



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

PLAN DE NEGOCIO Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA *STARTUP* ACCESO

Autor: Isabel Llovet de los Ríos
Director: Rocío Sáenz-Diez Rojas

RESUMEN

El auge de la tecnología y los efectos de la pandemia han fomentado la digitalización del sistema educativo español. Sin embargo, invertir en tecnología no es lo mismo que lograr la transformación digital. Las universidades españolas experimentan dificultades al tratar de integrar la tecnología de forma eficiente, lo que genera problemas administrativos. Como consecuencia la gestión de los procesos de admisión se complica y se desaprovecha la oportunidad de analizar los datos del alumnado para perfeccionar la estrategia de la universidad.

Para los alumnos de bachillerato la transición a la vida universitaria también puede ser un momento complicado, pues a menudo carecen de los medios y del tiempo necesarios para comparar opciones y elegir qué y dónde quieren estudiar.

Acceso se ha creado en el marco del programa Comillas Emprende para simplificar el ingreso en el mundo universitario, agilizar la gestión del proceso y ayudar a las universidades a desarrollar su potencial. La *startup* combina la oferta de dos servicios, una plataforma *web* a través de la cual los estudiantes puedan informarse, solicitar admisión, seguir y completar las solicitudes y, por otra parte, un *software* de *CRM* para las universidades.

En el presente trabajo se desarrolla el plan de negocio de la *startup* y se realiza un análisis estratégico para determinar un posible plan de acción.

Palabras clave: digitalización, educación, universidad, proceso de admisión, *software*, *CRM*, *Business Model Canvas*, análisis estratégico, *startup*.

ABSTRACT

The rise of technology and the effects of the pandemic have encouraged the digitization of the Spanish education system. However, investing in technology is not the same as achieving digital transformation. Spanish universities experience difficulties when trying to integrate technology efficiently into their processes, which generates administrative problems. As a result, the management of admissions procedures is hampered and the opportunity to analyze student data to refine the university's strategy is missed.

For high school students, the transition to college life can also be a complicated time, as they often lack the means and time to compare options and choose what and where they want to study.

Acceso has been created within the framework of the Comillas Emprende program to simplify university entry, streamline the management of the process and help universities to develop their potential. The startup combines the offer of two services, a web platform through which students can get information, apply for admission, track and complete applications and, on the other hand, a CRM software for universities.

This paper develops the startup's business plan and performs a strategic analysis to determine a possible action plan.

Key words: digitalization, education, university, admission process, software, CRM, Business Model Canvas, strategic analysis, startup.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1.	INTERÉS DE LA CUESTIÓN	1
1.2.	OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	2
1.3.	METODOLOGÍA.....	2
2.	SITUACIÓN DEL SECTOR DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN ESPAÑA: CONTEXTUALIZACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO.....	10
2.1.	LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LAS UNIVERSIDADES.....	10
2.2.	EL PROCESO DE ACCESO AL SISTEMA UNIVERSITARIO ESPAÑOL.....	11
3.	MODELO DE NEGOCIO DE LA <i>STARTUP</i> ACCESO	15
3.1.	<i>BUSINESS MODEL CANVAS</i>	16
3.1.1.	<i>Propuesta de valor</i>	16
3.1.2.	<i>Segmentos de clientes</i>	35
3.1.3.	<i>Relación con clientes</i>	36
3.1.4.	<i>Canales</i>	37
3.1.5.	<i>Red de socios</i>	39
3.1.6.	<i>Actividades clave</i>	40
3.1.7.	<i>Recursos clave</i>	42
3.1.8.	<i>Estructura de costes</i>	45
3.1.9.	<i>Fuentes de ingresos</i>	46
4.	PLAN ESTRATÉGICO.....	50
4.1.	VISIÓN, MISIÓN Y VALORES	50
4.2.	ANÁLISIS EXTERNO.....	52
4.2.1.	<i>Entorno general: PESTEL</i>	52
4.2.2.	<i>Entorno Específico: 5 fuerzas de Porter</i>	63
4.3.	DIAGNÓSTICO	70
4.3.1.	<i>Análisis DAFO</i>	71
4.3.2.	<i>Análisis CAME</i>	75
4.4.	DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS SMART	77
5.	CONCLUSIONES.....	80
	BIBLIOGRAFÍA.....	85
	ANEXOS.....	91
I.	RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ALUMNOS DE BACHILLERATO.....	91
II.	TRANSCRIPCIÓN ESQUEMATIZADA DE LA ENTREVISTA A RAQUEL VIOLERO ÁLVAREZ	93

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Panel Goldsmith	3
Figura 2: Metodología <i>Lean Startup</i>	4
Figura 3: Plantilla <i>Business Model Canvas</i>	6
Figura 4: Plantilla <i>Value Proposition Canvas</i>	7
Figura 5: Gráfico de las 5 fuerzas de Porter	8
Figura 6: Análisis DAFO	9
Figura 7: Esquema de la metodología	9
Figura 8: Evolución del número de matriculados en grado en universidades públicas y privadas	12
Figura 9: Evolución del número de matriculados en máster oficial en universidades públicas y privadas	12
Figura 10: Resultados de la encuesta a alumnos de bachillerato	13
Figura 11: Logo de Acceso	15
Figura 12: <i>Customer jobs</i> de los segmentos de clientes ordenados por importancia	18
Figura 13: <i>Pains</i> de los segmentos de clientes ordenados por importancia	21
Figura 14: <i>Gains</i> de los segmentos de clientes ordenados por importancia	23
Figura 15: Resumen del servicio <i>CRM</i>	26
Figura 16: Resumen de la plataforma <i>web</i>	28
Figura 17: Relación entre los <i>pains</i> de los clientes y los <i>pain relievers</i> de Acceso ... 30	30
Figura 18: Relación entre los <i>gains</i> de los clientes y los <i>gain creators</i> de Acceso ... 32	32
Figura 19: <i>Value Proposition Canvas</i> para universidades	33
Figura 20: <i>Value Proposition Canvas</i> para alumnos de bachillerato	34
Figura 21: Segmentos de clientes de Acceso	36
Figura 22: Esquema del proceso de desarrollo de un <i>SaaS</i>	41
Figura 23: Actividades de la fase de lanzamiento de Acceso	42
Figura 24: Equipo de trabajo	43
Figura 25: <i>Business Model Canvas</i> de Acceso	49
Figura 26: Fuentes de financiación del emprendimiento en España	55
Figura 27: Proporción de mujeres emprendedoras en 2021	57
Figura 28: Procedencia de la primera financiación de proyectos emprendedores en función del sexo	58
Figura 29: Matriz de Madurez Digital del Modelo md4u	59
Figura 30: Esquema del análisis PESTEL	63
Figura 31: Matriz de competidores de Acceso	68
Figura 32: Canvas estratégico de Acceso	69
Figura 33: Análisis de las 5 fuerzas de Porter de la industria de Acceso	70
Figura 34: Matriz DAFO de Acceso	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Financiación inicial de Acceso	44
Tabla 2: Fuentes de financiación inicial	45
Tabla 3: Costes operacionales de Acceso	46
Tabla 4: Fuentes de ingresos de Acceso	47
Tabla 5: Usuarios TIC por sexo y grupos de edad. Año 2021	56
Tabla 6: Objetivos estratégicos de Acceso	78

1. INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Fin de Grado explica en profundidad la oportunidad de mercado y el modelo de negocio de la *startup* Acceso, empresa que busca simplificar el proceso de ingreso a la universidad, tanto a alumnos como a instituciones, a partir del uso de la tecnología. La idea de negocio fue desarrollada en el marco del concurso Comillas Emprende, iniciativa de la Universidad Pontificia de Comillas para fomentar el espíritu emprendedor entre la comunidad de estudiantes universitarios, por el equipo formado por Paloma Arenas, Carmen Barrionuevo, Carmen Borrajo, Gonzalo Fuentes e Isabel Llovet.

1.1.INTERÉS DE LA CUESTIÓN

El mundo está experimentando una fuerte transformación digital. La tecnología lleva años presente en todos los ámbitos de nuestras vidas, sin embargo, la pandemia ha acelerado su implantación definitiva. El Covid-19 ha cambiado por completo nuestra forma de relacionarnos, aprender y trabajar. Han surgido nuevas preocupaciones y necesidades a las que buscar respuesta, lo que a su vez impulsa la aparición de nuevas ideas de negocio.

La educación es uno de los sectores que mayor cambio ha experimentado en los últimos años. La pandemia ha contribuido a concienciar al personal docente sobre la importancia de utilizar la tecnología en las aulas, pues la educación tecnológica, o *EdTech*, favorece un aprendizaje inmersivo y adaptable a las necesidades y el progreso de cada alumno. Sin embargo, la digitalización del mundo educativo no se debe limitar a introducir cambios en las aulas, sino que se constituye como una oportunidad para “establecer nuevos puntos de contacto entre todos los actores implicados en el proceso de la enseñanza” (Meneses, 2021), es decir, para optimizar la gestión diaria de cada proceso de una institución educativa.

Como equipo formado por cinco universitarios, todos nos hemos visto afectados por este proceso de transformación de primera mano. Por eso, al inscribirnos en el programa de Comillas Emprende decidimos reflexionar sobre cómo aprovechar la tecnología en la educación más allá del *elearning* con el fin de mejorar la experiencia universitaria de los alumnos. Todos parecimos estar de acuerdo en que, durante la carrera, las tareas administrativas habían sido las más complejas de seguir y aquellas que habían exigido mayor presencialidad. En especial, el primer trámite de todos, el proceso de admisión.

Por eso decidimos enfocarnos en encontrar una manera de digitalizar este proceso de transición al mundo universitario.

1.2.OBJETIVOS DEL TRABAJO

El objetivo general de este trabajo consiste en desarrollar una idea de negocio relacionada con el sector educativo y las soluciones en la nube que simplifique el proceso de acceso a la universidad. Para alcanzar esta meta, el propósito del trabajo se debe desglosar en cuatro objetivos específicos:

1. Estudiar las tendencias y problemáticas presentes en el sector de la educación superior en España con el fin de identificar una oportunidad de negocio.
2. Presentar el modelo de negocio de la *startup* Acceso.
3. Determinar la posición estratégica de la *startup* a partir del análisis de su entorno general y específico.
4. Definir el plan de acción para la consecución de los objetivos estratégicos de Acceso.

1.3.METODOLOGÍA

El programa de Comillas Emprende empuja y apoya a los alumnos a desarrollar y validar una idea de negocio. Para ello favorece la formación de los participantes, ofreciendo la oportunidad de participar en tres *workshops* diferentes, donde se comparten conocimientos prácticos y casos de éxito. Al formar parte del concurso, los estudiantes también se benefician de sesiones de *mentoring* con expertos de distintas áreas dirigidas a profundizar en la comprensión del problema que se quiere afrontar, validar y perfeccionar la idea de negocio.

La plataforma del concurso pone a disposición de los participantes herramientas como el *Toolkit* Goldsmith. Éste “ofrece a los emprendedores y a los inversores una hoja de ruta para ayudar a cada negocio a avanzar de forma óptima, paso a paso, validando cada etapa, maximizando su potencial y obteniendo, en cada fase de desarrollo, el capital necesario para crecer” (Adventurees, 2022).

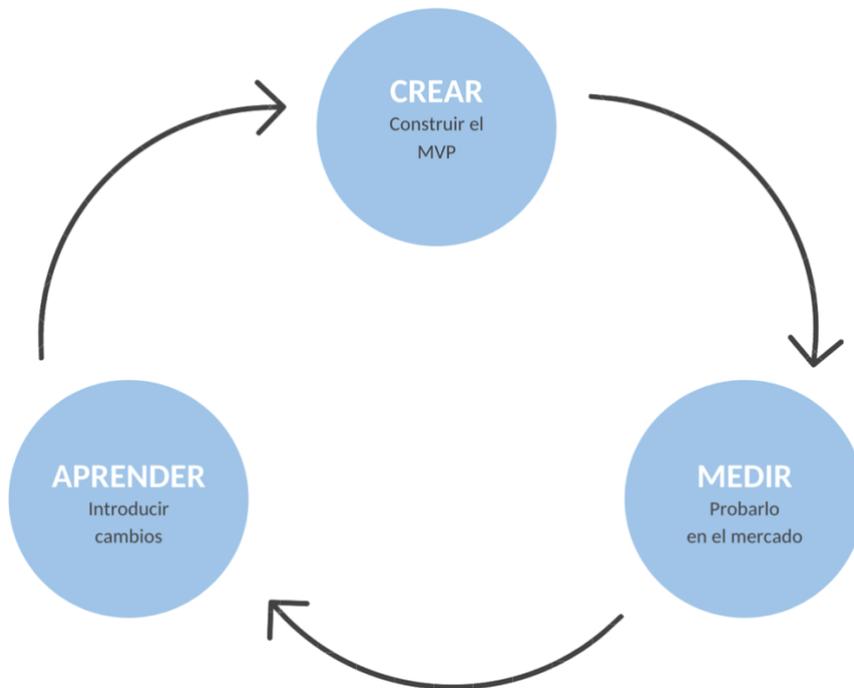
Figura 1: Panel Goldsmith



Fuente: *Adventures*, 2022

La metodología seguida en el concurso se corresponde con el modelo *Lean Startup* definido por Eric Ries en su libro “*El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*”, publicado en 2008 (citado en Pérez, 2020). Esta filosofía defiende que el emprendedor debe tratar de incurrir en el menor coste posible, tanto en términos monetarios como en tiempo, ha de mantener el foco en las necesidades del cliente y fomentar la recepción de *feedback* constante. Según Ries, para validar una idea no hace falta tener un producto totalmente perfeccionado, sino al revés, hay que actuar con rapidez y comprobar con el uso de prototipos -o, como lo denomina Ries, producto mínimo viable (MVP por sus siglas en inglés)- si las hipótesis acerca de las necesidades del cliente son reales y si la idea se presenta como una solución útil a sus problemas. De esta forma, el método *Lean Startup* sigue tres pasos: crear, medir y aprender.

Figura 2: Metodología Lean Startup



Fuente: elaboración propia a partir de Pérez, 2020

Con el fin de lograr los objetivos planteados en el punto anterior, se ha dividido el trabajo en tres capítulos, uno dedicado al análisis del sector de la educación, un segundo para definir el plan de negocio de la *startup* Acceso y un último para realizar un análisis estratégico de la situación de la empresa y definir su trayectoria futura. Cada uno de estos apartados utiliza herramientas metodológicas diferentes que se expondrán a continuación.

En primer lugar, el **estudio en profundidad de las tendencias del sector de la educación superior**, especialmente del uso progresivo de la tecnología. Con este fin, se ha realizado un análisis documental de informes oficiales de instituciones como el Ministerio de Educación y Formación Profesional, el Ministerio de Universidades, la Fundación CYD (Conocimiento y Desarrollo) y el CRUE (Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas). También se ha hecho una revisión de las fuentes académicas disponibles en buscadores científico-académicos como *Dialnet* y *Google Scholar*.

Para poder identificar problemas y posibles oportunidades de negocio con mayor fundamento, se completó la información encontrada con métodos de investigación cuantitativa y cualitativa.

Como método de investigación cuantitativo se utilizó una encuesta *online*, herramienta que permite recoger gran cantidad de datos cuyo análisis puede ser de gran utilidad (Mousalli-Kayat, 2015). La encuesta fue completada por 300 alumnos de bachillerato y permitió identificar algunas de las dificultades que afrontan los jóvenes durante la transición a la vida universitaria (Anexo I)

También se condujo una entrevista en profundidad a Raquel Violero Álvarez, directora de la Oficina de Nuevos Alumnos de la Universidad Pontificia de Comillas, encargada de la promoción de la institución, asesoramiento de potenciales alumnos y del proceso de admisión (Anexo II). Una entrevista en profundidad es una técnica cualitativa de obtención de información. A través de una conversación entre iguales, el entrevistador trata de conocer y construir paso a paso la experiencia del entrevistado (Robles, 2011). Para favorecer la espontaneidad y el surgimiento de *insights* se adoptó un enfoque flexible y semiestructurado. Es decir, aun que las cuestiones a tratar habían sido preparadas con anterioridad, las preguntas realizadas se fueron adaptando al desarrollo natural de la conversación.

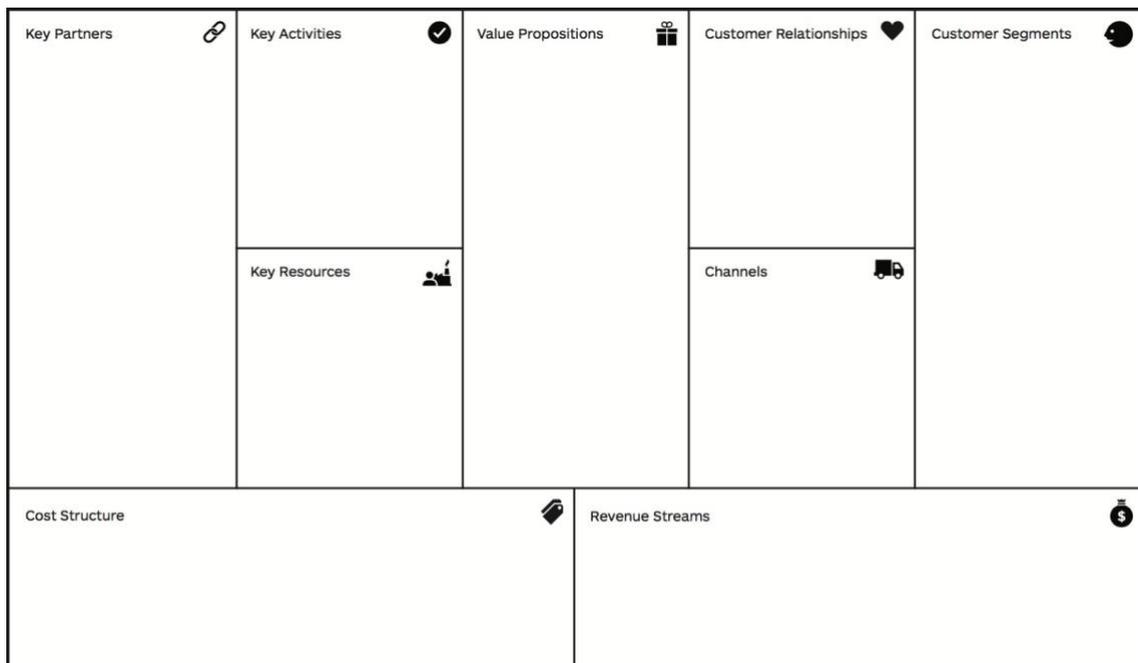
En segundo lugar, la **elaboración del plan de negocio**, para lo que se ha utilizado la herramienta del *Business Model Canvas*, diseñada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en el libro “*Business Model Generation*” (Osterwalder & Pigneur, 2010), donde explican que todo modelo de negocio debe reflejar la manera en la que la empresa genera, entrega y captura valor.

El *Business Model Canvas* es una plantilla de gestión estratégica que estandariza la manera de diseñar un plan de negocio. El lienzo se divide en nueve bloques que comprenden los elementos sobre los que se sostiene la propuesta de valor de una organización. Están organizados de tal manera que permite responder a tres preguntas sobre el modelo de negocio:

- **¿Es deseable?** A partir del análisis de los cuadrantes de la propuesta de valor, los segmentos de clientes, las relaciones con clientes y los canales.

- **¿Es factible?** Según lo establecido en los bloques de socios, actividades y recursos clave.
- **¿Es viable?** En función de la relación entre la estructura de costes y las fuentes de ingresos.

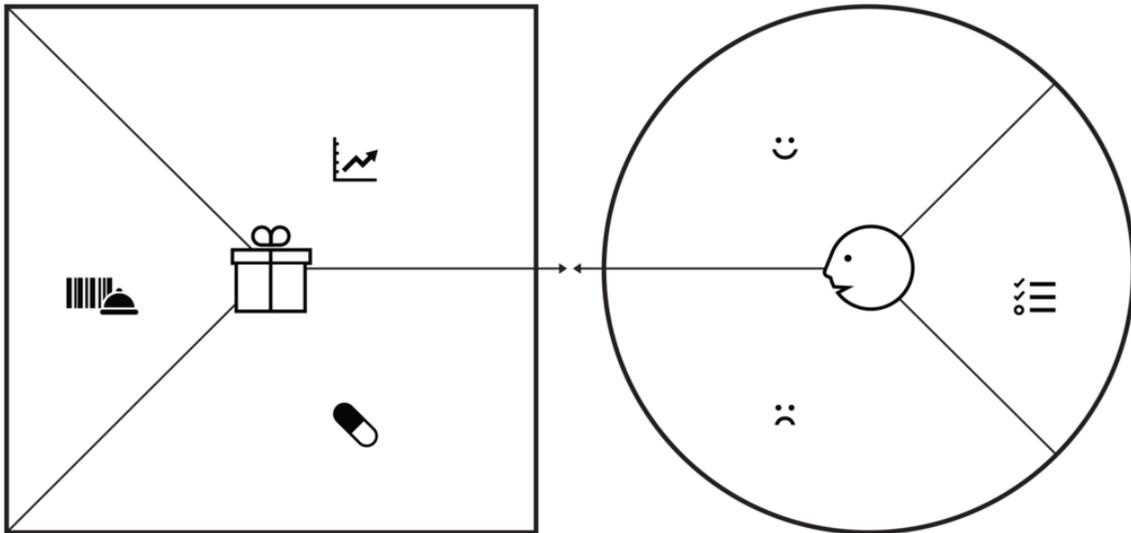
Figura 3: Plantilla Business Model Canvas



Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2010

Para definir de forma adecuada la propuesta de valor y su atractivo para los segmentos de clientes se ha utilizado el *Value Proposition Canvas*, otra herramienta introducida por Osterwalder en un nuevo libro, “*Value Proposition Design*”, publicado en 2014. La parte derecha del lienzo, el perfil del consumidor (*customer profile*), refleja la información disponible sobre los problemas de los clientes y facilita la comprensión de su situación; mientras que la izquierda, el mapa de valor (*value map*), recoge cómo se pretende crear valor para dichos clientes. De acuerdo con Osterwalder, cuando las dos partes se encuentran y se ajustan una a la otra, es decir, cuando el producto o servicio satisface las necesidades y exigencias del segmento de clientes, es cuando se logra el *fit*, demostrando la validez de la idea de negocio.

