



EOI Escuela de
organización
industrial

**TRABAJO FIN DE MÁSTER:
KNOWLEXCHANGE, ¡DA VALOR A TU CONOCIMIENTO!**

ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL, MADRID, 2020

Antuña Ortiz, Gabino

Díez García, Adrián

Dorta Álvarez, Jorge

Fernández Martín, Javier

Índice

1	Resumen Ejecutivo	4
1.1	Descripción de la Start Up	4
1.2	Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):.....	4
1.3	Modelo de Negocio	5
1.4	Plan de Lanzamiento	5
2	KnowlExchange	6
2.1	Visión	6
2.2	Misión.....	7
2.3	Valores.....	7
2.4	Objetivos ODS.....	8
3	Modelo de negocio	9
3.1	Funcionamiento	9
3.2	Ingresos	10
3.3	Gastos.....	10
4	Análisis de Mercado	11
4.1	Análisis del Sector y la Competencia.....	11
4.1.1	Análisis del Tráfico de la Competencia.....	¡Error! Marcador no definido.
4.1.2	Análisis de Precios	12
4.2	Definición y Dimensionamiento del Mercado Objetivo	12
4.3	Análisis de Precios	14
5	Plan estratégico.....	15
5.1	PESTEL	15
5.2	DAFO.....	16
5.2.1	Fortalezas	16
5.2.2	Debilidades.....	16
5.2.3	Oportunidades	17
5.2.4	Amenazas	17
5.3	CAME.....	17
6	Plan de operaciones	19
6.1	Estructura tecnológica	19
6.2	Mantenimiento	19
6.3	Atención al cliente.....	19
6.4	Plan de Marketing	20
6.4.1	Captación y Conservación de clientes. Plan de Lanzamiento	20
6.4.2	Previsiones	21

6.4.3	Indicadores.....	22
7	Análisis Financiero y de Viabilidad	23
8	Conclusiones y comentarios.....	27

1 Resumen Ejecutivo

1.1 Descripción de la Start Up

KnowlExchange es una plataforma que pone en contacto a gente con dudas con gente que posee el conocimiento necesario para resolverlas. Una plataforma en la que la gente con conocimientos técnicos o profesionales pueden usarlos para conseguir valor (dinero, validaciones en LinkedIn...). Mientras que, por el otro lado, la gente con una duda puede verla resuelta de forma cómoda, fiable y con el profesional adecuado a su duda.

Habrán dos formas de responder preguntas. En una de ellas, quien tiene la duda puede buscar profesionales y elegir el más adecuado para que resolverla. La otra forma sería colocar la pregunta a responder en la plataforma y que un profesional se ofreciese a resolverla.

El “contrato” o acuerdo de condiciones para la resolución de dudas, entre ambas partes; junto con el registro y seguimiento de las consultas, se realizará basándose en la tecnología de Blockchain y los Smart Contracts. De esta manera, se proporcionará un nivel máximo de fiabilidad al servicio de consultoría.

Se establecerá un sistema de valoraciones bidireccional, es decir, que ambas partes (quien consulta y quien es consultado) serán valorados por su contrario, fomentando así, una actuación profesional y educada por ambas partes.

Gracias a las valoraciones, la libertad de precio y las condiciones, además de un nivel de conocimiento del profesional, se creará un libre mercado de intercambio de conocimiento por valor en el que haya accesibilidad a cualquier persona a ver resulta su duda.

1.2 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):

KnowlExchange se ha creado teniendo en cuenta los ODS. De esta manera ayuda a cumplir los objetivos 3, 4 y 8, los cuales son los siguientes:

- Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.
- Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.
- Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

1.3 Modelo de Negocio

Los ingresos de KnowExchange provendrán de varias fuentes:

- Comisión de un 15% en la resolución de dudas.
- Servicio Premium.
- Comisión a negociar de los cursos o material vendido a través de publicidad dirigida.

1.4 Plan de Lanzamiento

El objetivo final de KnowExchange, es el de abarcar todos los campos y/o temas profesionales. Sin embargo, como estrategia de lanzamiento para no “diluir” los profesionales y recursos a lo largo de las infinitas posibles especialidades, se ha optado, por enfocarse en 4 temas, para que ya más adelante, con la web, aplicación y negocio asentado, poder expandir KnowExchange de forma progresiva a otras especialidades. También, se ha optado como mercado objetivo de lanzamiento el hispanohablante. De esta manera, tampoco se “diluirán” los profesionales y recursos entre los distintos idiomas posibles.

Los temas de lanzamiento son los siguientes:

- **Salud:** Debido a que no en todos los países hispanohablantes hay una sanidad gratuita y de calidad muchos usuarios ya utilizan webs similares a KnowExchange para resolver dudas médicas ya que, en muchas ocasiones, no disponen de seguro de salud.
- **Legal:** Actualmente, hay servicios de asesoría legal, como, por ejemplo, Legalitas. Sin embargo, estos servicios no suelen ser compatibles con pequeñas consultas legales individuales. Es decir, simplemente una duda, sin necesidad de suscripción y sin tener que pagar los caros servicios de una empresa de consultoría.
- **Energía:** Ya que los 4 fundadores de la Start Up pertenecen al MERME. KnowExchange, quiere conseguir un mundo más sostenible, en el que haya cabida para una energía 100% renovable y esta sea usada de forma eficiente.
- **Informática:** Debido al futuro aumento del teletrabajo por el cambio de paradigma que ha provocado el COVID19 serán necesarios servicios de informática que además pueden realizarse de forma telemática.

2 KnowlExchange

2.1 Visión

Actualmente es innegable que tenemos más información que nunca al alcance de la mano. Como ya ha dicho el escritor y filósofo Antonio Escohotado Espinosa “Tenemos la librería de Alejandría en nuestro bolsillo” refiriéndose a los Smartphones y al acceso a internet que estos nos brindan.

En internet se encuentra la práctica totalidad del conocimiento humano. Sin embargo, no siempre es tan fácil acceder a él o tan siquiera entenderlo. En ocasiones cuando necesitamos conocer la respuesta a algo no es tan sencillo como poner la pregunta en Google y que este nos responda. Muchas veces se requiere de un conocimiento técnico o profesional para encontrar, entender o utilizar un documento o conocimiento.

De este problema surgen las consultorías, profesionales que ponen al servicio del cliente sus conocimientos técnico-profesionales para dar solución o respuesta a las posibles dudas o problemas que se les planteen. Sin embargo, esto requiere un coste, ya que al contratar a profesionales en el sector estos ponen precio a sus conocimientos y, o tienes la capacidad de pagarlo o tienes un amigo que te lo haga gratis o tienes que buscar e investigar en internet por tu cuenta.

De los dos primeros casos no hay mucho que decir, o tienes la capacidad o no. Sin embargo, para el tercer caso (la investigación en internet) hay varias cosas a comentar. En los casos en los que la información no requiera conocimientos técnico-profesionales para ser encontrada, entendida o utilizada, la variable determinante suele ser la dificultad en encontrar la información, ya que suelen ser de fácil entendimiento. Por ejemplo, en la pregunta “¿Cuántos años vive una tortuga marina?” la dificultad solo se halla en encontrar la respuesta. La respuesta a estas preguntas suele encontrarse en enciclopedias, artículos o páginas que aglutinen este tipo de información.

