

PROYECTO FIN DE MÁSTER - MODELO DE NEGOCIO



COME2STUDY

Año de realización: 2018-2019

Integrantes:

Victoria Gabriela Aguilar Polo

Luis González Díez

Laura Rodríguez Sánchez



Contenidos

| | |
|---|----|
| 1. Resumen Modelo de Negocio: Come2Study | 5 |
| 2. Descripción de la necesidad y solución | 5 |
| ¿Cuál es la necesidad? | 5 |
| ¿Qué solución se plantea? | 6 |
| ¿En qué aspectos somos diferenciales? | 8 |
| 3. Análisis de Mercado | 9 |
| TAM: MERCADO TOTAL | 12 |
| SAM: MERCADO AL QUE PODEMOS SERVIR | 12 |
| SOM: MERCADO QUE PODEMOS CONSEGUIR | 12 |
| Clientes | 12 |
| Competencia | 13 |
| 4. Validación del Mercado | 15 |
| Entrevistas realizadas | 15 |
| Conclusiones Finales sobre la Validación en el Mercado. | 19 |
| 5. Análisis Interno | 20 |
| Cadena de Valor | 20 |
| Matriz de recursos y capacidades | 21 |
| 6. Análisis Externo | 22 |
| Análisis de la situación y acciones a tomar: matriz DAFO | 22 |
| Análisis de estrategia producto-mercado: matriz de Ansoff | 23 |
| Matriz BCG | 24 |
| Matriz McKinsey | 24 |
| 7. Misión, visión, valores de la compañía. | 26 |
| Misión | 26 |
| Visión | 26 |
| Valores | 26 |
| 8. Mapa Estratégico. | 27 |
| 9. Plan de Marketing | 29 |
| Segmentos de Clientes | 29 |



| | |
|---|----|
| Posicionamiento según segmento de clientes | 31 |
| Previsión y política de venta | 31 |
| Cadena de distribución | 33 |
| Fuerza de Ventas..... | 34 |
| Comunicación..... | 35 |
| 10. Plan de Implantación. | 37 |
| Año 1 | 37 |
| Año 2 | 38 |
| Año 3 | 39 |
| 11. Plan de Operaciones | 40 |
| Captación: Escuelas de negocio y universidades..... | 40 |
| Acuerdos con colaboradores..... | 42 |
| Otros procesos estratégicos. | 43 |
| Gestión operativa interna. | 44 |
| 12. Plan de Tecnología | 45 |
| Capa de visualización..... | 45 |
| Motor de búsqueda..... | 45 |
| Base de datos | 46 |
| Análisis de datos..... | 47 |
| Pasarela de Pago | 48 |
| 13. Plan de Recursos Humanos | 49 |
| Organigrama..... | 49 |
| Perfiles y competencias..... | 50 |
| Plantilla y evolución | 52 |
| Política retributiva..... | 52 |
| Externalizaciones..... | 53 |
| 14. Análisis Económico- Financiero. | 53 |
| Estados Financieros | 54 |
| Ratios Financieros | 56 |
| 15. Cuadro de Mando Integral | 59 |
| 16. Análisis de Riesgos | 61 |



| | |
|---|----|
| 17. Conclusiones | 64 |
| ANEXO 1 - Business Model Canvas and Lean Canvas | 65 |
| ANEXO 2 - Entrevistas realizadas a Escuelas Privadas | 67 |
| ANEXO 3 - Entrevistas realizadas en destino. | 68 |
| ANEXO 4 - Encuestas Online | 71 |
| ANEXO 5- Resultados obtenidos de las encuestas online. | 75 |
| ANEXO 6 - Customer Journey | 78 |
| ANEXO 7 - Ejemplos Packs | 79 |
| ANEXO 8 - Plan Económico-Financiero | 81 |



1. Resumen Modelo de Negocio: Come2Study

La movilidad Global Estudiantil se encuentra en el centro de la globalización de la educación superior. En los últimos años, ha habido un aumento sostenido en el número de estudiantes de postgrado que eligen estudiar en un país diferente de donde reside.

Los estudiantes que deciden trasladarse al extranjero para iniciar una nueva etapa formativa en un país, la mayor parte de las ocasiones desconocido, se encuentran con diversas dificultades que se originan desde la elección del centro de estudios, en cómo cumplimentar los trámites administrativos necesarios para el traslado, la selección de un alojamiento que cumpla con sus expectativas, y en general como cubrir todas sus necesidades vitales para tener una experiencia completa.

En Come2Study eliminamos la incertidumbre de estos estudiantes ya que podrán contactar con nosotros en su país de residencia, para indicarnos sus necesidades, expectativas y preferencias, y nosotros nos encargaremos de realizar todas las gestiones para darle el mayor número de opciones para cubrir sus necesidades y que ellos se puedan centrar en vivir la experiencia.

Come2Study acompañará al estudiante durante toda su estancia para asegurar la completa excelencia de nuestros servicios, aportándoles de esta manera una seguridad única de una grata experiencia a nuestros clientes.

Nuestros principales clientes serán estudiantes de master o postgrado universitario principalmente de LATAM, y les ofrecemos una plataforma de servicios unificada para optimizar su tiempo.

2. Descripción de la necesidad y solución

¿Cuál es la necesidad?

En la actualidad los estudiantes extranjeros que vienen a España a estudiar en escuelas de posgrado tales como centros de negocios tienen importantes dificultades para satisfacer sus necesidades básicas (sanidad, permisos, seguros, etc..) o como la búsqueda de alojamiento, así como otras necesidades asociadas al traslado. Dedicar mucho tiempo y esfuerzo para realizar estas actividades que no les aportan ningún valor desde el punto de vista académico. En ocasiones esto provoca en el estudiante una experiencia insatisfactoria y estresante que les consume mucho tiempo y no les permite centrarse en lo realmente importante, que es la formación que han venido a recibir.

Por otra parte estas escuelas de posgrado no son capaces de ofrecer todos los servicios de manera unificada que los estudiantes necesitan para una correcta adaptación.

Es evidente que existe una necesidad de facilitar un servicio adicional, bien como intermediario o bien a través de las escuelas, que proporcione todos los servicios necesarios para un placentero traslado y adaptación del estudiante y de su familia.

Los clientes identificados provienen principalmente de América central y del sur, y Oceanía. En 2017, un total de 25.744 estudiantes de estas zonas llegaron a España para cursar



estudios. Además, el crecimiento es continuo. Esta cifra ha ido en aumento en torno a un 2,5% anual desde hace más de diez años.

¿Qué solución se plantea?

Facilitar los servicios y necesidades de estudiantes que vienen a cursar estudios superiores a España de manera unificada, en una plataforma tecnológica y a un click, ofreciendo los siguientes productos:

- Orientación en elección del curso
- Orientación pre traslado
- Alojamiento temporal
- Búsqueda de alojamiento larga estancia
- Colegios para la familia
- Servicios de adaptación “settling in”
- Orientación al cónyuge
- Mudanzas
- Financiación
- Becas
- Seguro médico
- Seguros
- Actividades de ocio y turismo
- Clases de idiomas
- Visado, NIE Alumno
- NIE Cónyuge
- Asesoramiento en la búsqueda de trabajo para cónyuge
- Apertura Cuenta Bancaria en España
- Deporte
- Servicios Domésticos
- Otros servicios (transporte, telecomunicaciones, etc....)

Nuestro modelo de negocio principal es un B2C, en el que ofrecemos los servicios directamente al consumidor final, el estudiante. Pero también tenemos una segunda línea de negocio B2B, la cual es la colaboración con las Escuelas de negocios, en la que se plantea facilitar una solución como proveedor único para dar apoyo a sus estudiantes y de esta manera las escuelas de negocio ofrecer un valor diferencial a los mismos. La solución podría basarse tanto en los servicios ofertados vía la escuela con comisión o bien acuerdo de colaboración con terceros.

Se han identificado dos segmentos diferenciados de estudiantes correspondientes a un nivel económico medio-alto y un nivel económico alto o muy alto y se han considerado problemas y soluciones específicos para cada segmento como se muestra a continuación:

A. SEGMENTO NIVEL ECONOMICO MEDIO-ALTO

1.- Problema: Desconocimiento de los trámites administrativos para solicitar la VISA de Estudiante



Solución aportada: Gestión de todos los trámites con petición únicamente de documentación necesaria al alumno

2.- Problema: Dificultad para encontrar vivienda compartida

Solución aportada: Tendremos Pisos en Cartera Permanente para ofrecer habitaciones cerca de las universidades/escuelas.

También posibles acuerdos con residencias de estudiantes

3.- Problema: Dificultad para encontrar vivienda

Solución aportada: Tendremos Estudios en Cartera Permanente cerca de las universidades/escuelas. También posibles acuerdos con residencias de estudiantes.

4.- Problema: Falta de confianza por parte de los arrendadores por falta de documentación que garantice el alquiler (Solicitan un año de fianza)

Solución aportada: Los acuerdos se harán desde nuestra empresa con los arrendadores, por lo que no tendrán esa desconfianza. Solicitaremos información económica a los estudiantes

Para garantizarnos el cobro de nuestros servicios

5.- Problema: Desconocimiento de los trámites administrativos para solicitar el NIE y poder trabajar a tiempo parcial

Solución aportada: Gestión de todos los trámites para solicitarlo con petición únicamente de documentación necesaria al alumno

6.- Problema: Si vienen solos y quieren hacer turismo, no encuentran viajes económicos.

Solución aportada: Organización de Viajes en Grupo para los estudiantes que contraten nuestros servicios ajustando precios por tarifa grupo

7.- Problema: Dificultad para conocer cultura e integrarse

Solución aportada: Organización de Jornadas culturales en grupo. Información de acontecimientos culturales y de ocio en la ciudad en la que se encuentren

B. SEGMENTO NIVEL ECONOMICO ALTO

1.- Problema: Falta de tiempo para realizar los trámites administrativos para solicitar la VISA de Estudiante/NIE

Solución aportada: Gestión de todos los trámites con petición únicamente de documentación necesaria al alumno.

2.- Problema: Dificultad para encontrar vivienda ajustada a la necesidad del Alumno

Solución aportada: Tendremos Acuerdos con inmobiliarias para tener preferencia en pisos de alto nivel.

También posibles acuerdos con propietarios de viviendas cerca de las escuelas de negocio

3.- Problema: Falta de tiempo y Dificultad para encontrar colegios si vienen con familia



Solución aportada: Proposición de alternativas y Gestión de todos los trámites con petición únicamente de documentación necesaria al usuario

4.- Problema: Interés del cónyuge en trabajo/estudios

Solución aportada: Proposición de alternativas y Gestión de todos los trámites con petición únicamente de documentación necesaria al usuario

5.- Problema: Necesidad de contratación servicios domésticos (Limpieza/niñera...)

Solución aportada: Proposición de alternativas de personas de confianza

6.- Problema: Falta de tiempo para organizar viajes de turismo

Solución aportada: Organización de Viajes según preferencias de usuario

7.- Problema: Dificultad para conocer oferta cultural/restauración...

Solución aportada: Información de acontecimientos culturales y de ocio en la ciudad en la que se encuentren según preferencias del usuario

¿En qué aspectos somos diferenciales?

Damos un servicio global e integral, a un click, facilitando toda la asistencia necesaria que un estudiante y su familia pueda necesitar en un traslado internacional para el desempeño de los estudios. Actualmente no existe esta solución en el mercado para estudiantes, únicamente existen opciones similares para trabajadores expatriados y servicios particulares para este tipo de necesidades, pero no existe una solución que aglutine en una única plataforma todos los servicios necesarios durante todo el ciclo vida/experiencia del estudiante extranjero de manera global, transparente y fiable.

Nuestra asistencia y colaboración es end2end, desde el origen, antes del comienzo del curso, durante el curso, y después del curso.

Tenemos especial interés en fomentar los estudios de postgrado en España, incidiendo en las Escuelas de Negocio, donde la calidad de la educación es excepcional según los principales rankings a nivel mundial y en muchos casos comparable a la de otros destinos más comunes tales como EEUU, donde por otro lado los estudios resultan mucho más caros y existen estrictas políticas de inmigración.

3. Análisis de Mercado

Hemos analizado cómo España se ha convertido en un destino cada vez más seleccionado por estudiantes universitarios internacionales. Según datos del Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social, hemos constatado que el volumen de estudiantes extranjeros está creciendo con gran intensidad, concretamente en más de 11.400 en los últimos cinco años, por lo que podemos considerar un aumento de manera continuada.

Una proporción muy importante de estos estudiantes provienen de los países de América Latina y el Caribe, en torno al 45% del total de los estudiantes extranjeros.

Los datos que hemos podido extraer del Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social con respecto al número de Extranjeros con autorización de estancia por estudios en vigor, son:

| | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 |
|----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ambos sexos | | | | | | | | | | |
| Total | 55.953 | 54.739 | 49.669 | 49.053 | 44.519 | 42.864 | 51.804 | 46.914 | 44.465 | 41.829 |
| Resto de Europa | 3.776 | 4.023 | 3.939 | 3.937 | 3.485 | 3.012 | 3.055 | 2.427 | 2.145 | 1.833 |
| África | 4.554 | 4.340 | 4.041 | 4.445 | 4.163 | 3.923 | 3.807 | 4.303 | 4.933 | 4.811 |
| América del Norte | 9.756 | 9.869 | 9.332 | 8.943 | 7.948 | 7.875 | 12.931 | 9.459 | 9.169 | 8.788 |
| Canadá | 368 | 383 | 378 | 414 | 345 | 317 | 434 | 365 | 288 | 244 |
| Estados Unidos | 6.435 | 6.308 | 5.629 | 5.345 | 4.685 | 4.074 | 7.371 | 4.588 | 3.962 | 3.272 |
| México | 2.953 | 3.178 | 3.325 | 3.184 | 2.918 | 3.484 | 5.126 | 4.506 | 4.919 | 5.272 |
| América Central y del Sur | 22.501 | 21.743 | 20.062 | 19.704 | 18.039 | 19.415 | 22.798 | 22.623 | 21.130 | 20.705 |
| Argentina | 1.092 | 857 | 641 | 521 | 552 | 546 | 897 | 948 | 976 | 1.064 |
| Bolivia | 746 | 635 | 532 | 448 | 493 | 578 | 687 | 742 | 644 | 662 |
| Brasil | 1.795 | 1.586 | 2.427 | 2.495 | 1.792 | 2.923 | 2.393 | 2.378 | 2.742 | 3.273 |
| Chile | 1.806 | 1.591 | 1.463 | 1.375 | 1.275 | 1.550 | 1.905 | 1.935 | 1.906 | 2.036 |
| Colombia | 4.131 | 4.191 | 3.975 | 3.789 | 3.876 | 4.177 | 5.403 | 5.434 | 4.988 | 4.799 |
| Costa Rica | 503 | 453 | 363 | 306 | 277 | 291 | 382 | 391 | 339 | 312 |
| Cuba | 527 | 409 | 303 | 326 | 430 | 492 | 575 | 539 | 538 | 577 |
| Ecuador | 3.658 | 3.362 | 2.853 | 2.168 | 1.725 | 1.456 | 1.266 | 853 | 606 | 535 |
| El Salvador | 407 | 383 | 292 | 285 | 277 | 336 | 442 | 414 | 365 | 334 |
| Guatemala | 328 | 350 | 299 | 277 | 254 | 299 | 389 | 370 | 336 | 352 |
| Haití | 33 | 36 | 50 | 43 | 87 | 77 | 107 | 83 | 57 | 37 |
| Honduras | 580 | 514 | 418 | 366 | 386 | 426 | 389 | 382 | 342 | 312 |
| Nicaragua | 181 | 166 | 158 | 159 | 146 | 126 | 213 | 197 | 182 | 176 |
| Panamá | 516 | 467 | 348 | 346 | 270 | 249 | 337 | 390 | 442 | 338 |
| Paraguay | 238 | 469 | 199 | 194 | 232 | 242 | 355 | 341 | 260 | 187 |
| Perú | 2.380 | 2.001 | 1.949 | 1.879 | 1.846 | 1.702 | 2.230 | 2.419 | 2.227 | 2.129 |
| República Dominicana | 1.428 | 1.771 | 1.070 | 1.449 | 1.886 | 1.720 | 1.802 | 1.932 | 1.590 | 1.267 |
| Uruguay | 220 | 172 | 109 | 86 | 95 | 97 | 134 | 186 | 192 | 194 |
| Venezuela | 1.880 | 2.291 | 2.575 | 3.159 | 2.106 | 2.095 | 2.857 | 2.645 | 2.357 | 2.085 |
| Otros América Central y del Sur | 52 | 39 | 38 | 33 | 34 | 33 | 35 | 44 | 41 | 36 |
| Asia | 15.069 | 14.480 | 12.056 | 11.723 | 10.618 | 8.441 | 8.928 | 7.927 | 6.950 | 5.564 |
| Oceanía | 290 | 274 | 222 | 278 | 248 | 193 | 285 | 170 | 117 | 106 |
| Australia | 235 | 229 | 188 | 228 | 191 | 146 | 222 | 124 | 92 | 86 |
| Nueva Zelanda | 54 | 45 | 32 | 46 | 56 | 47 | 63 | 45 | 25 | 19 |
| Otros Oceanía | 1 | 0 | 2 | 4 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |

Ilustración 1: Evolución volumen estudiantes extranjeros en España.

Fuente: <http://extranjeros.mitramiss.gob.es/es/Estadisticas/operaciones/con-autorizacion/index.html>

Como observamos en la tabla 1, el número de estudiantes internacionales en España está en crecimiento continuo con un aumento de más del 30% en los últimos diez años.

Con respecto al origen de los mismos, la principal zona de recepción de estudiantes es LATAM.



Para los profesionales de estas zonas geográficas, el hecho de haber estudiado en una Universidad Extranjera y haber conseguido uno de sus títulos es considerado como un mérito para optar a posiciones laborales elevadas tanto en el mundo empresarial como en el mundo académico.

Para España, el aumento de la presencia de estudiantes internacionales en sus universidades y centros de formación, supone captación de talento, mayor prestigio para los centros e internacionalización de los mismos y a su vez esta actividad genera negocios crecientes para provisión de las necesidades de los estudiantes. Por ello, existe un interés cada vez mayor en la captación de estudiantes extranjeros y se ha lanzado por parte del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte el Plan: “La estrategia para la Internacionalización de las Universidades Españolas 2015-2020”, confirmando el interés y el futuro prometedor del sector.

Los motivos para el aumento de los alumnos internacionales que cursan estudios superiores en España pueden ser varios, pero principalmente han sido impulsados por:

- La mejora de la imagen que tiene el mundo de España.
- Alta calidad de los centros formativos en España, y alta valoración de los estudiantes españoles.
- Aprobación de Planes para la Internacionalización de las Universidades Públicas.
- Aprobación del Real Decreto de Junio de 2014, el cual eliminaba la Selectividad para los Extranjeros.
- Realización de Múltiples Convenios realizados por el Ministerio de Educación con Universidades de todo el Mundo.
- Internacionalización e inclusión en Ranking Mundiales de las escuelas de negocio españolas.
- Buena relación calidad-precio de los servicios educativos.
- El creciente interés mundial por el estudio del Español, ya que es el segundo idioma más hablado del mundo.

En nuestro estudio de mercado, todos los datos nos indican que la internacionalización de las Universidades y Escuelas de Formación de España son aún mejorables, ya que los estudiantes internacionales que estudian grados y posgrados en España suponen un 3% del total de los estudiantes cuando la media de la Unión Europea está en torno a una 8%.

En países como Reino Unido, el número de estudiantes extranjeros supera el 18%, en Francia un 10% y en Alemania un 7%.

Los datos utilizados has sido extraídos de la Monografía “Comparación internacional del sistema universitario español” realizada por CRUE Universidades Española

Según estos últimos datos reseñados, en el futuro más inmediato, España se sitúa en una inmejorable situación estratégica para la captación de más alumnos internacionales ya que las políticas de Inmigración de EE.UU y la posibilidad del Brexit hacen que estos destinos, los cuales eran las principales elecciones tradicionales para alumnos que querían cursas estudios en el extranjero, sean cada vez menos atractivos.

Según las últimas noticias publicadas, los estudiantes extranjeros se enfrentan cada vez a más requisitos y más estrictos trámites administrativos para cursar estudios en EE.UU y en Reino Unido, debido a sus políticas de frenado de la inmigración.

De acuerdo con las cifras del Instituto de Educación Internacional de Estados Unidos, en su reporte de Datos de Puertas Abiertas, por primera vez en 2016 disminuyó en un 3% el número de alumnos extranjeros inscritos en Centros estadounidenses, disminuyendo un 17% en 2017.

Con respecto al Reino Unido, más de 150 Universidades Británicas han firmado una Carta Abierta a principios del 2019, indicando el registro de un descenso del 9% en las matriculaciones de ciudadanos comunitarios en sus programas de posgrado y de un 3% en el número total de inscripciones de alumnos internacionales.

Por lo anteriormente explicado, todo apunta que España aprovechará la situación del mercado para captar un mayor número de estudiantes internacionales, respaldada por:

- Calidad Mayor de la Educación y los Centro Educativos.
- Aprender él y en Español.
- Excelente relación entre el costo y la calidad de los Programas Formativos.
- Muy Variada oferta académica como Escuelas de Negocio, Moda, Cocina, Posgrados universitarios, Grados Universitarios, etc.
- Facilidad de ingreso en las Universidades y Escuelas por la eliminación cada vez mayor de las barreras por parte de los sucesivos gobiernos.
- Reconocimiento de títulos universitarios extranjeros.
- Validez internacional de los títulos académicos españoles.
- Posibilidad de Obtención de Becas.
- Diversidad Cultural en España.
- Ambiente Seguro, Estilo de vida y gran riqueza cultural
- Para los estudiantes LATAM proceso más fácil de adaptación y raíces comunes con el idioma y lazos culturales

Para dar una idea del potencial de nuestro proyecto y de su posible recorrido, utilizamos los enfoques TAM, SAM y SOM para valorar el mercado.

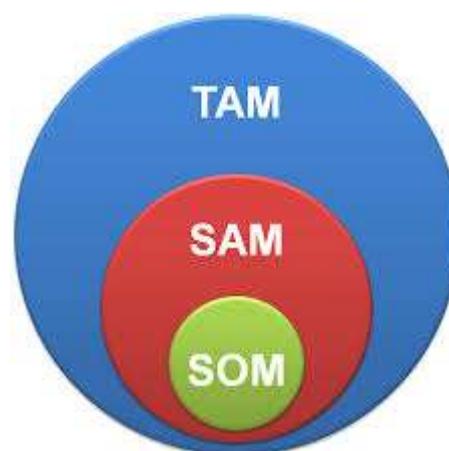


Ilustración 2: Esquema TAM, SAM, SOM



TAM: MERCADO TOTAL

Consideramos nuestro mercado total el número total de alumnos extranjeros provenientes de las zonas América central y del sur, y Oceanía. En 2017, según datos del ministerio se trasladaron **25.744 estudiantes** de estas zonas para cursar estudios en España.

Según nuestro análisis, la comisión media que podríamos cobrar por los servicios ofertados a cada estudiante, serían 4.000€, por lo que nuestro mercado total sería 102.976.000€.

SAM: MERCADO AL QUE PODEMOS SERVIR

Al ser una plataforma de nueva creación, se plantea un plan de captación de clientes de 10% anual. Por lo que el mercado que podríamos servir es de **2.574 estudiantes**, que haría un importe total de 10.296.000 €.

SOM: MERCADO QUE PODEMOS CONSEGUIR

Según nuestras previsiones el primer año conseguiremos un volumen de estudiantes de 150 personas. Dicha cantidad representa un 0,6% del mercado total (TAM).

La previsión es que Come2Study llegue a tener un 2,33% del mercado total durante el año 5 con un volumen de 600 estudiantes

A continuación se puede ver una tabla que muestra la evolución del mercado que conseguiremos durante los 5 primeros años.

| 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|----------|----------|------------|------------|------------|
| 150 | 270 | 365 | 540 | 600 |
| 223.971€ | 761.434€ | 1.130.309€ | 1.611.698€ | 2.041.126€ |

Ilustración 3: Evolución del mercado que podemos conseguir.

Clientes

Nuestros clientes principales se dividen en dos segmentos claros y uno de ellos con dos tipologías. Uno de ellos es el correspondiente a los clientes de un nivel económico medio-alto. El otro segmento corresponde a aquellos alumnos con nivel adquisitivo alto-muy alto. A su vez estos dos segmentos nos pueden venir indistintamente por vías B2B cuando nos contacten a través de sus escuelas o por vías B2C cuando sean clientes captados por nuestras redes comerciales. Un segmento de clientes secundario sería el de las escuelas y universidades a las cuales nosotros podríamos recomendar a los estudiantes que buscaran asesoramiento sobre donde estudiar su programa de postgrado.

Nuestros principales segmentos de clientes serían:

1. Estudiantes Internacionales de Grado y Posgrado. En este caso podemos tener varias tipologías en base al nivel Económico:



- Estudiantes de Nivel Económico Medio-Alto: Aquellos alumnos dispuestos a realizar un programa que vaya a suponer unos 40'000€ de coste anual total, incluyendo todos los servicios puramente académicos.
 - Estudiantes de Nivel Económico Alto-Muy alto: Aquellos alumnos dispuestos a realizar un programa que vaya a suponer unos 90'000€ de coste anual total, incluyendo todos los servicios puramente académicos.
2. Escuelas Privadas de Estudios de Posgrado.
 3. Universidades Públicas.
 4. Escuelas de Posgrado Públicas.

Competencia

Según el análisis previo del mercado que hemos realizado, nuestra principal competencia son las agencias de “Relocation”, las cuales está centradas en dar servicio a los traslados por motivos laborales pero las mismas están preparadas para dar cobertura también a los estudiantes.

Varias de las principales Escuelas Privadas en España dan servicios similares a nuestro objetivo a sus estudiantes, pero en son mayoría ofrecen solamente información y algunas proponen agencias inmobiliarias con las que tienen acuerdos pero las mismas no ofertan todos los servicios de Come2Study.