Figura 4: Plantilla Value Proposition Canvas

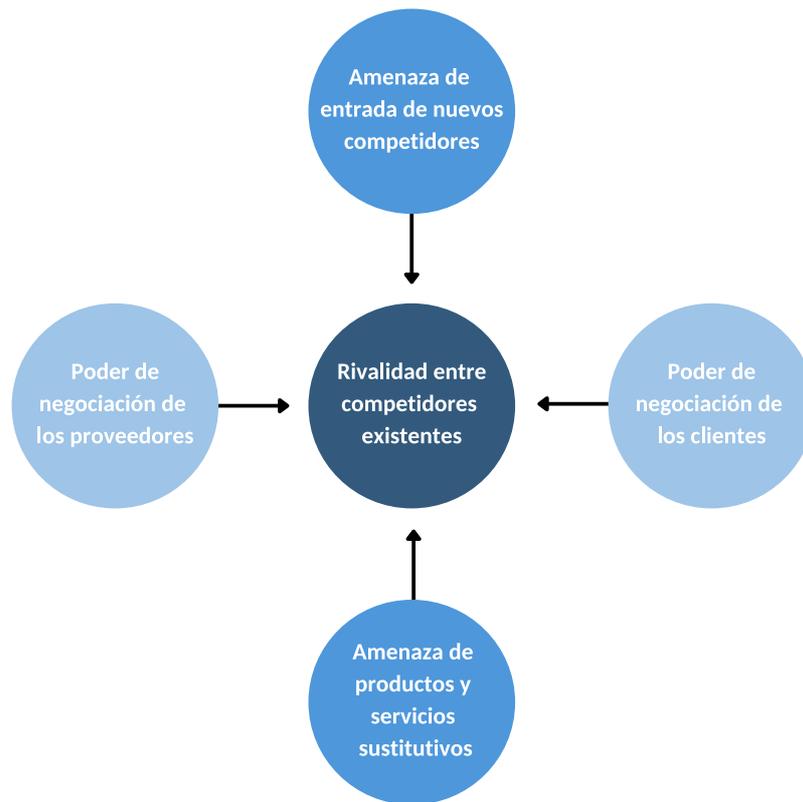


Fuente: Osterwalder et al, 2014

En tercer lugar, el **análisis de la posición estratégica** de la *startup* y la **definición de los objetivos estratégicos**. Se ha comenzado por estudiar el entorno general, es decir, el entorno macroeconómico de Acceso, utilizando para ello el análisis PESTEL, herramienta introducida por Liam Fahey y V. K. Narayanan en el ensayo “Análisis macro-ambiental en gestión estratégica”, publicado en 1968 (citado en Peiró, 2017). El PESTEL estudia los factores externos que pueden afectar y determinar la supervivencia de una empresa. Éstos son los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y legales.

Para analizar el entorno específico o competitivo de Acceso se han estudiado las 5 fuerzas de Porter: el poder del cliente, el poder del proveedor, la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos y servicios sustitutivos y la intensidad de la rivalidad en la industria. Este análisis fue introducido por el economista Michael Porter en 1979, con la publicación del artículo “*How Competitive Forces Shape Strategy*” para la revista *Harvard Business Review* (Porter, 1979) y permite a las empresas medir sus recursos frente a estas fuerzas y adaptar su estrategia.

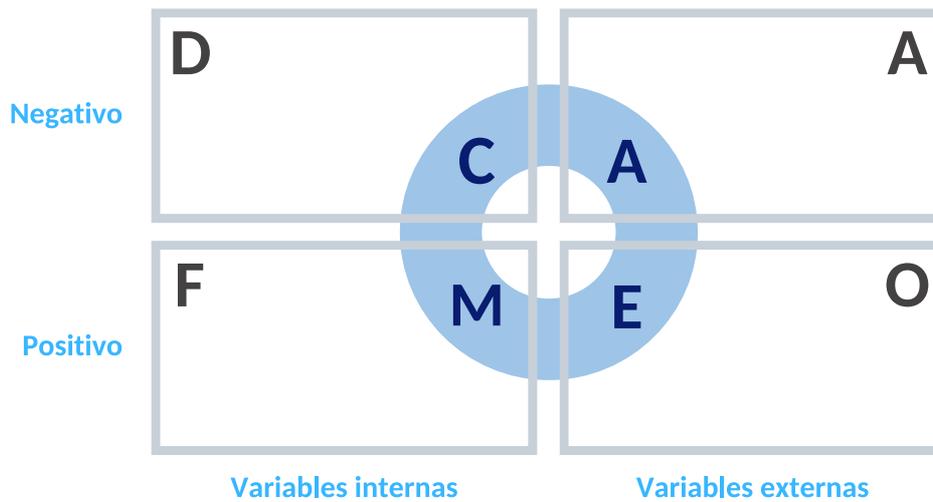
Figura 5: Gráfico de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: elaboración propia a partir de Porter, 1979

A continuación, se realiza un diagnóstico de la situación de la *startup* Acceso, a partir del de la matriz DAFO, siglas que responden a Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, pues esta herramienta se utiliza para identificar las principales características internas de una empresa y estudiar su situación externa para así poder definir una estrategia adecuada. El desarrollo del análisis DAFO es atribuido a Albert Humphry, consultor del Instituto de Investigación, como resultado de la investigación llevada a cabo durante los años sesenta con sus compañeros el Dr. O. Benepe, M. Doshier, Birger Lie y R. Stewart (citado en Sarsby, 2016). Este análisis es completado con el análisis CAME: Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar.

Figura 6: Análisis DAFO



Fuente: elaboración propia a partir de Humphrey, 1970

Por último, se utiliza la metodología *SMART*, introducida por George T. Doran (1981), para definir objetivos específicos (*Specific*), medibles (*Measurable*), alcanzables (*Assignable*), realistas (*Realistic*) y oportunos (*Time-related*) que permitan a la *startup* encauzar su estrategia con miras a cumplir su misión y visión.

En la siguiente figura se recoge a modo de resumen la metodología seguida y las herramientas utilizadas.

Figura 7: Esquema de la metodología

Análisis del sector educativo	Elaboración del plan de negocio	Desarrollo del plan estratégico
<ul style="list-style-type: none"> • Fuentes académicas (<i>Dialnet, Google Scholar...</i>) • Fuentes profesionales (informes, presentaciones, expertos) • Trabajo de campo <ul style="list-style-type: none"> ◦ Entrevista a experto ◦ Encuesta a potenciales alumnos 	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología <i>Lean Startup</i> • Panel Goldsmith • <i>Business Model Canvas</i> • <i>Value Proposition Canvas</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis PESTEL • Análisis de las 5 fuerzas de Porter • Análisis DAFO • Análisis CAME • Objetivos SMART

Fuente: elaboración propia

2. SITUACIÓN DEL SECTOR DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN ESPAÑA: CONTEXTUALIZACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

Este capítulo pretende analizar el impacto que ha tenido la digitalización en las instituciones educativas y explicar los problemas que afrontan universidades y estudiantes durante los procesos de admisión.

2.1. LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LAS UNIVERSIDADES

La llegada del Covid-19 dos años atrás supuso un reto sin precedentes para el Sistema Universitario Español. Para evitar la propagación del virus, se cerraron la totalidad de instituciones de educación superior, lo que causó un gran impacto en la docencia, en la movilidad nacional e internacional de alumnos y profesores, en los avances de investigación e incluso en las fuentes de financiación de la educación universitaria (Fundación CYD, 2021).

La necesidad de ofrecer cursos en remoto durante los meses de confinamiento impulsó la implantación a gran escala de herramientas tecnológicas en las universidades. Antes de la pandemia, tan solo el 5,27% de las universidades disponían de medios de enseñanza *online*, ahora el 88% de la oferta universitaria se puede seguir en remoto (Arana, 2021).

Según el informe UNIVERSITIC, para mantener su competitividad y eficiencia en una sociedad digitalizada y global, las universidades deben de hacer un esfuerzo por adoptar el modelo de “Universidad Digital”, caracterizado por ser flexible, ágil, global y digital (CRUE, 2021). Con este fin, las universidades han realizado fuertes inversiones destinadas a la digitalización de los cursos e instalaciones, sin embargo, para que una universidad logre la transformación digital no basta con inyectar tecnología. Las instituciones deben acompañar estas inversiones con el diseño de “nuevos procesos de negocio de carácter estratégico para la organización aprovechando el valor disruptivo de las tecnologías emergentes” (CRUE, 2021).

De acuerdo con este informe, el nivel de madurez digital de las universidades españolas es insuficiente. Si bien la mayor parte de las instituciones educativas son conscientes de la importancia del uso de la tecnología para alcanzar sus metas y objetivos, sus estrategias no responden a esta afirmación. Los esfuerzos por extender la cultura y las competencias

digitales en la universidad, garantizar la disponibilidad de servicios y la seguridad de la información, obtener una ventaja competitiva a partir del uso de la tecnología, satisfacer las necesidades emergentes de los alumnos y hacer un uso eficiente de la información en la toma de decisiones resultan desalentadores (CRUE, 2021).

La gestión electrónica se constituye como una de las herramientas fundamentales para lograr una verdadera transformación digital. Sin embargo, la mayor parte de las instituciones aún no ha logrado una verdadera integración de la tecnología en los procesos administrativos, incluidos los procesos de admisión e integración de los nuevos alumnos.

2.2.EL PROCESO DE ACCESO AL SISTEMA UNIVERSITARIO ESPAÑOL

En la actualidad, el sistema de acceso a la universidad pública en España para los alumnos de segundo de bachillerato está claramente definido. Éstos se presentan a la prueba de Evaluación de Bachillerato para el Acceso a la Universidad (EBAU) y, en función de la nota obtenida, les es asignada una plaza en una de las carreras registradas en su lista de preferencias, que incluye en forma de ranking los grados que más les interesen en cualquiera de las universidades públicas del sistema educativo español. Las plazas de cada universidad se adjudican en orden descendente, empezando por la preinscripción del alumno con la nota de admisión más alta.

El proceso no resulta tan sencillo para los alumnos que deseen asistir a una universidad privada, pues cada institución diseña su propio proceso de admisión, con sus diferentes requisitos, fases y plazos. De esta forma, los jóvenes que decidan aplicar a varias universidades privadas a la vez tendrán que atender cada proceso de admisión de manera individualizada, lo que consumirá gran parte de su tiempo en un año en el que la presión escolar es muy elevada. Según los datos oficiales aportados por el Ministerio de Universidades, durante el curso 2019/2020 el número de alumnos matriculados en universidades privadas alcanzaba los 318.783 estudiantes (Ministerio de Universidades, 2021a), un 12,5% más que el curso anterior. De esta forma, ante el creciente interés por la educación privada, cada vez más estudiantes se ven afectados por este problema.

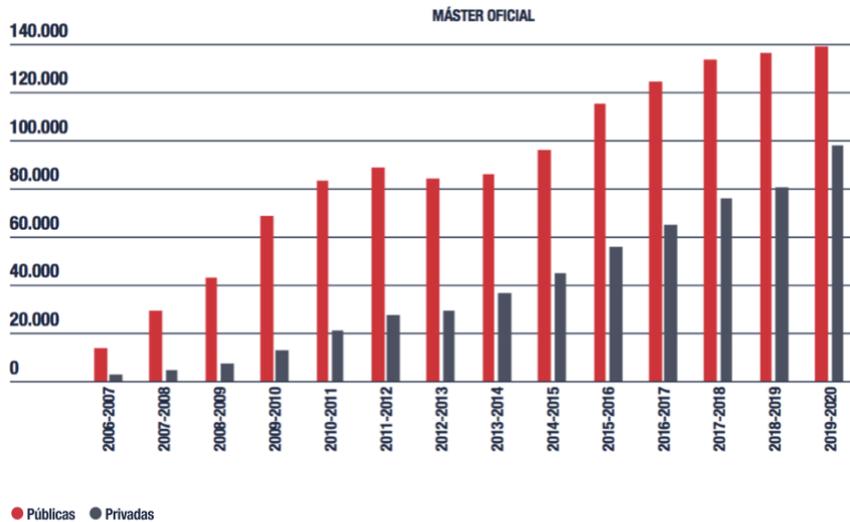
Figura 8: Evolución del número de matriculados en grado en universidades públicas y privadas



Nota: En el grado, los de las privadas se expresan en el eje de la derecha.

Fuente: Fundación CYD, 2021

Figura 9: Evolución del número de matriculados en máster oficial en universidades públicas y privadas

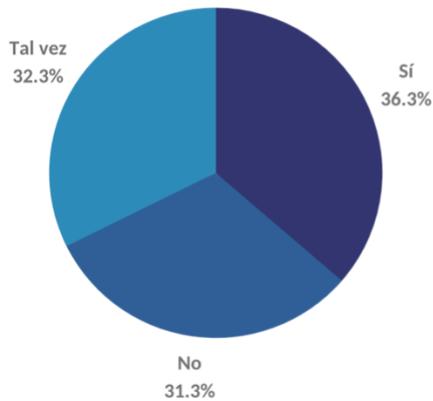


Fuente: Fundación CYD, 2021

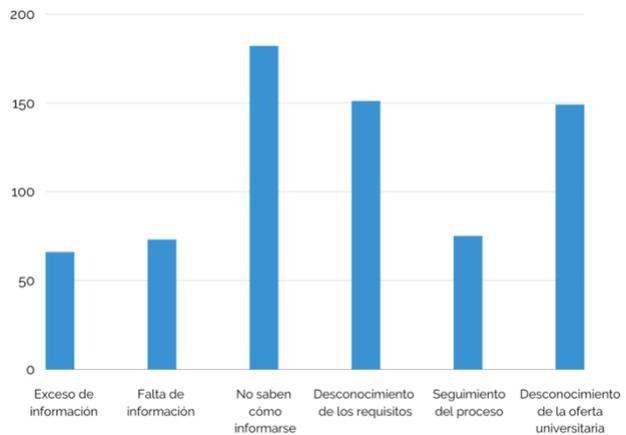
De acuerdo con la encuesta realizada por el equipo de Acceso a trescientos alumnos de bachillerato, casi un 70% de los estudiantes se plantean la posibilidad de estudiar en una universidad privada. De entre los encuestados, el 51,5% desconoce los requisitos específicos de cada institución y el 25,8% tiene problemas a la hora de hacer un seguimiento de los plazos de cada fase de los procesos de admisión (Anexo I).

Figura 10: Resultados de la encuesta a alumnos de bachillerato

¿Te planteas estudiar en una universidad privada?



¿Con qué complicaciones te encuentras a la hora de buscar información sobre carreras o solicitar admisión en las universidades?



Fuente: elaboración propia a partir de Acceso, 2021

Por otra parte, la complejidad de los procesos de selección también acarrea problemas para las universidades. La solicitud de admisión y la entrega de la documentación da comienzo al proceso de admisión. Después, las universidades privadas suelen someter a los potenciales alumnos a pruebas de conocimientos, test psicotécnicos, exámenes para medir el nivel de manejo de distintos idiomas y entrevistas personales, entre otros; pruebas que además suelen realizarse de manera presencial. La gestión de este proceso continúa siendo, en la mayor parte de los casos, arcaica y manual y es responsabilidad de varios departamentos dentro de cada universidad.

En la entrevista realizada a Raquel Violero, se comprobó que el proceso de admisión de una universidad privada incluye desde la promoción de la institución y la captación de estudiantes hasta la asignación de plazas y la integración de los nuevos alumnos en la institución (Anexo II). En el caso de la Universidad Pontificia de Comillas, este proceso queda bajo cargo de la Oficina de Nuevos Alumnos -compuesta por cinco departamentos: Nuevos Alumnos, Comunicación y Diseño, *Marketing Operativo*, *Marketing Digital* y *Comillas Alumni*-, responsable principal de las tareas de *marketing*, y la Secretaría General y Gestión Académica y Trámites, encargada de funciones más administrativas. Al ser responsabilidad de diversos actores no compenetrados entre sí, el proceso de admisión queda fragmentado. La falta de comunicación y el uso inadecuado de la

tecnología conlleva ineficiencias de gestión, como la duplicidad de tareas, problemas en el almacenamiento de información de las solicitudes y el uso ineficaz del tiempo. Como explicaba Raquel, esta problemática se ve agravada por la falta de recursos, pues el equipo de admisiones opera con escasa financiación y con una clara falta de personal para poder afrontar sus responsabilidades.

Otra cuestión que entorpece el proceso de ingreso en la universidad son las dificultades a las que se enfrentan los estudiantes de bachillerato a la hora de tomar la decisión sobre qué estudiar y qué carrera profesional perseguir. En palabras de uno de los participantes de la encuesta conducida “hay demasiada información, mal ordenada y repartida en diferentes *webs*”. La información en internet sobre la oferta de estudios en universidades privadas está desestructurada y dispersa en diversas páginas. Por eso, los estudiantes acaban visitando y comparando las páginas oficiales de cada universidad. Sin embargo, este proceso se puede complicar cuando no se tiene claro qué estudiar y no se conoce la oferta y la calidad de enseñanza de cada institución. De acuerdo con los resultados del cuestionario, un 62% de los estudiantes no saben dónde buscar información y el 50,8% desconoce la oferta de cada universidad o no sabe qué universidades cursan la carrera que quieren estudiar (Anexo I). Como consecuencia, muchos jóvenes se enfrentan a una gran frustración al tener que basar una decisión tan importante para su futuro en información tan difusa.

De este modo, tras analizar la situación de la digitalización en las universidades y el funcionamiento de los procesos de admisión, el equipo de Acceso ha identificado tres problemáticas principales en el sector de la educación superior:

1. Las **universidades españolas** han hecho fuertes inversiones en tecnología, pero no han logrado una verdadera transformación digital
2. Las **universidades privadas** muestran ineficiencias en el proceso de captación y selección de nuevos alumnos
3. El **alumno** no tiene tiempo ni recursos suficientes para explorar toda la oferta de estudios y aplicar a todas las opciones que le interesan de una forma sencilla

3. MODELO DE NEGOCIO DE LA *STARTUP* ACCESO

El proyecto de Acceso encuentra su razón de ser en simplificar el proceso de elección de carrera universitaria, solicitud de admisión y seguimiento de la misma, al lograr mayor eficiencia en la gestión de los procesos de admisión de universidades privadas gracias al uso de la tecnología.

La idea de negocio consiste en ofrecer dos productos complementarios. En primer lugar, una plataforma *web* que concentra la información disponible sobre universidades privadas españolas y su oferta de cursos académicos, pone a disposición de los usuarios recursos orientativos y permite a los jóvenes solicitar admisión a diferentes carreras de manera instantánea y realizar un seguimiento simultáneo del proceso de admisión de cada una de ellas. Gracias a esta *web* las universidades también se benefician de mayor visibilidad, dándose a conocer a una gran bolsa de potenciales alumnos. En segundo lugar, Acceso ofrece un servicio adicional a las universidades, un *SaaS*¹ que digitaliza y automatiza el proceso de admisión, lo que conlleva un aumento de eficiencia pues reduce la necesidad de trabajo manual y agiliza y flexibiliza la gestión de los procesos, garantizando en todo momento la seguridad de los datos de los estudiantes.

Figura 11: Logo de Acceso



Fuente: elaboración propia

¹ “El *software* como servicio (*SaaS*) es un modelo de distribución y de licencias usado para entregar aplicaciones de *software* a través de Internet, es decir, como un servicio” (Salesforce, s.f.)

3.1. BUSINESS MODEL CANVAS

En este apartado se utiliza la herramienta del *Business Model Canvas* para explicar en detalle el modelo de negocio de la startup Acceso y comprobar que es factible, deseable y viable. Para ello, se describen los nueve bloques del lienzo de modelo de negocio: la propuesta de valor, los segmentos de clientes, la relación con los clientes, los canales utilizados, la red de socios, las actividades clave, los recursos clave, la estructura de costes y las fuentes de ingresos.