Por el contrario, en las preguntas que requieren conocimientos técnico-profesionales para ser resuelta, la dificultad cambia en función de muchas variables según el tipo de pregunta. Para responder a la pregunta “¿por qué me ha saltado un pantallazo azul en el ordenador?” se necesitarán conocimientos informáticos para resolver esta duda. La información necesaria para resolver estas dudas suele encontrarse en foros. Ya que gente con los conocimientos necesarios, de forma altruista, responde a las dudas planteadas por otros usuarios.

Cuando buscas este tipo de información o respuestas hay dos posibilidades; que alguien lo haya preguntado (o algo parecido) y haya recibido respuesta o que no. En el primer caso tendrás que buscar la pregunta que se parezca más a tu problema e intentar extrapolar la respuesta al tuyo. En este primer caso el problema radica en la posibilidad de que no sea el mismo problema o que este no se pueda extrapolar al tuyo. Por el contrario, cuando nadie lo ha preguntado solo te queda encontrar una plataforma en la que te puedan responder, preguntar y esperar a la respuesta, si es que llega.

A estos problemas, se le suma la fiabilidad de la respuesta. Ya que realmente no sueles saber quién es la otra persona y nadie te asegura que tenga los conocimientos necesarios. Si que es verdad, que hay plataformas con mayor reputación en la que la respuesta es algo más fiable,

pero a la hora de la verdad tienes que fiarte y ser tú el responsable de los posibles fallos o problemas derivados de la respuesta.

2.2 Misión

La solución propuesta por Knowlexchange es la creación de una plataforma de puesta en contacto de profesionales del sector con gente demandante de este conocimiento. Es decir, la creación de una plataforma que de accesibilidad al servicio de consultoría.

Habrán dos grandes modos de ver resuelta tu pregunta. La primera de ellas buscar al profesional que mejor se adapte a tus condiciones para que resuelva tu duda y si este acepta poneros en contacto para que este la resuelva.

En contraposición, la otra opción, sería la posibilidad de colgar tu pregunta, ofreciendo unas condiciones, para que los profesionales puedan buscar preguntas a resolver. De esta manera, el usuario recibirá solicitudes de resolución a su duda, pudiendo así, seleccionar a su consultor.

2.3 Valores

Los valores de KnowExchange que se han utilizado como pilares para el diseño y desarrollo de la Start up son los siguientes: **Fiabilidad, Calidad en las interacciones, Democratización de la consultoría, Accesibilidad y Creación de Valor.**

- **Fiabilidad:** Gracias a la tecnología Blockchain y a los Smart Contracts se asegura la fiabilidad de las transacciones, ya que el pago o trato no finalizará hasta que se haya comprobado la resolución de la duda y la creación del valor hacia el cliente.
- **Calidad en las interacciones:** Fomentada con un sistema de valoración bidireccional. Lo cual impulsará a ambas partes a actuar de forma profesional y educada. Además, cada interacción será personalizable, pudiendo realizarse a través del medio que mejor se adapte a las circunstancias y a ambas partes, como, por ejemplo, chat, llamada, videollamada, etc.
- **Democratización de la consultoría:** Juntando las valoraciones y las distintas tarifas de cada profesional se creará un mercado libre en el que cada uno podrá elegir al profesional más adecuado. Dando así, un mayor poder al usuario. Además, el valor recibido por el consultor no siempre tiene que ser monetario, una de las posibilidades que más valor puede dar, sobre todo a los jóvenes son validaciones en LinkedIn.
- **Accesibilidad:** Actualmente, el servicio de consultoría es un servicio caro y de difícil acceso como profesional independiente. KnowExchange dará acceso a ambas partes. Por la parte del que consulta, gracias a la democratización siempre habrá un profesional adecuado a su nivel adquisitivo y a la complejidad de la duda. En ocasiones no necesitas a un abogado con 20 años de experiencia ya que un recién graduado puede ayudarte a “traducir al español” el idioma legal. Por el contrario, a los consultores les da acceso a clientes a los que resolver dudas sin tener que montar su propia empresa y todos los

gastos asociados a ella. Además, su portfolio de valoraciones y su CV colgado en su perfil le dará el respaldo necesario y será el cliente quien decida quien le responda.

- Creación de valor: Hacia ambas partes, los clientes verán resueltas sus dudas obteniendo así el conocimiento que necesitan. En el otro lado, los consultores podrán dar valor a su conocimiento tanto de forma monetario como de otras maneras, por ejemplo, con validaciones en LinkedIn.

2.4 Objetivos ODS

Los ODS u Objetivos de Desarrollo Sostenible viene a reemplazar a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Los ODS serán la guía de desarrollo global hasta 2030. Son 17 objetivos centrados en combatir el hambre y la pobreza, acabar con la desigualdad y luchar contra el cambio climático.

KnowlExchange se ha creado teniendo en cuenta los ODS. De esta manera ayuda a cumplir los objetivos 3, 4 y 8, los cuales son los siguientes:

- Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.
- Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.
- Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

3 Modelo de negocio

3.1 Funcionamiento

Como ya se ha comentado, el modelo de negocio se basa en una plataforma web que pone en contacto usuarios con unas necesidades con otros que las resuelven. Por ello, la ventaja competitiva desde un inicio sería el hecho de ser un modelo completamente nuevo, ya que actualmente existen:

- Páginas que ofrecen este servicio, pero exigiendo una suscripción desde el inicio (sin la cual no puedes registrarte en la página) y además, a los profesionales se les paga según el tiempo que estés hablando con ellos.
- Páginas gratuitas (foros) en los que sí que pueden resolver tu pregunta, pero, además de la incomodidad que supone que no haya un foro que recopile todas las áreas de conocimiento, la información que recibe una persona no tiene la fiabilidad que gustaría esperar.

Vistos estos problemas, KnowlExchange ofrece un modelo que se caracteriza por:

- Modelo freemium: No hace falta ningún pago por suscripción, el registro es 100% gratuito. Una vez dentro, se ofrece un servicio Premium que mejoraría las condiciones del usuario:
 - Desde el punto de vista del usuario que pregunta, si pone su pregunta a la espera de un profesional que se la responda, esta pregunta será destacada, avisando a los usuarios más expertos en el tema que se englobe la pregunta de que ésta pregunta está disponible para ser resuelta.
 - Y desde el punto de vista de los profesionales que resuelven dudas, su perfil sería destacado del perfil de los usuarios freemium, como ya ocurre hoy en día en páginas de medicina privada.
- El pago se organizará en un mercado 100% libre, en el que cada profesional se pone un precio (se dará un precio recomendado por la propia plataforma).
- Al finalizar la interacción, el intercambio de información y valor será validado mediante un Smart contract y, se finalizará con la valoración de ambos usuarios, cuya media será visible para el resto de los usuarios de la plataforma, pudiendo también hacerse comentarios, tanto positivos como negativos
- Además de la fiabilidad de confirmar el intercambio de información y valor, también se buscará fiabilidad de que la información que se da sea veraz (podría ser errónea, pero venderse muy bien), por ello, se podrá adjuntar el perfil de linkedin a la plataforma, pudiendo ver la formación de cada persona y, si se diera el caso, pudiendo validar aptitudes, ampliar red de contactos, etc.