Describimos los principales competidores:

Antares: se define como un proveedor de servicios de destino especializado en la movilidad Global de Expatriados. Sus clientes son tanto empresas como particulares, ya tengan como destino España o su origen en España.

Presta servicios especializados para la gestión de la movilidad internacional de profesionales. Afirma que ofrece servicios de “relocation” e inmigración diseñados para satisfacer las necesidades relacionadas con los traslados corporativos de diferentes tipos y niveles.

Abaco Relocation: en su web anuncia vehículos de alta gama, mudanzas, alquiler de muebles, búsqueda de vivienda, búsqueda de colegio, registros locales, gestión de arrendamiento, gestión de estancia, seguros médicos, seguros para la casa, etc.

BRS: en su web afirma que en más 8 años han conseguido trasladar más de 800 personas venidas de empresas nacionales e internacionales y particulares.

Mobility Services Network: En su portafolio se encuentran servicios de traslado, pero también búsqueda de colegios, programas de adaptación en destino, gestión de alquiler y programas de repatriación.

SoS Relocation: En su web ofrecen servicios en diferentes packs, todos ellos relacionados directamente con la mudanza en general.

Solution Relocation: Cuenta con más de quince años de experiencia y que ha expatriado a más de 3.600 familias. A parte de servicios de inmigración, la compañía anuncia tiempos records en los traslados.



IE: el IE cuenta con un servicio de apoyo al estudiante que intenta solucionar alguno de los problemas comentados. Alojamiento: Tienen una lista de contactos con gente interesada en alquilar sus pisos a estudiantes de la escuela.

EAE: La escuela EAE también cuenta con un servicio de apoyo al estudiante aunque este se basa únicamente en orientación para la búsqueda de empleo, apertura de cuentas bancarias, y una lista de actividades culturales que realizar en Madrid. En ningún caso la escuela les resuelve el problema, se limitan a dar asesoramiento de como los alumnos pueden resolver dichos problemas.

Para resaltar las diferencias existentes en la actualidad entre la propuesta de Come2Study y la de su posible competencia en el mercado, hemos realizado la tabla 4, en la que mostramos una Matriz de competencia.

| MATRIZ DE COMPETENCIA | | | | | | | | |
|--|------------|---------|---------------------|-------------------|----------|-------------------|------------------------|---|
| SERVICIOS OFERTADOS | COME2STUDY | ANTARES | ABACO RELOCATION | BRS RELOCATION | MOBILITY | SOS RELOCATION | SOLUTION RELOCATION | |
| Orientación en elección del curso | SI | X | X | X | X | X | X | X |
| Orientación pre traslado | SI | SI | SI | SI | X | X | SI | |
| Alojamiento temporal | SI | SI | SI | SI | SI | SI | SI | |
| Búsqueda de alojamiento larga estancia | SI | SI | SI | SI | SI | SI | SI | |
| Colegios para la familia | SI | SI | SI | SI | X | SI | SI | |
| Servicios de adaptación "settling in" | SI | SI | SI | SI | SI | SI | SI | |
| Orientación al cónyuge | SI | X | X | SI | X | X | X | |
| Mudanzas | SI | SI | SI | SI | SI | SI | SI | |
| Financiación | SI | X | X | X | X | X | X | |
| Becas | SI | X | X | X | X | X | X | |
| Seguro médico | SI | X | SI | X | X | X | SI | |
| Seguros | SI | X | SI | X | X | X | SI | |
| Actividades de ocio y turismo | SI | X | X | SI | X | X | SI | |
| Clases de idiomas | SI | X | X | SI | X | X | SI | |
| Visado, NIE Alumno | SI | SI | SI | SI | SI | X | SI | |
| NIE Cónyuge | SI | X | X | SI | X | X | SI | |
| Asesoramiento en la búsqueda de trabajo para cónyuge | SI | X | X | X | X | X | X | |
| Apertura Cuenta Bancaria en España | SI | X | X | X | X | X | X | |
| Deporte | SI | X | X | X | X | X | X | |
| Servicios Domésticos | SI | X | X | X | X | SI | SI | |
| Otros servicios (transporte, telecomunicaciones, etc...) | SI | X | X | SI | X | X | SI | |

Ilustración 4: Matriz de competencia.

Como podemos observar en la Matriz de Competencia, las empresas de nuestra posible competencia están centradas en ofertar los servicios que están más dirigidos a los traslados por motivos laborales, siendo todos ellos próximos a los servicios de mudanza y búsqueda de alojamiento.

También verificamos que algunas de las empresas han optado por la diferenciación del resto ofertando servicios dirigidos al traslado completo de la unidad familiar y su completa integración en España, ofreciéndoles servicios de ocio, turismo y formación en caso de ser necesaria con el idioma.



4. Validación del Mercado

Para la validación del mercado hemos utilizado como herramientas las entrevistas personales, tanto a estudiantes como a Universidades y Escuelas de Negocio, y las encuestas, las cuales hemos realizado a los estudiantes en origen, es decir, en los países Latinoamericanos y que tengan un interés en cursar estudios universitarios o de posgrado en el extranjero.

Entrevistas realizadas

Con objeto de validar las hipótesis de partida del modelo de negocio, se han llevado a cabo una serie de entrevistas personales a estudiantes internacionales que ya están cursando sus estudios de grado o posgrado en España y a responsables de Relaciones Internacionales de Universidades Públicas y Escuelas Privadas.

A continuación, se resumen las metodologías, los objetivos a los que van dirigidos y las conclusiones de ambos estudios.

- Entrevistas a Universidades públicas

Perfil: Universidades Públicas con programas de Internacionalización tales como: Universidad Carlos III, Universidad Rey Juan Carlos, Universidad Complutense.

Muestra: 4 entrevistados.

Metodología: Entrevista Personal con Responsables del departamento de Relaciones Internacionales de cada Universidad.

Los objetivos de la misma son:

- 1) Conocer si las propias Universidades ofrecen servicios similares a los propuestos por Come2Study a sus estudiantes internacionales.
- 2) Saber el número de estudiantes Internacionales matriculados, y los países de procedencia de los mismos.
- 3) Conocer si las Universidades tendrían Interés en firmar un Convenio con Come2Study para ser el proveedor principal de servicios para sus alumnos internacionales matriculados.

Conclusiones:

- El número de estudiantes internacionales está en crecimiento continuo y existe una previsión de un aumento mucho mayor en el futuro.
- Las Universidades no ofrecen de forma directa servicios necesarios para la completa estancia de los alumnos en España.
- Las Universidades tendrían interés en publicitar y dar información de Come2Study a sus alumnos internacionales.
- Confirmación por parte de la Universidades que los servicios que ofrecemos son demandados por una gran mayoría de sus alumnos extranjeros



- Entrevistas a Escuelas privadas.

Perfil: Escuelas Privadas con programas de Internacionalización tales como: IESE, ESCP, ESADE, EAE, EOI, ESIC, CEU, IMF, BAU Escuela de Moda, NEXT IBS y CMI Business School.

Muestra: 11 entrevistados.

Metodología: Entrevista Personal con Responsables del departamento de Relaciones Internacionales o del Servicio al Alumno de cada Escuela.

Los objetivos de la misma son:

- 1) Conocer si las propias Escuelas ofrecen servicios similares a los propuestos por Come2Study a sus estudiantes internacionales.
- 2) Saber el número de estudiantes Internacionales matriculados, y los países de procedencia de los mismos.
- 3) Conocer si las Escuelas tendrían Interés en firmar un Convenio con Come2Study para ser el proveedor principal de servicios para sus alumnos internacionales matriculados.

Se adjunta un ejemplo en el Anexo 2.

Conclusiones:

- El número de estudiantes internacionales está en crecimiento continuo.
- Gran interés de las escuelas en realizar convenios con Come2Study
- La externalización de nuestros servicios es una solución óptima para las escuelas.
- Las escuelas no quieren asumir la responsabilidad asociada a los servicios ofertados por Come2Study

En general la idea les satisface siempre que el servicio cubra completamente la necesidad de sus clientes y se trabaje por conseguir la satisfacción de los alumnos, lo que les aportará mayor excelencia en sus programas.

- Entrevistas a Estudiantes Internacionales que ya están cursando estudios de grado o posgrado en España.

Perfil: Estudiantes Extranjeros que estén o hayan cursado estudios de grado o posgrado en España. Nivel económico Medio-Alto.

Muestra: Más de 30 entrevistados.

Metodología: Entrevista Personal con el objetivo de extraer la mayor información posible sobre:

- 1) Conocer la problemática a la que se han enfrentado en la preparación de su estancia en España.
- 2) Saber su grado de satisfacción y en qué y cómo se podrían mejorar todos los capítulos de su estancia formativa y vivencial.
- 3) Interés en la contratación y/o recomendación de una Plataforma como Come2Study para que hubiesen proveído de todos los servicios necesarios para su completa satisfacción con su estancia en España.

Se adjunta un ejemplo de dicha entrevista en el Anexo 2.

Conclusiones:

- Los principales problemas con los que se encuentran los estudiantes que vienen a España son: la búsqueda de alojamiento, la tramitación del visado y la tramitación del NIE.
- Periodo medio para encontrar alojamiento para un estudiante es de un mes, pudiendo alargarse incluso hasta dos meses.
- Falta de confianza de los arrendatarios lo que hace en ciertos casos que las cantidades pedidas como fianza para el alquiler sean desorbitadas.
- 60% de los entrevistados no habían podido encontrar un alojamiento acorde con sus necesidades y estaban descontentos.
- El desconocimiento de los trámites administrativos por parte de los estudiantes para la obtención del NIE
- 40% de los estudiantes alargó en exceso el periodo de obtención del NIE debido a su falta de conocimiento sobre los trámites administrativos.

Por ello, en nuestra primera medición del interés por los servicios ofertados por Come2Study, obtuvimos los siguientes resultados:

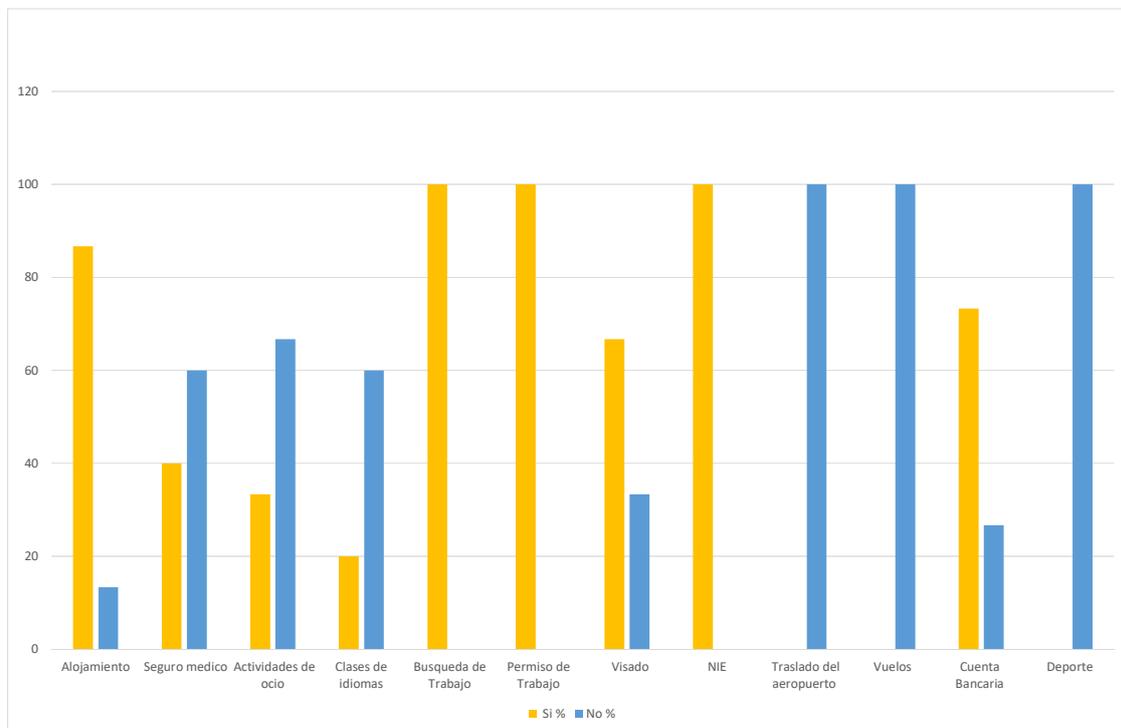


Ilustración 5: Interés en los diferentes servicios.

Como podemos observar, más del 80% de los entrevistados están interesados en contratar los servicios de búsqueda de alojamiento, ayuda y asesoramiento en la búsqueda de trabajo y la tramitación de la Visa de trabajo o NIE.

Más de un 60% de los estudiantes internacionales entrevistados, nos contratarían para la tramitación del Visado de estudiante necesario para poder cursar y convalidar los estudios en España y para cumplimentar los procedimientos de apertura de la cuenta bancaria y el asesoramiento en el traslado de su capital desde el país de origen.

El origen de los encuestados, se muestra en el siguiente gráfico:

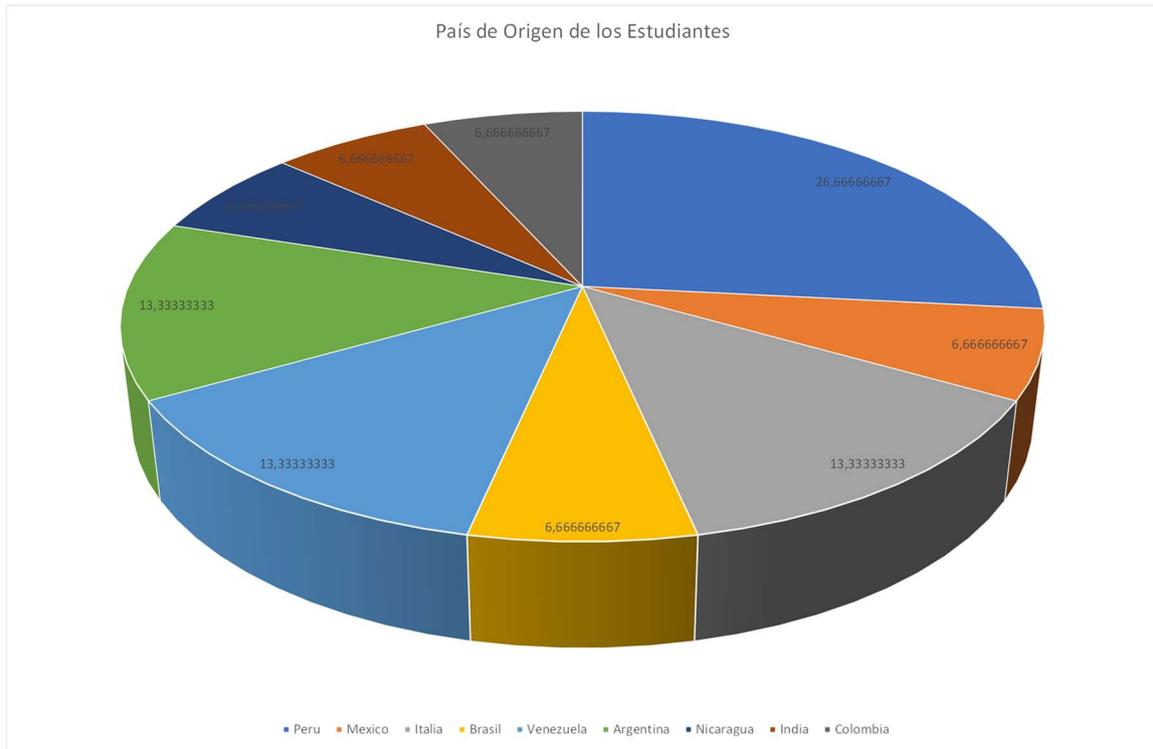


Ilustración 6: Procedencia de los encuestados

Los cuales se desglosan en:

Perú 26,66%

México 6,66%

Brasil 6,66%

Venezuela 13,33%

Argentina 13,33%

Nicaragua 6,66%

Colombia 6,66%

India 6,66%

Italia 13,33%

- Encuesta online realizadas en los países de origen a estudiantes con interés en cursar estudios universitarios o de posgrado en el extranjero.

Perfil: Estudiantes con Nivel económico Medio-Alto o Alto, que pretenden continuar sus estudios en el extranjero.

Muestra: Más de 90 encuestas lanzadas.

Metodología: Encuesta Online con el objetivo de validar el interés de los estudiantes por la contratación de los servicios de Come2Study.



Se adjunta un ejemplo en el Anexo 4.

Conclusiones:

- 27,50% de los estudiantes de últimos cursos universitarios encuestados tiene intención de cursar más estudios universitarios o estudios de posgrado.
- un 80% le gustaría o ya tiene decidido que cursará estos estudios en España.
- El perfil más común de estos estudiantes es el de hombres con edades comprendidas entre los 20 y 30 años.
- El 50% de estos alumnos y alumnas, desean continuar sus estudios en escuelas de negocio
- Confirmación a través de las encuestas online que todos los servicios ofertados en nuestra plataforma tienen un grado de importancia muy alto para nuestros clientes objetivos.
- El 50% de los servicios que oferta en su plataforma Come2Study serán contratados por los alumnos que vengan a España a cursar estudios de postgrado.
- El otro 50% de los servicios ofertados, reciben un interés medio por parte de los encuestados, superando todos ellos la barrera de la no contratación. Por lo que dependerá de la oferta y la gestión de Come2Study, que los clientes contraten el pack completo o sólo determinados

En el Anexo 4 de este documento se describe en profundidad los resultados obtenidos en dichas encuestas.

Conclusiones Finales sobre la Validación en el Mercado.

El modelo de negocio B2B de Come2study queda validado por el 75% del interés mostrado por las universidades públicas con las que se han mantenido entrevistas, las cuales estarían dispuestas a firmar un acuerdo por el que publicitar nuestra plataforma a través de sus canales con los estudiantes internacionales.

Además de los centros públicos, las once escuelas privadas con las que se han mantenido entrevistas, nos confirman la existencia de una necesidad no cubierta para los alumnos internacionales en referencia a su traslado e instalación en España, y muestran interés en firmar convenios o acuerdos con Come2Study para externalizar todos los servicios de traslado, orientación, alojamiento y demás necesidades que les puedan surgir a sus alumnos internacionales a su llegada a España.

El modelo de negocio enfocado a B2C ha sido validado y soportado por los resultados de las entrevistas personales con los estudiantes internacionales que ya están cursando sus estudios en España, y por los resultados de las encuestas online realizadas a los estudiantes en origen, logrando un alto interés de contratación por parte del mercado.

Para reafirmar la validación de nuestro modelo de negocio, Come2Study se reunió en La Feria de Posgrado en Madrid con las escuelas CMI Business School, Next Ibs, Montpellier Business School y Esic, obteniendo de su parte apoyo completo y confianza en nuestro proyecto ya que consideran que Come2Study puede aportar más valor a sus centros dándole un servicio más completo a sus estudiantes extranjeros.

5. Análisis Interno

En este capítulo vamos a realizar la investigación interna de nuestro negocio. Para ello analizaremos la cadena de valor, la matriz de recursos y capacidades y analizaremos las ventajas y debilidades de la empresa.

Cadena de Valor

Michael Porter describe en su modelo de cadena de valor todas las actividades de la empresa que, en su conjunto, van a generar valor. Dichas actividades pueden clasificarse en dos tipos:

- Actividades primarias: las que forman parte del proceso productivo de la empresa desde un punto de vista físico.
- Actividades de apoyo: Sirven de soporte para las actividades primarias pero no forman parte de su proceso productivo.

| | | | | | |
|--|--|---|--|---|--|
| ACTIVIDADES DE LA EMPRESA | SOPORTE | INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA | | | |
| | | Dirección de la empresa y estrategia. Finanzas y contabilidad. | | | |
| | | RECURSOS HUMANOS | | | |
| | | Contratación de personas, Política salarial, Formación de personas, estructura organizativa de la empresa. | | | |
| | DESARROLLO TECNOLÓGICO | | | | |
| Gestión de cuentas: Instagram, Facebook, twitter y LinkedIn. Plataforma web. Material informático. CRM donde poder gestionar los datos de nuestros clientes (Estudiantes y Escuelas) | | | | | |
| COMPRAS | | | | | |
| Alquiler de oficina y compra de material. Pagos a proveedores (residencias, pisos alquilados, asesoría, agencias de viajes). Gestión de servicios auxiliares: Telefonía e Internet. | | | | | |
| PRIMARIAS | RED DE CONTACTOS | OPERACIONES | MARKETING Y VENTAS | POSTVENTA | |
| | Búsqueda de nuestros partners, establecer relaciones para llegar a acuerdos con: - Residencias e Inmobiliarias para la gestión del alojamiento de nuestros clientes - Asesorías para la gestión de los Visados, Nies, etc.. - Entidad bancaria para apertura de cuentas de nuestros clientes - Compañías de seguros para la gestión de seguros médicos y otros seguros de nuestros clientes - Agencias de viajes, hoteles, y empresas de autobuses para la organización de salidas y actividades culturales | - Preparación de "Packs": Organizar de forma individual las estancias de cada uno de nuestros clientes acorde con el pack que hayan contratado. Trabajar codo con codo con nuestros partners para organizar la estancia "a medida" de nuestro cliente | Captación de clientes: - Establecer relaciones directas con las escuelas para publicitarnos a través de ellas. - Publicidad en redes sociales, eventos en escuelas, - Orientar a los estudiantes hacia masters de escuelas partners. Definir Política de precios y sistema de comisiones en función de los servicios ofertados | Debemos estar en estrecha relación con el cliente durante la estancia: - Seguimiento del estudiante desde el momento que aterriza en España hasta que vuelve a su país. - Resolución de posibles incidencias en alguno de los servicios contratados | |
| |  | | | | |
| | | | | | |

Ilustración 7: Cadena de Valor

El proceso productivo de Come2Study se basa en la relación con nuestros contactos que nos permitirá poder ofrecer "Packs" completos de servicios de apoyo al estudio a nuestros clientes. Dichos packs estarán recogidos en una sola plataforma y aportarán valor al cliente en forma de ganancia de tiempo, confianza, sentimiento de pertenencia, seguridad y experiencia de cliente. El estudiante no tendrá que buscar la solución a todos los problemas asociados al estudio de forma independiente, solo tendrá que contactar con Come2Study para resolver dichos problemas de forma rápida y eficaz.

La captación de dichos clientes se hará a través de redes sociales, internet y de las propias escuelas. Otras tareas no tan relevantes para nuestro negocio como la contabilidad, asesoría financiera serán subcontratadas.

Matriz de recursos y capacidades

Cuando hablamos de recursos de una empresa estos pueden ser tangibles o intangibles y a su vez financieros o físicos y humanos o impersonales.

Come2Study es una empresa basada en relaciones con las personas. El núcleo principal de su mayor ventaja competitiva son las relaciones con sus principales partners como residencias o inmobiliarias, compañías de seguros, agencias de viajes y hoteles o asesorías jurídicas. Dichas relaciones se reflejarán en nuestra plataforma y permitirán el diseño de packs de servicios hechos a medida de los clientes. Siendo así una plataforma que intenta alinear la oferta y demanda de los servicios antes mencionados.

Otro recurso que es clave para la compañía es el de sus alianzas con escuelas de negocio y universidades. Dicho recurso va a ser el que permita a la empresa captar a una gran parte de sus clientes pero a su vez se puede convertir en una fuente de ingresos debido a las comisiones que podamos ganar al recomendar sus masters a nuestros clientes.

Por supuesto la empresa necesitará de recursos financieros y materiales para poder desarrollar su actividad diaria. Dichos recursos no representan una ventaja competitiva ni suman valor a nuestro cliente.

| RECURSOS | TIPO | VENTAJA COMP. | KEY POINTS |
|---|------------------------|---------------|---|
| Financieros | Tangible - Financiero | ✗ | Recursos necesarios para el día a día |
| Oficina y Material | Tangible - Físico | ✗ | |
| Plataforma Digital y Cuentas Redes Sociales | Intangible - No humano | ✓ | Recursos necesarios para la captación de clientes |
| Allianzas con Escuelas | Intangible - Humano | ✓ | Recurso detonante |
| Allianzas con Residencias e Inmobiliarias | Intangible - Humano | ✓ | Conjunto de recursos que va a formar el núcleo principal de nuestra mayor ventaja competitiva para los clientes |
| Acuerdos con compañías de seguros | Intangible - Humano | ✓ | |
| Acuerdos con agencias de viajes y Hoteles | Intangible - Humano | ✓ | |
| Datos de nuestros futuros clientes | Intangible - No humano | ! | Ventaja competitiva a explotar en el futuro |

Ilustración 8: Matriz de recursos

6. Análisis Externo

Análisis de la situación y acciones a tomar: matriz DAFO

El análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) evalúa en formato matricial las oportunidades y amenazas del entorno y los puntos fuertes y débiles de Come2Study en comparación con sus competidores.

De la matriz adjunta, se puede deducir que Come2Study puede aprovechar el creciente mercado de estudiantes extranjeros que quieren venir a estudiar a España. Por otra parte, hay otra oportunidad que se puede aprovechar dado que la competencia en el mercado actual, si bien existe, no es muy alta.