3.1.1. Propuesta de valor

El primer bloque del *canvas*, la propuesta de valor, refleja de forma clara y concisa las características y beneficios que hacen relevante el producto o servicio para un segmento específico de clientes. "Para crear innovaciones significativas, hay que conocer a los usuarios y preocuparse por sus vidas" (Plattner, 2015). La propuesta de valor de una empresa debe estar alineada con las necesidades de los clientes a los que se dirige, por ello para explicar la propuesta de Acceso se utilizará la herramienta del *Value Proposition Canvas*.

Value proposition Canvas

Antes de proceder con la descripción del *Value Proposition Canvas* de Acceso se ha de señalar que, en este trabajo, sólo se analiza en profundidad la propuesta de valor para universidades y la propuesta de valor para alumnos de bachillerato. Esta decisión se debe a que la razón de ser de Acceso se encuentra en buscar la solución a los problemas a los que se enfrentan estos dos segmentos de clientes durante los procesos de admisión a la universidad privada. No obstante, Acceso se dirige también a un tercer grupo de clientes, empresas que publiciten sus servicios a través de la plataforma de Acceso, como entidades bancarias y empresas que ofrezcan medios de alojamiento a estudiantes, y otras empresas cuya actividad esté relacionada con el mundo universitario, como por ejemplo proveedores de material de estudio como ordenadores o tabletas, academias o organizadores de eventos educativos.

También se ha de explicar que tanto el lienzo de las universidades como el de los alumnos de bachillerato se ha completado a partir de los conocimientos adquiridos en el marco del concurso de Comillas Emprende, los *insights* extraídos de la conversación que el equipo mantuvo con Raquel Violero Álvarez y los resultados de la encuesta conducida, así como

a partir del informe de la Fundación CYD (Fundación CYD) y el informe UNIVERSITIC 2020 (CRUE, 2021).

1) Perfil del consumidor

El modelo de negocio de Acceso gira en torno a dos segmentos de clientes protagonistas. El principal cliente lo componen las universidades privadas de España, tanto presenciales como a distancia. Por otra parte, la *startup* se dirige a alumnos de bachillerato, en especial de último curso, procedentes de familias con un ingreso anual medio-alto, pues se considera que son los jóvenes con mayor probabilidad de mostrar interés por universidades privadas españolas. Los estudiantes son en realidad clientes indirectos de la empresa, pues, como se explicará más adelante, no pagan por el servicio que les es proporcionado por Acceso, pero son los principales usuarios de la plataforma *web*.

A continuación, se definirán los *customer jobs*, *pains* y *gains* tanto de estudiantes como de universidades para reflejar con claridad el problema y las necesidades sobre las que se asienta la propuesta de valor de Acceso.

Customer jobs: describen las actividades que realizan los clientes de forma habitual y guardan alguna relación con el producto o servicio que se ofrece.

a. Universidades privadas

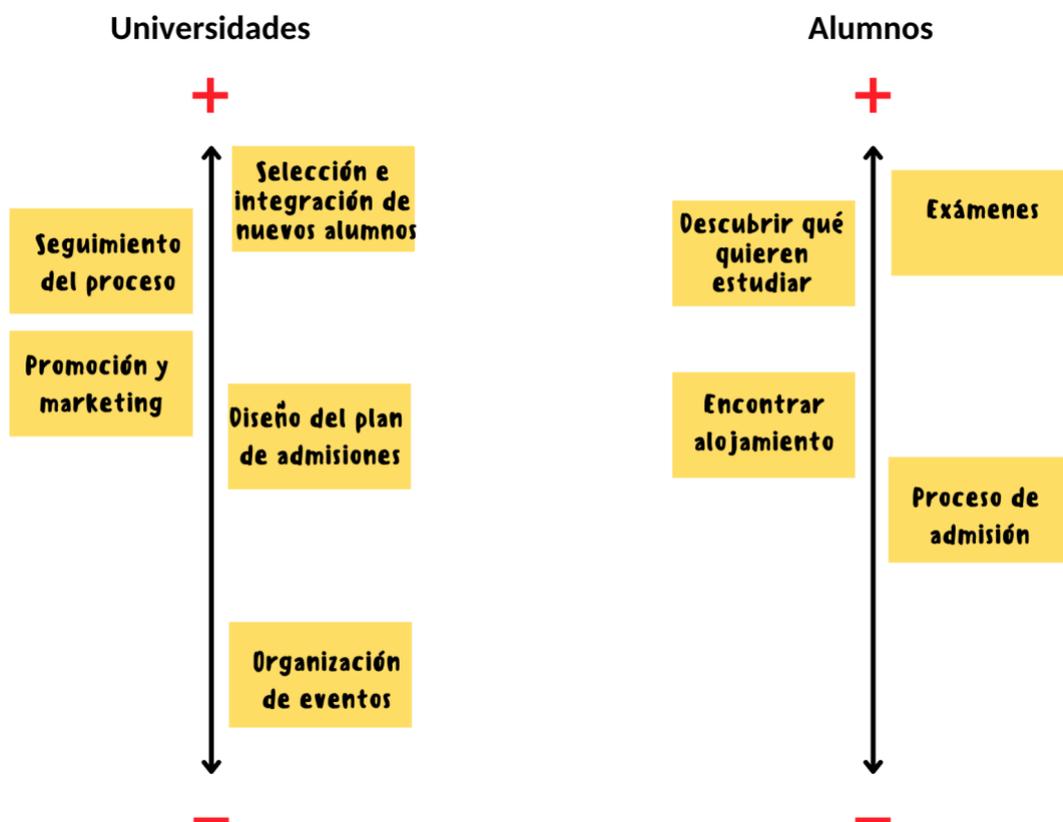
- Las universidades privadas invierten recursos en actividades de promoción y *marketing* para darse a conocer y captar el mayor número posible de estudiantes. Algunos ejemplos son la celebración de jornadas de puertas abiertas, la participación en ferias universitarias como Aula, la visita de colegios e institutos y el uso de publicidad en redes sociales.
- Estas instituciones diseñan procesos de admisión de varias fases, que incluyen desde la entrega de documentos hasta la realización de pruebas y entrevistas, y determinan los requisitos de admisión.
- Los departamentos pertinentes de cada universidad gestionan un gran número de solicitudes, mantienen el contacto y el seguimiento simultáneo de todos los candidatos y se encargan del correcto funcionamiento de cada fase. En función de los resultados del proceso, seleccionan a los nuevos alumnos, comunicando la decisión final a cada uno de los solicitantes. Además, se responsabilizan de la posterior integración en de los nuevos alumnos en la

institución. Al mismo tiempo, se empieza a buscar candidatos para el siguiente curso.

b. Alumnos de bachillerato

- Los alumnos de bachillerato se enfrentan a dos cursos muy exigentes que requieren una dedicación constante al estudio. Los exámenes son periódicos y complejos, pues están diseñados para preparar a los estudiantes para la EBAU.
- Estos jóvenes también hacen frente al reto de descubrir qué quieren hacer en el futuro, a qué se quieren dedicar en el mundo laboral. Para ello deben de investigar las opciones disponibles, elegir la que mejor se adapte a sus preferencias y, si quieren atender una universidad privada, solicitar admisión y someterse a las pruebas pertinentes. Además, muchos estudiantes, dejan sus hogares para estudiar en otra provincia, lo que aumenta la complejidad del proceso de toma de decisiones.

Figura 12: Customer jobs de los segmentos de clientes ordenados por importancia



Fuente: elaboración propia a partir de Osterwalder et al, 2014

Pains: este apartado recoge cualquier hecho que pueda estorbar o impedir a los segmentos de clientes cuando tratan de realizar sus *customer jobs*.

a. Universidades privadas

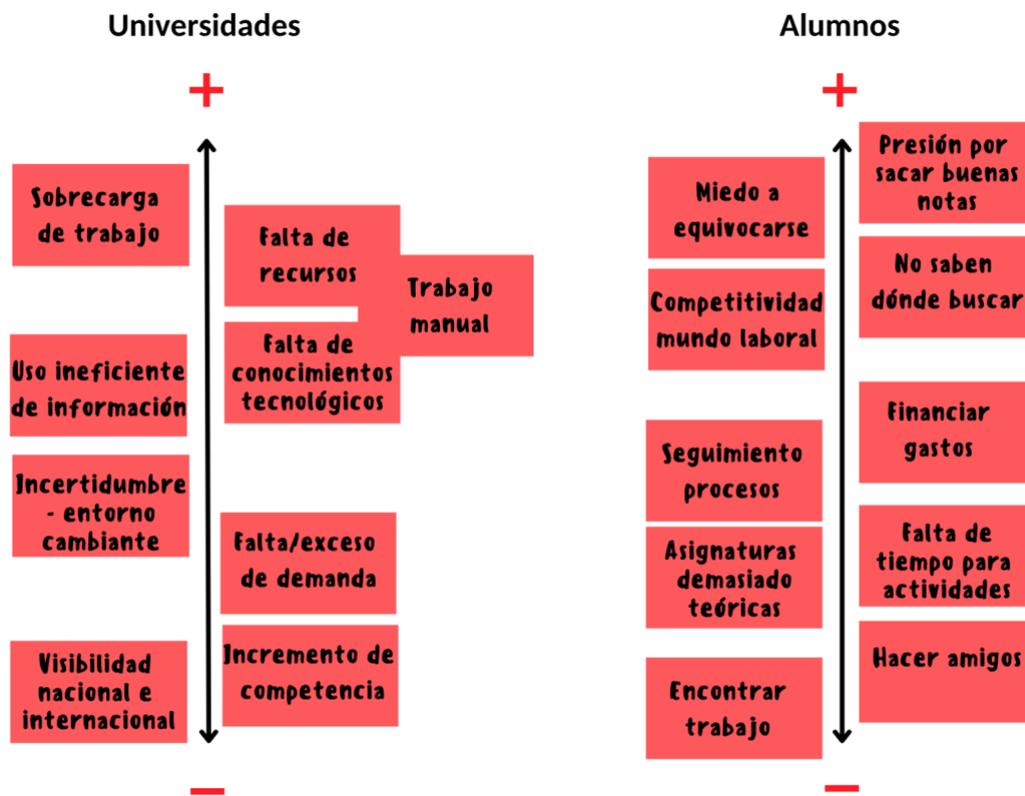
- Los departamentos encargados de la promoción de la universidad y de los procesos de admisión suelen contar con recursos insuficientes -financiación, personal, tecnología y tiempo- para afrontar sus responsabilidades. Además, estos departamentos se encargan de otras tareas además de las mencionadas, por lo que durante los meses en los que se prologa el proceso de selección los empleados experimentan una sobrecarga de trabajo.
- Los procesos de admisión en universidades privadas continúan funcionando principalmente de forma manual. Como consecuencia, se dedica mucho tiempo al seguimiento y la comunicación con los candidatos, se cometen errores -sobre todo relacionados con el almacenamiento de datos- y se desaprovecha la oportunidad de analizar la información disponible.
- La pandemia del Covid-19 ha impulsado el uso de la tecnología en las universidades, sin embargo, ésta todavía no está bien integrada en los procesos administrativos. Además, los trabajadores de las oficinas de admisiones y secretaría no suelen tener experiencia en el uso de las nuevas tecnologías, por lo que a menudo quedan en desuso.
- Las universidades operan en un entorno cada vez más competitivo. Desde 1998, el número de universidades privadas se ha visto aumentado en un 50% (García, 2020). Como consecuencia, las instituciones invierten cada vez más recursos en promoción y *marketing*. Estos esfuerzos también se llevan a cabo para captar estudiantes extranjeros pues, como consecuencia de la globalización, las universidades deben competir a nivel internacional si quieren garantizar su supervivencia en el largo plazo (CRUE, 2021). Además, resulta necesario promocionar los nuevos grados ofertados, así como aquellos que carezcan de demanda.
- Por otra parte, las universidades se enfrentan a un entorno de constante cambio. El mundo laboral es cada vez más exigente con las nuevas generaciones, que a su vez están cada vez mejor formadas. Las cualidades que se demandan en los empleos van variando con la evolución de cada sector y debido a la implantación de la tecnología. A su vez, estas cualidades determinan en gran medida el diseño y la demanda de los grados

universitarios, por lo que las universidades deben ser capaces de adaptarse a las nuevas exigencias del mercado laboral. Este reto se dificulta cuando además se ha de tener en cuenta los gustos, intereses, modas y tendencias que siguen los jóvenes.

b. Alumnos de bachillerato

- Los estudiantes de bachiller experimentan una gran presión pues la nota media de bachillerato determinará su nota de admisión para el acceso a universidades públicas, así como su expediente académico, el cual será revisado por las universidades privadas.
- A la preocupación por sacar buenas notas se suma la de encontrar su vocación profesional. Ante una decisión tan importante para su futuro muchos jóvenes temen equivocarse en su elección. Este temor se incrementa cuando sienten que no tienen tiempo ni medios para informarse sobre sus opciones. Además, muchos estudiantes piensan que las asignaturas cursadas en bachillerato son demasiado teóricas y no comprenden su aplicabilidad en el mundo laboral. Por ello, consideran no estar preparados para tomar una decisión acertada.
- Los alumnos de bachillerato también suelen sentir una gran frustración al dedicar la mayor parte de su tiempo al estudio, dejando al margen actividades extraescolares y teniendo que renunciar a pasar tiempo con sus familiares y amigos.
- Por otra parte, el salto al mundo universitario es un gran cambio en la vida de los estudiantes, sobre todo cuando deben mudarse a otra ciudad. Se trata de un momento de incertidumbre en el que deben conocer a gente nueva, buscar alojamiento, aprender a ser independientes y financiar sus estudios y gastos personales.

Figura 13: Pains de los segmentos de clientes ordenados por importancia



Fuente: elaboración propia a partir de Osterwalder et al, 2014

Gains: bajo este apartado se reúnen los beneficios y resultados que los clientes esperan o desean obtener al realizar las actividades recogidas en los *customer jobs*.

a. Universidades privadas

- Los procesos de promoción y admisión de las universidades privadas deben de estar alineados con sus valores y propósitos, los cuales suelen estar relacionados con ofrecer educación de calidad para formar a los mejores profesionales. Por eso, las instituciones esperan que estas tareas tengan un impacto positivo en el servicio ofrecido y en su competitividad. Al publicitarse de manera estratégica, las universidades pueden fortalecer su imagen y llegar a un número mayor de clientes, incluso a nivel internacional. También se puede convertir en una oportunidad para establecer lazos con empresas con las que poner en contacto a los estudiantes de la universidad. Establecer alianzas con organizaciones de otras industrias, puede incluso constituirse como una oportunidad para aprovechar nuevas oportunidades de negocio. En definitiva, las universidades privadas esperan que el proceso de

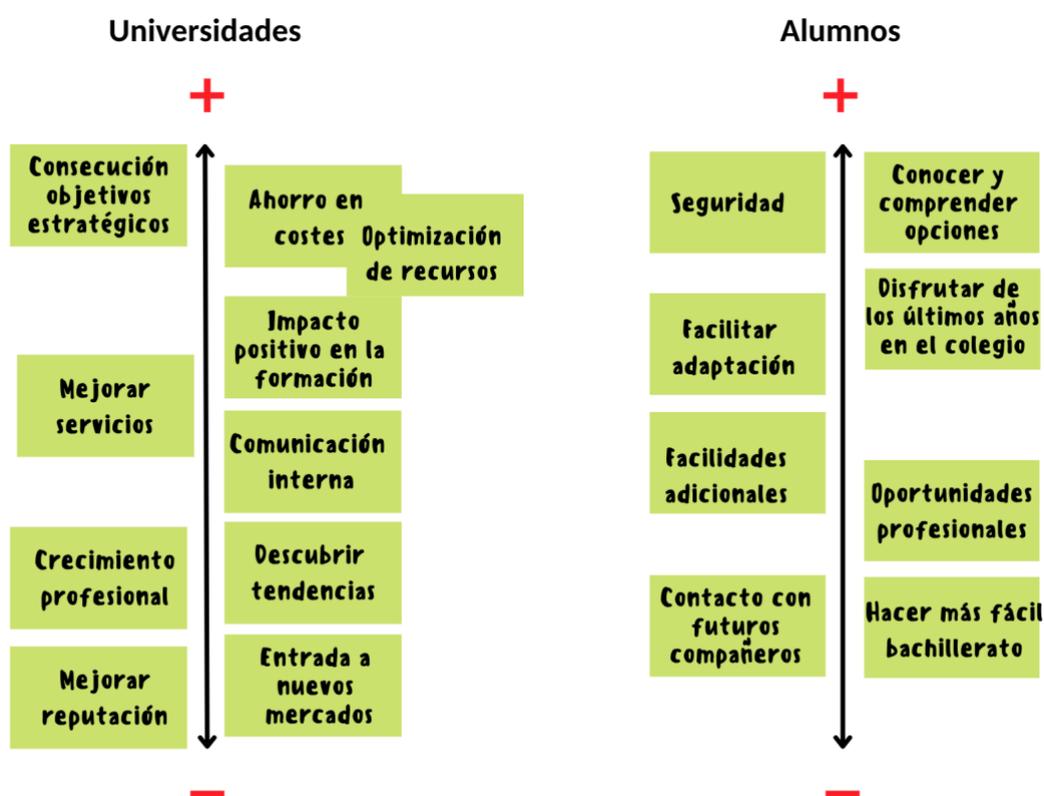
atracción e integración de nuevos alumnos se constituya como otra manera de diferenciarse de sus competidores y ofrecer un servicio superior.

- Las universidades necesitan que este proceso esté bien organizado, es decir, que los departamentos responsables mantengan una buena comunicación, cooperen entre sí y hagan un uso óptimo de los recursos a su disposición, lo que podrá suponer un ahorro en costes. Asimismo, quieren fomentar el aprendizaje y el crecimiento profesional de sus trabajadores.
- Además, su objetivo consiste en ofrecer el mejor servicio posible a los estudiantes, por lo que resulta fundamental mantener contacto directo durante todas las etapas del ciclo de vida del alumno.

b. Alumnos de bachillerato

- Los alumnos de bachillerato quieren disponer de los medios necesarios para tomar una decisión con fundamentos y afrontar esta nueva etapa con la seguridad de haber elegido bien. Para ello necesitan conocer todas las oportunidades que están a su disposición y saber si se adaptan a su personalidad y a sus expectativas.
- Para los estudiantes un medio que facilitara la elección de carrera y el proceso de admisión de la universidad supondría un ahorro de tiempo, el cuál podrían dedicar a estudiar o a otras actividades, disminuyendo la dosis de estrés. Realmente, los estudiantes quieren poder disfrutar de sus últimos momentos en su escuela.
- Los alumnos del último curso de bachillerato también necesitan tener información sobre otras cuestiones para adaptarse al mundo universitario, como opciones de alojamiento o consejos sobre el estilo de vida en cada ciudad de destino. Además, les gustaría poder ir conociendo a futuros compañeros, informarse sobre los proyectos o actividades en los que podrán participar e incluso ir contemplando futuras oportunidades laborales.

Figura 14: Gains de los segmentos de clientes ordenados por importancia



Fuente: elaboración propia a partir de Osterwalder et al, 2014

2) Mapa de valor

El mapa de valor del *Value Proposition Canvas* describe en profundidad y de manera estructurada las características de la propuesta de valor, dividiendo el análisis en los apartados de productos y servicios, *pain relievers* (aliviadores de frustraciones) y *gain creators* (creadores de alegrías).

Productos y servicios: La propuesta de Acceso combina dos productos diferenciados, pero a su vez ligados entre sí. El primero dirigido a superar los problemas y las ineficiencias que enfrentan las universidades privadas en la gestión de los procesos de admisión y el segundo enfocado en poner a disposición de los alumnos información sobre la oferta universitaria y simplificar el proceso de solicitar plaza y hacer el seguimiento de la solicitud de admisión. A pesar de tratarse de productos separados, ambos segmentos de clientes se ven beneficiados por las mejoras introducidas en cada uno de los servicios de Acceso.

Para ayudar a las universidades a ser más eficientes en la gestión de sus actividades publicitarias y de selección de los nuevos alumnos, el equipo de Acceso ha diseñado un *SaaS*, específicamente una **herramienta de CRM** que permite monitorear cada interacción con los estudiantes durante el proceso de entrada al mundo universitario. Como determina Salesforce, principal proveedor de *software* bajo demanda, los sistemas de *CRM* son la herramienta perfecta para “administrar y analizar las interacciones con clientes, anticipar necesidades y deseos, optimizar la rentabilidad, aumentar las ventas y personalizar campañas de captación de nuevos clientes” (Salesforce, s.f.).