El producto final será una plataforma en la que habría 4 bloques o temas (el objetivo a futuro es ampliarlas) que se consideran que serían las que más mercado generarían: Energía, informática, servicios legales y medicina.

Una vez dentro de el área escogido, se podrá decidir entre si escoger a un profesional al que proponerle tu pregunta o, proponer tu pregunta y que ésta sea escogida por algún profesional que se ofrezca a resolverla.

3.2 Ingresos

En el análisis financiero se pueden ver todos los cálculos de ingresos estimados con las suposiciones correspondientes.

- Por una parte, se cobrarán un 15% del intercambio monetario realizado.
- Se obtendrán ingresos de la opción Premium, de 9,99€ /mes.
- En la plataforma habrá publicidad dirigida, de escuelas o empresas que ofrecen cursos, masters o material relacionado con los intereses de cada usuario. Se cobraría entre un 5 y un 10% del material vendido a través de la plataforma.

3.3 Gastos

En el análisis financiero se pueden ver todos los cálculos de ingresos estimados con las suposiciones correspondientes.

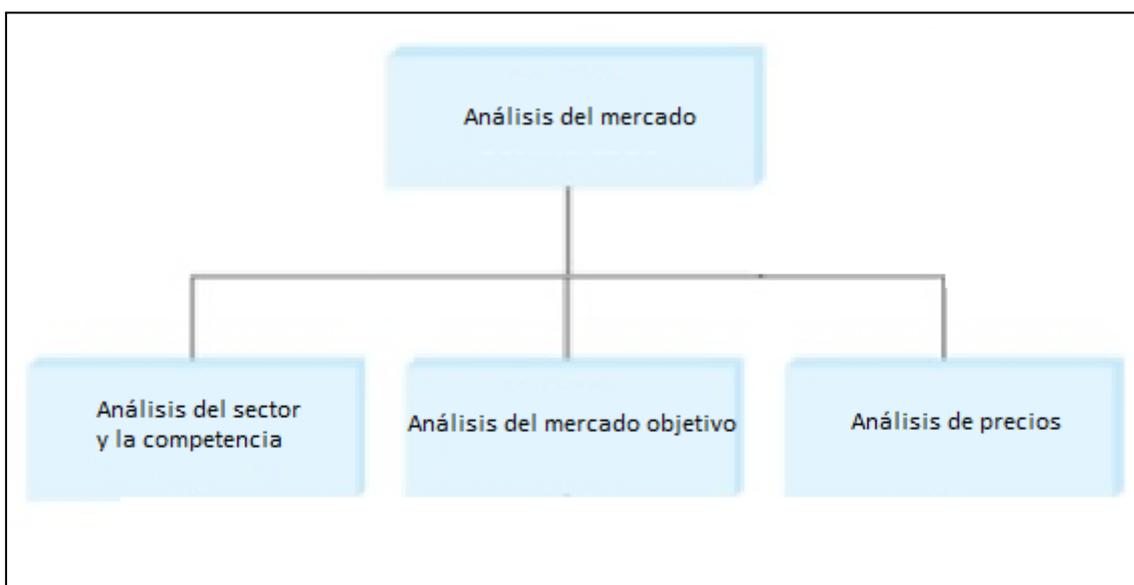
- Se tendrá que pagar los sueldos de los empleados de la StartUp, que en un inicio serían 4, con un sueldo de 950€/mes más 30% de impuestos.
- Desarrollo de la web y dominio, 50€ el primer año y 100€ a partir del segundo.
- Publicidad. Se haría principalmente por linkedin y Facebook, aunque sería ampliable si se viera rentable a Youtube, Instagram, Google, Foros, etc.
- Mantenimiento web, de 35€/mes
- Gastos en ofertas. Se ofertaría que, si compras suscripción premium para todo un año tienes un 25% de descuento.
- Al inicio de la plataforma, para poder generar tráfico se contrataría gente profesional para que resolviera las dudas. Los gastos vendrían de que a estos profesionales les pagaríamos un 20% extra de lo que les paga el usuario por resolver la pregunta, además de que en estos casos no nos llevaríamos la comisión del 15%.

4 Análisis de Mercado

El objeto de dicho análisis se basa en:

- Confirmar que se puede mejorar un servicio existente en el mercado.
- Estimar la calidad del servicio y su aceptación en nuestro Mercado Objetivo.
- Reconocer y optimizar los canales de comercialización del servicio.
- Evaluar el riesgo y, por tanto, la viabilidad del proyecto.

En resumen, el análisis del mercado se realiza para obtener información que apoye nuestra toma de decisiones, confirmando que el mercado no va a suponer un obstáculo para lanzar la plataforma. Para ello se va a llevar a cabo el estudio de tres variables:



4.1 Análisis del Sector y la Competencia

Se analizaron cinco webs, tres de ellas gratis y dos de pago. Se extrajeron las siguientes conclusiones.

- Para poder generar unos ingresos fijos, es necesario establecer un sistema de cobro mensual, como las suscripciones. Las suscripciones analizadas se dividen en dos tipos, el primero es el cobro de una mensualidad a la persona que pregunta por el simple hecho de hacerlo. El segundo tipo es una suscripción a la web a cambio de algo, esto suele ser un servicio "Premium", el cuál otorga al suscriptor ciertos beneficios que varían según la web.
- Las dos páginas de pago presentan numerosos temas sobre los que hacer preguntas y responder. En el caso de "JustAnswers" los temas son variados y no guardan una relación entre ellos (medicina, coches, informática), en cambio, los temas que aparecen en "Clarify.fm" están relacionados con el mundo de las StartUps.
- Respecto a las páginas gratuitas, se pudo estudiar el tipo de preguntas que realizan los diferentes usuarios y ver la satisfacción de estos al recibir las respuestas. En este punto hay que añadir que el principal problema que presentan este tipo de páginas es la tardanza con la que reciben la respuesta.

4.1.1 Análisis de Precios

Este análisis se realizó a las páginas de pago, es decir, “JustAnswers” y “Clarify.fm”.

- “JustAnswers” tiene un precio fijo por respuesta, el cual suele rondar los 5 €, además solo por recibir una respuesta te incluyen en su servicio de suscripción que varía entre 25-50 €.
- “Clarify.fm” permite a la persona que responde establecer sus propios precios por lo que fomenta el libre mercado, la web recibe un 15% de lo que gane dicha persona.

4.2 Definición y Dimensionamiento del Mercado Objetivo

El término Mercado Objetivo es el empleado para referirse al segmento de clientes ideal, sobre el que la empresa va a dirigir de forma específica las vías para ofertar directamente el servicio.

Esto va a permitir aumentar la eficiencia de las acciones dirigidas hacia este sector, optimizando el tiempo y el dinero que van a suponer para la empresa, va a facilitar la elección de los canales de distribución y va a permitir a la mejora continua del servicio ofrecido.

El mercado se integra de una gran diversidad de clientes potenciales, cada uno con sus propias necesidades, por ello, para realizar una segmentación del mismo que nos permita minimizar los riesgos, en KnowlExchange hemos realizado los estudios cualitativos sobre la competencia y los experimentos o estudios cuantitativos que nos permitieran enfocarnos hacia un perfil de cliente lo más veraz posible.