Ilustración 9: Análisis DAFO

Para explotar las oportunidades, nuestras acciones deben ser las siguientes:

1. Mantener las fortalezas
 - La idea es novedosa, y no existen competidores claros en el mercado dedicados especialmente a estudiantes.
 - Mantener los acuerdos con las universidades y escuelas que, especialmente en la fase temprana de expansión, cuando la marca no esté aún consolidada, proporcionaran a Come2Study una credibilidad adicional. Esto facilitará que nuestros primeros clientes confíen en nosotros.
 - Come2Study es una plataforma que ayudará a los proveedores de servicio que no estén digitalizados acceder a un mercado potencial inexistente para ellos.
2. Corregir nuestras debilidades

- Obtener de manera rápida una red de posibles clientes: usuarios de nuestra página web, así como inmobiliarias con acuerdos de colaboración. De nuevo se impone una acción comercial rápida.
- En relación con las amenazas presentes en el mercado, se deberá mantener una estructura de costes fijos reducidos para ser flexibles y adaptarse a la estacionalidad de la demanda de nuestros servicios. Las otras dos amenazas, la posible competencia con redes de clientes ya asentadas y la mentalidad a cambiar, serán contrarrestadas con el mantenimiento de nuestras fortalezas y la rápida acción de marketing y comercial para hacernos con una parte del mercado de potenciales clientes en el menor tiempo posible.

Análisis de estrategia producto-mercado: matriz de Ansoff

La matriz de Ansoff o producto-mercado ayuda a definir la estrategia de crecimiento de una empresa, relacionando los productos con los mercados y determinando cuatro posibles estrategias a seguir: penetración de mercados, desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategia de diversificación.

En el caso de Come2Study, este tipo de servicios se ofrecen en un entorno profesional de expatriados. Por otro lado sí que existen consultores de formación con una oferta de servicios que se puede asemejar, aunque mucho menos extensiva, para españoles que quieren estudiar fuera.

Por tanto, nuestra estrategia es el desarrollo de nuevos mercados, al pretender normalizar en España lo que es una práctica habitual en otros países.

Por todo lo expuesto anteriormente, para desarrollar un mercado existente, el plan de marketing adquiere gran relevancia.

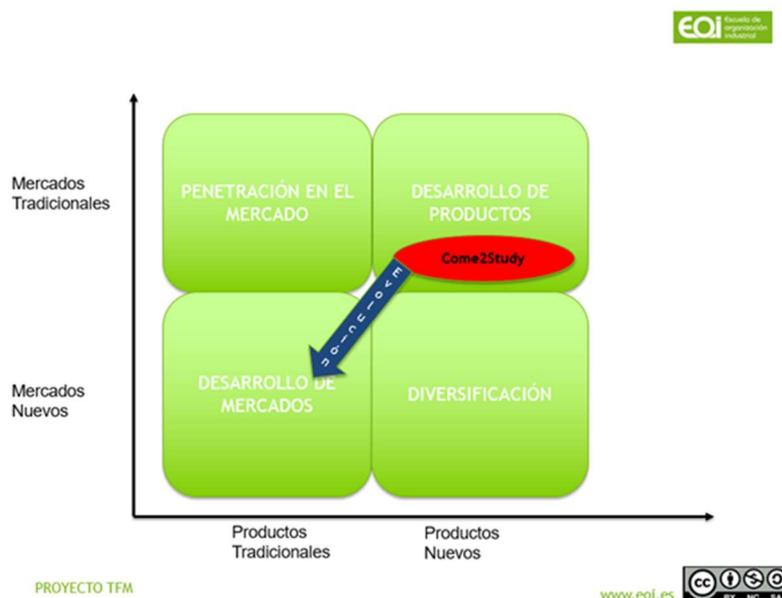


Ilustración 10: Matriz de Ansoff

Matriz BCG

De acuerdo al análisis matricial de Boston Consulting Group, el paquete de servicios que ofrece Come2Study es un producto estrella. El atractivo del mercado se ha estudiado en el apartado 2 del presente documento y se ha constatado que el volumen del mercado estudiantil extranjero es alto, y es creciente, además que hay interés por parte de los posibles clientes en contratar un servicio así. En cuanto a la cuota relativa, dada la escasa competencia y la novedad del producto, se contará con una alta cuota del mercado desde el lanzamiento.

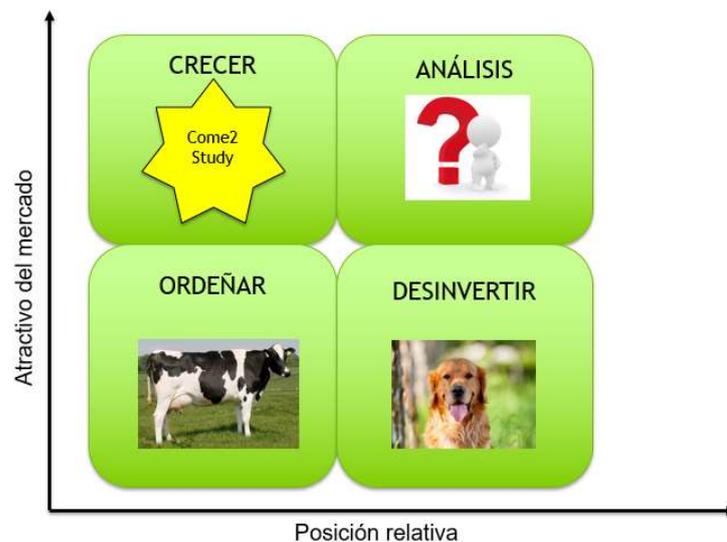


Ilustración 11: Matriz BCG.

Matriz McKinsey

Como ya se ha referido con anterioridad, el atractivo del mercado es alto, entre otros, por los siguientes factores:

1. Se trata de un mercado en crecimiento.
2. Es un mercado que se encuentra desabastecido actualmente sin una solución global.
3. El mercado tiene altas rentabilidades
4. El volumen del mercado total es muy elevado.
5. Es un mercado apoyado por las políticas gubernamentales, siendo de interés para el Gobierno el fomento al crecimiento del volumen de estudiantes extranjeros que acuden a España a estudiar.

El atractivo de mercado lo hemos analizado considerando las siguientes variables:

- Accesibilidad
- Tasa de crecimiento
- Ciclo de vida
- Margen bruto
- Competidores
- Posibilidades de diferenciarse (distintas al precio)
- Concentración del mercado

La competitividad en tanto, se analiza analizando las siguientes variables:

- Cuota de mercado relativa
- Precio
- Diferenciadores
- Grado de expertise de la empresa
- Distribución
- Imagen de marca

Lo que impide a Come2Study en su nacimiento tener una mayor ventaja competitiva es el acceso a clientes, ya que al encontrarse en una zona geográfica de mucha extensión, es dificultoso encontrar fácilmente a los clientes que demanden estos servicios.

Por ello, nuestras acciones se centrarán en el marketing online incidiendo en redes sociales.

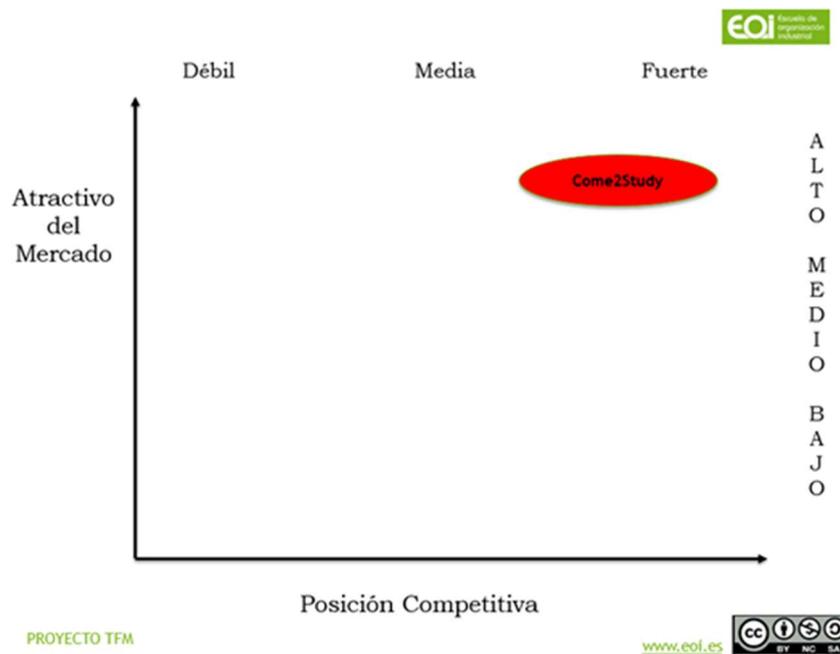


Ilustración 12: Matriz McKinsey



7. Misión, visión, valores de la compañía.

Come2Study es una plataforma de servicios para hacer más fácil la estancia pedagógica de todos los estudiantes extranjeros universitarios y de posgrado que vengan a España a formarse.

Misión

Nuestra misión es convertirnos en el partner estratégico de las Universidades y Escuelas de Negocio Españolas, y de los estudiantes extranjeros para que estos últimos puedan desarrollar sus estudios con todos los servicios y garantías necesarios. Para ello debemos realizar todos los trámites necesarios para el traslado e iniciación del curso de los estudiantes, y resolver todos sus problemas organizativos relacionados con sus estancias en España.

Proporcionamos libertad y tiempo para los estudiantes extranjeros reduciendo así la incertidumbre e inseguridad a la que se enfrentan cuando se trasladan a un país extranjero para iniciar una nueva etapa de formación y crecimiento personal.

Queremos ser el líder nacional en ofrecer servicios exclusivos para estudiantes extranjeros, ofreciendo un extenso abanico de opciones para cubrir todas las necesidades posibles de nuestros clientes actuando con total transparencia, objetividad, profesionalidad y maximizando la calidad de los servicios ofertados. Gracias al trabajo de nuestros profesionales, y de nuestra red de proveedores y colaboradores, nuestro modelo de negocio se podrá convertir en el referente en el mercado nacional

Visión

Come2Study tiene como objetivo ayudar a todos aquellos estudiantes que quieran venir a nuestro país a estudiar. España es un destino perfecto para los estudiante de postgrado, en nuestro país disfrutamos de una de las mejores educaciones a nivel mundial y además nuestra cultura, gastronomía, y estilo de vida son de los más acogedores del mundo. Pensamos que cualquier estudiante debe de tener la ayuda suficiente para disfrutar de España.

Valores

- Objetividad
- Profesionalidad
- Rigurosidad
- Calidad
- Transparencia
- Seguridad y fiabilidad
- Orientación al cliente
- Flexibilidad
- Agilidad
- Cercanía



8. Mapa Estratégico.

La estrategia de Come2Study es la captación de clientes en su lugar de origen a través de canales online como plataformas online universitarias, redes sociales, etc. Para ello, además de servicios externos, contaremos con un excelente capital humano, un buen modelo organizativo y orientación al cliente. Estos tres puntos estratégicos deben estar orientados a crear una cultura de satisfacción del cliente.

Adquiere por tanto una gran relevancia la selección de profesionales alineados e involucrados con la estrategia de la empresa, comprometidos con la calidad y el servicio al cliente y con un alto grado de autonomía.

Por supuesto, una vez seleccionados, Come2Study debe continuar formando a sus profesionales, aumentando así las posibilidades de nuevos servicios a ofertar para nuestros clientes.

La relación de nuestros profesionales con nuestros clientes debe ser de retroalimentación.

Todo el personal de Come2Study debe trabajar como un equipo con los mismos valores creando una imagen de marca referente en el mercado.

Finalmente, la perspectiva financiera no es otra que crear valor a largo plazo para el accionista, estableciéndose como líder nacional en prestación de servicios para estudiantes extranjeros.



LIDER EN EL MERCADO DE SERVICIOS A ESTUDIANTES EXTRANJEROS

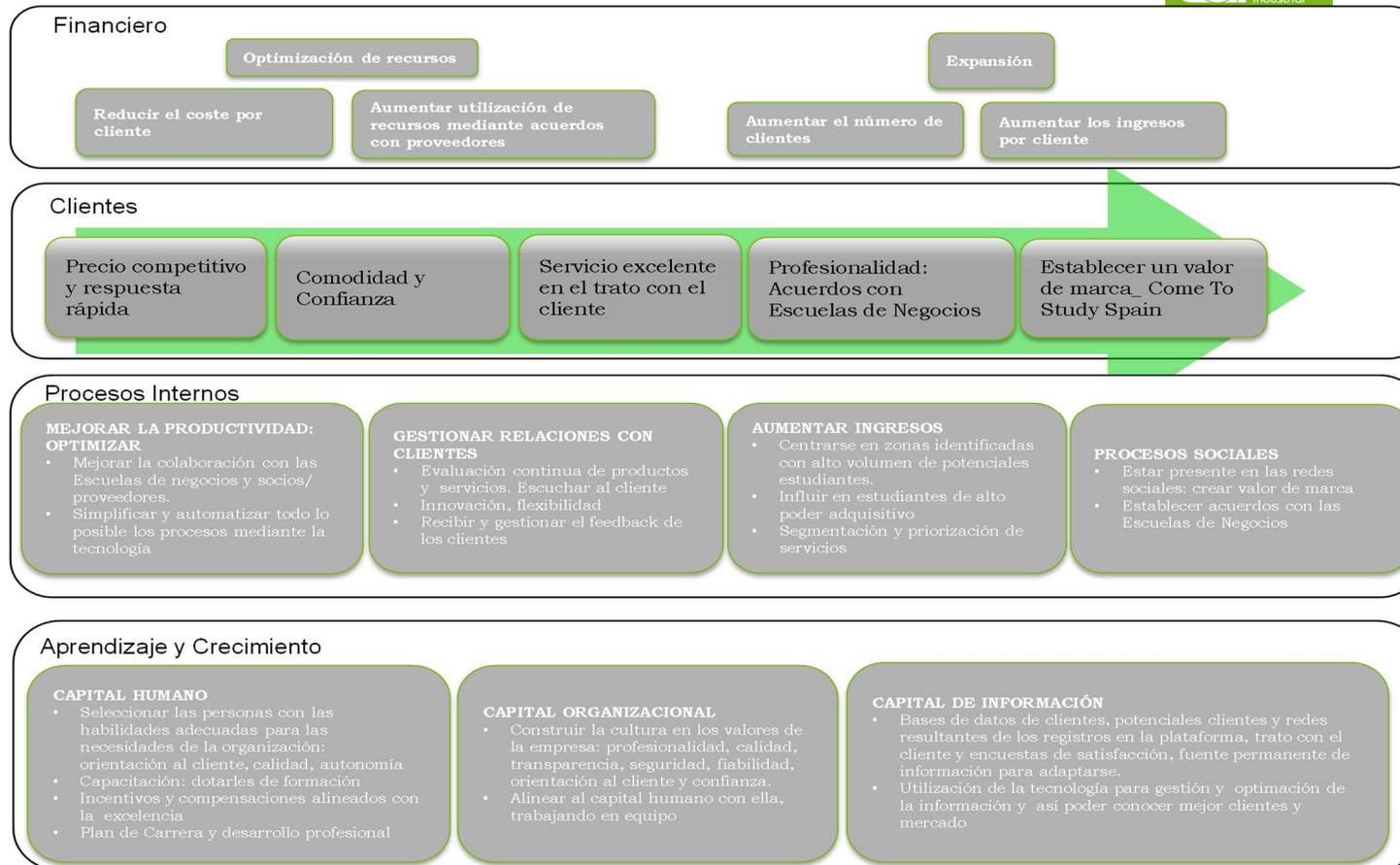


Ilustración 13: Mapa estratégico



9. Plan de Marketing

Customer Journey

Comenzamos nuestro Plan de Marketing elaborando el ciclo de compra de nuestros usuarios, ya que consideramos imprescindible conocer a nuestros clientes y cómo éstos se interrelacionan con la plataforma de Come2study.

Para ello, se ha establecido el Customer Journey incluido en el Anexo 6, donde las actividades en las que el usuario interacciona con Come2Study están resaltadas con un recuadro verde y donde las actividades clave para el proyecto están marcadas con una estrella amarilla.

En el Plan de Marketing queremos distinguir dos horizontes temporales:

- Corto plazo: Plan de lanzamiento y posicionamiento de nuestra marca, con una duración de un año para realizar una campaña de lanzamiento que tendrá un tratamiento y dedicación específicos para crear y desarrollar la marca Come2Study en los diferentes segmentos clientes que tenemos definidos. De esta manera, conseguiremos hacernos un hueco en el mercado de manera rápida, este lanzamiento inicial estará localizado en Madrid, es decir, para estudiantes extranjeros que quieran venir a realizar un máster a Madrid.
- Medio-Largo plazo, con una duración de cinco años en los que fijaremos unos objetivos de crecimiento y consolidación en Madrid, y posteriormente en Barcelona. En el cuarto y quinto año, apostaremos por la apertura de nuevos mercados internacionales. Teniendo en consideración estos objetivos se desarrollará un plan de MKT acorde y con inversiones específicas para la implantación y consolidación de la compañía en las nuevas ubicaciones tanto a nivel nacional como internacional.

Plataforma.

Come2Study es una plataforma tecnológica, con dos canales de interacción web y App para dispositivos móviles, que gestiona la oferta y demanda de servicios asociados al traslado y estancia en un país extranjero de estudiantes universitarios y de posgrado, así como el alta de servicios ofertados por los diferentes partners

Con nuestra plataforma, conectaremos con los estudiantes extranjeros que vengán a cursar estudios universitarios o de posgrado a España y a través de nuestra solución digital de manera ágil y fiable, les ofreceremos la solución completa y unificada a sus necesidades para que los estudiantes se puedan centrar en aprovechar su experiencia formativa al máximo.

Segmentos de Clientes

Nuestro modelo de negocio está enfocado en los siguientes formatos de relación con los clientes:

- **B2B** en el que ofrecemos nuestros servicios a las Universidades y Escuelas de Negocio para que puedan dar un servicio completo e integral a sus estudiantes internacionales, siendo Come2Study el socio complementario que le proporciona todos los servicios necesarios a los estudiantes fuera del ámbito académico que la escuela le facilita. Consideramos que Come2Study les ofrece un valor y un servicio diferencial frente a otras



entidades formativas, apostando por un trato más cercano y personalizado con el estudiante/cliente.

Estimamos que el 50% de nuestros clientes conocerán nuestra plataforma a través de las Universidades y de las Escuelas de Negocio, por lo que serán alumnos que ya han decidido cursar estudios en España y en un centro en concreto, y contactarán con nosotros antes de su llegada para que les organicemos todos los servicios para el traslado a través de la escuela que les recomendará la utilización de los servicios de Come2Study, para su acomodación y desarrollo de su formación en el tiempo completo de su estancia.

Dentro de los centros de formación, identificamos dos subsegmentos basándonos en los Ranking europeos y nacionales de las escuelas de negocio más prestigiosas:

- Escuelas de Prestigio Internacional Reconocido.

Estas escuelas ya ofrecen ciertos servicios a los estudiantes tipo acomodación, ayuda en trámites administrativos como visados o información para la vida diaria en sus páginas web, contando con un departamento que gestiona estos servicios ofertados a los estudiantes entre otros servicios.

- Escuelas de Prestigio Nacional.

La mayoría de esos centros ofrecen a título informativo asistencia para determinadas necesidades como alojamiento, trámites bancarios o tramites con becas, pero no ofertan los servicios en si en sus plataformas.

- **B2C** en el que nuestros servicios van dirigidos al consumidor final, que son estudiantes cuyo país de origen pertenece a LATAM de 20 a 45 años con interés en cursar estudios de posgrado en el extranjero.

Los subsegmentos diferenciados de estudiantes correspondientes a un nivel económico medio-alto y un nivel económico alto.

Consideramos que el 50% de nuestros clientes conocerán directamente nuestra plataforma a través de publicidad online, ya que, según nuestra investigación de mercado, nuestros clientes potenciales buscan sus opciones de estudios de posgrado de forma online.

Estimamos que en el modelo B2C, el 75% de los alumnos que contacten directamente con Come2Study, ya han decidido cursar estudios en España y en un centro en concreto, por lo que buscan en nuestra plataforma la seguridad de que les organicemos todos los servicios para el traslado, y lo necesario para su acomodación y desarrollo de su formación en el tiempo completo de su estancia.

Consideramos que un 25% de los alumnos internacionales que contacten directamente con Come2Study, necesitarán un servicio de asesoramiento en la elección del Centro que mejor se adapte a sus expectativas según el tipo de estudios de posgrado que quieran cursar, por lo que a través de nuestra plataforma, además de los servicios de traslado, alojamiento y búsqueda de servicios para la vida diaria, previamente buscaremos las mejores opciones disponibles en las universidades o escuelas de negocio de nuestro país y que más se adapten a las preferencias tanto económicas como de excelencia de nuestros clientes.



Posicionamiento según segmento de clientes

Nuestro posicionamiento será convertirnos en la empresa/plataforma de referencia en cuanto a servicios de apoyo a los estudiantes extranjeros que vengan a cursar estudios en España, es decir, ser el punto de encuentro y compañero de viaje durante toda su estancia en España que le facilita la gestión integral de manera rápida y transparente de todos los servicios que necesita en cada momento fuera del ámbito académico.

Para lograrlo, ofrecemos a nuestros clientes confianza, cercanía y seguridad gracias a los firmes acuerdos con nuestros partners.

Nuestro posicionamiento por segmentos sería:

- **Escuelas de Prestigio Internacional Reconocido:** El posicionamiento que tendríamos con este segmento sería generar credibilidad y confianza a las escuelas de negocio para que acepten externalizar los servicios de apoyo a los estudiantes así como ampliar su oferta de servicios para los clientes contando con todos nuestros servicios ofertados. Así nos situaremos como un complemento perfecto a su negocio para ofrecer un valor añadido en un mercado tan competitivo como el educativo donde la diferenciación se realiza fundamentalmente en los extras ofertados a los alumnos.
- **Escuelas de Prestigio Nacional:** Ya que estos centros no disponen en catálogo de prestaciones o servicios a ofertar a sus estudiantes, el posicionamiento que tendríamos en este segmento sería generar credibilidad y confianza a las universidades o escuelas para que podamos acordar un convenio de colaboración y ellos oferten a todos sus estudiantes internacionales los servicios que nuestra empresa puede ofrecerles.
- **Estudiantes de nivel económico medio-alto:** Nuestro posicionamiento en este segmento de clientes debe ser aportar seguridad, transparencia y confianza al estudiante en la gestión de las necesidades que supongan una mayor dificultad para ellos.
- **Estudiantes de nivel económico alto:** Nuestro posicionamiento en este segmento de clientes debe ser de forma fundamental el ahorro de tiempo, aportando la seguridad, transparencia y confianza en la gestión completa de sus necesidades.

Previsión y política de venta

Nuestra política de ventas se basa en el ofrecimiento en nuestra plataforma online de varios packs de servicios según las necesidades de nuestros clientes.

Para ofrecer un servicio personalizado, todos los estudiantes que contacten con Come2Study, podrán hacer su pack personalizado eligiendo entre los servicios ya ofertados en nuestra web o indicando nuevas necesidades que consideren relevantes para hacer de su estancia formativa una experiencia completa y satisfactoria.

A los alumnos internacionales que desconozcan los servicios necesarios para su estancia, Come2Study les ofrece unos packs estándar según su nivel económico y si su estancia será en solitario o en familia, a los que podrán añadir todos los servicios que cada uno considere necesarios.

Para decidir el contenido de los mismos, hemos tomado como referencia los resultados obtenidos de las entrevistas y encuestas manejadas en la validación del mercado, y hemos diferenciado a los clientes que cuando contactan con nosotros ya tienen decidido los estudios y el centro donde van a cursar los mismos, y los alumnos que al conectar con Come2Study necesitan asesoramiento en la elección de su formación de posgrado.



Nuestro modelo de negocio es la intermediación en la gestión de los servicios necesarios contratados por los estudiantes internacionales que vienen a España a cursar sus estudios de postgrado, consideramos que nuestros honorarios serán retenidos mediante una comisión por coste de servicio del 10%.

- Ofertas para estudiantes que conocen Come2Study a través de las Universidades o Escuelas de Negocio, o que nos conocen online, pero que ya tienen seleccionado Centro donde cursar sus estudios :

PACK A: Estancia de 9 meses para Estudiante y su familia con prestación completa. Precio: 31.530 €. Cuota para el Estudiante: 3.500€/Mensuales.

Comisión Come2Study = 350 €/mes

PACK B: Estancia de 9 meses para Estudiante que viaja en solitario con prestación completa. Precio: 24.340 €. Cuota para el Estudiante: 2.700€/Mensuales.

Comisión Come2Study = 270 €/mes

PACK C: Estancia de 9 meses para Estudiante y su familia con paquete de servicios básico. Precio: 15.750 €. Cuota para el Estudiante: 1.750€/Mensuales.

Comisión Come2Study = 175 €/mes

PACK D: Estancia de 9 meses para Estudiante que viaja en solitario con paquete de servicios básico. Precio: 10.210 €. Cuota para el Estudiante: 1.135€/Mensuales.

Comisión Come2Study = 113,5 €/mes

Mostramos algunos ejemplos de los servicios que incluyen nuestros packs en el anexo 7.

- Ofertas para estudiantes que conocen Come2Study de forma online y necesitan asesoramiento en la elección del centro formativo, por lo que la contratación del mismo se hará a través de nuestra plataforma:

PACK A: Estancia de 9 meses para Estudiante y su familia con prestación completa, incluyendo el precio de la Formación en una escuela de Prestigio. Precio: 96.530 €. Cuota para el Estudiante: 10.725€/Mensuales.

Comisión Come2Study = 1.072,50 €/mes

PACK B: Estancia de 9 meses para Estudiante que viaja en solitario con prestación completa, incluyendo el precio de la Formación en una escuela de Prestigio. Precio: 89.340 €. Cuota para el Estudiante: 9.926€/Mensuales.

Comisión Come2Study = 992,60 €/mes

PACK C: Estancia de 9 meses para Estudiante y su familia con paquete de servicios básico, incluyendo el precio de la Formación en la escuela seleccionada por el Alumno. Precio: 35.750 €. Cuota para el Estudiante: 3.970€/Mensuales.

Comisión Come2Study = 397 €/mes



PACK D: Estancia de 9 meses para Estudiante que viaja en solitario con paquete de servicios básico, incluyendo el precio de la Formación en la escuela seleccionada por el Alumno. Precio: 30.210 €. Cuota para el Estudiante: 3.350€/Mensuales.