Por definición, el *software CRM* permite almacenar y organizar en una única base de datos toda la información disponible sobre los clientes actuales y potenciales de una empresa, así como gestionar las relaciones con los mismos; en este caso los alumnos de una universidad. La utilización de un *CRM* supone la automatización y simplificación de procesos de ventas, *marketing* y servicio al cliente. También permite realizar un seguimiento activo de las interacciones con los clientes, analizar sus datos y sus conductas para así poder predecir sus necesidades o acciones futuras y ajustar conforme a ellas la estrategia de la empresa. Además, el propio sistema de *CRM* proporciona recomendaciones en función de las dinámicas detectadas. De esta forma, la utilización de esta herramienta dota a las empresas de mayor control sobre su proceso de ventas, es decir, dota a las universidades de mayor control sobre sus procesos de admisión.

En concreto, el servicio de *CRM* de Acceso permite a las universidades reunir en una única vista el historial y los datos de solicitantes, alumnos y exalumnos, facilitando su segmentación en función de diferentes criterios demográficos -sexo, edad, número de miembros de la unidad familiar, renta anual familiar...- o educativos -grado, año de solicitud de admisión/matriculación/graduación...-. También, permite realizar un seguimiento en profundidad de las solicitudes y comprobar la etapa en la que se encuentra cada usuario. El *CRM* de Acceso registra el número de solicitudes empezadas, terminadas y de éxito -aquellas que resultan en la matriculación del alumno- para determinar la ratio de éxito de la universidad al acompañar a sus clientes a través del embudo de ventas², es

²“El *funnel* de ventas o embudo de ventas es la representación del proceso de compra de un cliente. Refleja las etapas desde que un usuario contacta por primera vez con una empresa hasta que se cierra su venta y se convierte en cliente” (ThePowerMBA, 2022).

decir, desde su captación hasta que la matriculación. También permite desglosar estas solicitudes por periodos -años, semanas, meses- y por los criterios mencionados. Igualmente se puede poner el foco de atención en los grados ofrecidos por la universidad y hacer un seguimiento del número de solicitudes de cada carrera. Esta cifra se puede comparar con los datos de otros cursos y otros grados, e incluso con la capacidad máxima de cada carrera para poder relacionar la demanda efectiva con la cantidad total de plazas ofertada que se pretende suplir.

Al ofrecer un *CRM as a service*, *CRM online* o en la nube, el coste tecnológico disminuye, pues la inversión inicial es significativamente menor que desarrollar el *software in-house*, no requiere de mantenimiento por parte de la empresa contratante y las actualizaciones son automáticas (Salesforce, s.f.). Además, al funcionar a través de internet la accesibilidad del sistema se multiplica, así como la conectividad dentro de la empresa. Los departamentos pasan a estar más unificados gracias a un mayor flujo de la información. Asimismo, facilita el trabajo a los empleados al simplificar y eliminar tareas y favorecer la asignación eficiente de tareas y recursos.

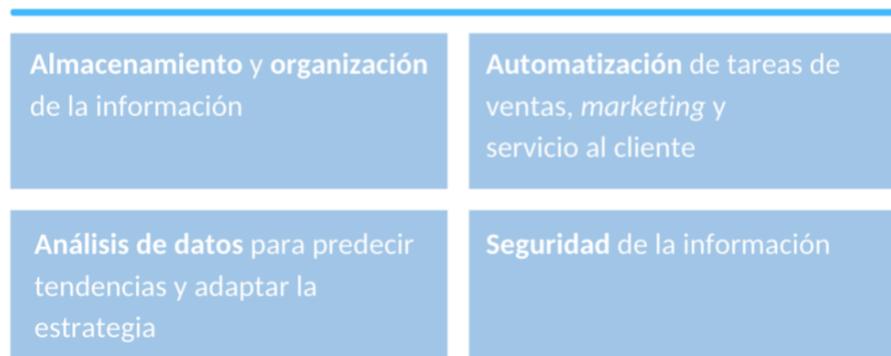
Una cuestión fundamental al ofrecer soluciones en línea es garantizar la seguridad de los datos de los usuarios. La herramienta de *CRM* va más allá de las medidas tradicionales de protección de datos. El sistema centraliza el almacenamiento de los datos y permite jerarquizar la información para determinar diferentes niveles de acceso a la misma. De esta forma, cada empleado podrá acceder únicamente a la información a la que le de acceso el administrador. Además, el *CRM* de Acceso funciona por el método de autenticación multifactor (*MFA* por sus siglas en inglés). Al añadir exigir que se realicen dos o más pruebas de autenticación en el proceso de inicio de sesión, el *MFA* es un gran método para aumentar la protección contra amenazas como la suplantación de identidad, los ataques de *phishing*³ y el robo de cuentas (Alkove, 2021).

³ “El *phishing* es una técnica de ciberdelincuencia que utiliza el fraude, el engaño y el timo para manipular a sus víctimas y hacer que revelen información personal confidencial” (Belcic, 2020)

Figura 15: Resumen del servicio CRM

CRM as a Service

Herramienta en la nube para administrar las interacciones con clientes, anticipar necesidades y deseos, optimizar la rentabilidad, aumentar las ventas y personalizar campañas de captación de nuevos clientes



Fuente: elaboración propia

Por otra parte, Acceso ha creado una **plataforma web** que recoge, ordena y estructura toda la información disponible sobre la oferta de universidades privadas. De esta forma, al entrar en la página web, los jóvenes se encuentran con un buscador donde consultar información sobre carreras específicas -conocer su plan de estudios, futuras salidas profesionales y qué universidades ofrecen dicho grado-, y universidades -calidad de enseñanza, actividades y servicios adicionales y oferta de títulos-. Además, la página web de Acceso ofrece una serie de recursos adicionales.

- Recursos de orientación: Acceso no se constituye como una empresa dedicada a asesorar a alumnos sobre su futuro; sin embargo, sí pone a disposición de los alumnos diversos recursos para que puedan tomar una decisión con seguridad. De esta forma, en la *web* de Acceso, al consultar carreras o universidades se encontrarán también testimonios de alumnos. Además, al contratar el servicio de *Unibuddy*⁴, Acceso ofrece a sus usuarios la oportunidad de conversar en línea con alumnos de diferentes universidades para conocer su experiencia de primera mano. Por último, en la web también se podrá encontrar un cuestionario diseñado por el equipo que determina qué carrera es más afín con los rasgos e intereses

⁴ *Unibuddy* es una plataforma *peer-to-peer* que pone en contacto a personas interesadas en estudiar un grado superior con alumnos de sus universidades socias, éstas son más de 450 y se distribuyen por más de 35 países (Unibuddy, 2022).

personales al analizar qué han estudiado usuarios con un perfil similar al del estudiante.

- Información y contacto con servicios adicionales: Acceso busca facilitar la transición de los jóvenes a la etapa universitaria, por ello, trata de ayudar a poner solución a preocupaciones como dónde vivir o cómo financiar la carrera. Con este fin, en la página *web* se muestra información de productos de socios estratégicos, como por ejemplo préstamos universitarios de diferentes bancos y opciones de alojamiento, como colegios mayores o residencias.
- Blog, noticias e informes: en la plataforma también se recogen una serie de noticias sobre las nuevas tendencias en el mundo educativo y laboral, así como artículos de interés sobre eventos culturales, gastronómicos o de ocio en las principales ciudades españolas. También se publicará de manera anual informes sectoriales a partir de la información agregada recogida en la base de datos del *CRM*.

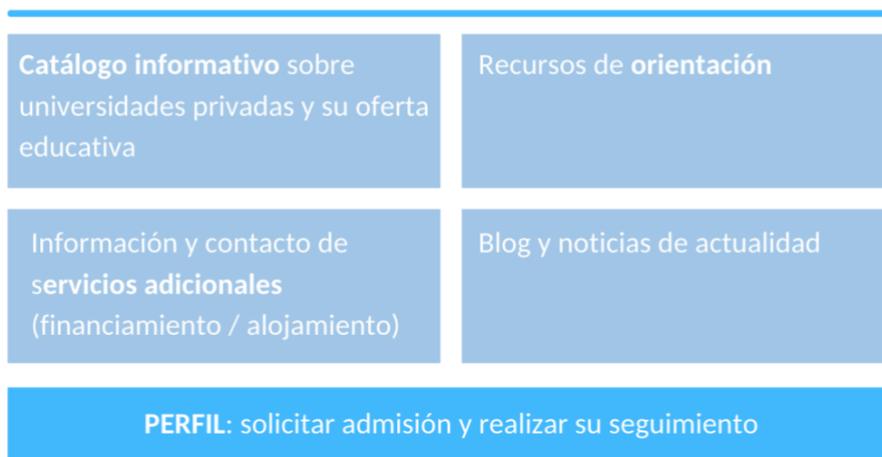
Sin embargo, lo que realmente diferencia la plataforma de Acceso de otras páginas informativas sobre el mundo universitario es que ofrece la posibilidad de solicitar plaza en todos los cursos en los que se esté interesado y seguir el progreso en línea de cada solicitud de manera simultánea. Para ello, el estudiante se debe crear un perfil en la página *web* de Acceso, donde subirá algunos documentos clave exigidos por la mayor parte de universidades privadas al realizar la solicitud de admisión, como el DNI, el expediente académico y el título de bachillerato, entre otros. Una vez creado el usuario, el estudiante podrá comenzar a registrarse en distintos procesos de admisión. El registro se hará de manera automática con tan solo darle al botón “solicitar” cuando la universidad correspondiente sea socia de Acceso. Cuando no sea éste el caso, al pinchar en solicitar se abrirá una nueva pestaña que redirija al usuario a la página de admisiones de la institución. Al acceder a su perfil, cada usuario podrá comprobar el estado y progreso de su solicitud, así como revisar de forma visual en un calendario los plazos de los siguientes pasos a seguir. Además, Acceso mandará notificaciones a los usuarios para cerciorarse de que no se olviden de cumplir los requisitos impuestos por cada universidad.

Esta plataforma sirve además como medio para de promoción para las universidades, pues Acceso tiene potencial para lograr un potente tráfico de visitas de alumnos de bachillerato interesados en ir a la universidad.

Figura 16: Resumen de la plataforma web

Plataforma web

Página web que recoge, ordena y estructura toda la información disponible sobre la oferta de universidades privadas.



Fuente: elaboración propia

Antes de continuar explicando cómo la propuesta de Acceso contribuye a satisfacer las necesidades y suplir las expectativas de los segmentos de clientes se pretende aclarar dos cuestiones:

- 1) ¿Quiénes son las universidades socias de Acceso?

Aquellas universidades que permiten que los estudiantes que visiten la página web de la *startup* puedan solicitar admisión a través de la plataforma.

- 2) ¿Por qué las universidades estarían interesadas en ser socias de Acceso?

Para las universidades privadas Acceso es un gran medio para darse a conocer a su público objetivo. Al ser socias de Acceso éstas podrán determinar la información que aparezca en la página de la *startup*. Por otra parte, gracias al tráfico de visitas que generará la página web y al sencillo proceso de registro aumentarán el número de solicitudes de admisión de las universidades socias.

Pain relievers: este bloque del mapa de valor describe cómo los productos y servicios definidos en el apartado anterior aliviarán los *pains* específicos de los segmentos de clientes.

a. Universidades

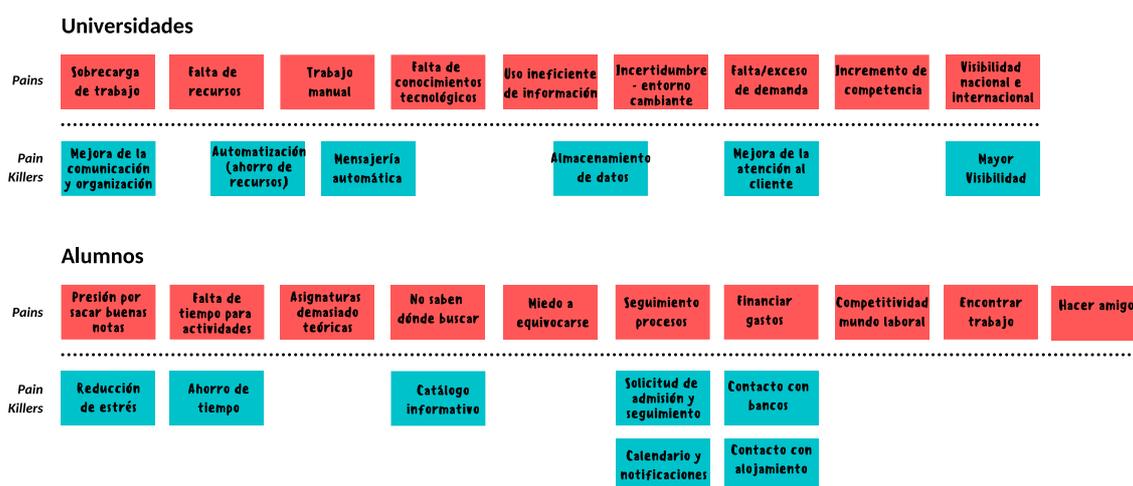
- La herramienta de *CRM* de Acceso automatiza tareas de gestión y *marketing* del proceso de admisión de universidades, liberando de carga de trabajo a los empleados de los departamentos encargados y reduciendo la probabilidad de error al eliminar el trabajo manual.
- Además, el *CRM* de Acceso favorece la asignación de tareas entre los trabajadores, contribuye a que trabajen de manera conjunta y utilicen de manera eficiente los recursos al indicar qué áreas de trabajo necesitan más apoyo. Es decir, Acceso supone la mejora comunicación y organización interna en las universidades.
- Como se indicaba anteriormente, un *CRM* también pone solución a los problemas de almacenamiento y organización de la información, lo que facilita su análisis y la transmisión de información a través de la organización y a agentes externos de manera clara y directa.
- Uno de los grandes beneficios de utilizar una herramienta de *CRM* es que ésta potencia las relaciones con los clientes. En primer lugar, porque permite que la comunicación sea constante y organizada en ambos sentidos; es decir, que las universidades manden información, notificaciones y recordatorios a los estudiantes, pero también que éstos den su *feedback* a las instituciones de manera ordenada. También porque el análisis de datos favorece una mejor comprensión de los problemas de los clientes, por lo que los servicios ofrecidos se podrán adaptar a las necesidades específicas de cada alumno.
- Por otra parte, como ha sido señalado, la página *web* de Acceso se convierte en un medio de publicitación para las universidades privadas.

b. Alumnos

- Al poner toda la información disponible sobre la oferta de las universidades privadas en España en manos de los estudiantes, los jóvenes cuentan con más recursos para tomar una decisión con seguridad, sentimiento que se ve fortalecido por la puesta en contacto con entidades bancarias y servicios de alojamiento, pues a través de un mismo canal los estudiantes pueden buscar solución a otras de sus preocupaciones relativas a la nueva etapa universitaria.
- Gracias a la plataforma de Acceso, el seguimiento del proceso de selección resulta más sencillo que antes. Los usuarios pueden dejar de preocuparse por

comprobar las fases y plazos, ya que pasan a consultarlo de forma instantánea y visual en el calendario de la plataforma. Además, pueden confiar en los recordatorios y notificaciones que ésta envía. Todo esto conlleva un ahorro de tiempo para los estudiantes.

Figura 17: Relación entre los pains de los clientes y los pain relievers de Acceso



Fuente: elaboración propia

Gain creators: por último, los *gain creators* describen cómo los productos y servicios de la empresa generan beneficios a los clientes.

a. Universidades

- El uso de la estadística y del análisis de datos permite a las universidades reconducir su estrategia en función de las nuevas necesidades de los alumnos. La información aportada por el *CRM* permite a las instituciones potenciar aquellos grados que generen mayor valor e identificar aquellos que necesitan un impulso de *marketing* o han quedado obsoletos. Además, favorece la adaptación de la oferta universitaria a las nuevas tendencias, introduciendo cambios en los grados y definiendo el diseño de futuros servicios. De esta forma, gracias al *CRM* de Acceso las universidades podrán ofrecer la mejor formación a sus alumnos. Además, la analítica de datos también permite enfocar la estrategia de *marketing* a experiencias personalizadas, lo que puede impulsar el porcentaje de éxito de los procesos de admisión, es decir, la proporción entre el número de solicitudes empezadas y el número final de

matriculaciones. También permite conocer la acogida de las campañas de *marketing*. Todo ello, ayuda a las universidades a lograr sus objetivos estratégicos.

- Por otro lado, el *CRM* es una herramienta flexible que se puede ir adaptando a las necesidades de la empresa. De este modo, el administrador del sistema podrá retirar o añadir módulos, funciones y servicios en función de la fase de crecimiento que atraviese la universidad. También favorece el crecimiento al ajustar la estrategia a las predicciones analíticas.
- El *CRM* diseñado por Acceso supera las expectativas de seguridad de la información de las instituciones de educación superior.
- El equipo de Acceso confía en que la utilización de su *software* conllevará un aumento del prestigio de las universidades, pues se convertirán en innovadoras tecnológicas. De acuerdo con el informe de UNIVERSITIC, para conservar su eficiencia y competitividad, las universidades han de ser digitales (CRUE, 2021) y favorecer el cambio.

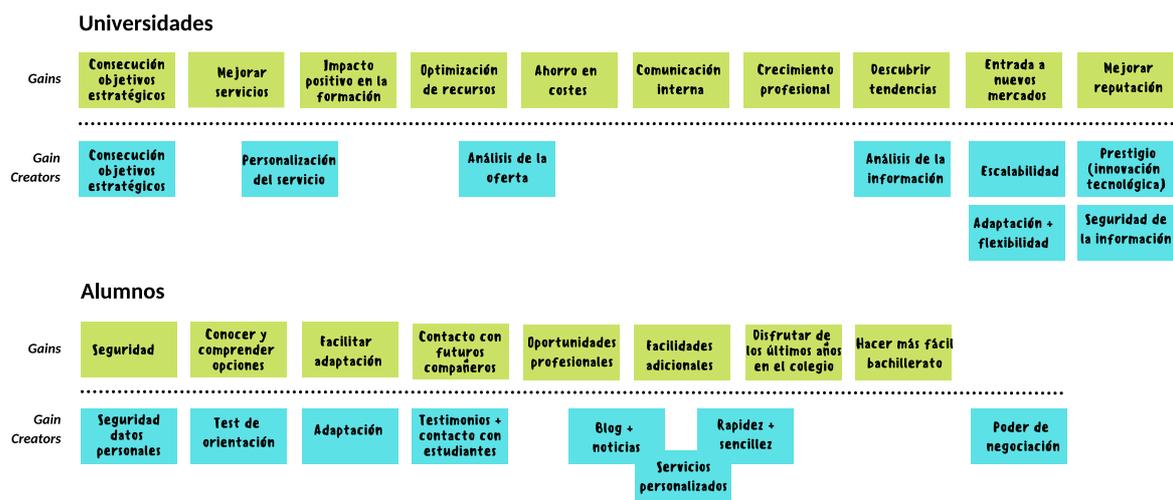
b. Alumnos

- La plataforma *web* de Acceso garantiza la seguridad de la información de sus usuarios. También otorga a los estudiantes cierta confianza en la elección tomada sobre qué estudiar al haber puesto a su disposición toda la información. Además, el servicio de *Unibuddy* suple el *gain* de entrar en contacto con futuros compañeros antes de entrar en la universidad.
- Los usuarios de Acceso reciben un trato personalizado. Los anuncios informativos sobre cursos y eventos basados que aparecen en la *web* varían en función a sus rasgos personales y preferencias.
- Por otra parte, el *blog* que incluye la página de Acceso es un medio para facilitar la adaptación de los jóvenes a la vida universitaria o a la vida en otra ciudad. También comparte las nuevas tendencias y exigencias del mundo laboral, lo que favorece la retención de los clientes, pues los alumnos podrán visitar la *web* de Acceso como medio de información una vez estén

matriculados o incluso graduados, lo que permite alargar el ciclo de vida de los clientes⁵ de Acceso.

- Por último, al tener toda la información en sus manos, conocer la oferta universitaria en profundidad y saber cuáles son sus opciones, el poder de negociación de los estudiantes frente a las universidades incrementa.