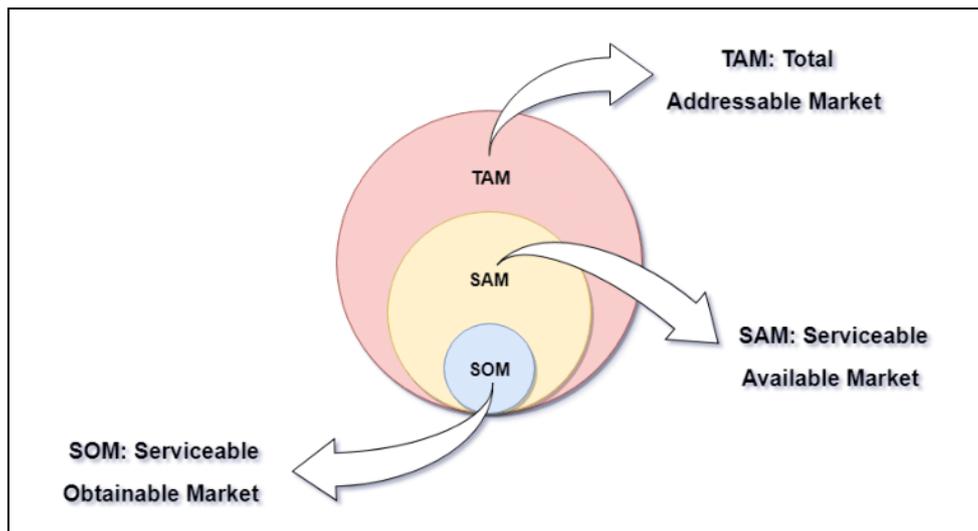
Los estudios cualitativos permiten fijar un punto de salida para los valores mínimos de calidad que ya se encuentran implantados correctamente y, nos ofrecen grandes oportunidades al identificar fallos o inexistencias en los servicios prestados.

Por otro lado, los estudios cuantitativos, nos van a dar una amplia variedad de datos sobre los patrones de consumo y otras interacciones que el mercado global, en proceso de segmentación, ha realizado con servicios que se asemejen a nuestra oferta.

Con los resultados obtenidos de los experimentos y estudios realizados en el apartado 2.2 podemos definir como nuestro Mercado Objetivo a los individuos que se encuentran inmersos en el mundo laboral, con edades comprendidas entre 20 y 35 años y cuyo lugar de residencia se ubique en Europa, América del Norte y América del Sur.

Para dimensionar el Mercado Objetivo utilizamos el modelo TAM-SAM-SOM. Este se basa en un proceso de refinamiento sucesivo que nos guía hasta una cifra de clientes fiable, basándonos en los datos obtenidos en el proceso de validación del modelo de negocio.

Dimensionar el Mercado Objetivo es un proceso fundamental para estimar el potencial de clientes y, por tanto, de ingresos en un proyecto en formación.



TAM (Total Adressable Market) se define como el mercado potencial total para nuestro producto, es decir, todos los usuarios que podrían llegar a hacer uso de nuestra plataforma. El TAM implica una situación utópica en la cual no existen rivales en el mercado, ya sean competidores, sustitutivos... pero resulta de gran valor porque nos dota de una base sobre la que comenzar a acotar.

La Unión Internacional de Telecomunicaciones, a finales de 2019, confirmó la existencia de algo más de 4 100 M de usuarios de red.

Una vez conocido se conoce TAM, estimamos SAM (Serviceable Available Market), que representa el segmento de esos 4 100M de usuarios a la que vamos a dirigirnos en función de nuestra estrategia y modelo de negocio, es decir, decidimos sobre que usuarios vamos a orientar nuestra estrategia y cuáles van a ser excluidos de forma deliberada. Son los usuarios a los que podríamos servir haciendo uso de nuestros canales de venta.

En este punto se sigue manteniendo una situación irreal ya que suponemos una ejecución perfecta de nuestra estrategia y modelo de negocio.

Partiendo de nuestro Mercado Objetivo y conociendo los datos poblacionales y su distribución por edades, la tasa de empleo, y las cifras de acceso a internet de las tres regiones obtenemos que nuestro segmento engloba a 221 M de usuarios.

A partir de esos 221 M de usuarios, aún no representativos de la realidad, se estima el potencial a corto/medio plazo que podríamos obtener con nuestras estrategias de captación y recursos utilizados.

SOM (Serviceable Obtainable Market) nos ofrecerá una estimación del número de usuarios que podrían hacer uso de nuestro servicio. Contando con que solo mitad de esos usuarios englobados en el SAM está en condiciones de asumir gastos en servicios no imprescindibles, partimos de 110 M de usuarios.

Llegados a este punto podemos realizar 3 estimaciones potenciales de la demanda: optimista, conservadora y neutra.

- Optimista: Aumentamos un 3% el número de individuos que ha intercambiado valor por conocimiento de nuestra muestra, obteniendo un Mercado Objetivo potencial de 6,71 M de usuarios.

- Neutra: Mantenemos en un 5% el número de individuos que ha intercambiado valor por conocimiento de nuestra muestra, obteniendo un Mercado Objetivo potencial de 4,19M de usuarios.
- Conservadora: Disminuimos un 3% el número de individuos que ha intercambiado valor por conocimiento de nuestra muestra, obteniendo un Mercado Objetivo potencial de 1,67 M de usuarios.

4.3 Análisis de Precios

La finalidad de este análisis es evaluar cual es la disposición a pagar de la forma más exacta posible de nuestro mercado objetivo. Este estudio se lleva a cabo mediante encuestas, enfrentando al consumidor a precios hipotéticos y, se contrasta mediante el lanzamiento de una Landing Page a los mismos consumidores sometidos al estudio.

Esta Landing Page sitúa en una posición concreta a nuestro consumidor y evalúa el precio que desembolsaría en función del tiempo que transcurre desde que realiza una consulta hasta que obtiene una respuesta de utilidad.

El precio que se ha fijado para el posterior estudio de viabilidad económica, tras el tratamiento de los datos obtenidos en las encuestas y la Landing Page, es de 5,4€ por cada pregunta resuelta de una forma apropiada.

5 Plan estratégico

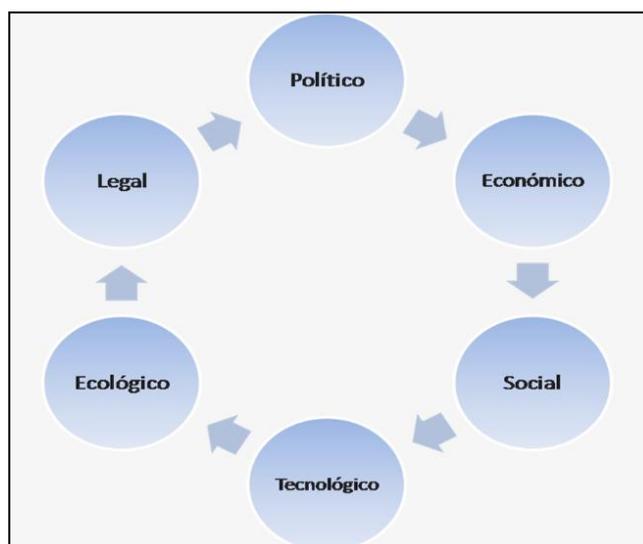
El Plan estratégico es la herramienta de gestión sobre la que se va a sostener la toma de decisiones del proyecto, identificando prioridades y repartiendo los recursos de forma conveniente a los cambios y necesidades de la demanda, permitiendo desarrollar un trabajo eficiente y rentable.