Comisión Come2Study = 335 €/mes

Tal como hemos comentado anteriormente, nuestro modelo de negocio es la intermediación en la gestión de los servicios necesarios contratados por los estudiantes internacionales que vienen a España a cursar sus estudios de postgrado, consideramos que nuestros honorarios serán retenidos mediante una comisión por coste de servicio del 10%.

Para valorar una estimación de las ventas para los primeros años, hemos realizado un cálculo en base a las horas productivas del personal del departamento de operaciones y ventas, y por tanto se ha calculado los estudiantes a los que podemos gestionar según nuestro tamaño real.

Nuestras hipótesis principales son que el 50% de nuestros clientes nos conocerán a través del modelo de negocio B2B y el otro 50% nos conocerán de forma online, modelo B2C.

Según las cifras que hemos obtenido a través de la investigación del mercado realizada, el 81% de los alumnos que cursan estudios de posgrado en España tienen un nivel económico medio-alto y por tanto, un 19% de nuestros potenciales clientes tienen un nivel económico alto.

| 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|----------|----------|------------|------------|------------|
| 150 | 270 | 365 | 540 | 600 |
| 223.971€ | 761.434€ | 1.130.309€ | 1.611.698€ | 2.041.126€ |

Ilustración 14: Cifras mercado disponible. Elaboración propia

También, utilizando las cifras de nuestra investigación y validación del mercado, concluimos que el 16% de los alumnos extranjeros que cursan estudios en España se trasladan con la familia y el 84% lo hace en solitario.

Según nuestra segmentación de clientes, el 75% de los alumnos contratarán nuestros servicios una vez ya tienen seleccionados los estudios y el centro donde lo van a cursar, y el 25% contratarán a través de nuestra plataforma la formación a cursar.

Se han previsto dos convocatorias anuales, septiembre y febrero. Se ha considerado que el 75% de nuestros clientes corresponden a la convocatoria de septiembre y el restante 25% a febrero.

Para mayor información sobre previsiones de ventas, referirse al Plan Económico - Financiero.

Cadena de distribución

Nuestra cadena de distribución estará dividida en dos líneas: Canal directo y Canal Indirecto.

Al ser una plataforma de servicios, utilizaremos como canal directo nuestra oficina comercial para atender a nuestros clientes in situ, así favorecer la interacción directa con el cliente y sus necesidades. Nuestra red comercial se centrará principalmente en el desarrollo de negocio de los clientes B2B, así como participación en ferias para los clientes B2C y desarrollar nuestra presencia y marca en los principales foros relacionados con másters y estudios de postgrado.



También como canal directo, haremos uso de las telecomunicaciones e internet como canales de distribución alternos para poder llegar más fácilmente a un mayor número de demandantes y también ofrecer a nuestros clientes más formas de comunicación directa con Come2Study.

Nuestro modelo de distribución online nos permitirá reducir nuestros costes directos asociados a la fuerza de ventas, pudiendo así ofrecer precios competitivos.

Como tercer canal de distribución de nuestros servicios, contaremos con nuestra fuerza de ventas, que se encargaran de visitar las principales Ferias de Educación tanto en los países de Origen como en destino para conseguir publicitar Come2Study al mayor número de estudiantes posibles para que conozcan la oportunidad que supone cursar estudios en el extranjero sin la presión de la organización del traslado y el viaje, y en definitiva, todas las molestias asociadas de su estancia en un país nuevo y desconocido.

Como canal indirecto utilizaremos convenios con las universidades y escuelas de negocio en España, las cuales representaran para nosotros un canal de distribución que puede acelerar nuestro crecimiento para lograr desde el inicio una buena cuota de mercado.

Otro de nuestros canales indirectos de distribución, será la firma de acuerdos o convenios con las Universidades en Origen para promocionarnos entre sus alumnos que deseen cursar estudios de posgrado en España.

Estas asociaciones con los centros de estudios en origen y en destino, consideramos que será una relación beneficiosa tanto para ellos como para nosotros, ya que las escuelas que no ofertan nuestro tipo de servicios podrán hacerlo a través de nosotros diferenciándose así de su competencia, y las que si los ofertan, podrán externalizarlo mejorando así la eficiencia y reduciendo por agregación el coste de esta prestación de servicios.

Fuerza de Ventas

Nuestra fuerza de ventas consiste en un director Comercial y dos comerciales que realizaran las labores de ventas en la etapa inicial y a medida que captemos un mayor volumen de negocio, se contratara personal adicional.

El director comercial se encargará de planificar y coordinar la gestión de venta y organizar las tareas de los comerciales.

Además, el director comercial será el encargado de gestionar los canales indirectos de distribución siendo el responsable de la firma de acuerdos y convenios con las escuelas de negocio, centros de estudios y universidades.

Los comerciales de ventas serán los encargados de la gestión con los distintos segmentos de clientes, en los diversos canales directos como nuestra oficina presencial y los canales online.

El director comercial, en el inicio de la actividad, se encargará de visitar todas las escuelas de posgrado, negocios y en general de estudios superiores que puedan estar interesadas en ofertar servicios externos de apoyo al estudiante extranjero. Su meta será establecer contactos para dar a conocer el producto y tratar de cerrar acuerdos comerciales que nos permitan abrir vías de negocio, posicionamiento en el sector y tener mayor capilaridad y acceso a clientes.

Los agentes comerciales, basaran su estrategia de ventas en los siguientes argumentos:



- La principal ventaja que ofrecemos a nuestros clientes es el ahorro de tiempo y preocupaciones, asociados a la estancia en un país ajeno.
- Servicio innovador que evita a los estudiantes extranjeros que quieren cursar estudios en España las dificultades para satisfacer sus necesidades básicas (sanidad, permisos, seguros, etc..) o la búsqueda de alojamiento, así como otras necesidades asociadas al traslado.
- Como estudiante extranjero desconocedor del país de destino, nuestra plataforma de servicios elimina la incertidumbre a su llegada, ya que planificamos su viaje antes en origen, y a la vez lo acompañamos durante toda su estancia.
- Ofreceremos también consejos en origen sobre la elección del centro donde cursas los estudios que mejor convenga y se adapten a las necesidades de nuestro cliente.
- Completamos la perfecta estancia de los estudiantes aportando una oferta variada de actividades culturales, turísticas y de ocio, que permitan al estudiante explorar y disfrutar de nuestro país y su entorno.

Comunicación

El contacto entre Come2Study y sus clientes se producirá de maneras diferentes según el segmento de clientes:

1. La comunicación con las Universidades, escuelas de negocio y centros de estudios se realizará de forma presencial a través de nuestra oficina comercial con una acción directa del director comercial, quien buscará acuerdos comerciales primeramente con llamadas telefónicas y correos electrónicos, y finalmente en reuniones de acción directa con los centros de estudios. Una vez hayamos captado a un cliente B2B, se mantendrá una comunicación continua a través de la plataforma de Come2Study, además de los demás canales ya comentados.
2. Con nuestros clientes B2C, para su captación nos comunicaremos a través de las redes sociales utilizando campañas de marketing SEM de captación especializada ya que consideramos por los resultados de nuestro estudio de mercado que las redes sociales son el medio más utilizado por los estudiantes para realizar búsquedas de opciones de estudios superiores. También realizaremos campañas de comunicación en las páginas webs de portales universitarios. Fomentaremos la creación de marca a través de marketing de influencia, y contrataremos posicionamiento SEO en buscadores, que lleven a los posibles clientes a nuestra página web propia y/o aplicación móvil. Una vez captados, nuestros usuarios podrán mantener contacto permanente con Come2Study a través de nuestra plataforma, además de los canales offline. Para clientes registrados en nuestra plataforma digital, crearemos un foro online disponible en web y app para generar un red de contactos entre los estudiantes que hayan contratado nuestros servicios.

Presencia offline.

Nuestra marca Come2Study cuidará la imagen de sus oficinas comerciales, creando una imagen corporativa que transmita el mensaje de confianza y seguridad que queremos dar a nuestros clientes.

Nuestra fuerza de ventas fomentará el conocimiento de nuestra marca, y hará llegar nuestra imagen corporativa a todos los agentes del mercado a través de material POP.



Buscaremos nuestra participación en publicaciones especializadas generando contenidos para las mismas y sus lectores, sobre datos y evolución del sector.

Los medios que se han descartado para la presencia offline son tanto la radio como la televisión por el alto coste que supone sus campañas respecto al bajo rendimiento que se puede llegar a obtener, debido a la tipología de nuestros clientes y la diversidad geográfica de los mismos.

Participaremos en ferias especializadas nacionales e internacionales, para conseguir la máxima captación posible de usuarios.

Asistiremos a conferencias, reuniones, convenciones y foros especializados, para fomentar la comunicación directa con los clientes.

Presencia online.

El dominio www.cometostudyspain.com está registrado por Come2Study y la página web ya se encuentra en construcción.

Come2Study tendrá presencia en Facebook, Instagram, YouTube y Twitter por ser las Redes donde los potenciales clientes objetivo se mueven de manera más habitual, permitiendo así una mayor segmentación de público objetivo. Nuestra política que se plantea es una política diaria en cada Red, alternando publicaciones meramente comerciales con otras que cuenten historias o hechos reales, de forma que éstas últimas conecten más con el cliente y se vea elevado su interés.

Se van a realizar diferentes estrategias, dependiendo de la tipología de cada Red; pero el coste aproximado por “clic” está resumido en la siguiente tabla:

| RED SOCIAL | COSTE POR “Click” |
|---------------|-------------------|
| Facebook Ads | 0,20€ |
| Instagram Ads | 0,23€ |
| Google Ads | 0,6€ |
| Youtube | 0,4€ |

Ilustración 15: Coste por Click

Come2Study va a utilizar Google AdWords para analizar palabras clave, de forma que la plataforma se adapte a dichas palabras según la estrategia o campaña de cada año.

Para fomentar la creación de la marca Come2Study, creemos que el marketing de influencia debe ser primordial. Contactaremos con influencers que estén buscando ampliar sus conocimientos con estudios superiores o de posgrado, y les presentaremos Come2Study buscando su colaboración para hacer llegar nuestra plataforma a la mayor de clientes objetivo posibles.

Hemos realizado un presupuesto de gasto en marketing y publicidad, basado en los siguientes puntos:

- El 100% de los clientes B2B serán captados por nuestro equipo comercial. El coste estimado de captación por centro es de 1.600€, y el coste de mantenimiento para los siguientes años 480€.
- El 50% de los usuarios B2C serán captados por nuestra fuerza de ventas a través de los centros de estudios, gracias a los acuerdos de colaboración, por lo que el coste estimado es mínimo. Estimamos un gasto de 5€ por nuevo usuario captado.

- El gasto en publicidad en Redes Sociales, para la captación del 50% de clientes B2C, será proporcional al crecimiento del número de clientes totales (usuarios y colaboradores), clientes no fidelizados (nuevos clientes), canales y precio por “clic” de cada una de las Redes Sociales desde las que Come2Study se va a publicitar, e inversamente proporcional a la conversión de los mismos.
- El gasto en influencers se mantendrá estable cada año para llegar al mayor número posible de clientes con el objetivo de máxima apertura en mercados internacionales.
- El gasto en ferias y foros, así como de reportajes en revistas especializadas, será constante durante los primeros años, debido a que se hará un gran esfuerzo desde el principio para generar imagen de marca. El presupuesto anual será de aproximadamente 50.000€.

10. Plan de Implantación.

Nuestro plan de implantación se realizará en cinco años y nuestros principales hitos por año serán:



Ilustración 16: Expansión y crecimiento propuesto.

Año 1

- Validar el modelo de negocio en Madrid para ajustar los servicios procesos a las necesidades de los clientes, para escalar el modelo los siguientes años
- Captación de clientes mediante Ferias Internacionales y Nacionales para alumnos con interés en hacer posgrado en Madrid.



| Feria | Origen / Destino |
|---|-------------------------|
| Semana de la Educacion | Madrid |
| Feria Educativa | Madrid |
| Europosgrados | Mexico DF |
| Feria Internacional de estudios de posgrado | Lima |
| Feria Internacional de estudios de posgrado | Bogota |
| Estudiar en Espana | Quito |
| Futura Salon de masters y posgrados B | Barcelona |

Ilustración 17: Ferias Educación Año 1.

- Apertura de espacio Coworking en Madrid para facilitar la comunicación con nuestros clientes.
- Acuerdos con las Escuelas de Negocio y Universidades en Madrid, marcando como objetivo lograr la firma de convenios con los siguientes centros:
 - ESADE Business School
 - IESE Business School
 - EAE Business School
 - Universidad Carlos III de Madrid
 - EOI
- Captación de clientes por redes Sociales como Instagram, Youtube y Facebook, en los siguientes países: Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, Perú, República Dominicana, México y Venezuela.
- Creación de Alianzas estables con los proveedores de alojamiento para los estudiantes, asesoría jurídica y social para la tramitación documental necesaria, empresas de mudanzas internacionales, empresas de servicios médicos y financieros, agencias de turismo, empresas de servicios domésticos y centros deportivos.

Año 2

- Apertura de Oficina en Madrid para facilitar y mejorar la comunicación ya existente con nuestros clientes, además de con nuestros proveedores y partners.
- Captación de clientes mediante Ferias Internacionales y Nacionales para alumnos con interés en hacer posgrado en Madrid.

| Feria | Origen / Destino |
|---|-------------------------|
| Semana de la Educacion | Madrid |
| Feria Educativa | Madrid |
| Europosgrados | Mexico DF |
| Feria Internacional de estudios de posgrado | Lima |
| Feria Internacional de estudios de posgrado | Bogota |
| Estudiar en Espana | Quito |
| Futura Salon de masters y posgrados B | Barcelona |

Ilustración 18: Ferias Educación Año 2.



- Mantener y consolidar los acuerdos con las Escuelas de Negocio y Universidades en Madrid ya realizados en el primer año.
- Marcarnos como objetivo lograr la firma de nuevos convenios con los siguientes centros:
 - ESIC Business School
 - CEU Business School
 - IMF Business School
 - Universidad Complutense de Madrid
 - CMI Business School
- Captación de clientes por redes Sociales como Instagram, Youtube y Facebook, con el foco en los mismos países del año anterior.
- Revisión y refuerzo de las alianzas creadas con los proveedores de alojamiento para los estudiantes, asesoría jurídica y social para la tramitación documental necesaria, empresas de mudanzas internacionales, empresas de servicios médicos y financieros, agencias de turismo, empresas de servicios domésticos y centros deportivos.

Año 3

- Apertura de operaciones en Barcelona para generar nuevas oportunidades de negocio y ampliar el mercado de nuestros posibles clientes.
- Captación de clientes mediante Ferias Internacionales y Nacionales para alumnos con interés en hacer posgrado en Madrid o Barcelona.
- Acuerdos con las Escuelas de Negocio y Universidades en Barcelona, marcando como objetivo lograr la firma de convenios con los siguientes centros:
 - EADA Business School
 - EAE Business School
 - IESE Business School
 - ESADE Business School
- Captación de clientes por las redes Sociales comentadas de estudiantes con interés en formarse tanto en Madrid como en Barcelona.
- Creación de Alianzas estables con los proveedores de alojamiento para los estudiantes, asesoría jurídica y social para la tramitación documental necesaria, empresas de mudanzas internacionales, empresas de servicios médicos y financieros, agencias de turismo, empresas de servicios domésticos y centros deportivos en Barcelona
- Revisión y refuerzo de las alianzas creadas con los proveedores de alojamiento para los estudiantes, asesoría jurídica y social para la tramitación documental necesaria, empresas de mudanzas internacionales, empresas de servicios médicos y financieros, agencias de turismo, empresas de servicios domésticos y centros deportivos en Madrid.
- Mantener y consolidar los acuerdos con las Escuelas de Negocio y Universidades en Madrid ya realizados en el primer año y segundo año.

Año 4 y 5

- Captación de clientes mediante Ferias Internacionales y Nacionales para alumnos con interés en hacer posgrado en Madrid y Barcelona.
- Mantener y consolidar los acuerdos con las Escuelas de Negocio y Universidades en Madrid ya realizados en los tres primeros años.

- Captación de nuevos mercados a través de agentes comerciales externos. Nuestra expansión tiene como objetivo comenzar a gestionar los traslados a España de estudiantes provenientes de Australia, Países del Este o África.

11. Plan de Operaciones

En este Plan de Operaciones se describen todos los aspectos técnicos y organizativos necesarios para la prestación de servicios de Come2Study y la obtención de la satisfacción del cliente, ya sea para el caso de estudiantes o las escuelas de negocio, así como los colaboradores.

Captación: Escuelas de negocio y universidades

Se establecerá contacto comercial con las escuelas de negocio y universidades, para dar a conocer nuestra empresa y el servicio ofrecido, a través de nuestro personal propio (agente de ventas).

Una vez despertado el interés se acordará una visita comercial, o varias según se necesite, y se tratará de cerrar un acuerdo de colaboración para una relación comercial continua en el tiempo, a través de la cual Come2Study será el proveedor principal de servicios para los alumnos internacionales de estas escuelas.



Ilustración 19: Flujo de Operaciones.



Captación: Flujo con los estudiantes

Una vez captado el interés de los estudiantes, estos deberán entrar en nuestra plataforma y se pondrá en marcha el siguiente proceso:

- i) **Formulario:** El estudiante rellenará un formulario indicando sus datos y una breve descripción de los servicios en los que estaría interesado.
- ii) **Packs:** Según datos rellenados, la plataforma mostrará los distintos packs de servicios que mejor se adaptan a sus necesidades y el estudiante podrá seleccionar el que más le interese.
- iii) **Presupuesto:** La plataforma generará el presupuesto del pack seleccionado y enviará una alerta al agente de ventas.
- iv) **Contacto personal:** Tras la recepción de la alerta, el agente de ventas se pondrá en contacto con el estudiante para tratar de indagar más sobre las necesidades exactas del mismo y poder ofrecerle la mejor solución.

. También podremos interactuar con los estudiantes a través de las redes sociales, del propio e-mail o de una aplicación de chat en nuestra página web. Para todo ello, el agente de ventas tendrá una Tablet con conexión a internet desde la que podrá responder de cualquier lugar. No olvidemos que también se espera captar clientes a través de las ferias del sector.

Es básico conocer cuáles son las necesidades del cliente para saber si le puede encajar una oferta completa o básica de nuestros servicios de apoyo o necesita una personalizada. Una vez conocida esta información y aceptada la propuesta por parte del cliente mediante la firma de un contrato vía telemática, será el agente de ventas el que coordine con el administrativo los distintos procesos necesarios según la oferta seleccionada, y los contactos con los proveedores.

Come2Study pretende acompañar a nuestros clientes antes, durante y después de su estancia en España. Lógicamente habrá unos servicios como visados o cuenta bancaria que se ofrecerán antes de la estancia y habrá otros que tendrá una extensión en el tiempo acorde con la estancia del alumno. En cualquier caso, Come2Study, pretende realizar un cercano seguimiento para poder recoger feedback oportuno e implementar medidas de soporte si así fuera necesario. Por lo tanto, el feedback se recogerá antes, durante y después de la estancia mediante una comunicación constante con el alumno.



Ilustración 20: Diagrama de Flujo relación con estudiantes.

Acuerdos con colaboradores

Esta tarea consiste en atraer el mayor número de colaboradores posible y seguir ampliando esta cartera durante todo el ciclo de vida de Come2Study. Esto supone, por un lado, ofertar un amplio catálogo de servicios con un gran número de colaboradores implicados y, por otro lado, servir a Come2Study para su expansión geográfica.

Gestión de colaboradores

- **Calidad del servicio.**
Esta actividad supone la supervisión constante de la calidad suministrada tanto por la plataforma, como por los colaboradores, y cuya referencia se obtiene de los comentarios y valoraciones de los usuarios.
- **Satisfacción de los colaboradores.**
Evaluar la satisfacción de los colaboradores y las posibles mejoras que se deben implementar para la fidelización de éstos se considera una actividad de mucho valor para Come2Study.



Ilustración 21: Diagrama de Flujo relación con colaboradores.

Otros procesos estratégicos.

Contenido.

- Generación de contenido.
- Esta actividad también se considera clave pues define los servicios que hay que ofertar y cómo deben ser comunicadas a los clientes; así como otras actividades de apoyo que sirvan para fidelizar a los clientes, como: eventos, sorteos, etc.
- Captación y tratamiento de datos (Años 2-3).
El Big Data será imprescindible para poder gestionar los datos de los clientes de forma que se pueda mejorar y desarrollar una mejor experiencia de cliente, además de ayudar a Come2Study a crear campañas comerciales y de publicidad focalizadas en los clientes y sus gustos.



Plataforma.

- **Administración de la plataforma.**
Come2Study dispone de un equipo de operaciones que se encarga de llevar a cabo la administración de la plataforma y cuyas tareas principales son: gestión de contenidos (textos, imágenes, banners, etc.), la administración de tarifas y paquetes, la administración de las bases de datos para los diferentes segmentos de clientes y la gestión de las actualizaciones periódicas sobre nuevas ofertas y cambios en la plataforma.
- **Mantenimiento de la plataforma.**
Esta actividad se basa en desarrollar la corrección de errores sobre la plataforma tecnológica, derivados de posibles fallos denunciados por los clientes, de los detectados por el propio equipo de Come2Study o por terceros.
- **Evolución de la plataforma.**

Gestión operativa interna.

Gestión de recursos materiales.

A pesar de que la naturaleza de la empresa no requiere grandes inversiones en bienes materiales, sí existen partidas de costes asociados a recursos materiales que deben ser gestionadas: espacio coworking en alquiler, material fungible, material ofimático, pasarelas de pago y servidores necesarios para albergar la plataforma.

Los costes asociados a estos recursos se encuentran detallados en el Análisis económico-financiero.

Gestión de recursos humanos.

Para la gestión de los recursos humanos, existe el Plan de RRHH; mientras que todos los detalles del coste asociado a estos recursos se encuentran en el Análisis económico-financiero.

12. Plan de Tecnología

Come2Study propone una solución para los cuatro segmentos de clientes identificados en el Plan de Marketing a través de la creación de una plataforma que facilite la realización de estudios en España por parte de estudiantes extranjeros.

La plataforma cuenta con una base de datos de información ofrecida por los colaboradores (oferta) que transmite a los usuarios (demanda) mediante un software en una estructura cloud. El esquema general de la plataforma se muestra en la siguiente ilustración y la explicación de la estructura a continuación de la ilustración



Ilustración 22: Solución Tecnológica

Capa de visualización.

La plataforma se puede emplear tanto como aplicación web como aplicación móvil (Android e IOS).

Dispone de cuatro interfaces diferentes según sea el segmento de cliente:

- Para los estudiantes que contacten online, se dispone de servicio de registro, historial de uso y visualización de búsqueda.
- En el caso de los estudiantes que contacten a través de las escuelas, éstas podrán visualizar la información limitada sobre los servicios contratados a Come2Study, esto proporcionará transparencia, así como seguridad y fiabilidad a las propias Escuelas y Universidades.
- Los colaboradores pueden visualizar el servicio de registro, la gestión de servicios contratados y la gestión de cobros.
- Las Escuelas de Negocio, tienen servicio de registro y gestión de pagos, así como visualización de los servicios contratados por el estudiante.

Motor de búsqueda.

El motor de búsqueda de Come2Study recorre la base de datos recopilando información sobre contenidos.



Cuando se busca una información concreta por parte de los usuarios, el motor de búsqueda consulta la base de datos y presenta los resultados clasificados por su relevancia para dicha búsqueda.

Las tareas del motor de búsqueda son las siguientes:

- Búsqueda de escuelas para aquellos estudiantes que requieran asesoramiento
- Búsqueda de servicios
- Aplicación de filtros de servicios como localización, horarios, valoración, etc.
- Gestión de pagos y cobros, conectándose a través de la pasarela de pagos externa.

Base de datos

Come2Study utiliza la Infraestructura como Servicio (IaaS, Infrastructure as a Service), que es uno de los tres modelos fundamentales en el campo del cloud computing, junto con la Plataforma como Servicio (PaaS, Platform as a Service) y el Software como Servicio (SaaS, Software as a Service).

Al igual que todos los servicios cloud, IaaS proporciona acceso a recursos informáticos situados en el entorno virtualizado o “nube” (cloud), a través de una conexión pública, que suele ser Internet. En el caso de IaaS, los recursos informáticos ofrecidos consisten, en particular, en hardware virtualizado, es decir, infraestructura de procesamiento.

La definición de IaaS abarca aspectos como el espacio en servidores virtuales, conexiones de red, ancho de banda, direcciones IP y balanceadores de carga. Físicamente, el repertorio de recursos hardware disponibles procede de multitud de servidores y redes, generalmente distribuidos entre numerosos centros de datos, de cuyo mantenimiento se encarga el proveedor del servicio cloud.

Las ventajas de la implementación basada en el modelo de IaaS son las siguientes:

- Escalabilidad.
Los recursos están disponibles de la manera y en el momento en el que el cliente los necesita, por lo que desaparecen los tiempos de espera a la hora de ampliar la capacidad y no se desaprovecha la capacidad que no se esté empleando.
- No se necesita invertir en hardware.
El hardware físico subyacente sobre el que funciona el servicio IaaS es configurado y mantenido por el proveedor del servicio cloud, lo que evita tener que dedicar tiempo y dinero a realizar esa instalación en el lado del cliente.
- Modelo de tarificación similar al de los suministros públicos como la luz o el gas.
El servicio está accesible a demanda y el cliente sólo paga por los recursos que realmente utiliza.
- Independencia de la localización.
Por lo general, se puede acceder al servicio desde cualquier lugar, siempre y cuando se disponga de una conexión a Internet y el protocolo de seguridad del servicio cloud lo permita.
- Seguridad física en los centros de datos.
Los servicios disponibles a través de una infraestructura cloud pública o en clouds privadas alojadas externamente en las instalaciones del proveedor del servicio cloud, se



benefician de la seguridad física de la que disfrutaban los servidores alojados dentro de un centro de datos.