Figura 18: Relación entre los gains de los clientes y los gain creators de Acceso



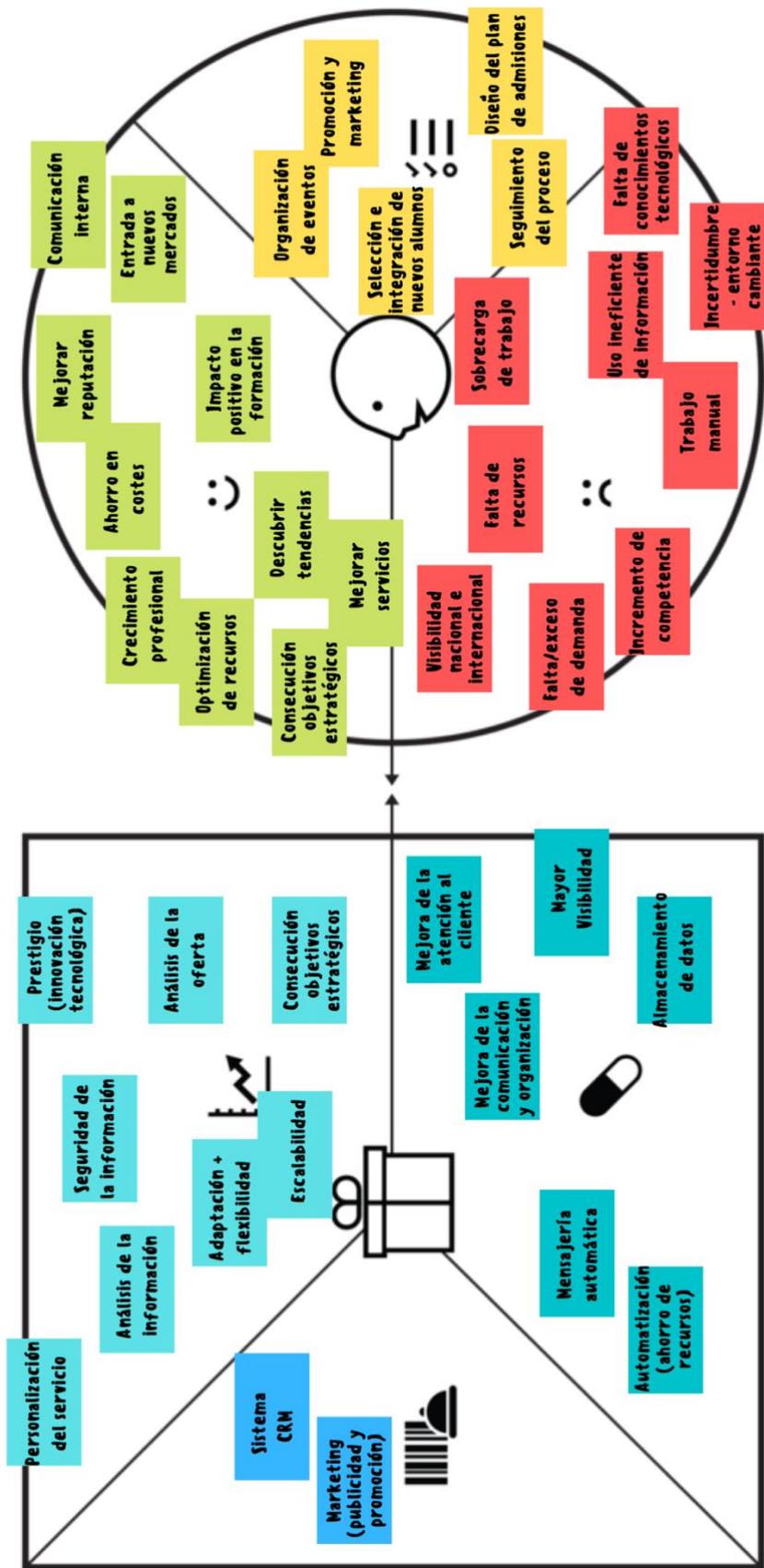
Fuente: elaboración propia

A modo de cierre del análisis del primer bloque del *Business Model Canvas* se refleja la propuesta de valor para universidades y estudiantes en una frase por cada segmento.

- **Universidades:** facilitamos la gestión de los procesos de admisión, aumentamos la visibilidad y fortalecemos la estrategia e imagen de universidades privadas.
- **Estudiantes:** concentramos y organizamos la oferta universitaria bajo una misma plataforma y facilitamos el acceso a la universidad a los alumnos de bachillerato.

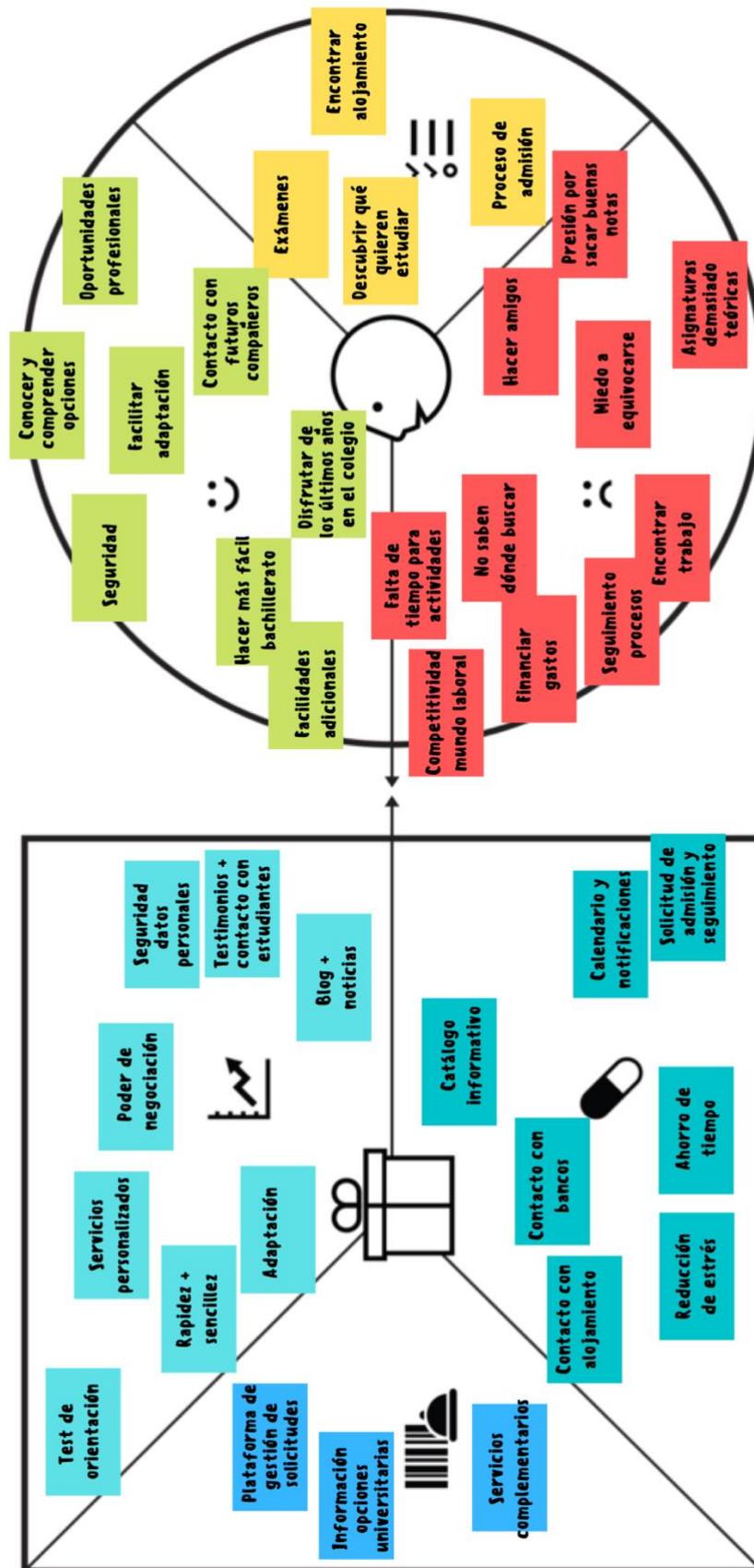
⁵ El ciclo de vida del cliente son las cinco etapas que atraviesa el cliente en su relación con una empresa. Éstas son: la adquisición, la conversión, el crecimiento, la retención y la reactivación (Deusto Formación, 2013)

Figura 19: Value Proposition Canvas para universidades



Fuente: elaboración propia a partir de Osterwalder et al, 2014

Figura 20: Value Proposition Canvas para alumnos de bachillerato



Fuente: elaboración propia a partir de Osterwalder et al, 2014

3.1.2. Segmentos de clientes

Las propuestas de valor de una empresa van dirigidas a segmentos específicos de clientes, esto es un grupo de personas u organizaciones que tienen necesidades, comportamientos y atributos comunes (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Acceso orienta su modelo de negocio a tres segmentos de clientes: universidades privadas, alumnos de bachillerato y terceras empresas. Si bien, como queda explicado en el apartado anterior, los protagonistas del modelo de Acceso son las universidades y los estudiantes, estos últimos no pagan por los servicios de la *startup*, al menos durante la etapa de introducción del ciclo de vida de la empresa⁶.

- **Universidades privadas:** en el curso de 2019-2020, último año académico del que se tienen datos oficiales, existían 38 universidades privadas en todo España (Fundación CYD, 2021). Estas organizaciones se convierten en el *target* principal de Acceso, pues son los clientes potenciales de la herramienta de *CRM*. Además, el funcionamiento óptimo de la plataforma *web* cumple su principal utilidad - simplificar a los alumnos el proceso de solicitar plaza académica y de seguimiento de la solicitud- cuando las universidades permiten que los estudiantes realicen el proceso de admisión a través de la misma. La posibilidad de solicitar admisión a través de Acceso es la característica distintiva de la plataforma *web* de la empresa y la razón por la cual, en un primer momento, Acceso solo se dirigirá a instituciones privadas y no públicas, ya que la estructura establecida de entrada a la universidad pública a través de la prueba de selectividad elimina la posibilidad de ofrecer a los alumnos esta facilidad. Asimismo, hasta garantizar el correcto funcionamiento de su modelo de negocio, Acceso se enfocará en universidades nacionales.
- **Alumnos de bachillerato:** los matriculados en estudios de grado en España durante en el curso 2019-2020 ascendieron a 1.296.379 alumnos, de los cuales el 16,8% eran estudiantes de universidades privadas (Fundación CYD, 2021). Durante los primeros años el porcentaje de alumnos *target* se reducirá a aquellos

⁶ El ciclo de vida de una empresa son las etapas que atraviesa una compañía desde que inicia hasta que cesa su actividad. Se suele dividir en cinco fases: embrión, crecimiento, despegue, madurez y declive (López, 2019)

interesados en matricularse en opciones de grado en España. Sin embargo, en un futuro, Acceso se dirigirá también a las personas que quieran estudiar un máster u otros cursos como Ciclos Formativos de Grado Superior (formación profesional o FP) o estudios profesionales de música en conservatorios, entre otros.

- **Terceras empresas:** este segmento de clientes se puede dividir en dos subgrupos: entidades bancarias y servicios de alojamiento para estudiantes, y otras empresas que operen en el sector de la educación. Ambos pueden utilizar acceso como herramienta de publicidad, con la diferencia de que los primeros, además de anunciarse a través de *banners*, gozarán de su propio espacio en la *web* en la pestaña dedicada a informar y poner en contacto a los estudiantes con opciones de financiación y alojamiento.

A modo de resumen, la siguiente figura recoge de forma gráfica la descripción de los tres segmentos de clientes, su tamaño, monetización y la propuesta de valor que Acceso dirige a cada uno de ellos.

Figura 21: Segmentos de clientes de Acceso

	Descripción	Tamaño	Monetización	Propuesta de valor
Universidades privadas	Universidades privadas del sistema educativo español	38 instituciones, 50% más que en el año 1998	Pago de una cuota mensual por la utilización del <i>SaaS</i> de <i>CRM</i> . Pago de una cuota adicional en caso de querer aparecer en anuncios de la <i>web</i>	Facilitamos la gestión de los procesos de admisión, aumentamos la visibilidad y fortalecemos la imagen y la estrategia de universidades privadas
Alumnos de bachillerato	Alumnos de bachillerato de familias de ingreso medio-alto interesados en estudiar en un grado en la universidad privada	1.296.379 alumnos matriculados en el curso 2019-2020, del cual un 16,8% se corresponde a universidades privadas	En un primer momento no pagarán por el servicio de Acceso. En un futuro abonarán una cuota al registrarse	Concentramos y organizamos la oferta universitaria bajo una misma plataforma y facilitamos el acceso a la universidad a los alumnos de bachillerato.
Terceras empresas	Entidades financieras que ofrecen productos de financiación de los estudios y agencias inmobiliarias . Otras empresas que operen en el sector de la educación	Indefinido	Pago de una cuota por cada X clientes conseguidos a través de la <i>web</i> de Acceso. Pago de una cuota adicional en caso de querer aparecer en anuncios de la <i>web</i>	Contribuimos a aumentar el banco de potenciales clientes y ofrecemos un fuerte medio de promoción

Fuente: elaboración propia

3.1.3. Relación con clientes

Para abrirse camino en el sector educativo Acceso debe lograr una relación mutuamente beneficiosa y de confianza con sus clientes. Como *startup*, la forma de relacionarse con los usuarios cobrará especial relevancia pues la capacidad de captar y retener clientes definirá el futuro de la empresa.

La principal fuente de ingresos de Acceso proviene de las universidades, por lo que la relación con estas instituciones deberá cuidarse especialmente. Por eso se mantendrá una relación **directa y personal**, sobre todo por teléfono y correo electrónico, con enfoque a largo plazo. Durante la fase de captación de clientes el equipo de Acceso visitará las universidades de forma presencial, pues se considera la mejor forma de ganar la confianza de los potenciales clientes y de transmitir los beneficios de Acceso. Una vez contratado el servicio, la relación con el cliente se focalizará en el servicio de atención al cliente para, de forma telemática, ayudar a las universidades socias a superar cualquier problema con el uso del sistema y sacarle el mayor provecho posible.

Por su parte, con los alumnos, usuarios de la plataforma web de Acceso, se mantendrá una relación **indirecta** y, principalmente, **automatizada**. Es importante recordar que, si bien Acceso pretende brindar a los estudiantes con todos los medios posibles para tomar la decisión adecuada sobre su futuro, no es una empresa dedicada a la orientación profesional. Por eso, la relación con los estudiantes se basará en resolver las dudas que puedan surgir al utilizar la plataforma, especialmente, durante el proceso de solicitar plaza en una universidad. Se intentará que las dudas queden resueltas por un *chatbot* virtual, disponible las 24 horas del día. Sin embargo, si la respuesta no fuera suficiente, los usuarios podrán ponerse en contacto con el servicio de atención al cliente por correo electrónico. Además, uno de los fines de Acceso es tratar de crear una comunidad de usuarios, es decir, que los estudiantes registrados en la plataforma estén conectados unos con otros y puedan comunicarse entre ellos para hacerse preguntas o compartir experiencias.

Por último, la relación con empresas socias será menos frecuente pero **directa y personal**, sobre todo durante el proceso previo a establecer la alianza. Posteriormente, continuará por mail. En cuanto a terceras empresas que busquen publicidad, la relación estará automatizada a través de la web.

3.1.4. Canales

El cuadrante de canales describe los medios a través de los cuales una empresa se comunica con los segmentos de clientes (Osterwalder & Pigneur, 2010).

El modelo de negocio de Acceso se corresponde con un modelo *B2B2C* (*business to business to consumer*), variante de *e-commerce* por la cual las empresas -en este caso las universidades- conectan con sus clientes -los potenciales alumnos- a través de un intermediario -Acceso-, pero a su vez pueden continuar interactuando con ellos bajo su propia marca (Liferay, 2021). Es decir, las universidades se dan a conocer a través de la página *web* de Acceso y los estudiantes pueden solicitar plaza en una carrera a través de esta misma plataforma o por la página de la universidad.

Como consecuencia, en el modelo de negocio de Acceso los medios dedicados a lograr la captación de alumnos que se conviertan en usuarios cobran especial relevancia, pues el número de estudiantes registrados determinará el atractivo de la plataforma para universidades y terceras empresas. Para ello, se harán fuertes esfuerzos de *marketing* a través de **redes sociales** como Instagram, Twitter o TikTok, pues la población a la que se dirige la *startup* hace un gran uso del teléfono móvil e internet. También se realizarán **visitas a colegios** para dar charlas informativas sobre el producto de Acceso y se estará presente en **eventos educativos** como la feria Aula. En ambos casos se repartirán folletos y promociones, como por ejemplo descuentos en material escolar u ofertas de ocio.

Establecida la relación con alumnos, el reto se encuentra en comunicar el atractivo de Acceso a universidades y terceras empresas. Para lograr que las universidades contraten el *CRM* y permitan que los alumnos sigan el proceso de admisión a través de Acceso, el equipo concertará **reuniones con los departamentos administrativos y de marketing** de las universidades. En la fase de atracción se dotará de gran protagonismo a la estrategia de contenidos⁷, mientras que en la fase de consideración se tratará de convencer a las instituciones a través de *emails marketing*⁸.

No obstante, el principal canal de comunicación de Acceso es en todo caso la plataforma *web*. Si bien la página principal se corresponde con un buscador de carreras o universidades, arriba a la derecha encontramos, el medio de acceso para instituciones y

⁷ “Una estrategia de contenidos es una práctica que se emplea dentro del marketing digital con el fin de planificar, gestionar y desarrollar todo el contenido en formato texto y visual a la hora de lanzar un mensaje al público o realizar una promoción de cualquier tipo” (NeoAttack, 2021)

⁸El *email marketing* o *emailing* es una herramienta utilizada para comunicarse de manera digital a través del envío masivo de correos electrónicos a todos los *leads* y clientes registrados en una base de contactos (Salesforce, 2021)

empresas que deseen contratar los servicios de la *startup* o realizar consultas. Para lograr la retención y fidelidad de sus clientes, la página *web* de Acceso ha de ser de uso intuitivo, rápido y cómodo. Además, debe de integrar un medio para recibir *feedback* constante de los tres grupos, para así ir adaptando el diseño y los servicios de la plataforma a las nuevas necesidades y exigencias de los usuarios.

3.1.5. Red de socios

Este bloque del *Business Model Canvas* recoge las alianzas que Acceso debe establecer para ejecutar su modelo de negocio.

En primer lugar, un grupo fundamental para lograr el lanzamiento y posterior funcionamiento de Acceso son los **desarrolladores de software y páginas web**. Estos son los proveedores de la empresa, que se encargarían del diseño de ambas plataformas y de su posterior mantenimiento. La decisión de externalizar estas tareas se debe a su complejidad y a la falta de conocimiento tecnológico del equipo de Acceso. Por ello, se busca contratar a profesionales, como las empresas *Aqua eSolutions* y *Appcinking*, o programadores autónomos, que suelen resultar más económicos y se adaptan mejor a las necesidades de cada empresa.

También encontramos los **bancos** y las empresas que ofrecen **opciones de alojamiento** a jóvenes. Para Acceso, mostrar información en su *web* sobre opciones de financiación y alojamiento y servir como medio de contacto es una forma de añadir valor al servicio que ofrece a los estudiantes de bachillerato. Mientras que para bancos y agencias Acceso representa una oportunidad de potenciar sus ventas. En los próximos años, como parte de su estrategia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Acceso también querría dar visibilidad, de forma gratuita, a ONGs y organizaciones que realicen programas de voluntariado para mostrar compromiso con el entorno social, medioambiental y económico.

Para ofrecer un servicio completo a los alumnos también es fundamental la alianza con la empresa *Unibuddy*, la plataforma de contacto *one-to-one* con estudiantes de distintas universidades.

Por otra parte, los organizadores de **Aula**, feria anual de orientación educativa para alumnos de bachillerato, se convierten también en socios estratégicos de Acceso. Ambas empresas ofrecen un servicio complementario, pues Acceso se constituye como fuente de información *online* y permanente que puede aconsejar a sus usuarios visitar este evento para acceder a medios de orientación más personalizados. A su vez, esta feria educativa resulta la oportunidad perfecta para darse a conocer cada año a las nuevas generaciones de estudiantes.

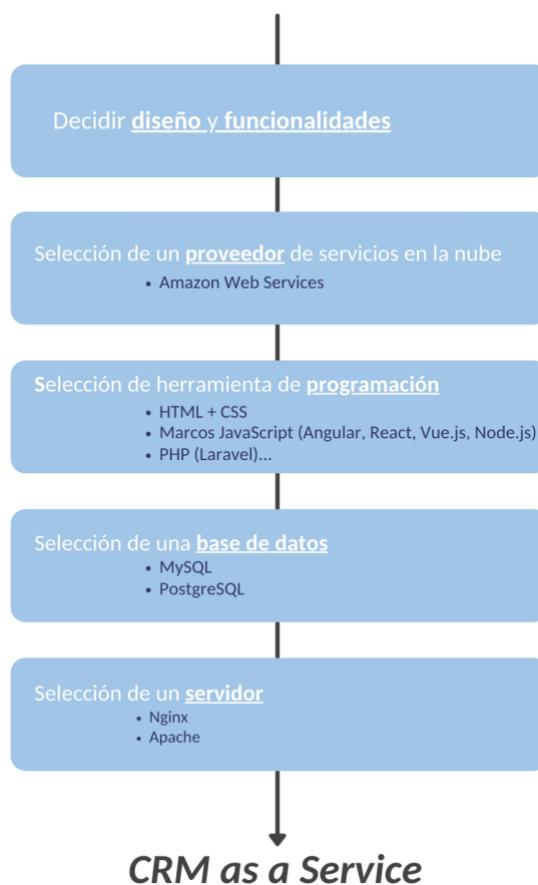
Finalmente, contar con el apoyo del **Ministerio de Educación y Formación Profesional** y el **Ministerio de Universidades** sería una gran fuente de legitimación para Acceso. Que instituciones públicas aboguen por la calidad del servicio de la empresa haría aumentar la confianza de los potenciales clientes en el servicio y su visibilidad a nivel nacional. Además, en el futuro Acceso podría percibir fondos de financiación pública a raíz de la alianza con estas instituciones.