Para ello es necesario realizar un primer análisis tanto interno (dentro de la estructura de la empresa) como externo (factores que nos afectan sobre los que no tenemos control).

El objetivo será enfocar correctamente el uso de la plataforma y mantenerla en un contexto de mejora continua, tanto para nosotros como para los clientes.

5.1 PESTEL

En primer lugar, para realizar un estudio del entorno general, se analizan los diferentes factores externos que pueden influir en nuestro proyecto:

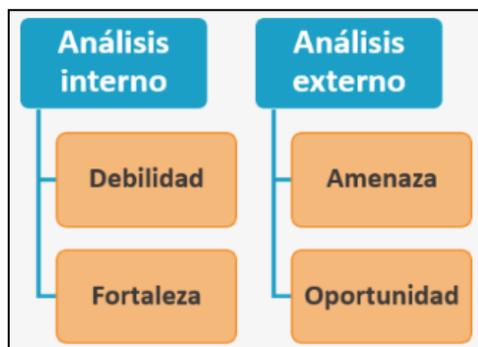


- Político y legal: Es fundamental para poder materializar una idea cumplir los requerimientos legales de las regiones donde queremos hacer llegar nuestra plataforma. Durante el desarrollo del Business Model Canvas y de la validación del modelo de negocio no se han encontrado obstáculos ni impedimentos para poder desarrollar nuestra idea desde el punto de vista político y legislativo.
- Económico: Debido al aumento en la tasa de desempleo y al decrecimiento económico que se está sufriendo a nivel global por el Covid-19 esta plataforma puede suponer una vía de ingresos para profesionales que han quedado sin trabajo.
- Social: Los individuos y el desarrollo de estos integrando una sociedad no ha parado de evolucionar. Actualmente la entrada de la tecnología en las vidas de estos individuos a nivel global es un hecho irrefutable, como también lo es que la formación para abrirse paso en el mundo laboral es cada vez más exigente.

- Tecnológico: El contexto tecnológico de continuo desarrollo de nuevas tecnologías y vías de llegada al cliente en telecomunicaciones nos va a beneficiar ya que nuestro canal de distribución y comercialización va a ser la red. Para implementar el Blockchain además, disponemos de un software ya desarrollado y de una base para la realización de los Smart Contracts gracias a la Red de Parques Tecnológicos.
- Ecológico: En los tiempos que corren cualquier empresa debe cumplir con unos estándares mínimos de sostenibilidad y cuidado al medio ambiente. Nuestra plataforma no causará ningún tipo de alteración sobre el patrimonio natural ni la biodiversidad.

5.2 DAFO

La matriz DAFO es la herramienta de autoevaluación que utilizamos para conocer nuestra situación actual. Contempla cuatro aspectos fundamentales del proyecto:



5.2.1 Fortalezas

- ❖ Conocimiento del funcionamiento de la competencia.
- ❖ Seguridad en el modelo de negocio y sobre el conocimiento del mercado existente.
- ❖ Conocimiento de las necesidades y preferencias de consumo del Mercado Objetivo.
- ❖ Buenas expectativas de rentabilidad.
- ❖ Situación económica, social y tecnológica propicia para el lanzamiento de la plataforma.
- ❖ Generar confianza en el Mercado implementando Smart Contracts, demostrando transparencia y veracidad.
- ❖ Contar con la ayuda de la tecnología Blockchain proporcionada por la Red de Parques Tecnológicos.

5.2.2 Debilidades

- ❖ Gran parte de la competencia ofrece servicios gratuitos de forma parecida.

5.2.3 Oportunidades

- ❖ Todos los fallos ya mencionados en el análisis de la competencia.
- ❖ Capacidad de atraer a un mercado más amplio que el Mercado Objetivo.
- ❖ Debilidad en los planes de marketing de la competencia.

5.2.4 Amenazas

- ❖ Posibilidad de entrada en el mercado de nueva competencia si el modelo planteado funciona de forma correcta.
- ❖ Dudas ante la respuesta del Mercado Objetivo frente al lanzamiento de la plataforma.
- ❖ Dudas sobre la capacidad de llegada a todos los individuos que forman nuestro Mercado Objetivo.

5.3 CAME

Una vez que conocemos nuestra situación gracias al análisis DAFO, nos apoyamos en la matriz CAME para aclarar las estrategias que debemos tomar para poder lograr nuestros objetivos.



La matriz CAME nos ofrece cuatro situaciones entre las que debemos decidir:

- ❖ Estrategia de reorientación: corregir debilidades y explotar oportunidades.
- ❖ Estrategia de supervivencia: corregir debilidades y afrontar amenazas.
- ❖ Estrategia ofensiva: explotar oportunidades y mantener/reforzar fortalezas.
- ❖ Estrategia defensiva: afrontar amenazas y mantener fortalezas.

DAFO-CAME		OPORTUNIDADES		AMENAZAS
DEBILIDADES	DO	CORREGIR Debilidades ----- Estrategia reorientación: Decidir	DA	AFRONTAR Amenazas ----- Estrategia supervivencia: Conocer limitaciones
	FO	EXPLOTAR Oportunidades ----- Estrategia ofensiva: Potenciar	FA	MANTENER Fortalezas ----- Estrategia defensiva: Evaluar riesgo

En nuestro caso se ha optado por seguir con una estrategia ofensiva que nos permita maximizar nuestras oportunidades, para lo cual será necesario realizar un plan de marketing agresivo, capaz de atraer al Mercado Objetivo hacia el uso de nuestra plataforma.

6 Plan de operaciones

6.1 Estructura tecnológica

El proyecto KnowlExchange trabaja con la tecnología Blockchain y Smart Contracts. Ambas tecnologías aseguran fiabilidad a la base de clientes, tanto a los que resuelven las dudas como a los que la ven resuelta.

Debido a la seguridad de una red Blockchain, se asegura la inmutabilidad en el registro de intercambios y transacciones. De esta manera, siempre se podrá saber quiénes han participado en la transacción y también si fuese necesario consultar el conocimiento intercambiado. Así, sería posible dejar tokenizado el conocimiento para posteriores consultas.

El uso de la tecnología de Blockchain también permite la creación de una criptomoneda para ser usado como intercambio dentro de la plataforma.

Por otra parte, los Smart Contracts, aseguran una fiabilidad a la hora del intercambio. Antes de comenzar la transacción de conocimiento por valor, ambas partes se pondrán de acuerdo en las condiciones. Por ejemplo, hasta no haber terminado el trabajo no se recibirá el pago o validación en LinkedIn. Otra opción, en el caso de ser por ejemplo una llamada, sería cobrar una cantidad variable de dinero por minuto, que el tiempo se contabilice, pero, solo en el momento en que quien haya hecho la duda obtenga valor, el pago se ejecute.

Los Smart Contracts permitirán realizar todos estos variados acuerdos, de forma fiable, rápida y sin intermediarios.

6.2 Mantenimiento

Debido a que KnowlExchange es una plataforma digital, hay una serie de operaciones de mantenimiento a realizar con sus gastos asociados. KnowlExchange dispondrá de una web y de una App.

Se subcontratará el servicio de mantenimiento web y el de la App. De esta manera, solo supondrá un gasto contable.