- No existen puntos únicos de fallo.
Si falla un servidor o un conmutador, el servicio global no se verá afectado, gracias a la gran cantidad restante de recursos hardware y configuraciones redundantes. En muchos servicios, incluso la caída de un centro de datos entero o de un solo servidor, no afecta en absoluto al funcionamiento del servicio IaaS.

Análisis de datos

Finalmente, una de las tareas “core” de Come2Study es el análisis y gestión de datos que serán directamente gestionadas por el equipo de Come2Study.

Las áreas de seguimiento más importantes son:

- Análisis de datos.
- Análisis de “sentimientos” para conocer mejor a los clientes.
- Análisis de tendencias.
- Análisis del impacto en las promociones.

A continuación, se detallan las principales fases que soporta la plataforma para el servicio prestado por Come2Study.

Registro de los colaboradores.

En el registro de los colaboradores se debe incluir toda la información necesaria sobre los servicios que ofrecen, como mínimo:

- Alta de usuario como colaborador, con datos de la empresa o profesional.
- Información sobre su oferta de servicios:
 - Detalle explicativo del servicio
 - Descripción de la experiencia profesional
 - Fotos
 - Horarios de disponibilidad
 - Tarifas

Registro de los usuarios.

Los usuarios se deben registrar mediante su propio perfil, que únicamente solicita los datos personales más relevantes: nombre y correo electrónico.

Una vez que el usuario se encuentre registrado, ya puede hacer un uso más optimizado de la plataforma, mediante filtros que optimicen sus búsquedas: preferencias de escuelas y de servicios, localización, fotos y amigos dentro de la comunidad.

Matching.

En esta fase es donde los usuarios buscan los servicios que quieren contratar. Esta búsqueda se realiza a través del motor de búsqueda de Come2Study, que alberga una base de datos de colaboradores y de servicios que ofertan, para conseguir el emparejamiento más adecuado entre las especificaciones requeridas por los usuarios y los servicios ofertados por los colaboradores.

Los usuarios tienen a su disposición diversos campos para ayudarles en su búsqueda de servicios:



- Servicio que desean contratar.
- Filtros aplicables a los diferentes servicios. Por ejemplo, en la búsqueda de alojamiento, podrán especificar número de habitaciones, zona, duración de estancia etc.
- Personas con las que viajar y sugerencias de servicios asociados. Por ejemplo, si viajan con pareja e hijos.

Pasarela de Pago

Para facilitar los pagos-cobros y debido a que en la última década han aparecido una gran cantidad de tecnologías que permiten realizar pagos y cobros a través de internet de forma segura y rápida, Come2Study integra las siguientes pasarelas de pagos:

- Google Wallet.
Se trata del servicio de pago online de Google en el que se pueden realizar transferencias de dinero, además de realizar pagos.
- PayPal.
Para muchos usuarios, PayPal es la plataforma de pago online por excelencia; siendo una de las más utilizadas alrededor del mundo: más de 137 millones de cuentas activas en 193 países y en 26 diferentes divisas.
- Amazon Payments.
Se trata de un sistema de pago online seguro y fácil de usar; además, es muy conveniente para aquellos que necesitan recibir dinero mediante el uso de la API de Amazon.
- Authotize.Net
Esta plataforma de pago online funciona desde 1996 y en la actualidad existen más de 375.000 comerciantes que facturan más de 88 millones de dólares en transacciones anuales de forma segura mediante tarjetas de crédito y cheques electrónicos.

13. Plan de Recursos Humanos

Come2Study es una “SL” constituida por 3 socios los cuales tienen un 33,33% de la sociedad respectivamente. Cada uno de los socios desempeña tareas operativas y de gestión de la empresa desde el primer momento.

En este plan se definen la estructura orgánica de la empresa, los perfiles y competencias de su plantilla, su evolución, así como la política retributiva de la misma.

Organigrama

En este punto definimos el organigrama de la empresa en el momento de su inicio. Las responsabilidades de cada uno de los socios dentro de la sociedad se han repartido según los perfiles de cada persona y la dedicación de la misma.



Ilustración 23: Organigrama de Come2Study

Desde su lanzamiento, Come2Study ha tenido en plantilla a sus tres socios a tiempo completo. Laura Rodríguez Sánchez es la máxima responsable de la empresa y actúa como CEO al mismo tiempo que se encarga directamente del área financiera y de recursos humanos. La dirección comercial y de marketing es responsabilidad de Luis González Díez, la gestión de la plataforma digital, así como la relación con las universidades y escuelas dependerá directamente de este área. Finalmente, toda la parte de operaciones que será la columna vertebral y motor de esta empresa dependerá de Victoria Aguilar Polo. La gestión de nuestros proveedores de servicios y el control de calidad de los mismos dependerá de dicha dirección. La evolución de la plantilla de Come2Study variará con el tiempo y se detalla más adelante.



Perfiles y competencias

En este apartado vamos a analizar en detalle los perfiles y competencias requeridas para las responsabilidades que se han definido previamente en el organigrama.

CEO

Objetivos del puesto:

- Diseñar y ejecutar el plan estratégico de la empresa
- Elaborar el proceso de desarrollo de la política de la empresa
- Representar a la empresa ante instituciones públicas.
- Negociar con inversores

Competencias requeridas:

- Liderazgo: El CEO debe ser líder y tener la habilidad para gestionar correctamente las emociones de la plantilla, tanto las suyas como las de equipo
- Comunicación: Tiene que ejercer un liderazgo positivo haciendo que su equipo esté motivado y sientan que tienen un propósito y unos objetivos alineados con los objetivos de la empresa.
- Negociación: Tiene que tener desarrolladas las técnicas de negociación, pues es una de sus actividades clave.
- Adaptabilidad: Conocer el entorno, lo que ocurre, y pensar estratégicamente adaptándose a esa información que se recibe del exterior es clave para la supervivencia de una empresa.
- Orientado a cliente: Debe de estar enfocado al cliente y ponerse en sus zapatos, pensar y sentir como él y de esa manera definir correctamente la estrategia y objetivos de la empresa.

Titulación y Experiencia:

- Graduado en Gestión de Empresas/MBA o similar
- 5-10 años de experiencia en gestión de negocios.

DIRECTOR DE FINANZAS, AMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Objetivos del puesto:

- Realización del plan financiero: Las necesidades financieras de la empresa han de estar cubiertas en todo momento por las mejores condiciones posibles en términos de plazo y precio.
- Gestionar el presupuesto económico anual de la empresa proyectando las posibles ventas futuras
- Gestión de la tesorería de Come2Study, realizando análisis de los flujos de caja.
- Analizar la rentabilidad de posibles inversiones
- Negociar con bancos e inversores según las necesidades financieras
- Análisis y seguimiento de los indicadores financieros de Come2Study

Competencias requeridas:

- Análisis y resolución de problemas: Saber captar y valorar los distintos factores de un problema para tomar decisiones es un espacio de tiempo limitado.



- Visión estratégica: Análisis permanente de cómo llegar a los objetivos de Come2Study.
- Dirección de equipos: Fomentar relaciones, comunicación y participación a distintos niveles de los colaboradores, así como dirigirles hacia la consecución de los objetivos comunes.
- Trabajo bajo presión: Desarrollar el trabajo con eficacia en situaciones de alta presión sin que los resultados de vean afectados.

Titulación y Experiencia:

- Graduado en Gestión de Empresas/MBA o similar.
- 5-10 años de experiencia en puesto similar.

DIRECTOR COMERCIAL Y MARKETING

Objetivos del puesto:

- Llevar a cabo el diseño y ejecución del plan comercial y de marketing.
- Desarrollar la política comercial de la empresa.
- Definir los canales de distribución más adecuados.
- Gestionar la captación de clientes en las zonas determinadas y dimensionar la fuerza de venta necesaria.
- Gestionar la relación con las Escuelas y Universidades
- Gestionar la relación con los clientes y los procesos comerciales.

Competencias requeridas:

- Ser un líder capaz de gestionar el equipo comercial.
- Tener flexibilidad y capacidad de adaptación.
- Debe ser una persona que se oriente al cliente y lo conozca lo suficiente para poder alinear la política comercial de la empresa con sus necesidades.
- Tener una visión completa de los procesos internos de la empresa.

Titulación y Experiencia:

- Graduado en Gestión de Empresas/Marketing/ MBA o similar.
- 5-10 años de experiencia en puesto similar.

DIRECTOR DE OPERACIONES

Objetivos del puesto:

- Definir el plan de operaciones de la empresa y llevar a cabo su ejecución.
- Gestionar la relación con los proveedores principales.
- Gestionar a un equipo de técnicos que lleven el día a día de las operaciones.
- Gestionar las compras de la empresa.

Competencias requeridas:

- Tener flexibilidad y capacidad de adaptación antes situaciones cambiantes.
- Saber trabajar bajo presión.
- Tener capacidades sociales y de negociación para tratar con los proveedores.
- Capacidad analítica.



Titulación y Experiencia:

- Ingeniería/Licenciatura, MBA como un plus.
- 5-10 años de experiencia en puesto similar.

Plantilla y evolución

En el siguiente punto se explica la estimación del volumen de personal necesario para llevar a cabo el plan de implantación asegurando la calidad del servicio de Come2Study.

Durante el primer y segundo año Come2Study abrirá en Madrid y consolidará dicho mercado. Para ello durante el primer año la plantilla estará compuesta de los socios más dos empleados. En el año 2 se contratarán cuatro profesionales uno en el equipo comercial, dos en el departamento de operaciones y un director de administración. Durante el año 3 el objetivo es expandir el negocio a Barcelona, para ello contrataremos dos empleados adicionales en el departamento de operaciones. Finalmente, para llegar a cumplir con el objetivo de los años 4 y 5 que es captar clientes en nuevos territorios como Australia, África o Europa del Este vamos a contratar tres nuevos empleados en el año 4 y dos más en el año 5. Al final del año la plantilla constará de 16 personas en toda.

A continuación, se puede ver un resumen de la evolución de la plantilla durante los próximos 5 años.

| | AÑO 1 – APERTURA MADRID | AÑO 2 – CONSOLIDAR MADRID | AÑO 3 -APERTURA BARCELONA | AÑO 4 Y 5 – CAPTACIÓN en AUS/AFRICA/ EU ESTE |
|---|--|---|---|---|
| FINANZAS, ADMINISTRACION Y RECURSOS HUMANOS | <ul style="list-style-type: none"> • 1 Socio • Externalización | <ul style="list-style-type: none"> • 1 Socio • 1 Director • Externalización | <ul style="list-style-type: none"> • 1 Socio • 1 Director • Externalización | <ul style="list-style-type: none"> • 1 Socio • 1 Director • Externalización |
| COMERCIAL, MARKETING Y TECNOLOGÍA | <ul style="list-style-type: none"> • 1 Socio • 1 Empleado | <ul style="list-style-type: none"> • 1 Socio • 2 Empleados • Externalización | <ul style="list-style-type: none"> • 1 Socio • 2 Empleados • Externalización | <ul style="list-style-type: none"> • 1 Socio • 4 Empleados • Externalización |
| OPERACIONES | <ul style="list-style-type: none"> • 1 Socio • 1 Empleado • Externalización | <ul style="list-style-type: none"> • 1 Socio • 3 Empleados • Externalización | <ul style="list-style-type: none"> • 1 Socio • 5 Empleados • Externalización | <ul style="list-style-type: none"> • 1 Socio • 8 Empleados • Externalización |

Ilustración 24: Evolución de la plantilla

Política retributiva

A continuación, vamos a ver la política retributiva de Come2Study.

La plantilla estará formada por los socios y empleados. Cada socio de Come2Study se dedicará a tiempo completo a trabajar en la empresa, la retribución será similar para los 3 socios y será de 35'000 € anuales. Dicha retribución aumentará acorde al IPC durante los 5 primeros años.



Los empleados percibirán un salario anual de 24'000€ anuales en su primer año e irán aumentado dicha cantidad en 1'500€ anuales hasta alcanzar una cantidad de 30'000€ anuales.

Externalizaciones

Para el funcionamiento de Come2Study se han definido tareas que pueden ser externalizadas y reducir así los costes fijos. Las tareas a externalizar serían:

Finanzas, administración y recursos humanos:

- Gestión de nominas
- Servicios jurídicos
- Servicios fiscales

Comercial, Marketing y Tecnología:

- Diseño, creación y mantenimiento de la plataforma digital.
- Gestión de marketing digital y redes sociales.

Operaciones:

- Gestión de visados
- Organización de Viajes y actividades culturales
- Mudanzas
- Clases de idioma

14. Análisis Económico- Financiero.

En este apartado presentamos las principales conclusiones del análisis económico-financiero con el que pretendemos demostrar que el modelo de negocio propuesto por come2study es viable y rentable.

Para conocer el análisis económico financiero completo, ver Anexo 8.

Hemos realizado el análisis de los Estados Financieros de Come2Study, los cuales muestran la rentabilidad del negocio; mostrando los Flujos de Caja e Inversión, que sostienen el comportamiento de liquidez, la estructura financiera a medio plazo y, por tanto, su solvencia y el retorno de la inversión; y los ratios financieros, que están encaminados a evaluar la producción del proyecto respecto a los activos planificados en el mismo.

Además, se ha establecido una valoración final de la empresa en el año 2024 que se detalla al final de este apartado.

Las premisas de las que se parte para la realización del estudio de Estados Financieros son las siguientes:

- El Capital Propio aportado por los socios asciende a 75.000€ (25.000€/socio) para el lanzamiento del proyecto en enero de 2020.
- Se va a solicitar un préstamo participativo ENISA, organización dependiente del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo que presta apoyo financiero a Pymes y Startups de reciente creación, que quieren impulsar sus proyectos de emprendimiento



innovador, por valor de 75.000€ a devolver en cuatro años y que se activará en febrero de 2020. La devolución completa de dicho préstamo se hará en febrero de 2023.

- La inversión necesaria para crear la solución tecnológica asciende a 50.000€; que se amortizará en cinco años (salida directa de caja). La inversión mantenimiento de la plataforma, supondrán un coste adicional de 600€ anuales, en los que estarán incluidas las mejoras de las funcionalidades y servicios de la misma.

Estados Financieros

Los supuestos que hemos tenido en cuenta para realizar el análisis de estados financieros son:

- No existe la cuenta “Clientes deudores” en el activo ya que los pagos son abonados de forma inmediata tanto por los usuarios como por los colaboradores.
- Todos los gastos generados como nóminas, impuestos, cargas tributarias, arrendamientos, alquiler de equipos informáticos y la cuota de préstamo, se pagarán en el cierre mensual, por lo que la cuenta “Acreedores comerciales” se mantendrá a cero, excepto el impuesto sobre el valor añadido, el cual se liquidará trimestralmente, por lo que se ha incluido en el activo la cuenta de la Hacienda pública como deudora de IVA.
- El crecimiento planteado para Come2Study, estimamos que los gastos de personal y los de marketing ascenderán siguiendo a los ingresos, ya que son inversiones necesarias para conseguir y gestionar el crecimiento de usuarios.
- El crecimiento de los Ingresos se ha calculado en base a las horas productivas del personal del departamento de operaciones y ventas. Existe una relación lineal entre la contratación y el incremento de estudiantes que come2study puede gestionar. No obstante, se ha considerado que, a partir del tercer año, debido al afianzamiento de las alianzas con nuestros colaboradores y la estabilidad de la compañía, se han implementado eficiencias que suponen un incremento del número de estudiantes gestionados de 10% en el tercer año, y el 25% para el cuarto y quinto año.
- Los períodos de llegada de estudiantes de posgrado los fijamos en septiembre y febrero, por lo que nuestros ingresos se inician tres meses antes de la llegada de los estudiantes ya que nuestros packs se financian en 12 meses y fijamos la contratación 3 meses antes de la llegada del usuario. En la convocatoria de septiembre recibiremos el 75% de los estudiantes y un 25% en la convocatoria de febrero.
- Según la hipótesis de llegada de estudiantes, en el año 2020, no recibiremos ingresos hasta el mes de junio, por lo que tenemos un período de 5 meses dedicado exclusivamente a generar las alianzas con nuestros partners, que son las escuelas y universidades de las cuales recibiremos el 50% de nuestros clientes, y a crear y asegurar las alianzas con nuestros colaboradores a los que subcontrataremos para dar todos los servicios que contraten nuestros estudiantes.

Pérdidas y ganancias

Teniendo en cuenta estas hipótesis, mostramos en el siguiente cuadro, un resumen de los objetivos económicos-financieros de Come2Study en los cinco primeros años de vida:

Objetivos Económico-Financieros Ventas, Márgenes, Beneficios y Cash-Flow

| Año (o Ejercicio Económico) | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|--------------------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------|
| Ventas Previstas (Ingresos) | 223.971 € | 776.434 € | 1.130.309 € | 1.611.698 € | 2.041.126 € |
| Crecimiento de las Ventas | | 246,67% | 45,58% | 42,59% | 26,64% |
| EBITDA | -58.459 € (-26%) | 334.516 € (43%) | 601.590 € (53%) | 961.176 € (60%) | 1.293.356 € (63%) |
| EBIT | -68.458 € (-31%) | 324.516 € (42%) | 591.590 € (52%) | 951.176 € (59%) | 1.283.356 € (63%) |
| Beneficio Neto s/Ventas | -70.455 € (-31%) | 247.025 € (32%) | 413.297 € (37%) | 665.480 € (41%) | 898.339 € (44%) |
| Cash-Flow Económico | - 37.920,99 € | 501.198,24 € | 572.336,05 € | 916.097,36 € | 1.096.994,88 € |

Ilustración 25: Objetivos Económicos Financieros. Elaboración Propia

Balance

BALANCE

| Año (o Ejercicio Económico) | Diciembre 2020 | Diciembre 2021 | Diciembre 2022 | Diciembre 2023 | Diciembre 2024 |
|--------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| ACTIVO NO CORRIENTE | 40.000 | 30.000 | 20.000 | 10.000 | - |
| ACTIVO CORRIENTE | 183.824 | 551.952 | 1.058.336 | 1.494.446 | 1.917.259 |
| TOTAL ACTIVO | 223.824 | 581.952 | 1.078.336 | 1.504.446 | 1.917.259 |
| PATRIMONIO NETO | 125.681 | 351.570 | 392.900 | 459.448 | 549.282 |
| PASIVO NO CORRIENTE | 43.475 | 24.574 | 5.001 | - | - |
| PASIVO CORRIENTE | 54.668 | 205.808 | 680.435 | 1.044.998 | 1.367.977 |
| TOTAL PASIVO | 223.824 | 581.952 | 1.078.336 | 1.504.446 | 1.917.259 |

Ilustración 26: Balance. Elaboración Propia

Destacar que, en el año 5, el Patrimonio Neto se ha incrementado en más de cuatro veces el valor Inicial.

Flujos de caja e Inversión

La evolución del Flujo de Caja económico de los cinco primeros años es el siguiente:

| FLUJOS DE CAJA E INVERSIÓN | | | | | |
|----------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| INVERSIÓN | Flujo de Caja Año 1 | Flujo de Caja Año 2 | Flujo de Caja Año 3 | Flujo de Caja Año 4 | Flujo de Caja Año 5 |
| 150.000€ | - 37.920,99 € | 501.198,24 € | 572.336,05 € | 916.097,36 € | 1.096.994,88 € |

Ilustración 27: Flujos de Caja. Elaboración Propia

El cálculo de los Flujos de Caja Libre pasa a ser positivo a partir del segundo año.

Usando los Flujos de Caja obtenidos, se obtiene que el VAN de la inversión es de 2.445.965,15 € y la TIR alcanza el 100%.

Estos valores indican la viabilidad y la sostenibilidad del proyecto. El Pay-back de la inversión tendrá lugar en enero de 2022, momento en el cual se recuperaría la inversión inicial de los socios y de nuestros Business Angels.

Ratios Financieros

| FONDO DE MANIOBRA | | | | | |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| FONDO DE MANIOBRA | 129.155,98 € | 346.144,64 € | 377.901,24 € | 449.447,99 € | 549.281,92 € |

Ilustración 28: Fondos de Maniobra. Elaboración Propia

El análisis de las principales ratios que hemos considerado, revela un Fondo de Maniobra positivo desde el año 1, confiriendo fiabilidad y solvencia a Come2Study para poder resolver los pagos a corto plazo.

Además, hemos analizado el ratio de liquidez, el cual permite valorar el nivel de tesorería existente, y se observan unos niveles constantes a partir del año 3.

Como se muestra en el siguiente gráfico, el ratio de liquidez es positivo en todos los años y su resultado implica que la entidad posee circulante suficiente para cumplir con sus obligaciones y además tendrá recursos propios para realizar su expansión.

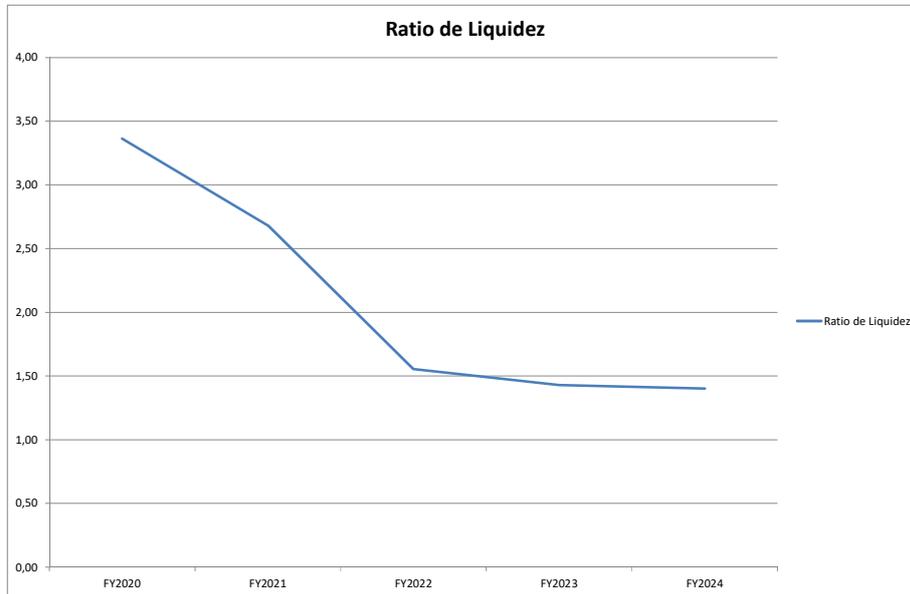


Ilustración 29: Liquidez

Siguiendo con el análisis económico financiero de Come2Study, resumimos los principales ratios que hemos desprendido de nuestro estudio:

PRINCIPALES RATIOS

| Año (o Ejercicio Económico) | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|-----------------------------|------|------|------|------|------|
| ROE | -56% | 70% | 105% | 145% | 164% |
| ENDEUDAMIENTO | 0,48 | 0,12 | 0,06 | 0,01 | 0,00 |
| RATIO RENTABILIDAD VENTAS | -26% | 43% | 53% | 60% | 63% |
| ROTACIÓN ACTIVO | 1,00 | 1,33 | 1,05 | 1,07 | 1,06 |
| ROA | -26% | 57% | 56% | 64% | 67% |

Ilustración 30: Principales Ratios.



La ROE se considera en valores óptimos desde el segundo año, ya que aumenta constantemente lo que implica que Come2Study está realizando un excelente trabajo generando negocio sin tener que incrementar la financiación por parte de los accionistas.

El endeudamiento de la compañía desde el año 1 se puede considerar muy bueno ya que muestra que Come2Study cuenta con recursos propios para realizar toda su expansión y crecimiento. Para nuestro proyecto, no es necesaria una gran inversión em activos ya que fundamentalmente somos una plataforma tecnológica, lo que explica nuestro bajo nivel de endeudamiento.

En cuanto a nuestra rentabilidad sobre las ventas, excepto el primer año, el cual es en el que se realizan todas las inversiones necesarias para iniciar el negocio, los porcentajes de rentabilidad se superan el 40% y van en aumento lo que supone otro claro indicador de la rentabilidad y solidez de Come2Study.

Nos ha resultado valioso, resaltar el ratio de Rotación del activo, ya que de esta forma medimos la eficiencia de Come2Study utilizando sus activos para generar ingresos. Todos los años de nuestro análisis, nuestra compañía será capaz de rentabilizar sus activos, siendo el aumento más acuciado el año 2 debido a que em el año uno la captación de clientes no se prevé hasta mediados de año.

Las datos que aportamos del ROA, pueden suponerse atractivos para los inversores externos ya que tienen asegurada una buena rentabilidad si apuestan por Come2Study.

Como conclusión:

- Los porcentajes de rentabilidad sobre ventas se superan el 40% y van en aumento lo que supone otro claro indicador de la rentabilidad y solidez de Come2Study.
- El margen del EBIT sobre ventas es de un 63% en el año 5 (2024)
- El beneficio neto sobre ventas es del 34% en el año 2 (2021) y de un 44% en el año 5 (2024).
- El VAN de la inversión es de 2.445.965,15 € y la TIR alcanza el 100%.
- El Pay-back de la inversión tendrá lugar em enero de 2022, momento en el cual se recuperaría la inversión inicial de los socios y de nuestros Business Angels.



