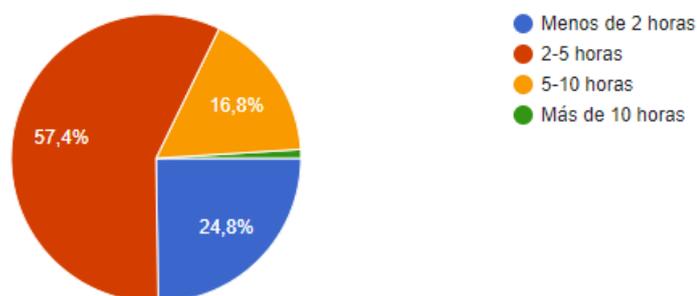
En una escala del 1 al 5, ¿qué tan interesado estarías en una plataforma que te permita desarrollar habilidades prácticas para tu carrera profesional?

102 respuestas



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

101 respuestas



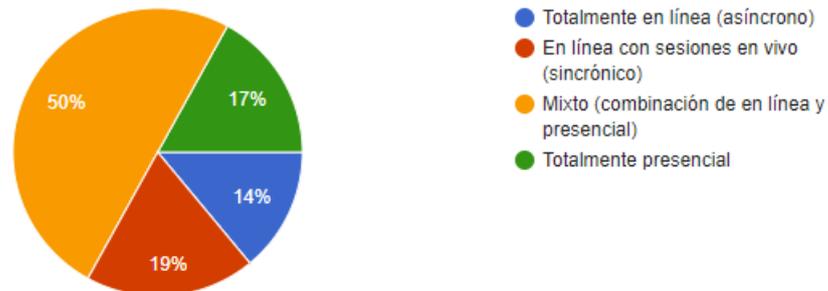
¿Hasta qué punto estarías dispuesto/a a invertir económicamente en cursos que mejoren tus habilidades para el mercado laboral?

101 respuestas



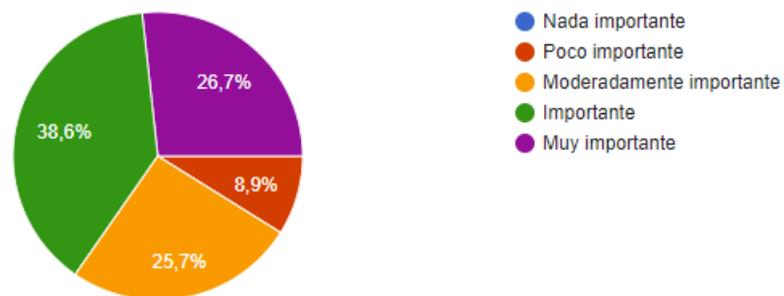
¿Qué formato de curso prefieres para el desarrollo de habilidades profesionales?

100 respuestas



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

101 respuestas



¿Preferirías cursos autodidactas o guiados por instructores?

101 respuestas



¿Cuáles son tus expectativas de soporte y asesoramiento en una plataforma educativa?

(Marca todas las opciones que apliquen)

102 respuestas