6.3 Atención al cliente

El servicio de atención al cliente permite recibir el feedback de los posibles problemas o descontentos de la gente sobre la plataforma. Debido a esto es un servicio que clave que esté dentro de la empresa.

Los Fundadores se encargarán de realizar la atención al cliente para así, si fuese necesario, poder pivotar.

Se comenzará al servicio al cliente con un número de atención al cliente, un correo y un whatsapp al igual que la posibilidad de reportar a través de la propia web y/o App.

6.4 Plan de Marketing

El Análisis de mercado y el Plan estratégico proporcionan una evaluación de la situación actual a la que nos enfrentamos.

A partir de esta situación, el Plan de marketing debe abarcar todas las oportunidades de mercado, debe desarrollar las estrategias necesarias y, debe estimar con la mayor veracidad posible los gastos en los que estas estrategias pueden incurrir para la posterior proyección financiera.

Al final, los objetivos del Plan deben ser maximizar el capital de usuarios a través de la adquisición, retención y mejora de los clientes, aumentando por tanto nuestro volumen de beneficios. Para poder obtener el retorno de la inversión estos objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, y con fecha de finalización.

Así se definen:

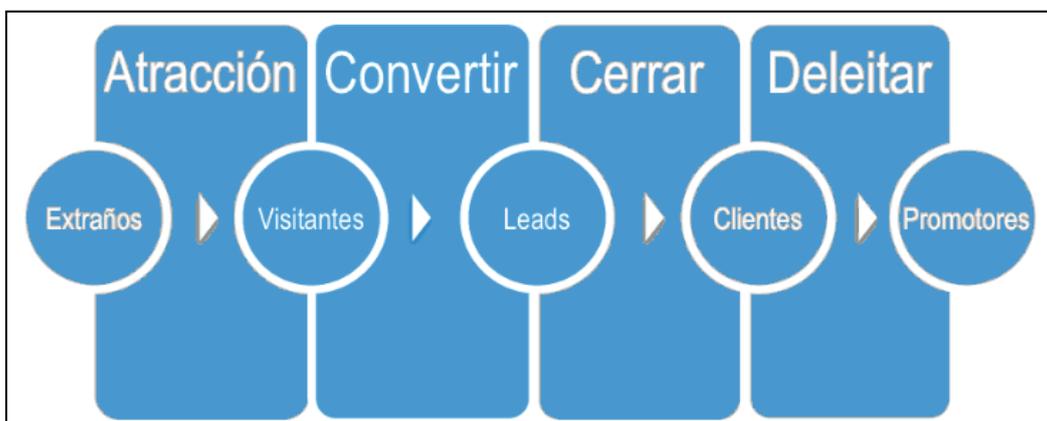
- Superar la barrera de los 3000 usuarios antes de los primeros 6 meses de funcionamiento de la plataforma.

- Superar la barrera de los 15000 usuarios antes de los primeros 24 meses de funcionamiento de la plataforma.

- Superar la barrera de los 30000 usuarios antes de los primeros 48 meses de funcionamiento de la plataforma, permitiendo alcanzar el retorno a la inversión esperado.

La consecución de estos objetivos irá ligada a alcanzar nuestro reto: convertirnos en la plataforma de intercambio de información/conocimiento más utilizada a nivel hispanoparlante.

6.4.1 Captación y Conservación de clientes. Plan de Lanzamiento



Como ya se mencionó al final del Plan estratégico una vez reconocidas las oportunidades y las fortalezas, se seguirá un Plan de Marketing agresivo que nos permita atraer la cuota de mercado necesaria para cumplir los objetivos.

El proceso de captación será un trabajo constante a lo largo de los 4 primeros años. Durante el primer año se destinarán 3000€/mes en campañas publicitarias, mientras que para los siguientes tres años esta cifra aumentará a 3500€/mes.

- Estas campañas publicitarias se realizarán a través de Facebook, LinkedIn, E-mail marketing y en foros de personal sanitario, abogacía, ingeniería y energía. En Facebook, LinkedIn y E-mail marketing la publicidad irá destinada a una audiencia previamente seleccionada, relacionada con los 4 campos en los que se centrará la plataforma en un principio.
- Optimizaremos nuestro posicionamiento en los resultados de los buscadores, aumentando nuestra visibilidad. De media los gastos de posicionamiento de una web se sitúan en 150€ mensuales.
- Durante el primer año, se va a contratar a varios los profesionales que respondan las cuestiones solicitadas por los otros usuarios, siendo remunerados con 6,5€/pregunta.
- Promoción Premium durante el primer año. Se incurrirá en gastos para regalar un mes de prueba del servicio Premium para todo el que se registre en la plataforma, intentando mantenerlos en nuestra cartera de clientes.
- Si no eres un usuario Premium, cada pregunta tendrá un coste de 5,4€. Si un usuario se hace Premium podrá realizar las preguntas que desee por 9,99€/mes. Además, si un usuario contrata el servicio Premium para todo un año, recibirá gratis un mes del mismo.
- Si el usuario de la plataforma es un profesional que responde preguntas el servicio Premium le posicionará para que los consultores le seleccionen para la resolución de sus dudas.

6.4.2 Previsiones

Al contratar espacios de publicidad en Facebook y/o LinkedIn por valor de 3000€/mes se obtienen unas estimaciones de 48 usuarios nuevos captados al día.

El valor aumenta hasta 57 a partir del segundo año cuando los gastos en publicidad aumentan hasta 3500€/mes.

Durante el primer año se pierde más de 1,1€/pregunta para contratar a los profesionales que responden preguntas, pero de esa forma nos aseguramos un tráfico mínimo de contenido en la plataforma permitiendo mantenerla activa.

Además, al remunerar cada pregunta, abrimos una vía de publicidad indirecta mediante la cual obtendremos nuevos potenciales clientes, los perfiles en redes sociales de estos profesionales.

6.4.3 Indicadores

Para comprobar si estamos cumpliendo nuestras expectativas, será necesario realizar informes mensuales con las métricas o indicadores principales, permitiendo revisar el cumplimiento de los objetivos fijados y poder ampliar o disminuir éstos según sea su relación esas proyecciones realizadas.

Se analizarán:

- ❖ Sitio web:
 - Número de usuarios totales.
 - Número de usuarios nuevos ese mes.
 - Por qué vía han llegado esos nuevos usuarios.
 - Número de preguntas realizadas.
 - Número de preguntas respondidas.
- ❖ Facebook:
 - Clics en el anuncio.
 - Nivel de interacción.
 - Número de búsquedas.
- ❖ LinkedIn
 - Clics en el anuncio.
 - Nivel de interacción.
 - Número de búsquedas.
 - Número de validaciones.
- ❖ E-Mail Marketing:
 - Clics en el mail.
 - Reenviados.
 - Número de denuncias por spam.