15. Cuadro de Mando Integral

| PERSPECTIVA FINANCIERA | | | | | | |
|--|---|------------|------------|------------|--|--|
| OBJETIVOS | INDICADORES | OBJETIVOS | | | RESPONSABLES | INICIATIVAS |
| | | 2020 | 2021 | 2022 | | |
| Incrementar la facturación de la empresa Reducir gastos Buscar Inversores | Ticket medio por cliente | 21.500€/an | 21.500€/an | 21.500€/an | CEO DFO | Análisis de los estados financieros Revisión mensual de los resultados Presentación del proyecto frente a Business Angels y otros modelos de inversión |
| | Facturación | 224.000 | 776.000 € | ##### | | |
| | Rentabilidad (EBIT/Ventas) | N/A | 43% | 53% | | |
| | Coste de captación de clientes (total) | 71.000 € | 67.500 € | 76.000 € | | |
| | Gasto por departamento: Operaciones y Calidad | 48.000 € | 90.000 € | 124.000 € | | |
| | Gasto por departamento: Marketing y Ventas | 119.000 € | 149.500 € | 164.000 € | | |
| | Gasto por departamento: Dirección General | 40.000 € | 40.000 € | 40.000 € | | |
| | Gasto por departamento: Administración / Financiero | N/A | 30.000 € | 40.000 € | | |
| PERSPECTIVA DEL CLIENTE | | | | | | |
| OBJETIVOS | INDICADORES | OBJETIVOS | | | RESPONSABLES | INICIATIVAS |
| | | 2019 | 2020 | 2021 | | |
| Ganar nuevos clientes. Fidelizar a los clientes. | Número de estudiantes | 150 | 270 | 365 | CEO / Marketing y Ventas | Revisión trimestral de los indicadores Encuestas trimestrales de satisfacción |
| | % Satisfacción | 70% | 75% | 80% | | |
| | Ticket medio por cliente | 21.500€/an | 21.500€/an | 21.500€/an | | |
| | Número de nuevos clientes recomendados por otros | 30 | 80 | 120 | | |
| PERSPECTIVA INTERNA | | | | | | |
| OBJETIVOS | INDICADORES | OBJETIVOS | | | RESPONSABLES | INICIATIVAS |
| | | 2020 | 2021 | 2022 | | |
| Mejorar la relación con las Escuelas y Universidades. Automatizar y simplificar | Número de Escuelas | 5 | 10 | 14 | CEO - Marketing y Ventas - Operaciones | Revisión trimestral de los indicadores Implantación de un sistema de |
| | Coste medio de captación de cliente: Redes Sociales | 86 € | 86 € | 86 € | | |



| procesos. Reducir los costes de marketing. | Coste medio de captación de cliente: Offline | 341 € | 138 € | 102 € | gestión | |
|--|---|-------|-------|-------|-------------------|---|
| | Coste medio de captación de cliente: Marketing Influencia | 40 € | 22 € | 16 € | | |
| | Número de clientes modelo B2B | 75 | 135 | 183 | | |
| | Número de clientes modelo B2C con master elegido | 56 | 101 | 137 | | |
| | Número de clientes modelo B2C sin master elegido | 19 | 34 | 46 | | |
| PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y SEGUIMIENTO | | | | | | |
| OBJETIVOS | INDICADORES | METAS | | | RESPONSABLES | INICIATIVAS |
| | | 2020 | 2021 | 2022 | | |
| Invertir en formación de los empleados de Come2Study. Mejorar la experiencia de los usuarios. | Inversión media por empleado de Come2Study | 300 € | 300 € | 300 € | CEO - Operaciones | Revisión trimestral de los indicadores Encuestas semestrales de satisfacción |
| | % satisfacción de la plantilla de Come2Study | 80% | 70% | 85% | | |
| | % de incidencias y reclamaciones de clientes | 15% | 12% | 10% | | |

Ilustración 31: Cuadro de Mando Integral.



16. Análisis de Riesgos

En este punto, como el título nos indica, vamos a realizar el análisis de los posibles riesgos que pueden aparecer y que pueden impactar en la consecución de los objetivos de negocio de Come2Study o en un inadecuado funcionamiento del servicio ofrecido.

También se verán las medidas a implementar para reducir al máximo el impacto y /o probabilidad de ocurrencia de los riesgos identificados.

Hemos identificado los riesgos más significativos que nos podemos encontrar durante el proyecto y los hemos listado aquí abajo:

1. Falta de escalabilidad de la comunidad de clientes.
2. No conseguir acuerdos con las Universidades y Escuelas de Negocios.
3. Aparición de competidores fuertes.
4. Falta de percepción de valor por parte de los clientes y los partners.
5. Falta de interés por parte de los proveedores.
6. Falta de inversión.
7. Riesgos externos asociados a cambios sociopolíticos en país de origen.

Para poder realizar el análisis de estos riesgos, debemos realizar una evaluación cualitativa e identificar la severidad de los mismos, así como un plan de acción o estrategia. Esta evaluación cualitativa consiste en determinar cuál es la probabilidad de ocurrencia del riesgo y el impacto asociado:

Nivel de riesgo = Probabilidad x Impacto

Probabilidad: Se han definido 4 niveles de probabilidad

- Casi nula: La probabilidad de ocurrencia es casi inexistente. Le hemos otorgado 1 punto.
- Poco probable: El riesgo se pueda dar de manera puntual. Le hemos otorgado 2 puntos.
- Probable: A los riesgos considerados probables les hemos otorgado 3 puntos.
- Muy probable: A estos riesgos los ponderamos con 4 puntos.

Impacto: Los riesgos pueden tener tres niveles de impacto

- Alto: Las consecuencias de estos riesgos son catastróficas. Valor otorgado 3 puntos.
- Medio: El riesgo representa un impacto que puede llevar al fracaso si no se solventa a medio plazo. Valor otorgado 2 puntos.
- Bajo: El riesgo no representa un impacto serio para el proyecto pero hay que intentar controlarlo y eliminarlo. Valor otorgado 1 punto.

Según los puntos otorgados a cada característica hemos diseñado la siguiente matriz que muestra el nivel de riesgo de cada una de las posibles combinaciones.

| | | | | |
|--------------|---------------|---------|-------|------|
| PROBABILIDAD | CASI SEGURA | 4 | 8 | 12 |
| | PROBABLE | 3 | 6 | 9 |
| | POCO PROBABLE | 2 | 4 | 6 |
| | CASI NULA | 1 | 2 | 3 |
| | | BAJO | MEDIO | ALTO |
| | | IMPACTO | | |

Ilustración 32: Matriz de niveles de riesgos

Según dicha matriz hemos definido el nivel de riesgo de cada uno de los problemas antes mencionados. Dichos niveles se pueden ver en la siguiente tabla.

| Riesgo | | Efecto | Acciones Preventivas / Correctoras |
|--------|--|---|---|
| 1 | Falta escalabilidad en la comunidad de clientes | 6 No conseguir los usuarios necesarios podría impedir la tracción del proyecto | Actividad comercial y de marketing para conseguir los acuerdos comerciales necesarios para obtener los usuarios suficientes para la tracción |
| 2 | No conseguir acuerdos con las Universidades y Escuelas de Negocios. | 9 Para la credibilidad de Come2Study es primordial conseguir estos acuerdos. | Los acuerdos deben ser beneficiosos para las Universidades y Escuelas de Negocio y mostrarse como un "plus", una diferenciación que atraiga a estas Escuelas. |
| 3 | Aparición de competidores fuertes. | 4 Las barreras de entrada dependerán de la posición relativa de Come2Study en el sector y la fuerza de sus alianzas | Se deberán fidelizar a las Universidades y Escuelas de negocios y, sobre todo, conseguir unos acuerdos estables con los colaboradores. El buen feedback de los estudiantes es fundamental para mantener nuestra posición en el mercado. |
| 4 | Falta de percepción de valor por parte de los clientes y los partners. | 6 El efecto negativo del incorrecto servicio por parte de los proveedores podría ser catastrófico. | Es fundamental que el control de calidad esté constantemente monitorizando los resultados obtenidos por parte de los proveedores, así como la implementación de tempranas medidas correctoras. |

| | | | | |
|---|--|---|--|---|
| 5 | Falta de interés por parte de los proveedores. | 6 | La falta de acuerdos con los colaboradores mermaría la oferta de Come2Study | Las condiciones de los acuerdos con los colaboradores deben ser muy atractivas para ellos. |
| 6 | Falta de inversión | 9 | No conseguir la inversión necesaria para el lanzamiento de la plataforma no permitiría el desarrollo del proyecto | Come2Study buscará financiación en diferentes agentes inversores como Venture Capital, Business Angels, aparte de realizar una financiación propia inicial. |
| 7 | Riesgos externos asociados a cambios sociopolíticos en país de origen. | 3 | Los cambios socio políticos podrían mermar el crecimiento de Come2Study y provocar que los estudiantes de países de LATAM se interesasen menos en estudiar fuera de su país de origen. | Revisar trimestralmente los datos económicos y las regulaciones de los países en los que Come2Study está operando de forma que se pueda adelantar y adaptar a posibles fluctuaciones del ciclo económico y al cambio de regulación. |

Ilustración 33: Niveles específicos de riesgos y acciones preventivas.

Para tener una visión más clara de los momentos donde se pueden dar estos riesgos hemos realizado una matriz en función del Impacto del riesgo y del momento en el que se encuentra el proyecto.



Ilustración 34: Nivel de riesgo establecido en el tiempo.



17. Conclusiones

El modelo de negocio de Come2Study será viable por los siguientes motivos:

- Se trata de un producto innovador en España, ya que no hemos encontrado una competencia que englobe todos los servicios de nuestra plataforma, y además hemos constatado que este tipo de negocio funciona en otros países como es en Estados Unidos de América, donde existen varias empresas de este tipo.
- Hemos constatado a través de nuestro estudio de mercado que existe una alta demanda de una empresa de servicios que gestione la incertidumbre que sienten los estudiantes cuando se trasladan a un país extranjero a cursar algún tipo de estudios.
- Nuestro negocio se va a implantar en un mercado que está en continuo crecimiento, remarcando que hay escasos competidores.
- Contamos con el apoyo previo de varias escuelas de negocios con las que nos hemos reunido, las cuales nos han confirmado que sus estudiantes internacionales están demandando servicios de gestión como los que ofrece Come2Study, lo que nos ayudará a aumentar la credibilidad y el establecimiento de una sólida imagen de marca.
- El plan de marketing se ha trazado contando con agencias especializadas, que nos han aportado datos sobre posicionamiento SEO, marketing de influencia y alternativas en la inversión en redes sociales para captación de clientes en los medios adecuados para llegar a nuestro público objetivo.
- Nuestra solución tecnológica es sencilla, intuitiva y rápida para facilitar la contratación de nuestros usuarios.
- El plan de operaciones nos permite optimizar los recursos permitiendo a su vez la personalización de los packs para los usuarios, lo que aumentará la satisfacción de nuestros clientes.
- La actividad es atractiva y rentable para el inversor, con un TIR del 100% y un VAN superior a los dos millones cuatrocientos mil euros, y el ROE en aumento año a año. Además, debemos reseñar el bajo endeudamiento, gran liquidez y un resultado después de impuestos superior al 40% de las ventas, una vez superada la etapa inicial de crecimiento.
- Hemos estudiado los riesgos y tenemos plan de actuación para mitigarlos.

Como conclusión, se trata de una solución que da respuesta a un problema real en un mercado grande y en expansión y sostenible & rentable para posibles inversores, y como hemos reflejado en este Business Plan, Come2Study tiene claros sus objetivos, alcanzables y hemos marcado un plan de acción realizable para la creación y consolidación de una iniciativa viable económicamente.



ANEXO 1 - Business Model Canvas and Lean Canvas

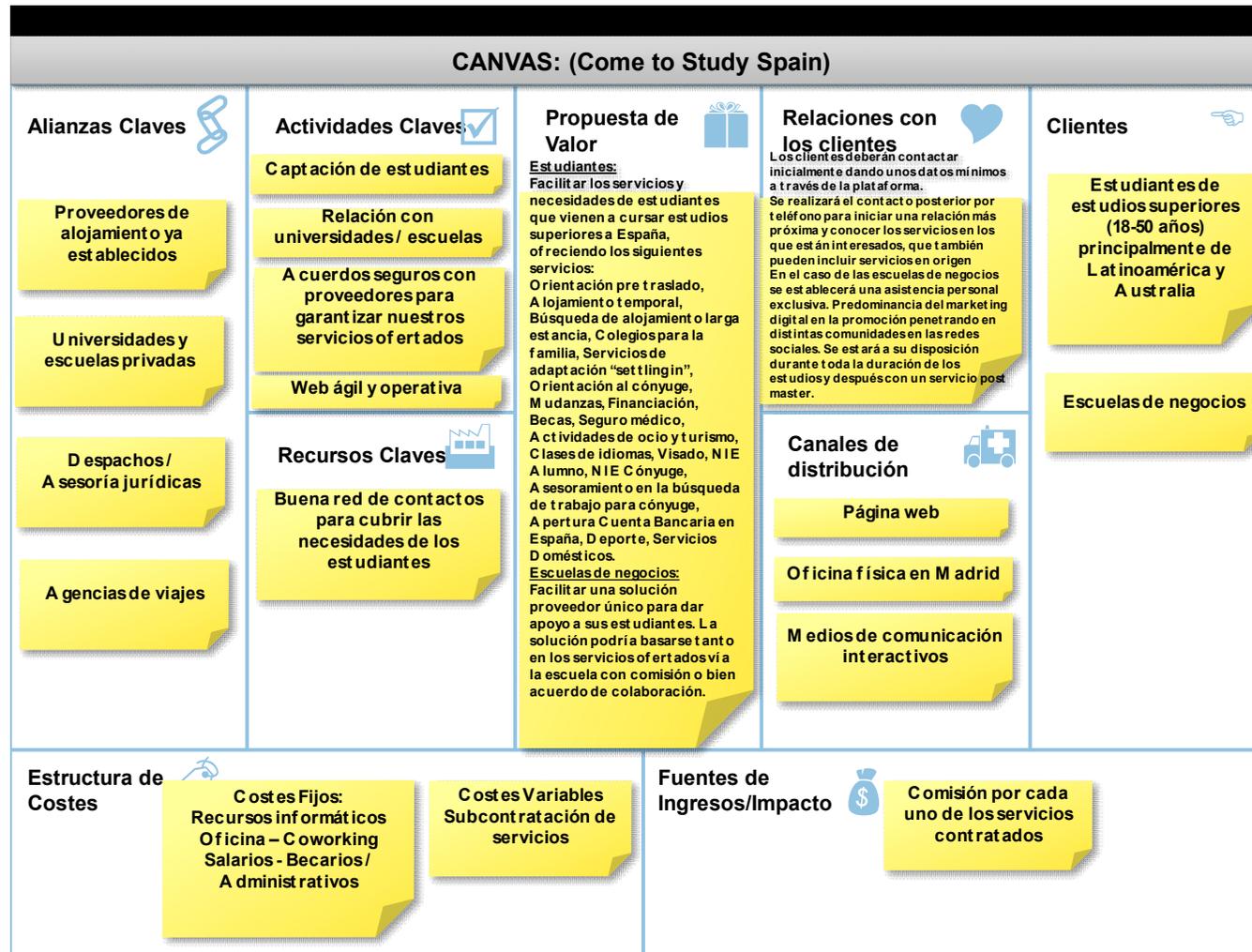


Ilustración 35: Business Model Canvas.

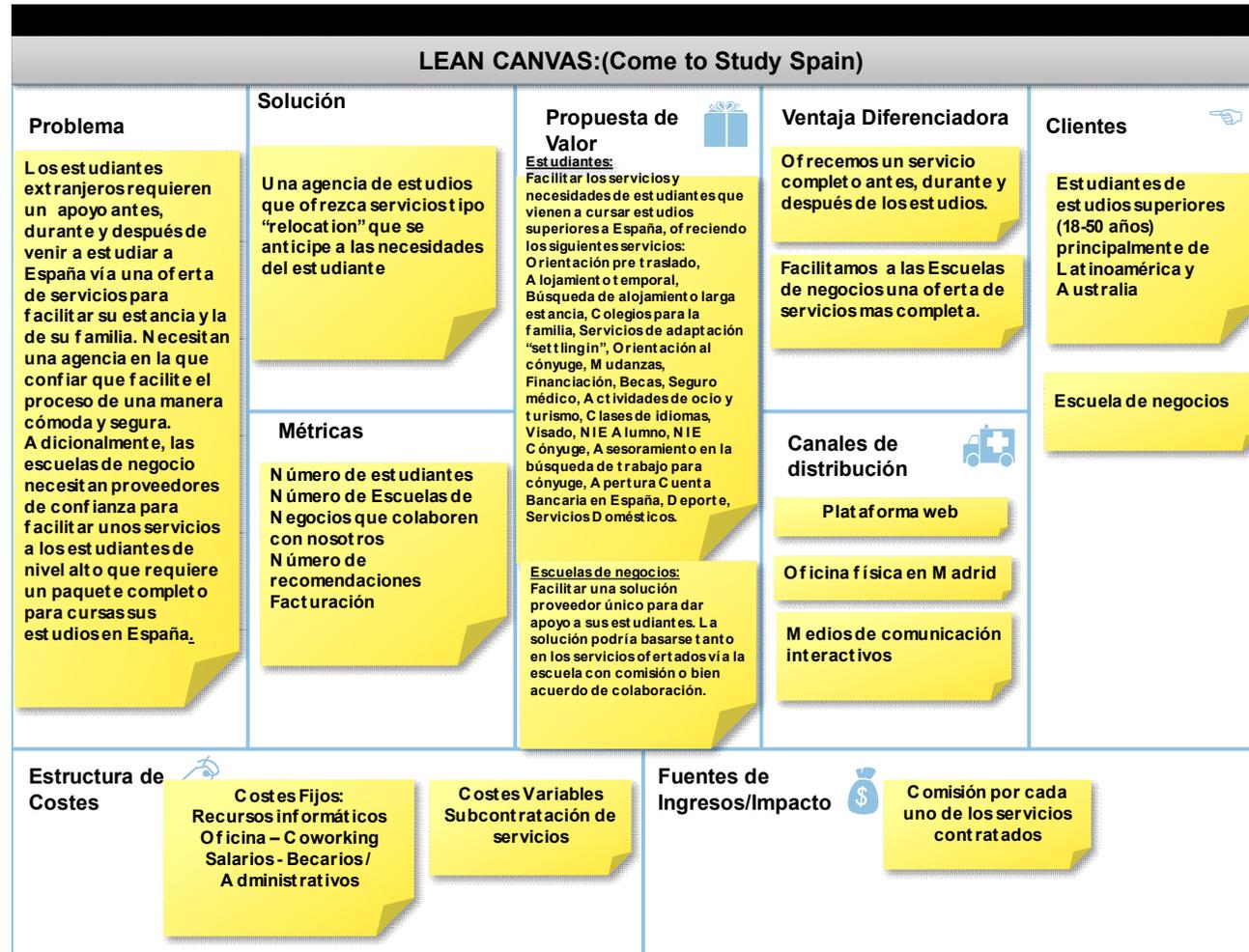


Ilustración 36: Lean Canvas.



ANEXO 2 - Entrevistas realizadas a Escuelas Privadas

1. Nombre de la Escuela
2. Cuántos estudiantes internacionales tenéis aproximadamente?
3. Qué porcentaje de alumnos registráis de las siguientes zonas?
 - a. LATAM
 - b. Asia
 - c. UK-Centro Europa
 - d. Europa del Este-Rusia
 - e. África
4. En qué programa tenéis más afluencia de alumnos extranjeros?
5. Alcanzáis a tener alguna noción de cuál es el presupuesto medio de los alumnos de la escuela para hacer el curso completo?
6. ¿Cuál es la estancia media de los cursos que ofrecéis?
7. ¿Qué edad media tienen vuestros alumnos?
8. A los estudiantes que vienen de fuera de España, les ofrecéis algunos de estos servicios?
9. Os ayudaría tener un único proveedor para estos servicios?
10. Qué modelo de acuerdo estaríais dispuestos a establecer?
 - Comisión por Transacción
 - Acuerdo de Colaboración para dar más valor añadido a la escuela



ANEXO 3 - Entrevistas realizadas en destino.

Entrevista con Alumnos Internacionales que ya están cursando estudios de grado o posgrado en España, con Nivel económico Medio-Alto.

1. Nombre
2. Edad
3. De dónde eres (ciudad y país)?
4. Qué estás estudiando en España y desde cuándo?
5. En qué universidad o escuela estás?
6. De qué universidad vienes?
7. Cuánto duran tus estudios? ¿Son un grado o un posgrado?
8. ¿Por qué tuviste interés en cursar estudios universitarios o de posgrado en España?
9. Cómo decidiste la escuela u universidad a la que venir?
10. ¿Cómo fue el procedimiento a seguir para obtener información para la realización de estos estudios?
11. ¿Y para formalizar la documentación con la Universidad/Escuela?
12. ¿Recibiste ayuda o asesoramiento por parte de la propia Universidad/escuela u otro estamento (origen/Destino)?
13. En base a los siguientes servicios, por favor, dinos si recibiste algún tipo de ayuda para gestionarlo o no (como por ejemplo la universidad) y si lo gestionaste en origen o destino:
 - Alojamiento
 - Seguro medico
 - Actividades de ocio
 - Clases de idiomas
 - Visado
 - Traslado del aeropuerto
 - Vuelos
 - Cuenta Bancaria en España
 - Deporte
14. ¿Cuáles fueron las mayores dificultades a las que te tuviste que enfrentar? ¿Cómo solucionaste estas dificultades?
15. ¿Qué mejorarías del proceso de acceso al curso al que estas adscrito?
16. ¿Te hubiese facilitado a cumplir tu “sueño” tener a tu alcance una herramienta que gestionase todos los trámites necesarios en tu lugar?



17. Una vez realizado todo el proceso, ¿Alguien de la universidad/escuela u otro estamento, se ha preocupado en recibir feedback tuyo?

Si responde que si.....

¿En qué puntos se interesaban?

¿Te hubiese gustado opinar sobre algún otro punto?

¿Han puesto a tu disposición algún canal para recibir tus sugerencias o quejas?

Si responde que no

¿Han puesto a tu disposición algún canal para recibir tus sugerencias o quejas?

¿Te gustaría que se hubiesen preocupado en recibir tu feed-back?

18. Qué tipo de alojamiento tienes en la actualidad (colegio mayor, alquilas piso por tu cuenta o compartido, te quedas con familia)

Si compartido:

- Con cuántas personas compartes?
- Son estudiantes?
- Son de tu mismo curso?
- De qué rango de edades son?
- En qué idioma hablas con ellos?

19. ¿Fue muy complicado encontrar alojamiento/vivienda?

20. Por qué canal encontraste tu vivienda?

21. Si pudieras elegir, ¿Cómo te gustaría que fuera tu alojamiento? (vivienda individual, vivienda compartida, residencia estudiantil...) ¿Tienes alguna preferencia sobre la nacionalidad o género?

22. ¿Crees que necesitas clases adicionales de Español?

23. Has hecho o tienes pensado hacer turismo por España? Estos viajes los has hecho con tus amigos o de manera organizada?

24. ¿Ha sido fácil cubrir tus necesidades de ocio o deporte en España?

25. ¿Qué herramientas has utilizado para satisfacer esas preferencias

26. ¿Estarías dispuesto a pagar porque una agencia buscara para ti las mejores ofertas y las que mas se adapten a tus preferencias en materia de:

- Alojamiento
- Seguro medico



- Actividades de ocio
- Clases de idiomas
- Visado
- Traslado del aeropuerto
- Vuelos
- Cuenta Bancaria en España
- Deporte

27. Si tuvieras que dar tres recomendaciones a otros estudiantes, que como tú, quieren venir a España a estudiar, que les dirías que es lo más importante o qué consejos les darías?



ANEXO 4 - Encuestas Online

Encuesta online realizada en los países de origen a estudiantes con interés en cursar estudios universitarios o de posgrado en el extranjero.

Somos una Plataforma de servicios para hacer vuestra estancia formativa más fácil y que os podáis centrar en vivir la experiencia. Nuestro objetivo es ayudaros a cumplir vuestras metas, preparando todos los trámites necesarios y cumpliendo siempre con vuestras expectativas.

1. Cuéntanos un poco de ti, ¿qué rango de edad tienes? *
 - 20-30 años
 - 30-40 años
 - Mas de 40 años
2. ¿Cuál es el género que más te define? *
 - Femenino
 - Masculino
 - Otro:
3. ¿Cuál es tu país de residencia? *
4. ¿Estás interesado en dar un empujón a tu carrera cursando estudios de posgrado? *
 - Si
 - No
5. ¿Te gustaría cursar estos estudios en España? *
 - Sí
 - No
6. ¿En qué tipo de Centro estas interesado en continuar tu formación?
 - Escuelas de Negocio
 - Escuelas de Moda
 - Escuelas de Cocina (Gastronomía)
 - Universidad
 - Otro:
7. ¿Cuánto tiempo dura el programa que has elegido?
8. ¿En qué ciudad vas a realizarlo?
9. ¿Cuál es el nombre de la escuela/universidad?



10. Al preparar tu viaje, además de la elección del mejor Centro que se adapte a tus expectativas de futuro, valora del 1-10 (Siendo el 1 muy poco importante y el 10 muy importante) la necesidad de estos servicios para organizar tu estancia:

- Orientación pre traslado 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Alojamiento temporal 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Búsqueda de alojamiento larga estancia 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Colegios para la familia 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Servicios de adaptación “settling in” 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Orientación al cónyuge 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Mudanzas 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Financiación 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Becas 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Seguro médico 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Actividades de ocio y turismo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Clases de idiomas 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Visado 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- NIE Alumno 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- NIE Cónyuge 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Asesoramiento en la búsqueda de trabajo para cónyuge 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Apertura Cuenta Bancaria en España 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Deporte 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Servicios Domésticos 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11. ¿Has realizado estudios fuera de tu país natal?