3.1.6. Actividades clave

Son actividades clave todas aquellas acciones que resulten fundamentales para el funcionamiento del modelo de negocio de una empresa. En el caso de Acceso podemos dividir este bloque en dos tipos de actividades, las necesarias para el lanzamiento de la idea de negocio y aquellas enfocadas a crecer y alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

Para lograr que Acceso se convierta en una realidad el primer paso y el más importante es **diseñar la plataforma *web* y la herramienta de CRM**. En este punto es de especial relevancia conocer y comprender las características que deben cumplir las herramientas *online* para ser de utilidad y resultar sencillas de usar tanto para estudiantes como universidades. En el caso del diseño del *CRM* se ha de poner el foco en las funciones de análisis de datos, pues serán aquellas que generen mayor valor para las instituciones educativas. Una vez definido el diseño se encargará a un grupo de profesionales el desarrollo de ambas plataformas. A modo aclaratorio se incluye en la siguiente figura el proceso que tendrán que seguir los programadores para desarrollar la *web* y el *CRM*.

Figura 22: Esquema del proceso de desarrollo de un SaaS

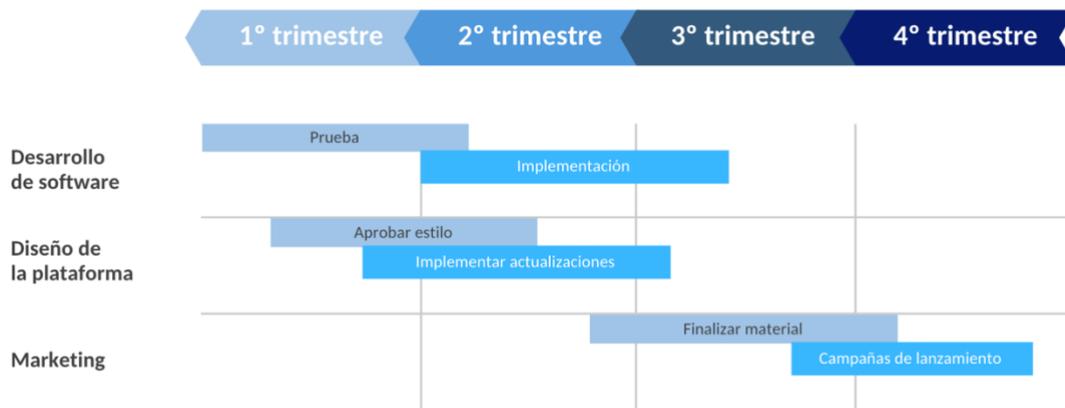


Fuente: elaboración propia

El siguiente paso consistirá en realizar una fuerte campaña de **marketing** para darse a conocer entre estudiantes y universidades. Lo más importante es lograr captar la atención de los alumnos, pues una vez se conviertan en usuarios fijos de la plataforma las universidades les seguirán. Por otra parte, el reto principal consiste en lograr una rotación efectiva. Acceso se enfrenta a la desventaja de que pierde gran parte de su atractivo para los alumnos cuando estos se matriculan en una universidad. Sin embargo, también cuenta con la ventaja de que su público se renueva cada año con la llegada de nuevas generaciones. Por ello, se debe conseguir ofrecer una experiencia de usuario tan buena que haga que estudiantes y familiares recomienden la plataforma a sus compañeros, así como una imagen de marca⁹ tan perfectamente cuidada que transmita confianza a los estudiantes incluso antes de hacer uso de su servicio.

⁹ La imagen de marca es “la percepción que tienes los consumidores de una empresa” (Peiró, 2017)

Figura 23: Actividades de la fase de lanzamiento de Acceso



Fuente: elaboración propia

Una vez puesto en marcha el negocio, el equipo de Acceso deberá centrar su atención en las actividades dirigidas a la **fidelización** de sus clientes, especialmente las universidades. Para ello debe superar sus expectativas, tanto en lo relativo a experiencia de cliente, ofreciendo servicios de atención personalizada y un servicio óptimo, como aumentando las funcionalidades de las herramientas de análisis de datos de manera constante. Además, para ofrecer experiencias cada vez más completas, Acceso seguirá formando nuevas alianzas para ofrecer servicios complementarios a sus clientes, lo que favorecerá la diferenciación de sus competidores y la expansión del negocio.

3.1.7. Recursos clave

Los recursos clave son los activos necesarios para el funcionamiento del plan de negocio. De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2010), éstos se pueden clasificar en recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros, y pueden ser propios o adquiridos de terceros.

Entre los recursos físicos necesarios para asegurar el funcionamiento de Acceso destacamos la **arquitectura multi-tenant** del *software CRM* y las **oficinas**. La arquitectura *multi-tenancy* es “la tecnología fundamental que utilizan las nubes para compartir recursos de TI de manera rentable y segura” (Salesforce, 2019), desde una única instancia se presta el servicio a todos los clientes, manteniendo áreas de datos separadas para cada uno de ellos.

Los recursos indispensables para Acceso son su **página web** y el **software de CRM**, elementos centrales de la propuesta de valor y del modelo de negocio de la empresa. Además, como recurso intelectual destaca la **base de datos** de los alumnos. En función de esta información almacenada, Acceso podrá personalizar su servicio a los usuarios, además de resultar de mayor atractivo para las universidades al tener información detallada sobre los intereses de los estudiantes. El equipo de Acceso confía en que, en un futuro, el **nombre y la marca** de la empresa será un recurso intangible de gran valor pues, como se explica en el análisis de la competencia, Acceso es la única empresa en el sector educativo que ofrece sus servicios tanto a universidades como alumnos, vinculados por el proceso de admisión.

El **capital humano**, principal garante del éxito de la empresa, está compuesto por los 5 miembros fundadores de Acceso. Además, en un futuro cercano se pretende contratar a un especialista tecnológico, preferiblemente un ingeniero de *software*, que permita internalizar el mantenimiento y las actualizaciones del *CRM* y opere como asesor para lograr mayor eficiencia, ofrecer un mejor servicio a los clientes y aprovechar nuevas oportunidades de mercado. También se contratará a un abogado que se encargue de los temas legales, como los relativos a la protección de datos, y para administrar las alianzas con las universidades, entre otras tareas. En la siguiente figura se puede ver a los miembros actuales de Acceso.

Figura 24: Equipo de trabajo

Equipo de Acceso



Fuente: elaboración propia

Como recursos económicos, destacamos la **financiación inicial** necesaria para poner en marcha Acceso. Esta debe de ser suficiente para cubrir los gastos¹⁰ recogidos en la siguiente tabla.

Tabla 1: Financiación inicial de Acceso

Gasto	Descripción	Cantidad
Ordenadores	Ordenador de trabajo para cada miembro del equipo	6.500 €
Web y CRM	Desarrollo de la plataforma y el software	25.000 €
Publicidad y marketing	Campaña de lanzamiento	1.500 €
Honorarios legales y contables	Gastos de constitución de la empresa	650 €
Licencias	Dominio web	50 €
Otros	Gastos no contemplados e imprevistos	2.500 €
Total		36.200 €

Fuente: elaboración propia a partir de estimaciones realizadas por el equipo

Se debe mencionar que uno de los requisitos para constituir una Sociedad Limitada en España es la aportación de un capital social como mínimo de 3.000 euros. Sin embargo, esta cifra no es considerada un gasto, pues es propiedad de los socios.

La financiación inicial provendrá de distintos medios. Por un lado, de las aportaciones iniciales de los socios fundadores, como muestra de su confianza en el futuro de la empresa. Estos también harán un esfuerzo por recaudar financiación en su entorno cercano, lo que en el mundo del emprendimiento se suele denominar como *friends, family and fools (FFF)*, que se convertirán en la primera fuente de financiación externa de la *startup*. Por último, el equipo de Acceso solicitará todas las subvenciones posibles para la financiación de *startups*. Como ejemplo se debe mencionar el préstamo de Enisa, Empresa Nacional de Innovación, para jóvenes emprendedores, que comprende una ayuda de entre 25.000 y 75.000€ (Enisa, 2022), si bien existen muchas otras fuentes provenientes de fondos europeos, nacionales y privados. En la siguiente tabla se recoge

¹⁰ Los gastos iniciales han sido estimados a partir de la comparación de los precios de diferentes proveedores, así como *webs* de consulta para el lanzamiento de *startups*.

la estructuración prevista de la financiación inicial. Se incluyen los 3.000 euros de capital social, aportados por los fundadores.

Tabla 2: Fuentes de financiación inicial

Fuente de financiación	Cantidad
Aportaciones de los fundadores	10.650 €
FFF	3.550 €
Préstamos y ayudas para emprendedores	25.000 €
Total	39.200 €

Fuente: elaboración propia a partir de estimaciones realizadas por el equipo

3.1.8. Estructura de costes

En este bloque se recogen los principales costes que incurrirá Acceso al ofrecer sus servicios.

Una vez cubiertos los costes iniciales para poner en marcha el negocio, la empresa tendrá que financiar los costes operacionales derivados del desarrollo de su actividad. Éstos se dividen en costes fijos como el alquiler, los salarios o la tarifa anual pagada por ofrecer el servicio de *Unibuddy*, y en costes variables, como los costes de publicidad y *marketing*.

En la siguiente tabla se reflejan los costes recurrentes más representativos y la estimación de su valor anual. Se debe tener en cuenta que hasta que la empresa no comience a generar beneficios no se alquilará una oficina, por lo que la cifra en “alquiler y mantenimiento” es una estimación para años futuros.

Tabla 3: Costes operacionales de Acceso

Gasto	Descripción	Cantidad
Alquiler y mantenimiento	Alquiler y limpieza de una oficina pequeña en Madrid	23.400 €
Salarios	Experto tecnológico	30.000 €
Mantenimiento informático	Servicio de soporte técnico	840 €
Registros, licencias y permisos	Pago anual del dominio, costes administrativos...	150 €
Seguros	Soporte informático y otros	1.800 €
Publicidad y marketing	Campañas de marketing	2.700 €
Aula	Coste del <i>stand</i>	1.350 €
Suscripciones	<i>Unibuddy</i> y otros servicios	1.500 €
Otros gastos	Posibles imprevistos	6.000 €
	Total anual	44.340 €

Fuente: elaboración propia a partir de estimaciones realizadas por el equipo

Algunas de estas estimaciones -como el coste de *marketing*, seguros, licencias y permisos- han sido calculadas por el equipo de Acceso a partir del análisis de la estructura de costes y las cuentas de pérdidas y ganancias de algunos de los principales competidores. Otras, como los salarios, el alquiler y el coste de un poner un *stand*, se han deducido en función de los precios o valores medios en Madrid, ciudad donde operará la empresa.

3.1.9. Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos representan los flujos de efectivo que una empresa genera de cada segmento de clientes.

La suscripción de las universidades para utilizar el *software* de *CRM* representa la principal fuente de ingresos de Acceso. Las instituciones disfrutarán de una prueba gratuita de un mes (no todas las funcionalidades estarán disponibles, pero si anunciadas)

y si desearan continuar haciendo uso del servicio tendrán que pagar una tarifa mensual. Esta forma de atraer suscripciones se corresponde con el modelo *bait & hook* o cebo y anzuelo, por el cual se ofrece una prueba inicial gratuita para atraer a los clientes con la confianza de que, una vez comprueben los beneficios del servicio, decidirán mantenerlo y proceder a su compra (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Además, en un futuro, a medida que vaya aumentando la base de clientes -universidades- y usuarios -alumnos- de Acceso y su dependencia del servicio, se plantea que las universidades también paguen una pequeña comisión por cada caso de éxito; es decir, por cada alumno que habiendo solicitado admisión a través de la plataforma de Acceso acabe matriculándose.

La segunda fuente principal de ingresos proviene de las acciones publicitarias. Entidades bancarias, empresas que ofrezcan servicios de alojamiento a estudiantes y cualquier otra empresa cuya actividad se englobe en el mundo de la educación pueden utilizar la página *web* de Acceso como método de promoción. El precio por el servicio publicitario lo determina un modelo híbrido que combina un coste por cada mil impresiones de un anuncio (CPM) y otro por cada click (CPC).

En la siguiente tabla se describen a modo de resumen las dos fuentes de ingresos. La cuota de pago mensual por utilizar el software de CRM ha sido estimada a partir de la comparación de los precios establecidos por los competidores, mientras que las tarifas publicitarias se han calculado comprobando el coste por anunciarse en diferentes páginas *web*.

Tabla 4: Fuentes de ingresos de Acceso

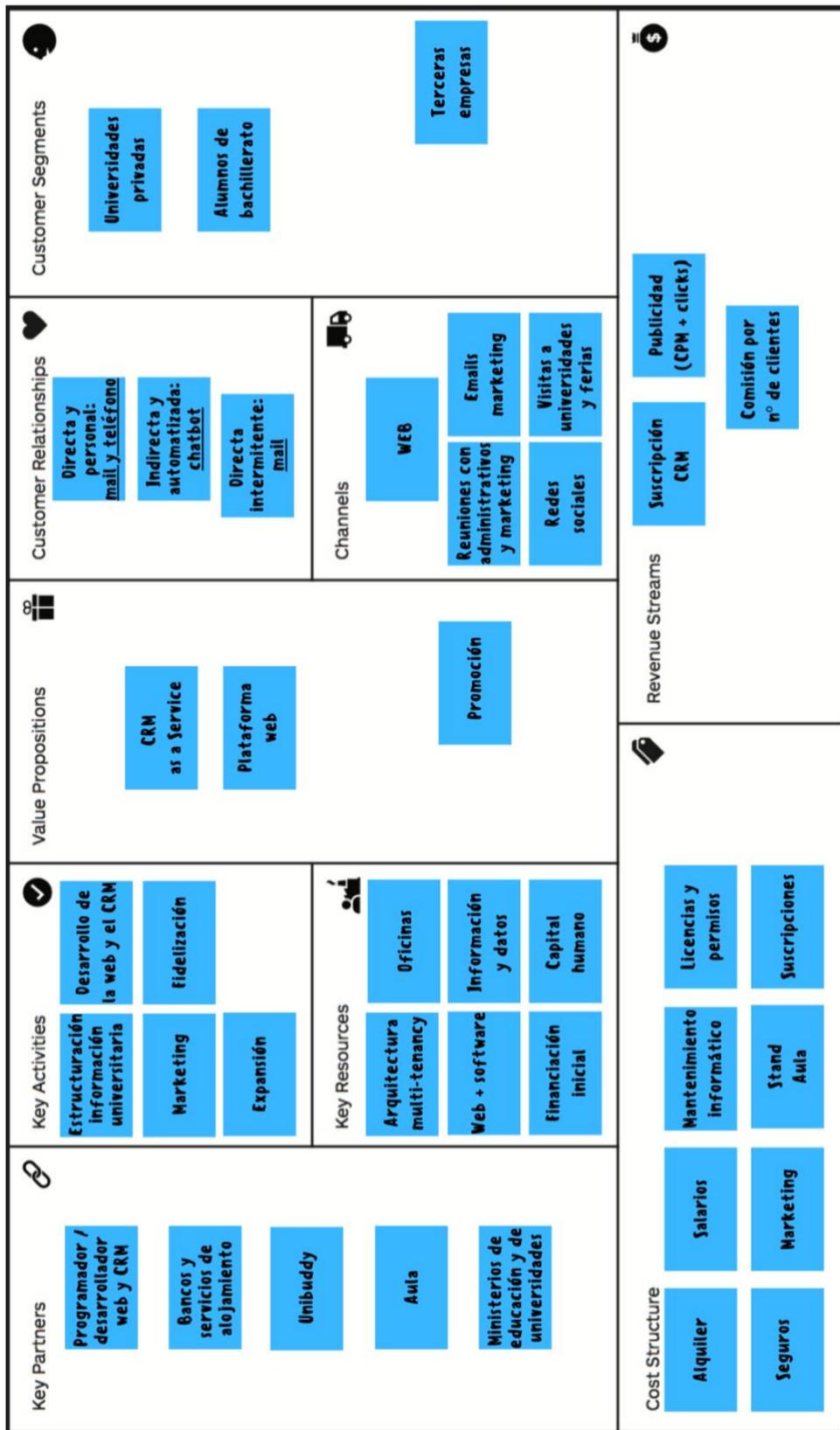
Clasificación	Descripción	Cantidad
Suscripción	Suscripción mensual para tener acceso completo a todas las funcionalidades del software CRM	450€ - 600€ / mes
Publicidad	Coste por anunciarse en la página y por derivar a clientes	CPM = 17€ / 1.000 impresiones CPC = 0,10€ / click

Fuente: elaboración propia a partir de estimaciones realizadas por el equipo

La suscripción puede variar entre 450€ o 600€ al mes en función del tamaño de la institución educativa.

Por último, los resultados de la encuesta realizada por el equipo de Acceso a 300 alumnos de bachillerato muestran que un 51% estaría dispuesto a pagar por un servicio de gestión de solicitudes de acceso a la universidad. Por eso se contempla que, una vez quede demostrado el correcto funcionamiento del modelo de negocio de Acceso y se garantice la rotación efectiva de usuarios en la *web*, los alumnos paguen una cuota al registrarse.

Figura 25: Business Model Canvas de Acceso



Fuente: elaboración propia a partir de Osterwalder y Pigneur, 2010

4. PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico es el documento del plan de negocio que recoge la planificación estratégica y organizativa que ha de seguir una empresa para lograr cumplir sus objetivos en el futuro, teniendo en cuenta los retos y desafíos a los que pueda enfrentarse (Sánchez, 2016). En un entorno incierto y cambiante, el plan estratégico se constituye como hoja de ruta para alcanzar las metas empresariales.

Todo plan estratégico debe incluir la cultura, misión y visión de la empresa -elementos que reflejan los objetivos de la organización y la forma de conseguirlos-, el análisis del entorno general y específico para conocer los factores que influyen en su actividad y un plan de acción que defina con precisión las metas que se persiguen.

4.1. VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

De acuerdo con Simon Sinek y su conocido *Golden Circle Model*, todas las empresas podrían explicar en qué consiste su actividad (“*what*”), es decir, conocen los productos que venden o los servicios que ofrecen. Algunas comprenden cómo hacen su trabajo (“*how*”) y confían en que su filosofía empresarial les distingue de la competencia. Sin embargo, muy pocas organizaciones pueden articular el por qué de lo que hacen (“*why*”), el propósito por el que existe la empresa (Sinek, 2017).

La misión, la visión y los valores reflejan por escrito los elementos que identifican a una organización. La misión se establece en un marco temporal presente, justifica el por qué de la existencia de la empresa y su razón de ser. Por su parte, la visión determina, a tiempo futuro, la trayectoria que se desea para la organización, lo que se quiere llegar a ser. Los valores son los principios éticos y las creencias que rigen y definen cómo debe de actuar una empresa.

La misión, visión y los valores que dotan de sentido a la actividad de Acceso son los siguientes:

Misión: *“Simplificar el proceso de acceso al mundo universitario y facilitar su gestión”*

Esta frase revela el objetivo principal de Acceso de ayudar a los alumnos a tomar una decisión sobre su futuro y hacer más fácil su entrada a la universidad.

También plasma la intención de lograr mayor eficiencia de gestión en los equipos de admisiones y matriculaciones, para ello se fomenta el uso de la tecnología.

Visión: “Facilitar el acceso a la educación a todo el mundo, en todas partes y en todo momento”

La visión de Acceso es ambiciosa. Refleja su intención de convertirse en el principal método de registro de cualquier tipo de curso formativo. Acceso pretende expandir su ámbito de actuación desde las universidades privadas a las públicas, tanto en España como en el extranjero, y servir como medio de entrada también a otros tipos de formación como ciclos formativos, academias de música, baile o arte, cursos de idiomas, de cocina... cualquier opción y combinación.

Valores:

- **Impacto:** Acceso nace para causar un impacto positivo y colaborar en la construcción de un mundo mejor, facilitando a todo el mundo el acceso a una educación de calidad.
- **Orientación al cliente:** Acceso se esfuerza por ofrecer a sus clientes el mejor servicio posible, anteponiéndose y adaptándose a sus necesidades. Además, busca crear una red colaborativa donde todos, universidades y alumnos, ganen.
- **Responsabilidad:** la transparencia y la fiabilidad son el eje central de la actividad de *startup*.
- **Innovación continua:** adaptabilidad y flexibilidad son dos de las principales características de Acceso. La empresa quiere crecer con sus clientes y poder ser de ayuda cada vez en más aspectos de su día a día.

“Las empresas que experimentan éxito duradero tienen valores y un propósito que se mantienen fijos, mientras que sus estrategias y prácticas empresariales se adaptan constantemente a un mundo cambiante” (Collins & Porras, 1996). Definir con claridad la misión, la visión y los valores de una empresa y garantizar que sean conocidos por todos los trabajadores permite definir los pilares sobre los que se sustentará la estrategia. Estos elementos se convierten así en el primer paso para lograr el éxito.

4.2. ANÁLISIS EXTERNO

Antes de definir su plan estratégico, una empresa debe identificar y evaluar los factores de su entorno que puedan afectar su desempeño. Se trata de factores externos y por lo tanto fuera del control de la organización. No obstante, a través de este análisis la empresa puede descubrir oportunidades que potenciar o afrontar y minimizar el efecto de las amenazas. El estudio del entorno de la *startup* Acceso se dividirá en el análisis de su entorno general o macroeconómico y en el análisis específico de su sector.