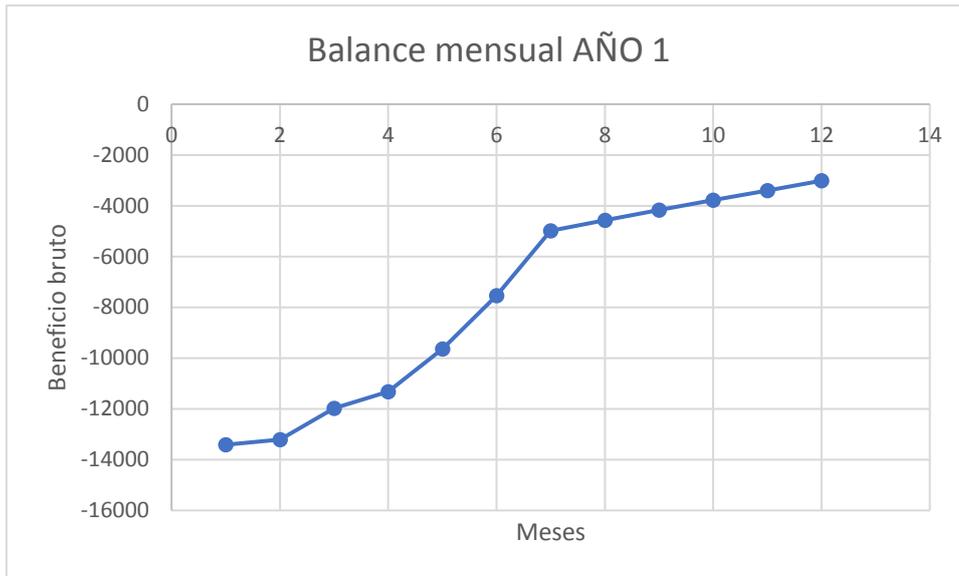
7 Análisis Financiero y de Viabilidad

Dado que no se pueden predecir los ingresos de una manera exacta, se harán varias consideraciones:

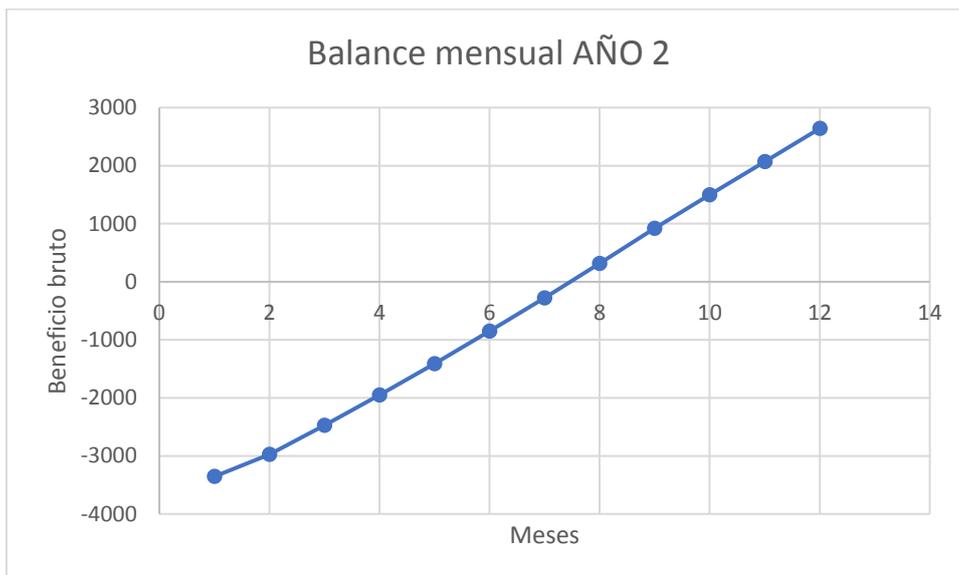
- Las consideraciones de cuánto obtenemos por publicidad se han hecho extrapolando de las estimaciones que dan LinkedIn y Facebook al contratar espacio de publicidad. Para 3000€ son de entre 23 y 68 personas/día que se inscriben en la página.
- Durante el primer mes de vida de cada usuario, de media se obtiene una pregunta por persona.
- Que a partir del primer mes el 50% de la gente se va de la página o es completamente inactivo.
- La gente que ya está en la página de meses anteriores hace de media 0,25 preguntas por persona.
- Cabe decir que estamos poniéndonos en una situación pesimista.
- Destacar que continuamente trabajamos con **la media** que se cabría esperar, es decir, que, si decimos que de media al mes se espera una pregunta por persona, esto puede darse porque una persona hace 4 preguntas y otras 3 cero.
- Consideramos también que nos pagamos a cada uno de nosotros el sueldo mínimo (se le añade un 30% de impuestos) y que contratamos una empresa para el mantenimiento de la web, que nos cuesta 35€/mes.
- Además, a partir del año 4, ya que los usuarios de la página son cada vez más, se tienen dos consideraciones:
 - La capacidad de captación aumenta por una parte porque la gente que responde preguntas mueve la página en su red (publicidad indirecta)
 - Se ve disminuida la capacidad de captación porque a mucha gente de la que le sale la publicidad ya tiene una cuenta en la web.
- Impuestos de sociedades a pagar tipo reducidos (15%) el primer año que se tienen beneficios. El segundo ejercicio 15% también y a partir de ahí tipo normal (25%). Según la ley de tributación de una StartUp.

La clave del modelo de negocio está en la publicidad, ya que el objetivo sería alcanzar a tener una comunidad de usuarios cada vez más grande, de forma que cada vez haya más oferta y demanda de preguntas, creando una ventaja competitiva basada en lo que perdería el usuario si se quisiera dar de baja e irse a otra página que pudiera ofrecer estos servicios.

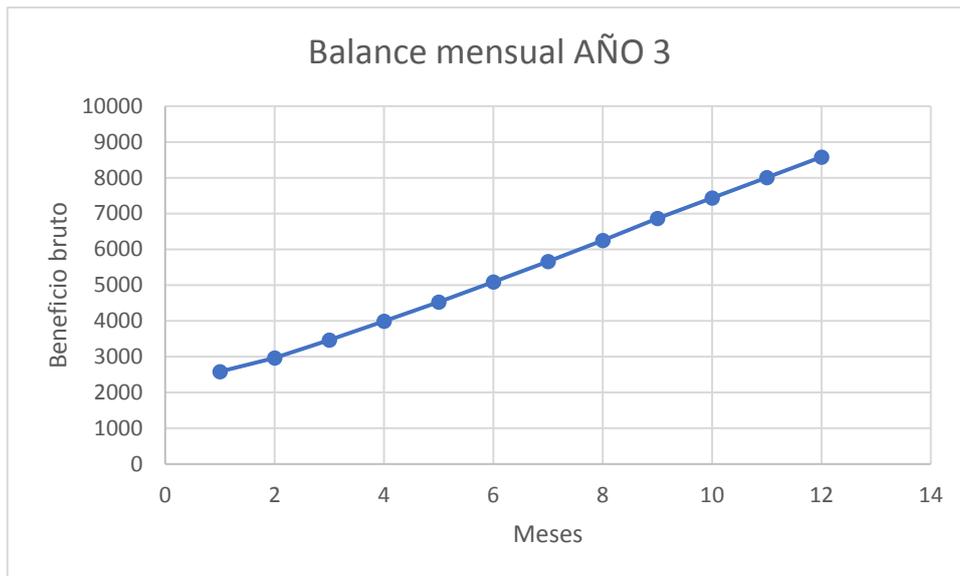
Se han hecho los cálculos para los 4 primeros años, teniendo beneficios a partir del tercer año y se recupera la inversión a partir del cuarto año.