- Sí
- No

12. Si tu respuesta ha sido si, ¿Realizaste por ti mismo todos los trámites?

- Si
- No

13. De todos los trámites que realizaste, identifica de la siguiente lista los tres que resultaron más críticos para ti por la dificultad o cantidad de tiempo que te ocuparon (Puedes señalar más de tres en caso necesario):

- Orientación pre traslado



- Alojamiento temporal
- Búsqueda de alojamiento larga estancia
- Colegios para la familia
- Servicios de adaptación “settling in”
- Orientación al cónyuge
- Mudanzas
- Financiación
- Becas
- Seguro médico
- Actividades de ocio y turismo
- Clases de idiomas
- Visado
- NIE Alumno
- NIE Cónyuge
- Apertura Cuenta Bancaria en España
- Deporte
- Servicios Domésticos

14. ¿Estarías dispuesto a pagar para que buscásemos las mejores posibilidades en base a tus preferencias? En referencia a (Siendo 1 no pagaría y 10 Pagaría con seguridad):

- Orientación pre traslado 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Alojamiento temporal 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Búsqueda de alojamiento larga estancia 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Colegios para la familia 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Servicios de adaptación “settling in” 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Orientación al cónyuge 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Mudanzas 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Financiación 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Becas 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Seguro médico 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Actividades de ocio y turismo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Clases de idiomas 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



- Visado 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 - NIE Alumno 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 - NIE Cónyuge 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 - Asesoramiento en la búsqueda de trabajo para cónyuge 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 - Apertura Cuenta Bancaria en España 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 - Deporte 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 - Servicios Domésticos 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15. ¿Qué cantidad mensual estarías dispuesto a pagar por tener todos los servicios ofrecidos en nuestra plataforma, incluyendo el alojamiento?



ANEXO 5- Resultados obtenidos de las encuestas online.

De las más de 90 encuestas enviadas a estudiantes de últimos cursos universitarios en México, Chile y Australia, un 27,50% de los encuestados tiene intención de cursar más estudios universitarios o estudios de posgrado.

De este porcentaje, a un 80% le gustaría o ya tiene decidido que cursará estos estudios en España.

Los datos por género y edad de esta muestra con interés son:

| Cuéntanos un poco de ti, ¿qué rango de edad tienes? | | | |
|--|--|----------|---|
| 20-30 años | | 58,33333 | % |
| 30-40 años | | 33,33333 | % |
| Más de 40 años | | 8,333333 | % |
| | | | |
| ¿Cuál es el género que más te define? | | | |
| Femenino | | 33,33 | % |
| Masculino | | 66,67 | % |

Ilustración 37: Datos por género y edad.

EL 50% de estos alumnos y alumnas, desean continuar sus estudios en escuelas de negocio, el 37,5% se decide más por continuar con posgrados universitarios y el 12,5% restante desea realizar sus estudios en escuelas de moda o cocina.

Ante la pregunta a los encuestados interesados en estudiar posgrados en España sobre la importancia en la preparación del viaje de las siguientes necesidades o servicios, vemos en el gráfico 3, la media de la valoración de todas las respuestas.

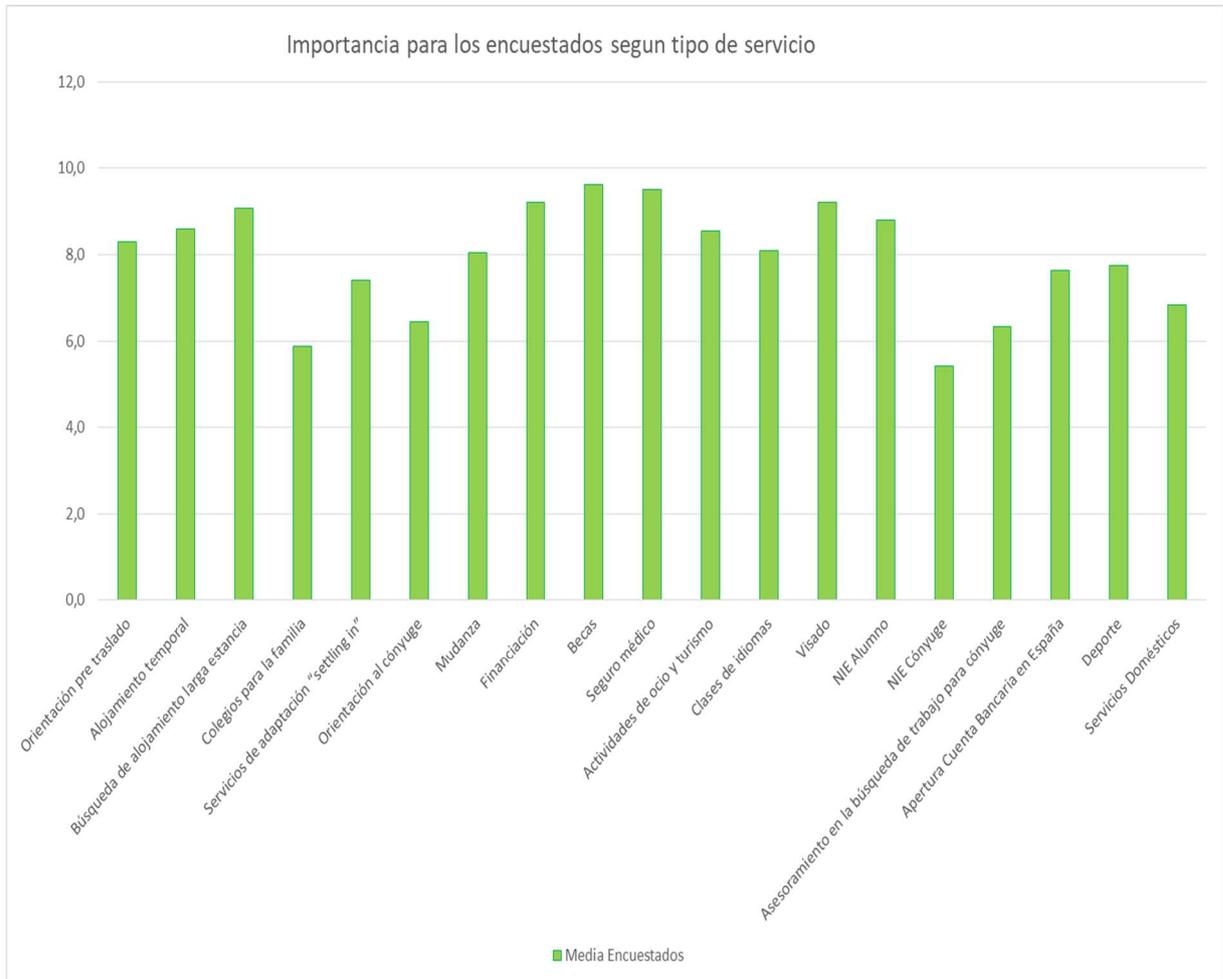


Ilustración 38: Importancia para encuestados tipo de servicio.

Como podemos observar, gracias a la validación realizada con las entrevistas personales realizadas a los alumnos internacionales que ya cursan estudios en España, Come2Study ha podido observar las necesidades reales del Mercado y así ofertar los servicios que están realmente siendo demandados por nuestro mercado.

De este modo, confirmamos a través de las encuestas online que todos los servicios ofertados en nuestra plataforma tienen un grado de importancia muy alto para nuestros clientes objetivos.

Para validar el interés real del cliente en la contratación Come2Study, les hemos realizado la siguiente pregunta: ¿Estarías dispuesto a pagar para que buscásemos las mejores posibilidades en base a tus preferencias? En referencia a (Siendo 1 no pagaría y 10 Pagaría con seguridad). Ante la misma, mostramos el interés real de los encuestados en el siguiente gráfico.

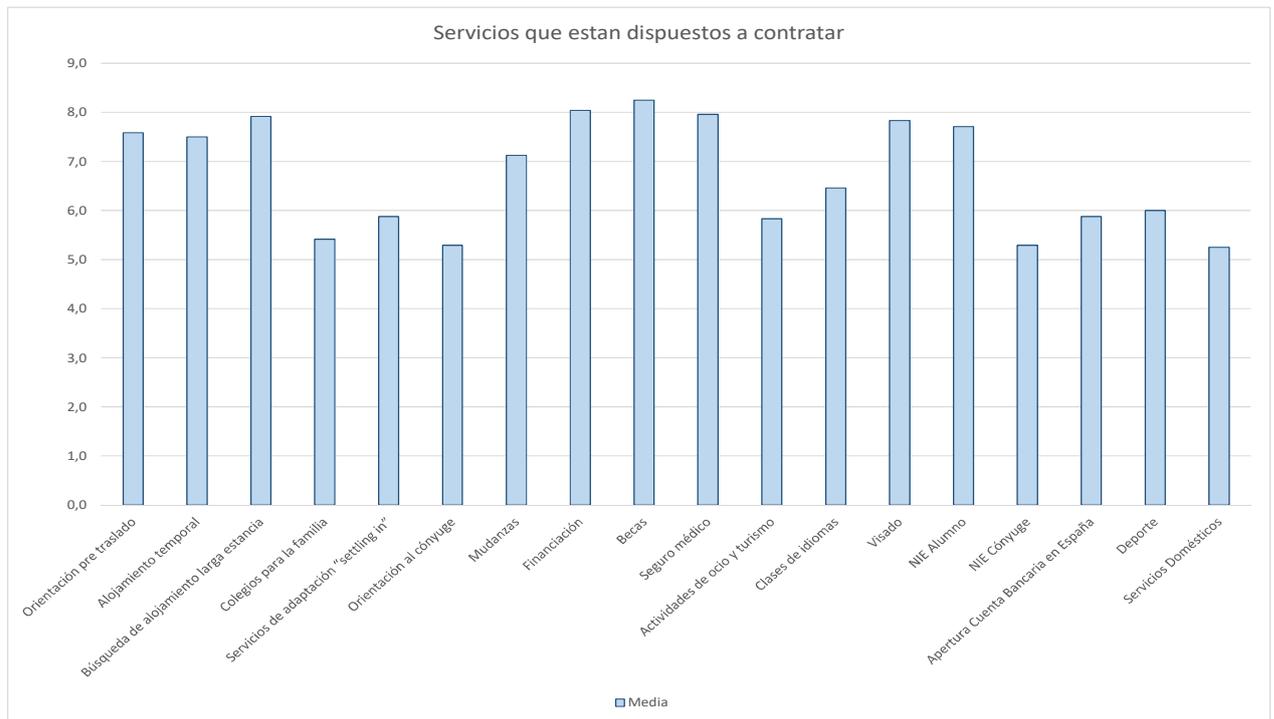


Ilustración 39: Servicios con mayor demanda.

A la vista de los resultados obtenidos, podemos concluir que el 50% de los servicios que oferta en su plataforma Come2Study serán contratados por los alumnos internacionales universitarios o de posgrado que vengán a España a cursar estudios, ya que el interés medio por los mismos se encuentra en los rangos superiores entre 7 y 9.

El restante 50% de los servicios ofertados, reciben un interés medio por parte de los encuestados con un rango entre 5,4 a 7, superando todos ellos la barrera de la no contratación por lo que dependerá de la oferta y la gestión de Come2Study, que los clientes contraten el pack completo o sólo determinados servicios.

ANEXO 6 - Customer Journey

| GRANDES ETAPAS | PREVIO | VISITA LA WEB DE COME2STUDY | | | | | PREVIO A LA LLEGADA | VIVIENCIA EXPERIENCIA | | | | POST VISITA |
|--|---|---|---|---|--|--|---|---|--|---|--|--|
| Fases relación cliente- Come2Study |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| MOMENTOS | | ★ | | | ★ | | | | | ★ | | |
| Situaciones que vive el cliente dentro de las grandes etapas | INFORMACIÓN DETONANTE | ACCEDE A LA WEB | BÚSQUEDA DE LA OFERTA | DECISIÓN | RESERVA ONLINE | CONFIRMACIÓN DE LA RESERVA | DESPLAZAMIENTO | LLEGADA | PRESENTACIÓN NUEVA VIDA | REALIZACIÓN DEL MASTER | FIN DE LA FORMACIÓN | RECOMENDACIÓN/ FEEDBACK |
| | Aparición de un motivo para formarte | Se conecta a la plataforma Come2Study | Busca un Paquete acorde con su economía y su necesidad | Selecciona entre diferentes Srrvicios | Realiza la reserva | Recibe la confirmación de la reserva por parte del Come2study | Traslado al destino elegido | Llegada al punto de quedada acordado | Contacto con el agente com2study | Realiza el perido formativo | Despedida con el agente come2study | Se conecta a la plataforma y rellena el formulario |
| ACCIONES/ PENSAMIENTOS ¿Qué hace? | Decide que necesito realizar un posgrado para desarrollarme profesional y personalmente | Mira contenidos nuevos e interesante respecto a la formación en España | Hace un filtro por precio y zona. Compara los servicios ofertados. | Compara los comentarios de otros clientes. | Selecciona los servicios, acepta las condiciones, selecciona la opción de pago y la realiza. | Lee los detalles de la reserva y comprueba que todo está correcto | Se desplaza en transporte público | Llego al destino y esta todo preparadpo | Se presenta al agente y presenta su código de compra | Disfruto de la experiencia y tengo todas mis necesidades cubiertas | Me despido del agente y decido cual será mi futuro | Rellena el formulario sobre la satisfacción general de la experiencia que acaba de vivir |
| EXPECTATIVAS ¿Qué espera? | Encontrar la mejor oferta y más segura de hacer una posgrado en el extranjero según sus necesidades del momento | Encontrar contenido nuevo y ver su evolución desde la aplicación | Encontrar una oferta completa adaptada a mi | Encontrar el pack que sepa cubrir todas sus expectativas de este momento. | No encontrar ningún problema y que sea lo más rápido y fiable posible. | Espera que se confirme la reserva y que todo esté correcto. | Disponer de asesoramiento para el viaje y la llegada al destino | Encontrar el contacto de manera fácil tal como se indica en la plataforma | Espera que el agente le presente el paquete completo que he seleccionado y cumpla las expectativas | Espera que el agente sepa con antelación cuáles son sus preocupaciones y lo que espera de la experiencia para aconsejarle | Espera que la experiencia haya cumplido con sus expectativas y pueda mejorar en su desarrollo profesional y personal | Espera que sea fácil y no me ocupe tiempo |

Ilustración 40: Customer Journey.

ANEXO 7 - Ejemplos Packs

Mostramos algunos ejemplos de los servicios que incluyen nuestro pack completo y el pack básico.

| PACK D: Servicio Básico para el Estudiante que se traslada en solitario | | |
|--|--|--------------------|
| | Descripción servicios | Coste Total |
| Orientación pre traslado | Información sobre cultura y forma de vida. Adaptación a su necesidades | € 200,00 |
| Alojamiento temporal | 2 Semanas Alojamiento temporal | € 1.150,00 |
| Búsqueda de alojamiento compartido larga estancia | | € 400,00 |
| Alojamiento | | € 6.400,00 |
| Servicios de adaptación "settling in" | | € 200,00 |
| Financiación | | € 200,00 |
| Becas | | € 200,00 |
| Contratación seguro médico | | € 860,00 |
| Visado | Servicios de Gestoría | € 300,00 |
| NIE Alumno | Servicios de Gestoría | € 300,00 |
| ** Estancia de 9 meses | TOTAL | € 10.210,00 |

| PACK A: Servicio Completo al Estudiante que se traslada con familia | | |
|--|--|--------------------|
| | Descripción servicios | Coste Total |
| Orientación pre traslado | Información sobre cultura y forma de vida. Adaptación a su necesidades | € 200,00 |
| Alojamiento temporal | 2 Semanas Alojamiento temporal | € 1.150,00 |
| Búsqueda de alojamiento larga estancia | | € 400,00 |
| Alojamiento | | € 16.300,00 |
| Búsqueda Colegios para la familia | | € 550,00 |
| Servicios de adaptación "settling in" | | € 200,00 |
| Orientación al cónyuge | | € 200,00 |
| Mudanzas | | € 6.200,00 |
| Financiación | | € 200,00 |
| Becas | | € 200,00 |
| Contratación seguro médico | | € 1.400,00 |
| Búsqueda de actividades de ocio y turismo | | € 200,00 |
| Clases de idiomas | 3 meses clases de idiomas 2 días por semana | € 500,00 |
| Visado | Servicios de Gestoría | € 300,00 |
| NIE Alumno | Servicios de Gestoría | € 300,00 |
| NIE Cónyuge | Servicios de Gestoría | € 300,00 |
| Asesoramiento en la búsqueda de trabajo para cónyuge | | € 200,00 |
| Apertura Cuenta Bancaria en España | | € 200,00 |
| Deporte | Gimnasio Club Fitness | € 1.310,00 |
| Servicios Domésticos | 1 día a la semana 3 h | € 1.220,00 |
| ** Estancia de 9 meses | TOTAL | € 31.530,00 |



A continuación, mostramos algunos ejemplos de los servicios que incluyen nuestro pack completo y el pack básico.

| | | PACK D: Servicio Básico para el Estudiante que se traslada en solitario | |
|---|--|--|--------------------|
| | | Descripción servicios | Coste Total |
| Formación | Master en escuela de negocios de prestigio nacional | € | 20.000,00 |
| Orientación pre traslado | Información sobre cultura y forma de vida. Adaptación a su necesidades | € | 200,00 |
| Alojamiento temporal | 2 Semanas Alojamiento temporal | € | 1.150,00 |
| Búsqueda de alojamiento compartido larga estancia | | € | 400,00 |
| Alojamiento | | € | 6.400,00 |
| Servicios de adaptación "settling in" | | € | 200,00 |
| Financiación | | € | 200,00 |
| Becas | | € | 200,00 |
| Contratación seguro médico | | € | 860,00 |
| Visado | Servicios de Gestoría | € | 300,00 |
| NIE Alumno | Servicios de Gestoría | € | 300,00 |
| ** Estancia de 9 meses | TOTAL | € | 30.210,00 |

| | | PACK A: Servicio Completo al Estudiante que se traslada con familia | |
|--|--|--|--------------------|
| | | Descripción servicios | Coste Total |
| Formación | Master en escuela de negocios de prestigio internacional | € | 65.000,00 |
| Orientación pre traslado | Información sobre cultura y forma de vida. Adaptación a su necesidades | € | 200,00 |
| Alojamiento temporal | 2 Semanas Alojamiento temporal | € | 1.150,00 |
| Búsqueda de alojamiento larga estancia | | € | 400,00 |
| Alojamiento | | € | 16.300,00 |
| Búsqueda Colegios para la familia | | € | 550,00 |
| Servicios de adaptación "settling in" | | € | 200,00 |
| Orientación al cónyuge | | € | 200,00 |
| Mudanzas | | € | 6.200,00 |
| Financiación | | € | 200,00 |
| Becas | | € | 200,00 |
| Contratación seguro médico | | € | 1.400,00 |
| Búsqueda de actividades de ocio y turismo | | € | 200,00 |
| Clases de idiomas | 3 meses clases de idiomas 2 días por semana | € | 500,00 |
| Visado | Servicios de Gestoría | € | 300,00 |
| NIE Alumno | Servicios de Gestoría | € | 300,00 |
| NIE Cónyuge | Servicios de Gestoría | € | 300,00 |
| Asesoramiento en la búsqueda de trabajo para cónyuge | | € | 200,00 |
| Apertura Cuenta Bancaria en España | | € | 200,00 |
| Deporte | Gimnasio Club Fitness | € | 1.310,00 |
| Servicios Domésticos | 1 día a la semana 3 h | € | 1.220,00 |
| ** Estancia de 9 meses | TOTAL | € | 96.530,00 |



ANEXO 8 - Plan Económico-Financiero

| BALANCE ACTIVO | diciembre-20 | diciembre-21 | diciembre-22 | diciembre-23 | diciembre-24 | FY2020 | FY2021 | FY2022 | FY2023 | FY2024 |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| A) ACTIVO NO CORRIENTE | 40.000 | 30.000 | 20.000 | 10.000 | - | 40.000 | 30.000 | 20.000 | 10.000 | - |
| I. Inmovilizac. inmateriales | 40.000 | 30.000 | 20.000 | 10.000 | - | 40.000 | 30.000 | 20.000 | 10.000 | - |
| 1.- Aplicaciones informáticas | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 |
| <i>Inmovilizac. Inmateriales brutas</i> | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 |
| 8.- Amortizaciones | - 10.000 | - 20.000 | - 30.000 | - 40.000 | - 50.000 | - 10.000 | - 20.000 | - 30.000 | - 40.000 | - 50.000 |
| II. Inmovilizac. materiales | - |
| 1.- Equipos Informáticos | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| <i>Inmovilizac. materiales brutas</i> | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 7.- Amortizaciones | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| B) ACTIVO CORRIENTE | 183.824 | 551.952 | 1.058.336 | 1.494.446 | 1.917.259 | 183.824 | 551.952 | 1.058.336 | 1.494.446 | 1.917.259 |
| I. Deudores | - |
| 1.- Cli. por ventas y pr serv | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 2.- Iva soportado | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 3.- Hacienda pública deudor IVA | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| II. Tesorería | 183.824 | 551.952 | 1.058.336 | 1.494.446 | 1.917.259 | 183.824 | 551.952 | 1.058.336 | 1.494.446 | 1.917.259 |
| 1.- Caja operativa | 18.382 | 55.195 | 105.834 | 149.445 | 191.726 | 18.382 | 55.195 | 105.834 | 149.445 | 191.726 |
| 2.- Caja no operativa | 165.441 | 496.757 | 580.535 | 746.070 | 917.027 | 165.441 | 496.757 | 580.535 | 746.070 | 917.027 |
| 3.- Caja no operativa (Pay Out) | - | - | 371.967 | 598.932 | 808.505 | - | - | 371.967 | 598.932 | 808.505 |
| TOTAL ACTIVO | 223.824 | 581.952 | 1.078.336 | 1.504.446 | 1.917.259 | 223.824 | 581.952 | 1.078.336 | 1.504.446 | 1.917.259 |
| BALANCE PASIVO | diciembre-20 | diciembre-21 | diciembre-22 | diciembre-23 | diciembre-24 | diciembre-20 | diciembre-21 | diciembre-22 | diciembre-23 | diciembre-24 |

| | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|-----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|
| A) PATRIMONIO NETO | 125.681 | 351.570 | 392.900 | 459.448 | 549.282 | 125.681 | 351.570 | 392.900 | 459.448 | 549.282 |
| | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| I. Capital suscrito | 175.000 | 175.000 | 175.000 | 175.000 | 175.000 | 175.000 | 175.000 | 175.000 | 175.000 | 175.000 |
| 1.- Aportación dineraria | 175.000 | 175.000 | 175.000 | 175.000 | 175.000 | 175.000 | 175.000 | 175.000 | 175.000 | 175.000 |
| 2.- Aportacion no dineraria | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| II. Reservas | - 49.319 | 176.570 | 217.900 | 284.448 | 374.282 | - 49.319 | 176.570 | 217.900 | 284.448 | 374.282 |
| 1.- Reserva legal | - 4.932 | 15.000 | 15.000 | 15.000 | 15.000 | - 4.932 | 15.000 | 15.000 | 15.000 | 15.000 |
| 2.- Otras reservas | - 44.387 | 161.570 | 202.900 | 269.448 | 359.282 | - 44.387 | 161.570 | 202.900 | 269.448 | 359.282 |
| 3.- Reservas (Pay Out) | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| III. Pérdidas y ganancias | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| B) PASIVO NO CORRIENTE | 43.475 | 24.574 | 5.001 | - | - | 43.475 | 24.574 | 5.001 | - | - |
| I. Otros acreedores | 43.475 | 24.574 | 5.001 | - | - | 43.475 | 24.574 | 5.001 | - | - |
| 1.- Préstamos y otras deudas | 43.475 | 24.574 | 5.001 | - | - | 43.475 | 24.574 | 5.001 | - | - |
| | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| C) PASIVO CORRIENTE | 54.668 | 205.808 | 680.435 | 1.044.998 | 1.367.977 | 54.668 | 205.808 | 680.435 | 1.044.998 | 1.367.977 |
| I. Deudas con ent. de crédito | 16.754 | 17.350 | 17.968 | 3.339 | - | 16.754 | 17.350 | 17.968 | 3.339 | - |
| 1.- Préstamos y otras deudas | 16.754 | 17.350 | 17.968 | 3.339 | - | 16.754 | 17.350 | 17.968 | 3.339 | - |
| II. Deudas a corto plazo | - | - | 371.967 | 598.932 | 808.505 | - | - | 371.967 | 598.932 | 808.505 |
| 1.- Dividendos a pagar | - | - | 371.967 | 598.932 | 808.505 | - | - | 371.967 | 598.932 | 808.505 |
| III.- Acreedores comerciales | 27.597 | 27.716 | 30.327 | 40.613 | 41.893 | 27.597 | 27.716 | 30.327 | 40.613 | 41.893 |
| 1.- Acre.por compras | 27.597 | 27.716 | 30.327 | 40.613 | 41.893 | 27.597 | 27.716 | 30.327 | 40.613 | 41.893 |
| 2.- Proveedores de IM | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| IV.- Otras deudas no comerc. | 10.317 | 160.742 | 260.172 | 402.115 | 517.578 | 10.317 | 160.742 | 260.172 | 402.115 | 517.578 |
| 1.- Iva Repercutido | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 2.- Administraciones públicas IRPF | 7.452 | 11.834 | 13.461 | 15.902 | 17.529 | 7.452 | 11.834 | 13.461 | 15.902 | 17.529 |
| 3.- Administraciones públicas IS | - 21.137 | 96.810 | 177.127 | 285.206 | 385.003 | - 21.137 | 96.810 | 177.127 | 285.206 | 385.003 |
| 4.- Administraciones públicas SS | 5.089 | 8.482 | 9.936 | 12.117 | 13.571 | 5.089 | 8.482 | 9.936 | 12.117 | 13.571 |
| 5.- Hacienda acreedor IVA | 18.912 | 43.616 | 59.648 | 88.891 | 101.476 | 18.912 | 43.616 | 59.648 | 88.891 | 101.476 |
| TOTAL PASIVO | 223.824 | 581.952 | 1.078.336 | 1.504.446 | 1.917.259 | 223.824 | 581.952 | 1.078.336 | 1.504.446 | 1.917.259 |