4.2.1. Entorno general: PESTEL

La matriz PESTEL es la principal herramienta para analizar las condiciones macroeconómicas a las que se enfrenta una empresa. Estudia seis tipos de factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y legales.

1) Factores políticos

En el 2021, el Gasto Público en educación ascendió a 55.265,8 millones de euros, es decir, un 4,93% del PIB español, lo que supone un aumento del 4,1% respecto al 2019. Del total, un 19,4% está dedicado a la inversión en la Educación Universitaria. Un 12,9% este se destina a centros privados -tanto colegios como universidades- y un 3,9% a la subvención de becas y ayudas al estudio (Ministerio de Educación y Formación Profesional, 2022). Si bien es cierto que el gasto en educación muestra una tendencia alcista, la inversión en el sector educativo en España se encuentra por debajo de la media de los países de la OECD y de los 22 países que forman parte tanto de la OECD como de la Unión Europea, que se sitúa cerca del 5% (OECD, 2021).

Por otra parte, la séptima palanca del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia¹¹ del Gobierno de España está dedicada a la “educación y conocimiento, formación continua y desarrollo de capacidades”. Una parte de dicho capítulo está dedicada a la modernización y digitalización del sistema educativo, iniciativa que resulta ventajosa para el lanzamiento de Acceso. Se indican como retos para el sistema educativo español, entre otros, “promover el acceso a la universidad y garantizar la calidad e innovación de sus enseñanzas”, “modernizar las infraestructuras universitarias para

¹¹ “Estrategia española para canalizar los fondos destinados por Europa a reparar los daños provocados por la crisis del COVID-19 y, a través de reformas e inversiones, construir un futuro más sostenible” (Gobierno de España, s.f.).

impartir educación digital de calidad”, “reforzar el equipamiento y reducir la brecha digital” y “solventar las disfunciones en formación digital del profesorado y alumnado” (Gobierno de España, 2021a). El Gobierno de España aprobó la asignación de más de mil millones y medio de euros para cumplir con estos objetivos.

Este plan del Gobierno también incluye medidas dirigidas a impulsar el emprendimiento y convertir a España en país de gran atractivo para la creación de *startups*. El componente número 13, “impulso a la pyme”, dedica 4.894 millones de euros a promover el emprendimiento, el crecimiento, la digitalización y la innovación, así como al apoyo al comercio y la internacionalización. La Estrategia Española de Emprendimiento es uno de los programas desarrollados a partir de este componente. En palabras del Presidente del Gobierno, Pedro Sánchez, esta estrategia se centra en fomentar “una nación emprendedora y modernizadora que sepa crear oportunidades suficientes para todos sus ciudadanos” (Gobierno de España, 2021b).

2) Factores económicos

Según la intervención del Gobernador del Banco de España, Pablo Hernández de Cos, en el la XII Edición del Foro Económico Internacional *Spain Investors Day*, el rápido aumento del nivel de vacunación y las extraordinarias medidas europeas de impulso de la economía han favorecido la recuperación económica tras la pandemia del Covid-19, si bien a un ritmo menor que en el resto de la UE. No obstante, aparecen nuevos retos que condicionarán las perspectivas de crecimiento, como la variante *ómicron*, las distorsiones en las cadenas de suministro y las presiones inflacionistas -en especial el intenso crecimiento de los precios energéticos- (Hérmendez de Cos, 2022), agravadas por el conflicto entre Rusia y Ucrania. El futuro de la economía española también dependerá de la paulatina normalización de los flujos turísticos y del empleo que se haga de los fondos europeos del programa *Next Generation EU*. Hernández de Cos terminó su discurso recordando la necesidad de impulsar la digitalización y la transición ecológica.

Ante la crisis de multitud de sectores durante la pandemia, los grandes inversores institucionales han apostado por el mundo educativo, un sector con altas rentabilidades y que está atravesando un profundo proceso de transformación. El negocio de la educación genera 4,6 billones de euros al año en el mundo y se espera que esta cifra alcance los 6,2 en 2025 (Aunión, 2021). El flujo de dinero no proviene únicamente de las matrículas y

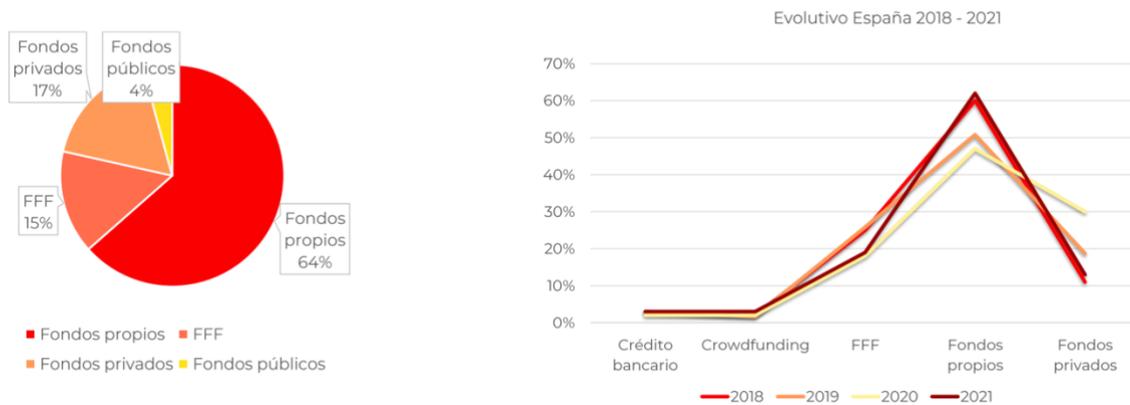
los pagos en escuelas y universidades privadas, sino que abarca una amplia gama de actividades (clases particulares, academias, comedores y extraescolares) y el desarrollo de la tecnología. Además, se constituye como un sector de primera necesidad de la población y garantiza el futuro de un país. En España en 2019, el gasto familiar en educación alcanzó los 11.000 millones de euros, a lo que se suma los más de 50.000 millones de inversión pública (Aunión, 2021). Todo ello justifica el gran atractivo del sector y queda demostrado por las multimillonarias transacciones de compra de colegios, universidades y centros de FP. Por ejemplo, en 2018 el fondo estadounidense Pernira compró la Universidad Europea de Madrid por 770 millones de euros (Sevillano, 2018). En 2019 le tocó el turno a la universidad Alfonso X el Sabio, que fue comprada por 1.100 millones de euros por el fondo CVC (Bayón, 2020).

Por otra parte, la progresiva recuperación de los niveles de producción y empleo tendrá un efecto positivo en los de matriculación universitaria, pues existe una relación directa entre la renta media de los hogares y el nivel de educación. Además, de acuerdo con Carme Artiaga, secretaria de Estado de Digitalización e Inteligencia Artificial, en su presentación del South Summit¹² 2021, la innovación en sectores tradicionales como la educación -uno de los sectores en los que se llevan a cabo mayor número de iniciativas de emprendimiento- es una de las claves para lograr la transformación económica (Alcalde, 2021).

Como se menciona en el punto anterior, cada vez son mayores los esfuerzos dedicados a fomentar la transición digital, especialmente del sector educativo, e impulsar el espíritu emprendedor. El Gobierno ha puesto en marcha diferentes medidas para financiar proyectos de emprendimiento, como la línea de financiación de Enisa, con un total de 51 millones de euros, y el FondoICO Next Tech, 4.000 millones de euros. Sin embargo, ahora más que nunca, la principal fuente de financiación de los emprendedores en España proviene de fondos propios.

¹² Evento anual de emprendimiento en Madrid que reúne a emprendedores, inversores, *startups* y empresas, para acelerar la innovación, establecer relaciones sólidas, identificar oportunidades y generar negocios (South Summit, s.f.).

Figura 26: Fuentes de financiación del emprendimiento en España



Fuente: presentación del South Summit, 2021

3) Factores sociales

La sociedad española ha quedado inmersa en la ola de la digitalización. La tecnología, especialmente los teléfonos móviles e internet, se han convertido en el eje central de la vida de gran parte de la población, especialmente de los jóvenes. De acuerdo con los resultados obtenidos por la “Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares” dirigida por el Instituto Nacional de Estadística el 83,7% de los hogares dispone de algún tipo de ordenador o *tablet*, en el 99,9% hay al menos al menos un teléfono, fijo y/o móvil, y en el 95,9% disponen de acceso a internet. El 93,9% de la población ha utilizado internet en los últimos tres meses, siendo especialmente relevante el uso hecho por los jóvenes (99,7% de los hombres de 16 a 24 años y 99,6% de las mujeres). Además, la participación en redes sociales continúa aumentando; el 64,7% de esta franja de población ha utilizado alguna red social durante los tres últimos meses. El porcentaje aumenta a 96,4% cuando nos referimos al uso hecho por estudiantes, y a 93,2% en jóvenes de 16 a 24 años. También se mantiene la tendencia al alza del comercio *online*, al que recurre el 55,2% de la población española (INE, 2021).

Tabla 5: Usuarios TIC por sexo y grupos de edad. Año 2021

Porcentajes de población de 16 a 74 años			
	Usuarios de Internet en los tres últimos meses	Usuarios diarios de Internet (al menos 5 días a la semana)	Personas que han comprado por Internet en los tres últimos meses
TOTAL	93,9	85,8	55,2
Por sexo			
Hombres	93,9	85,1	55,7
Mujeres	93,9	86,5	54,8
Por edad			
De 16 a 24 años	99,7	96,9	64,6
De 25 a 34 años	99,3	95,9	74,3
De 35 a 44 años	98,4	94,1	68,7
De 45 a 54 años	98,0	89,6	58,3
De 55 a 64 años	91,0	78,5	39,1
De 65 a 74 años	73,3	56,3	23,0

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, 2021

La pandemia también ha influenciado el auge de la educación y el trabajo a distancia. El 52,7% de los niños de 6 a 15 años han asistido a clases *online* en los últimos tres meses, mientras que el 17,6% de los ocupados de 16 a 74 años han trabajado en remoto (INE, 2021). Este último dato muestra la continuidad de la tendencia de vuelta a la presencialidad ante la reducción del número de casos de Covid, si bien al 35% de los ocupados su trabajo les permite teletrabajar.

La tecnología e internet han traído muchos beneficios para el mundo educativo, como la accesibilidad a todo tipo de información, la flexibilidad y las posibilidades de aprendizaje interactivo y colaborativo. Sin embargo, también supone la llegada de retos como la desinformación, privacidad y protección de datos y el aumento de la desigualdad, pues aquellas personas que no tengan acceso a estos medios se ven no sólo incapaces de seguir el ritmo de cualquier curso formativo, también desplazados de la sociedad

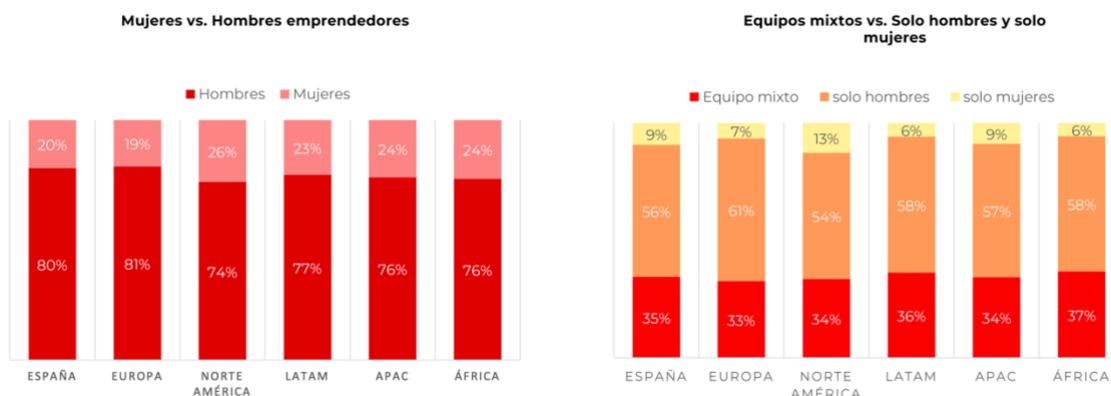
Por otra parte, a pesar de la reactivación de la economía tras la pandemia y la mejora relativa del mercado laboral, la cifra de paro en España, cerca del 13%, sigue siendo de las más elevadas de Europa. La situación es peor para los jóvenes, que se enfrentan a una tasa de desempleo cercana al 30%. Como consecuencia, muchos jóvenes terminan por aceptar puestos de trabajo que requieren una cualificación por debajo de su nivel de estudios. Este fenómeno de desajuste entre la oferta y la demanda laboral se conoce como sobrecualificación y afectó al 38% de la población joven en 2021, tasa más elevada entre

los países de la Unión Europea (Fundación CYD, 2021). A nivel macroeconómico, “la sobreeducación puede conllevar un desperdicio de inversión en educación y la producción nacional es potencialmente menor de lo que podría ser si las habilidades de los trabajos sobreeducados se utilizaran óptimamente” (Montes, Garrido, & Gallo, 2019)

A su vez, el número de matriculaciones en el sistema universitario sigue aumentando. En el año 2021 hubo una variación del 0,5% respecto al curso anterior. El incremento de matriculaciones en estudios de máster fue mucho mayor, 8,9% (Fundación CYD, 2021). Además, la universidad privada está ganando protagonismo frente a la educación pública. El número de alumnos en las públicas descendió un -0,6%, mientras que en las privadas aumentó en 5,8%. De la misma manera, el aumento del número de matriculaciones en máster oficial en la privada ascendió a 20,4%, frente a un 2% en las universidades públicas (Fundación CYD, 2021). El informe de la CYD también resalta que el 55,7% de los estudiantes universitarios son mujeres, y tan solo un 5,6% extranjeros.

En cuanto a la actitud de la sociedad española frente al emprendimiento, a pesar del paulatino incremento en el número de proyectos innovadores, se sigue observando un cierto miedo a emprender. En palabras de Artiaga “actualmente somos una fábrica barata de *startups* que luego se venden en el extranjero. Tenemos que revertir esto” (Alcalde, 2021). No obstante, el mayor reto al que se enfrenta el ecosistema emprendedor español es la inclusión efectiva de la mujer; si bien la brecha de género en el emprendimiento es un problema a nivel mundial.

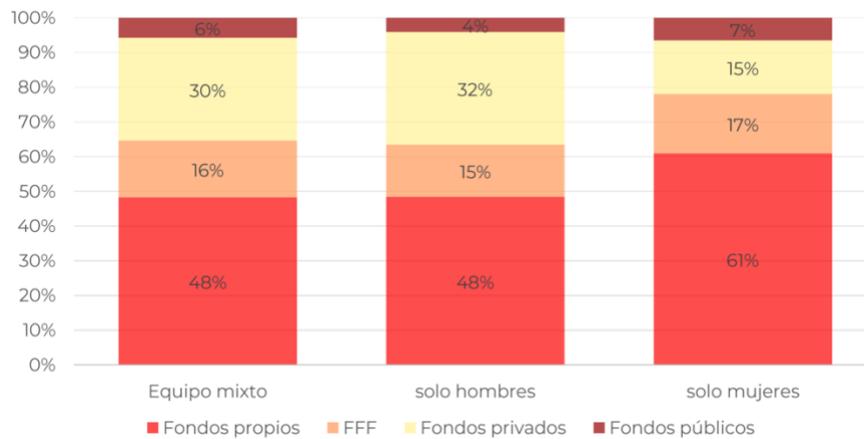
Figura 27: Proporción de mujeres emprendedoras en 2021



Fuente: presentación del South Summit, 2021

También se observa cierta falta de confianza hacia los equipos formados por mujeres a la hora de asignar financiación, si bien es cierto que se realizan esfuerzos a nivel estatal para paliar los efectos de esta discriminación.

Figura 28: Procedencia de la primera financiación de proyectos emprendedores en función del sexo



Fuente: presentación del South Summit, 2021

4) Factores tecnológicos

España ocupa el noveno puesto en el Índice para la Economía y la Sociedad Digitales de la Unión Europea (DESI). El país destaca en el ámbito de servicios públicos digitales y en la conectividad, pero se siguen mostrando deficiencias en la integración de las tecnologías digitales. Las empresas españolas aún no están haciendo un uso pleno y eficiente de las nuevas tecnologías, como por ejemplo de los macrodatos, la nube y la inteligencia artificial (CDE, 2021).

La pandemia del Covid-19 ha acelerado el proceso de transición digital, se han logrado avances sin precedentes, pero el reto de la digitalización continúa. Los avances en los próximos años prometen ser aún más significativos gracias a los fondos europeos del plan *Next Generation EU* y a la aplicación del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, que destinará el 28,2% de los fondos totales al ámbito digital, una apuesta por la digitalización y modernización aún mayor que a nivel europeo (Ricart et al., 2022).

Como se señalaba en el segundo capítulo del trabajo, el sector educativo ha vivido este proceso de transformación con especial intensidad debido a la necesidad de dar las clases *online*. El informe UNIVERSITIC expone los resultados de un estudio realizado a las universidades miembro del CRUE para determinar el nivel de madurez digital de las universidades españolas utilizando el Modelo de Madurez Digital para Universidades (md4u).

Figura 29: Matriz de Madurez Digital del Modelo md4u



Fuente: CRUE, 2021

Éste determina que el 36% de las instituciones educativas utilizan técnicas o herramientas de gestión digital, es decir, aprovechan la tecnología para lograr mayor eficiencia en los procesos operacionales y administrativos. El porcentaje disminuye al 29% al analizar las prácticas de innovación digital de creación de nuevos procesos universitarios a partir de la tecnología, y al 26% al hablar de las universidades que optimizan gobierno de las tecnologías de la información para satisfacer los objetivos estratégicos. Tan solo el 20% de las universidades logra crear valor estratégico a partir de la tecnología, es decir, la transformación digital (CRUE, 2021). Además, las universidades privadas muestran mayor capacidad para afrontar el cambio que las privadas, lo que agudiza la brecha digital entre ambos tipos de institución y favorece el aumento del interés de la población por la educación privada.

5) Factores ecológicos

El cambio climático es uno de los principales retos a los que se enfrentan las sociedades modernas. Por eso, autoridades, organizaciones privadas y grupos sociales exigen, cada vez con mayor intensidad, actuaciones responsables con el entorno.

El cuidado del medioambiente es obligación de todos, por eso la promoción de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible es también misión y compromiso de las universidades. Estas, como centros de generación y transferencia de conocimiento, se convierten en puntos de referencia para la sociedad, por eso es de gran importancia que continúen siendo polos de concienciación y promotoras de iniciativas medioambientales. Además, las instituciones educativas tienen un papel clave en la investigación sobre tecnologías de eficiencia energética.

Sin embargo, las universidades deben ir más allá. El Ministerio de Universidades está trabajando para lograr la creación de prototipos de gestión ecológica sostenible de los campus universitarios (Ministerio de Universidades, s.f.). En palabras de Manuel Castells, antiguo Ministro de Universidades, “los campus universitarios no tienen que ser solo un espacio de reflexión e investigación. La experiencia de vivir ecológicamente va a ser tan importante como las demás enseñanzas que puedan recibir” (Ministerio de Universidades, 2021b).

Por otra parte, el progreso en el uso de la tecnología supone también el aumento del consumo energético, lo que tiene un impacto negativo sobre el medioambiente. No obstante, la tecnología también brinda grandes oportunidades para reducir la huella ecológica. La transformación digital ha favorecido no sólo la reducción de la utilización de papel, sino también potenciar las energías renovables, aumentar la sostenibilidad de procesos y optimizar el consumo. En definitiva, los aparatos tecnológicos son cada vez más ecológicos.

6) Factores legales

En agosto de 2021 se aprobó la nueva la Ley Orgánica del Sistema Universitario (LOSU)¹³ con el objetivo de adaptar la norma universitaria a los profundos cambios

¹³ Modifica la Ley Orgánica de Universidades (LOU), aprobada en 2001.

experimentados durante los últimos veinte años. Esta reforma apuesta por la consecución de un sistema universitario de calidad que ponga el énfasis en la equidad y se convierta en fuente de producción y transferencia de conocimiento, así como de empleo estable y de calidad (Gobierno de España, 2021c). La reforma trata de acabar con la precariedad en la que se encuentra gran parte del personal universitario, mejorar la gobernanza y democratizar la entrada a la universidad; es decir, favorecer que toda la población pueda tener acceso a educación de calidad. Además, se busca internacionalizar las universidades españolas (Gobierno de España, 2021c).