BENEFICIO BRUTO AL ACABAR AÑO 1: -91.000,4 € → No se tributan impuestos



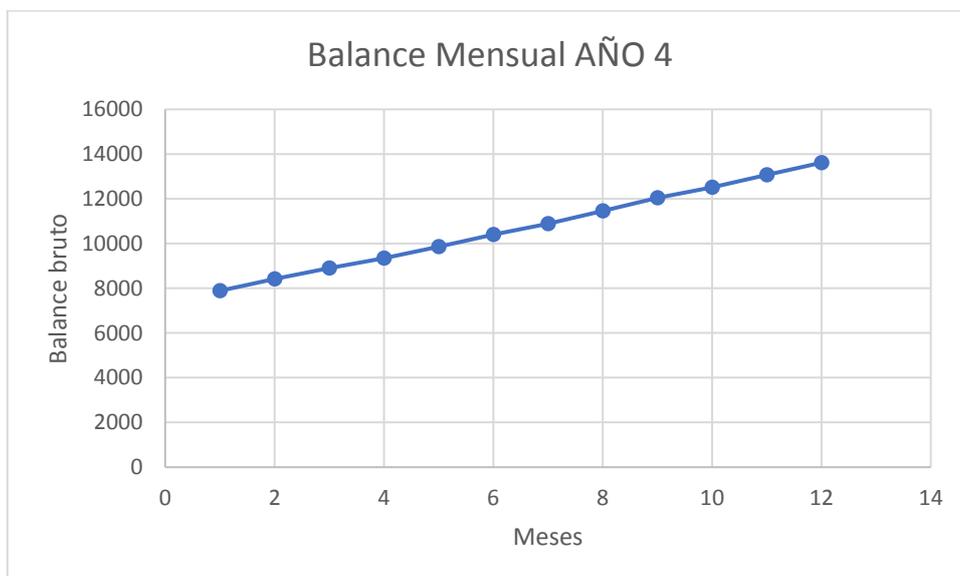
BENEFICIO BRUTO AL ACABAR AÑO 2: -5852,48 € → No se tributan impuestos



BENEFICIO NRUTO AL ACABAR AÑO 3: +65.410 € → 15% IMPUESTOS

BENEFICIO NETO AL ACABAR EL AÑO 3: + 55.599 €

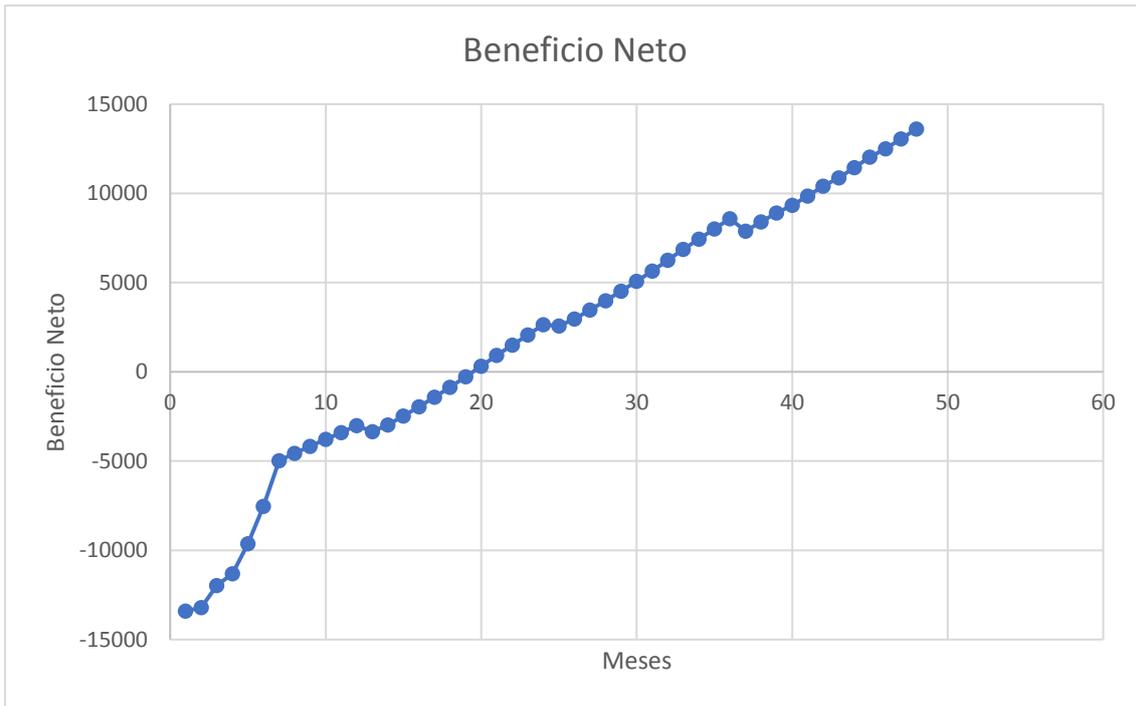
FONDOS PROPIOS AL ACABAR EL AÑO 3: - 47.253 €



BENEFICIO NRUTO AL ACABAR AÑO 4: +128.374,65 € → 15% IMPUESTOS

BENEFICIO NETO AL ACABAR EL AÑO 3: + 109.118,45 €

FONDOS PROPIOS AL ACABAR EL AÑO 3: +61.864,85 €



Resumen de los 4 primeros ejercicios:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos	39453,7838	98258,4169	151561,53	238216,545
Gastos	130454,18	100754,963	91695,5475	109841,9
Beneficio Bruto	-91000,3963	-2496,54563	59865,9825	128374,645
Impuestos	0	0	8979,89738	19256,1968
Beneficio Neto	-91000,3963	-2496,54563	50886,0851	109118,448
Patrimonio Neto	-91000,3963	-93496,9419	-42610,8568	66507,5915

8 Conclusiones y comentarios

- El pilar fundamental para el desarrollo de la StartUp es la publicidad, se analizarán los resultados obtenidos a final de mes, cambiando los métodos (videos, banners, imágenes, etc) hasta que se consiga una obtención de clientes lo más eficiente posible.
- En el estudio financiero se ha considerado que la publicidad se hace de forma homogénea durante todo el año. Esto no sería así, ya que, a la hora de hacerlo se tendría en cuenta que, en verano por ejemplo el tráfico sería menor y se disminuiría el gasto en publicidad, aumentándolo en otros meses del año.
- Como se ha comentado antes, la ventaja competitiva que se espera obtener es la de crear una red de usuarios con gran tráfico de la que, de salirte, tendrías que renunciar a una red y un perfil con tiempo de antigüedad que no tendrías en otra plataforma.
- La rentabilidad de la StartUp se ha calculado teniendo en cuenta una serie de suposiciones, durante el desarrollo de la misma se irían haciendo las modificaciones necesarias para obtener una gran red de usuarios lo antes posibles: Promociones, cambios de publicidad, etc.
- En el estudio financiero no se han tenido en cuenta beneficios que vendrían cuando se tuviera gran tráfico como es la venta de material de otras empresas a través de la plataforma de la que se obtendría entre un 5 y 10% de comisión.
- En el estudio financiero no se ha tenido en cuenta la contratación de más empleados que seguramente sería necesaria a partir del año 3. De todas formas, viendo los beneficios se podría hacer sin problema. También habría que tener en cuenta el aumento de sueldos de los trabajadores.