| PERDIDAS Y GANANCIAS | diciembre-20 | diciembre-21 | diciembre-22 | diciembre-23 | diciembre-24 |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 1.-Importe neto de la cifra de negocio | 44.794 | 80.630 | 108.999 | 161.558 | 179.177 |
| Ventas Prestación de Servicios | 44.794 | 80.630 | 108.999 | 161.558 | 179.177 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.-Trabajos realizados por la empresa para su activo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3.- Gastos Externos y de la Explotación | -27.003 | -40.935 | -47.964 | -60.014 | -65.743 |
| Gastos de Personal | 14.000 | 23.333 | 27.333 | 33.333 | 37.333 |
| Cargas sociales | 4.200 | 7.000 | 8.200 | 10.000 | 11.200 |
| Tributos y tasas | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Telecomunicaciones | 450 | 600 | 800 | 800 | 800 |
| Suministros | 200 | 300 | 400 | 400 | 400 |
| Publicidad, Propaganda y RRPP | 5.933 | 5.632 | 6.311 | 10.461 | 10.890 |
| Servicios Bancarios y Similares | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| Primas de Seguro | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 |
| Mantenimiento y reparación | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Arrendamientos | 750 | 2.500 | 3.250 | 3.250 | 3.250 |
| Otros gastos | 1.000 | 1.100 | 1.200 | 1.300 | 1.400 |
| Gastos comerciales | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| I) RESULTADO BRUTO DE EXPLOTACIÓN | 17.792 | 39.695 | 61.035 | 101.544 | 113.434 |
| Amortización Inmov. Inmaterial | 833 | 833 | 833 | 833 | 833 |
| Amortización Inmov. Material | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Dotaciones para las Amortizaciones | 833 | 833 | 833 | 833 | 833 |
| II) RESULTADO NETO DE EXPLOTACIÓN | 16.958 | 38.862 | 60.202 | 100.710 | 112.600 |
| Ingresos Financieros | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ingresos Financieros | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Gastos Financieros | 180 | 127 | 72 | 15 | 0 |
| Gastos Financieros | 180 | 127 | 72 | 15 | 0 |
| IV) RESULTADO DE ACTIVIDADES ORDINARIAS | 16.778 | 38.735 | 60.130 | 100.696 | 112.600 |
| Beneficios proc Inmoviliz e Ing Exce | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Beneficios proc Inmov e Ing Excepciona | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pérdidas procedentes del inmovilizado | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pérdidas proc Inmov y Gastos Excepcion | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| V) RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS | 16.778 | 38.735 | 60.130 | 100.696 | 112.600 |
| Impuesto sobre Beneficios | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Impuesto de Sociedades | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| VI) RESULTADO DESPUES DE IMPUESTOS | 16.778 | 38.735 | 60.130 | 100.696 | 112.600 |

| FY2020 | FY2021 | FY2022 | FY2023 | FY2024 |
|----------|----------|-----------|-----------|-----------|
| 223.971 | 776.434 | 1.130.309 | 1.611.698 | 2.041.126 |
| 223.971 | 776.434 | 1.130.309 | 1.611.698 | 2.041.126 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| -282.430 | -441.918 | -528.719 | -650.522 | -747.770 |
| 136.000 | 242.000 | 292.000 | 346.000 | 416.000 |
| 40.800 | 72.600 | 87.600 | 103.800 | 124.800 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5.400 | 7.300 | 9.550 | 10.150 | 10.150 |
| 2.400 | 3.600 | 4.800 | 4.800 | 4.800 |
| 71.190 | 67.578 | 75.729 | 125.532 | 130.680 |
| 600 | 600 | 600 | 600 | 600 |
| 4.800 | 4.800 | 4.800 | 4.800 | 4.800 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 9.000 | 30.000 | 39.000 | 39.000 | 39.000 |
| 12.000 | 13.200 | 14.400 | 15.600 | 16.700 |
| 240 | 240 | 240 | 240 | 240 |
| -58.459 | 334.516 | 601.590 | 961.176 | 1.293.356 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| -68.459 | 324.516 | 591.590 | 951.176 | 1.283.356 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1.996 | 1.818 | 1.166 | 491 | 15 |
| 1.996 | 1.818 | 1.166 | 491 | 15 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| -70.455 | 322.698 | 590.424 | 950.685 | 1.283.342 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| -70.455 | 322.698 | 590.424 | 950.685 | 1.283.342 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 0 | 75.673 | 177.127 | 285.206 | 385.003 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| -70.455 | 247.025 | 413.297 | 665.480 | 898.339 |

| | diciembre-20 | diciembre-21 | diciembre-22 | diciembre-23 | diciembre-24 |
|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Consolidado | 44.794 € | 80.630 € | 108.999 € | 161.558 € | 179.177 € |

| Implantación | 44.794 € | 80.630 € | 108.999 € | 161.558 € | 179.177 € |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| B2B Nivel Alto Familia | 1.077,87 € | 1.940,17 € | 2.622,82 € | 3.887,52 € | 4.311,48 € |
| B2B Nivel Alto Single | 4.313,19 € | 7.763,74 € | 10.495,43 € | 15.556,24 € | 17.252,76 € |
| B2B Nivel Medio Familia | 2.587,95 € | 4.658,31 € | 6.297,35 € | 9.333,87 € | 10.351,80 € |
| B2B Nivel Medio Single | 12.187,67 € | 21.937,80 € | 29.656,65 € | 43.956,85 € | 48.750,66 € |
| B2C Nivel Alto Familia COM | 578,22 € | 1.040,79 € | 1.407,00 € | 2.085,44 € | 2.312,87 € |
| B2C Nivel Alto Single COM | 2.699,24 € | 4.858,62 € | 6.568,14 € | 9.735,24 € | 10.796,94 € |
| B2C Nivel Medio Familia COM | 1.051,99 € | 1.893,58 € | 2.559,84 € | 3.794,17 € | 4.207,95 € |
| B2C Nivel Medio Single COM | 5.173,17 € | 9.311,70 € | 12.588,04 € | 18.657,89 € | 20.692,67 € |
| B2C Nivel Alto Familia | 808,40 € | 1.455,12 € | 1.967,11 € | 2.915,64 € | 3.233,61 € |
| B2C Nivel Alto Single | 3.234,89 € | 5.822,81 € | 7.871,57 € | 11.667,18 € | 12.939,57 € |
| B2C Nivel Medio Familia | 1.940,96 € | 3.493,73 € | 4.723,01 € | 7.000,40 € | 7.763,85 € |
| B2C Nivel Medio Single | 9.140,75 € | 16.453,35 € | 22.242,49 € | 32.967,63 € | 36.563,00 € |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

| FY2020 | FY2021 | FY2022 | FY2023 | FY2024 | TOTAL |
|-----------|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 223.971 € | 776.434 € | 1.130.309 € | 1.611.698 € | 2.041.126 € | 5.783.540 € |

| 223.971 € | 776.434 € | 1.130.309 € | 1.611.698 € | 2.041.126 € | 5.783.540 € |
|-----------|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 5.389 € | 18.683 € | 27.198 € | 38.782 € | 49.115 € | 139.167 € |
| 21.566 € | 74.762 € | 108.836 € | 155.189 € | 196.538 € | 556.890 € |
| 12.940 € | 44.858 € | 65.303 € | 93.114 € | 117.924 € | 334.139 € |
| 60.938 € | 211.253 € | 307.535 € | 438.512 € | 555.351 € | 1.573.590 € |
| 2.891 € | 10.022 € | 14.590 € | 20.804 € | 26.347 € | 74.656 € |
| 13.496 € | 46.787 € | 68.111 € | 97.118 € | 122.995 € | 348.507 € |
| 5.260 € | 18.234 € | 26.545 € | 37.851 € | 47.936 € | 135.826 € |
| 25.866 € | 89.668 € | 130.536 € | 186.131 € | 235.724 € | 667.925 € |
| 4.042 € | 14.012 € | 20.399 € | 29.086 € | 36.836 € | 104.376 € |
| 16.174 € | 56.071 € | 81.627 € | 116.391 € | 147.403 € | 417.668 € |
| 9.705 € | 33.643 € | 48.977 € | 69.836 € | 88.443 € | 250.604 € |
| 45.704 € | 158.440 € | 230.652 € | 328.884 € | 416.513 € | 1.180.193 € |
| 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |

| | | | | | |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|

| | | | | | |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|

| | | | | | |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|

| | diciembre-20 | diciembre-21 | diciembre-22 | diciembre-23 | diciembre-24 |
|--------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Gastos personal | 14.000 € | 23.333 € | 27.333 € | 33.333 € | 37.333 € |
| Dpto Operaciones y Calidad | 5.333 € | 9.333 € | 13.333 € | 17.333 € | 19.333 € |
| Dpto Marketing y Ventas | 5.333 € | 7.333 € | 7.333 € | 9.333 € | 11.333 € |
| Dirección General | 3.333 € | 3.333 € | 3.333 € | 3.333 € | 3.333 € |
| Administración / Financiero | - € | 3.333 € | 3.333 € | 3.333 € | 3.333 € |
| Arrendamiento | 750 € | 2.500 € | 3.250 € | 3.250 € | 3.250 € |
| Madrid | 750 € | 2.500 € | 2.500 € | 2.500 € | 2.500 € |
| Barcelona | | | 750 € | 750 € | 750 € |
| Derechos/telecomunicaciones | 450 € | 600 € | 800 € | 800 € | 800 € |
| Licencias | 250 € | 400 € | 600 € | 600 € | 600 € |
| Hw/Línea Comunicaciones (CLOUD) | 150 € | 150 € | 150 € | 150 € | 150 € |
| Mantenimiento | 50 € | 50 € | 50 € | 50 € | 50 € |
| Suministros | 200 € | 300 € | 400 € | 400 € | 400 € |
| Gastos Comerciales | 20 € | 20 € | 20 € | 20 € | 20 € |
| Gastos Administración | 450 € | 450 € | 450 € | 450 € | 450 € |
| Primas de Seguro | 400 € | 400 € | 400 € | 400 € | 400 € |
| Servicios Bancarios y Similares | 50 € | 50 € | 50 € | 50 € | 50 € |
| Tributos y tasas | | | | | |
| Gastos Marketing | 5.933 € | 5.632 € | 6.311 € | 10.461 € | 10.890 € |
| SEO | 100 € | 100 € | 100 € | 100 € | 100 € |
| Social | 1.073 € | 1.931 € | 2.610 € | 3.861 € | 4.290 € |
| Marketing de Influencia | 500 € | 500 € | 500 € | 500 € | 500 € |
| Offline | 4.260 € | 3.101 € | 3.101 € | 6.000 € | 6.000 € |
| | | | | | |
| | | | | | |
| Otros gastos gestión | 5.200 € | 8.100 € | 9.400 € | 11.300 € | 12.600 € |
| Cuota patronal | 4.200 € | 7.000 € | 8.200 € | 10.000 € | 11.200 € |
| Subcontratación Internacionalización | | | | | |
| Gestora | 1.000 € | 1.100 € | 1.200 € | 1.300 € | 1.400 € |
| TOTAL | 27.003 € | 40.935 € | 47.964 € | 60.014 € | 65.743 € |

| | FY2020 | FY2021 | FY2022 | FY2023 | FY2024 | TOTAL |
|--------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|--------------------|
| | 136.000 € | 242.000 € | 292.000 € | 346.000 € | 416.000 € | 1.432.000 € |
| | 48.000 € | 90.000 € | 124.000 € | 172.000 € | 216.000 € | 650.000 € |
| | 48.000 € | 82.000 € | 88.000 € | 94.000 € | 120.000 € | 432.000 € |
| | 40.000 € | 40.000 € | 40.000 € | 40.000 € | 40.000 € | 200.000 € |
| | - € | 30.000 € | 40.000 € | 40.000 € | 40.000 € | 150.000 € |
| | 9.000 € | 30.000 € | 39.000 € | 39.000 € | 39.000 € | 156.000 € |
| | 9.000 € | 30.000 € | 30.000 € | 30.000 € | 30.000 € | 129.000 € |
| | - € | - € | 9.000 € | 9.000 € | 9.000 € | 27.000 € |
| | 5.400 € | 7.300 € | 9.550 € | 10.150 € | 10.150 € | 42.550 € |
| | 3.000 € | 4.350 € | 6.600 € | 7.200 € | 7.200 € | 28.350 € |
| | 1.800 € | 1.800 € | 1.800 € | 1.800 € | 1.800 € | 9.000 € |
| | 600 € | 1.150 € | 1.150 € | 1.150 € | 1.150 € | 5.200 € |
| | 2.400 € | 3.600 € | 4.800 € | 4.800 € | 4.800 € | 20.400 € |
| | 240 € | 240 € | 240 € | 240 € | 240 € | 1.200 € |
| | 5.400 € | 5.400 € | 5.400 € | 5.400 € | 5.400 € | 27.000 € |
| | 4.800 € | 4.800 € | 4.800 € | 4.800 € | 4.800 € | 24.000 € |
| | 600 € | 600 € | 600 € | 600 € | 600 € | 3.000 € |
| | - € | - € | - € | - € | - € | - € |
| | 71.190 € | 67.578 € | 75.729 € | 125.532 € | 130.680 € | 470.709 € |
| | 1.200 € | 1.200 € | 1.200 € | 1.200 € | 1.200 € | 6.000 € |
| | 12.870 € | 23.166 € | 31.317 € | 46.332 € | 51.480 € | 165.165 € |
| | 6.000 € | 6.000 € | 6.000 € | 6.000 € | 6.000 € | 30.000 € |
| | 51.120 € | 37.212 € | 37.212 € | 72.000 € | 72.000 € | 269.544 € |
| | - € | - € | - € | - € | - € | - € |
| | - € | - € | - € | - € | - € | - € |
| | 52.800 € | 85.800 € | 102.000 € | 119.400 € | 141.500 € | 501.500 € |
| | 40.800 € | 72.600 € | 87.600 € | 103.800 € | 124.800 € | 429.600 € |
| | - € | - € | - € | - € | - € | - € |
| | 12.000 € | 13.200 € | 14.400 € | 15.600 € | 16.700 € | 71.900 € |
| TOTAL | 282.430 € | 441.918 € | 528.719 € | 650.522 € | 747.770 € | 2.651.359 € |

| | | diciembre-20 | diciembre-21 | diciembre-22 | diciembre-23 | diciembre-24 | FY2020 | FY2021 | FY2022 | FY2023 | FY2024 |
|----------------|-----------------------------|------------------|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|------------------|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | Entrada capital | | | | | | 175.000 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| | Entrada prestamo | | | | | | 75.000 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| | Inversion Inicial | | | | | | 50.000 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| Dias cobro | | | | | | | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| | | | | | | | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| | Entradas tesoreria | 54.201 € | 97.562 € | 131.889 € | 195.485 € | 216.804 € | 271.005 € | 939.486 € | 1.367.674 € | 1.950.155 € | 2.469.763 € |
| Contado | Mensualidad prestamo | 1.676,81 € | 1.676,81 € | 1.676,81 € | 1.676,81 € | - € | 16.768 € | 20.122 € | 20.122 € | 20.122 € | 3.354 € |
| Adm.pub/trim | IVA | - € | - € | - € | - € | - € | 5.940 € | 111.610 € | 191.278 € | 268.322 € | 373.847 € |
| Adm.pub/trim | IRPF | - € | - € | - € | - € | - € | 18.019 € | 37.218 € | 47.338 € | 53.845 € | 64.149 € |
| Adm.pub/sem | IS | - € | - € | - € | - € | - € | 0 € | -21.137 € | 96.810 € | 177.127 € | 285.206 € |
| adm.pub/men | Seguridad social | 5.089 € | 8.482 € | 9.936 € | 12.117 € | 13.571 € | 44.347 € | 84.574 € | 104.688 € | 123.590 € | 149.762 € |
| Contado | Nominas | 10.627 € | 17.907 € | 21.111 € | 25.916 € | 29.120 € | 101.893 € | 185.033 € | 224.493 € | 267.743 € | 323.808 € |
| Contado | Salidas tesoreria | 10.651 € | 12.828 € | 14.936 € | 20.079 € | 20.719 € | 150.215 € | 153.936 € | 176.562 € | 231.328 € | 247.894 € |
| Contado | Pago dividendos | - € | - € | - € | - € | - € | 0 € | 0 € | 0 € | 371.967 € | 598.932 € |
| | Movimiento tesoreria | 26.157 € | 56.669 € | 84.230 € | 135.697 € | 153.395 € | | | | | |
| | Saldo Tesoreria | 183.824 € | 551.952 € | 1.058.336 € | 1.494.446 € | 1.917.259 € | | | | | |

FLUJOS CAJA EMPRESA

| | FY2020 | FY2021 | FY2022 | FY2023 | FY2024 |
|--|---------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
| FLUJO DE CAJA PARA LA EMPRESA (FCF): | - 37.920,99 € | 501.198,24 € | 572.336,05 € | 916.097,36 € | 1.096.994,88 € |
| FLUJO DE CAJA PARA LOS ACREEDORES (FCFD'): | 1.397,54 € | 19.576,32 € | 19.771,80 € | 19.974,24 € | 3.349,23 € |
| FLUJO DE CAJA PARA EL ACCIONISTA (FCFE) | - 60.455,05 € | 502.758,44 € | 552.564,25 € | 896.123,11 € | 1.093.645,66 € |

FLUJO DE CAJA PARA LA EMPRESA (FCF):

| | FY2020 | FY2021 | FY2022 | FY2023 | FY2024 |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| EBITDA Rdo Bruto de Explotacion | - 58.458,56 € | 334.516,32 € | 601.590,19 € | 961.176,46 € | 1.293.356,37 € |
| Amortización | - 10.000,00 € | - 10.000,00 € | - 10.000,00 € | - 10.000,00 € | - 10.000,00 € |
| EBIT | - 68.458,56 € | 324.516,32 € | 591.590,19 € | 951.176,46 € | 1.283.356,37 € |
| Impuestos Ajustado | - 20.537,57 € | 97.354,90 € | 177.477,06 € | 285.352,94 € | 385.006,91 € |
| NOPLAT (Rdo neto de Explotacion despues Impues) | - 47.920,99 € | 227.161,42 € | 414.113,13 € | 665.823,52 € | 898.349,46 € |
| Amortización | 10.000,00 € | 10.000,00 € | 10.000,00 € | 10.000,00 € | 10.000,00 € |
| CAPEX Inversiones | - € | - € | - € | - € | - € |
| +NOF | | 264.036,82 € | 148.222,92 € | 240.273,83 € | 188.645,43 € |
| <i>Necesidades operativas</i> | - 2.251,40 € | - 266.288,22 € | - 414.511,13 € | - 654.784,97 € | - 843.430,39 € |
| <i>Activo Operativo (NOF)</i> | 18.382,39 € | 55.195,24 € | 105.833,61 € | 149.444,64 € | 191.725,86 € |
| <i>Pasivo Operativo (NOF)</i> | 20.633,78 € | 321.483,45 € | 520.344,75 € | 804.229,60 € | 1.035.156,25 € |
| FCF Flujo de caja Libre | - 37.920,99 € | 501.198,24 € | 572.336,05 € | 916.097,36 € | 1.096.994,88 € |
| Valor residual compañía | - 189.604,97 € | 2.505.991,19 € | 2.861.680,25 € | 4.580.486,79 € | 5.484.974,42 € |

FLUJO DE CAJA PARA LOS ACREEDORES (FCFD'):

| | FY2016 | FY2017 | FY2018 | FY2019 | FY2020 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|
| Gastos Financieros | 1.996,48 € | 1.817,89 € | 1.166,27 € | 491,46 € | 14,63 € |
| Ingresos Financieros | | | | | |
| Saldo coste financiero | 1.996,48 € | 1.817,89 € | 1.166,27 € | 491,46 € | 14,63 € |
| Impuestos financieros | 598,94 € | 545,37 € | 349,88 € | 147,44 € | 4,39 € |
| Saldo coste financiero despues de impuestos | 1.397,54 € | 1.272,52 € | 816,39 € | 344,02 € | 10,24 € |
| Saldo deuda financiera | 60.228,41 € | 41.924,62 € | 22.969,21 € | 3.338,99 € | - € |
| Variacion deuda financiera | | 18.303,80 € | 18.955,41 € | 19.630,22 € | 3.338,99 € |
| FCFD' | 1.397,54 € | 19.576,32 € | 19.771,80 € | 19.974,24 € | 3.349,23 € |

FLUJO DE CAJA PARA EL ACCIONISTA (FCFE)

| | FY2016 | FY2017 | FY2018 | FY2019 | FY2020 |
|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| BENEFICIO NETO | - 70.455,05 € | 247.025,41 € | 413.296,74 € | 665.479,50 € | 898.339,22 € |
| Amortización | 10.000,00 € | 10.000,00 € | 10.000,00 € | 10.000,00 € | 10.000,00 € |
| CAPEX | - € | - € | - € | - € | - € |
| NOF | - € | 264.036,82 € | 148.222,92 € | 240.273,83 € | 188.645,43 € |
| Var. Deuda | - € | - 18.303,80 € | - 18.955,41 € | - 19.630,22 € | - 3.338,99 € |
| FCFE | - 60.455,05 € | 502.758,44 € | 552.564,25 € | 896.123,11 € | 1.093.645,66 € |

BALANCE

| | Balance 0 | FY2020 | FY2021 | FY2022 | FY2023 | FY2024 |
|------------------------|--------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| A) ACTIVO NO CORRIENTE | 49.166,67 € | 40.000,00 € | 30.000,00 € | 20.000,00 € | 10.000,00 € | - € |
| B) ACTIVO CORRIENTE | 17.973,33 € | 183.823,85 € | 551.952,37 € | 1.058.336,13 € | 1.494.446,38 € | 1.917.258,56 € |
| TOTAL ACTIVO | 67.139,99 € | 223.823,85 € | 581.952,37 € | 1.078.336,13 € | 1.504.446,38 € | 1.917.258,56 € |
| A) PATRIMONIO NETO | 52.364,17 € | 125.681,47 € | 351.570,37 € | 392.900,04 € | 459.447,99 € | 549.281,92 € |
| B) PASIVO NO CORRIENTE | - € | 43.474,51 € | 24.574,27 € | 5.001,19 € | - € | - € |
| C) PASIVO CORRIENTE | 14.775,83 € | 54.667,87 € | 205.807,73 € | 680.434,90 € | 1.044.998,39 € | 1.367.976,64 € |
| TOTAL PASIVO | 67.139,99 € | 223.823,85 € | 581.952,37 € | 1.078.336,13 € | 1.504.446,38 € | 1.917.258,56 € |

| Análisis Horizontal | | | | |
|---------------------|--------|--------|--------|----------|
| FY2020 | FY2021 | FY2022 | FY2023 | FY2024 |
| | -25% | -33% | -50% | -100% |
| | 200% | 92% | 41% | 28% |
| | 160% | 85% | 40% | 27% |
| | 180% | 12% | 17% | 20% |
| | -43% | -80% | -100% | #iDIV/0! |
| | 276% | 231% | 54% | 31% |
| | 160% | 85% | 40% | 27% |

| | | Análisis vertical | | | | | |
|---------------|--|-------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | Balance 0 | FY2020 | FY2021 | FY2022 | FY2023 | FY2024 |
| ACTIVO | | 73% | 18% | 5% | 2% | 1% | 0% |
| | | 27% | 82% | 95% | 98% | 99% | 100% |
| PASIVO | | 78% | 56% | 60% | 36% | 31% | 29% |
| | | 0% | 19% | 4% | 0% | 0% | 0% |
| | | 22% | 24% | 35% | 63% | 69% | 71% |

PYG

| | FY2020 | FY2021 | FY2022 | FY2023 | FY2024 |
|--|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|
| 1.-Importe neto de la cifra de negocio | 223.971,44 € | 776.434,32 € | 1.130.309,19 € | 1.611.698,46 € | 2.041.126,37 € |
| 2.-Trabajos realizados por la empresa para su activo | - € | - € | - € | - € | - € |
| 3.- Gastos Externos y de la Explotación | - 282.430,00 € | - 441.918,00 € | - 528.719,00 € | - 650.522,00 € | - 747.770,00 € |
| I) RESULTADO BRUTO DE EXPLOTACIÓN | - 58.458,56 € | 334.516,32 € | 601.590,19 € | 961.176,46 € | 1.293.356,37 € |
| Dotaciones para las Amortizaciones | 10.000,00 € | 10.000,00 € | 10.000,00 € | 10.000,00 € | 10.000,00 € |
| II) RESULTADO NETO DE EXPLOTACIÓN | - 68.458,56 € | 324.516,32 € | 591.590,19 € | 951.176,46 € | 1.283.356,37 € |
| Gastos Financieros | 1.996,48 € | 1.817,89 € | 1.166,27 € | 491,46 € | 14,63 € |
| IV) RESULTADO DE ACTIVIDADES ORDINARIAS | - 70.455,05 € | 322.698,43 € | 590.423,92 € | 950.685,01 € | 1.283.341,74 € |
| V) RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS | - 70.455,05 € | 322.698,43 € | 590.423,92 € | 950.685,01 € | 1.283.341,74 € |
| Impuesto de Sociedades | - € | 75.673,02 € | 177.127,17 € | 285.205,50 € | 385.002,52 € |
| VI) RESULTADO DESPUES DE IMPUESTOS | - 70.455,05 € | 247.025,41 € | 413.296,74 € | 665.479,50 € | 898.339,22 € |

| | Análisis Vertical | | | | |
|------|-------------------|--------|--------|--------|--------|
| | FY2020 | FY2021 | FY2022 | FY2023 | FY2024 |
| EBIT | -30,6% | 41,8% | 52,3% | 59,0% | 62,9% |

| | Análisis Horizontal | | | | |
|--|---------------------|--------|--------|--------|--------|
| | FY2020 | FY2021 | FY2022 | FY2023 | FY2024 |
| | | 246,7% | 45,6% | 42,6% | 26,6% |

| | | | | |
|--|---------|-------|-------|-------|
| | 56,5% | 19,6% | 23,0% | 14,9% |
| | -672,2% | 79,8% | 59,8% | 34,6% |

| | | | | |
|--|---------|-------|-------|-------|
| | -450,6% | 67,3% | 61,0% | 35,0% |
|--|---------|-------|-------|-------|