La LOSU establece también nuevos criterios para la creación y reconocimiento de universidades¹⁴. Entre ellos destaca que las universidades deberán “contar como mínimo con una oferta... de diez títulos oficiales de grado, seis títulos oficiales de máster y dos programas oficiales de doctorado... que represente como mínimo tres de las cinco grandes ramas del conocimiento” (Real Decreto, 640/2021). Las universidades también tendrán que introducir cambios para incentivar la investigación, el texto determina que deberán dedicar al menos el 5% de su presupuesto a financiar este tipo de actividades, presentar cada año cinco proyectos de investigación y cumplir con un mínimo de publicaciones anuales. Estos requisitos pretenden evitar que las universidades actúen como meras academias. De acuerdo con José Manuel Pingarrón, Secretario General de Universidades, estos criterios son “para universidades públicas y privadas. Una universidad tiene que tener una calidad mínima para llamarse tal” (Silió, 2020).

Esta nueva ley abre grandes retos para las universidades privadas. Desde el foro Emilia Pardo Bazán, donde están representadas prácticamente la totalidad de universidades privadas españolas, piden ampliar el plazo de adaptación a la nueva legislación (Silió, 2020). Las instituciones privadas se quedan especialmente atrás en la conducción de actividades de investigación, y muchas de ellas se consideran demasiado pequeñas para generar conocimiento. Además, los nuevos requisitos ponen en cuestión la razón de su existencia, pues gran parte de estas universidades se centran en ofrecer estudios de alta calidad dentro de la rama de las ciencias sociales; sin embargo, ahora quedan obligadas a expandir su oferta a otros ámbitos. No obstante, no sólo las instituciones privadas

¹⁴ Real Decreto 640/2021, de 27 de julio, de creación, reconocimiento y autorización de universidades y centros universitarios, y acreditación institucional de centros universitarios.

incumplen las normas del decreto. Las universidades públicas también muestran deficiencias relativas, en su mayoría relativas a la precariedad laboral.

A finales de 2021 el Consejo de Ministros aprobó dos proyectos de ley enmarcados en el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia con el fin de fomentar el emprendimiento. El primero de ellos es el proyecto de Ley Crea y Crece, que busca facilitar la creación y crecimiento de empresas en España (Consejo de Ministros, 2021). La principal novedad introducida es que permitirá constituir una Sociedad Limitada con un capital social mínimo de un euro, frente a los 3.000 euros actuales. El segundo proyecto de ley es el de la Ley de Fomento del Ecosistema de las Empresas Emergentes, conocida como *Ley Startup*. Esta norma simplifica el proceso y los trámites de constitución de una nueva empresa y establece incentivos para animar a la población a emprender (Consejo de Ministros extraordinario, 2021).

En lo relativo al creciente uso de internet, la garantía de privacidad y la protección de datos, España se guía principalmente por la normativa Europea, destacando el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD), REGLAMENTO (UE) 2016/679, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y su libre circulación, y la Directiva (UE) 2016/680, relativa a la protección de los derechos de las víctimas, testigos y sospechosos relacionados con delitos o sanciones penales. Además, el pasado 14 de julio, Pedro Sánchez presentó la Carta de Derechos Digitales, que busca "reforzar y ampliar los derechos de la ciudadanía, generar certidumbre a la sociedad en esta nueva realidad digital y aumentar la confianza de las personas ante la disrupción que representa la tecnología" (Gobierno de España, 2021d).

Figura 30: Esquema del análisis PESTEL

POLÍTICO	ECONÓMICO	SOCIAL
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del nivel de gasto público en educación • Medidas de modernización y digitalización del sector educativo • Medidas para impulsar el emprendimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Reactivación de la economía • Crisis energética e inflación ⇒ INCERTIDUMBRE • Apuesta por la inversión privada en el sector educativo • Nuevos medios de financiación del emprendimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de la tecnología e internet en los hogares • Trabajo y educación en remoto ⇒ Aumento de la brecha digital • Nivel de paro y de sobrecualificación en jóvenes • Aumento en el nivel de matriculaciones • Miedo al emprendimiento y desigualdad de la mujer
TECNOLÓGICO	ECOLÓGICO	LEGAL
<ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzos de transición digital • Digitalización de las universidades ⇒ lejos de alcanzar el modelo de universidad digital • Brecha digital entre universidades públicas y privadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Universidades como centros de concienciación medioambiental ⇒ campus sostenible • Aumento del consumo energético • Tecnología como oportunidad para reducir la huella ecológica 	<ul style="list-style-type: none"> • Reforma de la Ley del Sistema Universitario ⇒ nuevos requisitos para las universidades • Proyectos de ley para impulsar el emprendimiento • Garantías de protección de datos

■ Favorable
■ Intermedio
■ Desfavorable

Fuente: elaboración propia

4.2.2. Entorno Específico: 5 fuerzas de Porter

El entorno específico de una empresa es su entorno más cercano, es decir, el conjunto de factores o variables que afectan a dicha empresa y a su sector.

El análisis del entorno específico de Acceso y el atractivo de la industria se realizará a partir de la herramienta de las 5 fuerzas de Porter. Estas son: el poder del cliente, el poder del proveedor, la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos y servicios sustitutivos y la competencia existente en el sector. Este último punto se analizará en mayor profundidad.

1) Poder de negociación de los clientes

Acceso necesita ganar una amplia base de clientes, tanto universidades como alumnos, para desarrollar con plenitud su propuesta de valor. El número de alianzas con universidades determinará el valor añadido de Acceso para los estudiantes de bachillerato respecto a otras páginas informativas o de orientación. Por su parte, cuanto mayor sea el número de usuarios de Acceso más atractivo resultará su servicio para las universidades.

Por lo tanto, existe una dependencia de los clientes que va más allá del aspecto económico. Esta dependencia aumenta si se tiene en cuenta que los usuarios de Acceso se renuevan cada año con la llegada de las nuevas generaciones de estudiantes.

Otro aspecto que fortalece el poder de negociación de los clientes es la existencia de numerosas alternativas al servicio de Acceso en el mercado, por lo que alumnos y universidades elegirán el producto que garantice mejores condiciones de calidad y de precio. Si bien es cierto que no hay otro producto en el mercado que establezca un *link* directo entre las solicitudes y el *CRM* de gestión y pocas páginas permiten unificar el proceso de admisión, las universidades pueden contratar otro *software* y los alumnos pueden consultar otras páginas y solicitar admisión por la vía tradicional, a través de las instituciones educativas. No obstante, se debe resaltar que el servicio de Acceso comienza siendo gratuito para los clientes, por lo que aumenta su utilidad frente a otros competidores. Además, aun que las páginas informativas disponibles en internet son accesibles por cualquier persona, éstas no son de uso generalizado, al revés, son poco conocidas, por lo que la habilidad de negociación de Acceso con los alumnos de bachillerato aumenta ligeramente.

Por último, si bien la plataforma de Acceso facilita la elección sobre qué se quiere estudiar y dónde y agiliza el proceso de solicitar admisión y hacer un seguimiento del estado de la solicitud, se trata de un servicio que aumenta el nivel de satisfacción, supone un ahorro de tiempo y ofrece utilidades adicionales, pero no es un producto que de primeras resulte indispensable para los jóvenes. La plataforma web se podría considerar un “*nice to have*”. Es decir, sin Acceso, los alumnos pueden seguir decidiendo que estudiar y solicitar admisión por otros medios. No obstante, el equipo de Acceso confía en que una vez comience a utilizarse y los usuarios lo comiencen a recomendar a sus compañeros, al ser un servicio gratuito todos querrán utilizarlo. El *software* de *CRM* sí se presenta como un producto fundamental para el correcto funcionamiento de una universidad. Además, permite adaptarse a la transformación digital y mejorar la relación y el servicio ofrecido a los alumnos.

2) Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores principales de Acceso son los expertos tecnológicos encargados del desarrollo del *software* y de la página *web*. Durante los últimos años la industria

tecnológica ha experimentado un gran crecimiento, por lo que cada año un mayor número de profesionales se especializan en estas tareas. Como consecuencia, Acceso tiene a su disposición una amplia gama de alternativas, desde contratar los servicios de grandes empresas tecnológicas o el servicio más personalizado de trabajadores *freelance*. Acceso elegirá una de las distintas opciones en función de la calidad del servicio y las funciones que ofrezca cada agente, el nivel de personalización y el precio exigido. La posibilidad de elegir entre muchos proveedores hace que el poder de negociación del equipo de Acceso sea alto. Sin embargo, una vez contratado un servicio el coste de cambio puede ser elevado, ya que, como todos los servicios de Acceso están basados en la tecnología, un cambio de proveedor podría suponer la necesidad de rediseñar por completo sus procesos empresariales.

3) Amenaza de entrada de nuevos competidores

En el mercado de Acceso existen varias barreras de entrada que complican el ingreso de empresas o productos, por lo que la amenaza de entrada de nuevos competidores es relativamente baja.

Entre dichos obstáculos destaca la dificultad de lograr una verdadera diferenciación del producto o servicio. Tanto en el lado de las universidades como en el de los alumnos las necesidades son claras y muchas empresas han dedicado sus esfuerzos a diseñar productos dirigidos a satisfacerlas. La clave para que el cliente elija un nuevo producto en vez de el ya asentado en el mercado es que perciba en él cierto valor añadido, lo que puede ser difícil al estar comenzando y obliga a realizar fuertes inversiones de capital en publicidad.

Por otra parte, con los jóvenes estudiantes todo suele funcionar por modas, de forma que, si una plataforma es conocida y resulta útil, los alumnos se la van a recomendar unos a otros y será difícil que la sustituyan por otra. De acuerdo con los estudiantes encuestados, ahora mismo no hay ninguna *web* que resuelva sus dudas por completo, por lo que existe una oportunidad de mercado. Debido al fuerte efecto de *marketing* de boca a boca, será importante obtener una masa crítica inicial de usuarios de forma rápida. Una vez lo consiga una empresa será difícil sustituirla.

También existen fuertes barreras legales, en especial relativas a la privacidad en internet y a la protección de datos. Este punto cobra gran relevancia al tratarse de información, en

la mayoría de los casos, de menores de edad. Toda empresa que busque entrar en la industria deberá asegurarse de cumplir todos los requisitos legales del RGPD.

4) Amenaza de productos sustitutivos

La amenaza que supondría la comercialización de nuevos productos sustitutivos en el mercado es mayor cuando el precio y las características del producto vendido no son únicas. En el caso de Acceso y su plataforma web, el uso gratuito de la plataforma por los alumnos es una singularidad difícil de superar y la posibilidad de establecer alianzas con universidades para llevar su proceso de admisión algo difícil de imitar. Sería rival para Acceso la empresa que pusiera a disposición de los estudiantes un medio informativo donde poder aplicar a un mayor número de instituciones (nacionales y extranjeras).

También pueden aparecer plataformas que ofrezcan más utilidades a los estudiantes, como estudios de FP, en el extranjero o actividades artísticas y deportivas, si bien Acceso pretende ir ofreciendo un mayor número de servicios de forma progresiva. Por otra parte, los servicios de orientación en las propias escuelas o de profesionales también pueden considerarse productos sustitutivos de Acceso; no obstante, el hecho de que el servicio de Acceso sea gratuito lo convierte en una opción más atractiva o, en todo caso, complementaria al servicio personalizado.

Por otra parte, es mayor la amenaza de que otras organizaciones desarrolladoras de *software* sean capaces de ofrecer servicios más eficientes y comercializarlos a un precio menor, lo que obligaría a Acceso a bajar el precio de su *CRM*. Si estos *softwares* además amplían sus funciones más allá de la actividad de acceso, por ejemplo, ofreciendo un sistema de gestión de aprendizaje o campus *online*, u otro de gestión financiera, muchas universidades optarán por contratar a los competidores. Aunque Acceso pretende ir ofreciendo nuevas funciones, aún le queda un largo camino para conseguirlo. Asimismo, existe la posibilidad de que las instituciones de educación superior digitalicen ellos mismos todo el proceso con un equipo propio. Este *software* privado también sería un producto sustitutivo del *CRM* de Acceso.

5) Rivalidad entre los competidores existentes

Con el desarrollo de su actividad, Acceso busca lograr la eficiencia en los procesos de gestión de instituciones educativas y ayudar a los estudiantes durante el proceso de acceso

a la universidad. De esta forma, la *startup* compite, de manera directa, con dos tipos de empresas:

- **Empresas que ofrecen soluciones a universidades:** muchas empresas han utilizado la tecnología para ofrecer servicios a universidades. Existen diferentes *softwares* para gestionar los procesos de admisión e inscripciones o para mejorar la gestión de las relaciones con los estudiantes, entre éstos destacamos el de *Full Fabric*, la “versión” española *Classlife*, *Alma* y *Embark*.
- **Empresas que ofrecen facilidades a alumnos:** varias empresas se han dedicado a recoger y ordenar la información disponible en internet sobre la oferta universitaria en España para hacer más fácil a los alumnos el momento de decidir qué quieren estudiar. Algunas de ellas también ofrecen información sobre universidades en el extranjero, cursos de FP u otros tipos de formación. No obstante, no muchos alumnos conocen la existencia de estas páginas. Dentro de esta categoría destacan plataformas como *yaq.es* (“y ahora qué”) y *nosequeestudiar.net*, que podrían definirse como catálogos informativos. También, la empresa *Univrs*, que además de información ofrece servicios de orientación personalizada a sus usuarios. Por último, un tercer tipo de empresas que, junto con el catálogo sobre universidades y carreras, permiten a los usuarios solicitar admisión en determinadas universidades socias, como por ejemplo *Common App* y *Emagister*.

Para comprender qué actores se convierten en los competidores más potentes de la *startup*, el equipo de Acceso desarrolló la siguiente matriz, la cual clasifica a los rivales de la empresa en función de dos variables, cada una representada en uno de los ejes:

- Eje x: diferenciación entre las empresas que se dirigen a alumnos de bachillerato, en la parte derecha, empresas que se dirigen a universidades, en la parte izquierda, y en el centro aquellas que ofrecen beneficios a ambos segmentos.
- Eje y: en función de si la actividad está más enfocada a poner a disposición de los clientes información, cuadrantes de la parte inferior, o a ofrecer servicios o utilidades más interactivas, cuadrantes superiores.

Figura 31: Matriz de competidores de Acceso

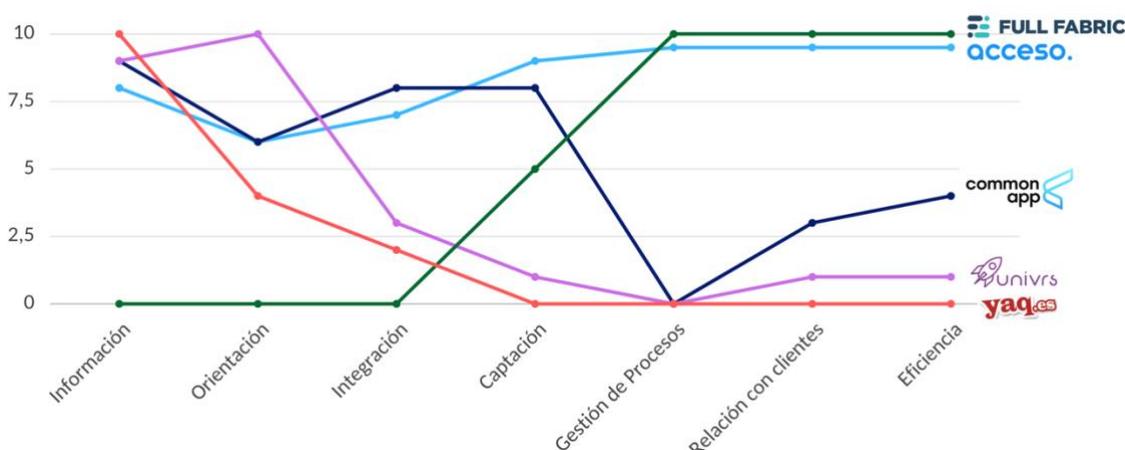


Fuente: elaboración propia

Como se observa en el gráfico, la ventaja competitiva de Acceso recae en que ofrece servicios tanto a alumnos de bachillerato como a universidades, pues a día de hoy no existe otra empresa que vincule directamente la solicitud de admisión con la gestión de esta.

Para continuar comparando la actividad de Acceso con las de sus competidores e identificar campos de **diferenciación**, se ha desarrollado un *canvas* estratégico en función de siete variables clave: concentración de información sobre la oferta universitaria, servicios de orientación, medios para la integración y adaptación a la vida universitaria, captación de alumnos, gestión de procesos administrativos, relación con alumnos o potenciales clientes e impacto positivo en la eficiencia y productividad de la universidad. Se ha comparado el desempeño de Acceso con el de la empresa más representativa de cada cuadrante.

Figura 32: Canvas estratégico de Acceso



Fuente: elaboración propia

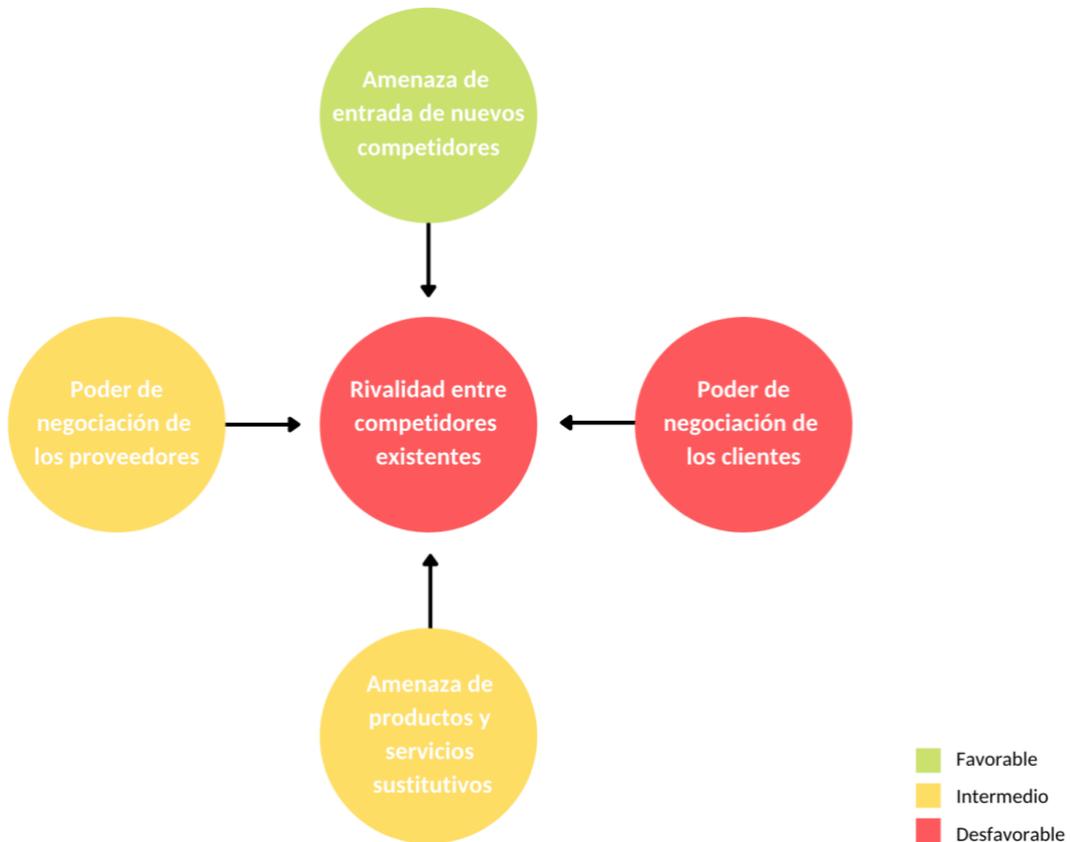
Como se puede observar la estrategia de Acceso consiste en abrirse paso entre dos océanos rojos¹⁵. En ambos mercados, tanto el de las plataformas de información como en el de *softwares* de gestión, operan gran cantidad de empresas, pero ninguna se ha atrevido a unificar ambos servicios. De esta forma, mientras que un grupo de empresas muestra valores elevados en las variables relativas a ayudar a los alumnos con la transición universitaria, no ofrecen ningún valor a las universidades. Ocurre lo contrario con el otro grupo.

Entre las empresas que se dirigen al segmento de clientes, aquellas que realmente se constituyen como competidores potentes de Acceso son las que permiten realizar el proceso de selección a través de su página, es decir, *Common App* y *Emagister*. Sin embargo, aún tienen pocas alianzas con instituciones españolas, por lo que realmente no les ofrecen mayor beneficio que promoción y la captación de un pequeño número de clientes. Acceso, en cambio, les brinda la oportunidad de unificar el proceso de administración de solicitudes. Además, también ofrece a las universidades el incentivo del *software*, que supondrá la mejora en los niveles de eficiencia en la gestión y la capacidad de adaptar sus servicios y estrategias de crecimiento al prevenir los cambios de las necesidades o exigencias de los alumnos.

¹⁵ Los términos *red ocean* y *blue ocean* fueron acuñados por Chan Kim y Renée Mauborgne. El primero hace referencia a los mercados existentes, donde diferentes empresas compiten entre ellas. Por el contrario, los océanos azules son mercados que aún no han sido explorados y por lo tanto donde no hay competencia (Kim & Mauborgne, 2005)

En definitiva, Acceso opera en un mercado saturado, pero ha conseguido diseñar una estrategia que le diferencia de sus competidores.

Figura 33: Análisis de las 5 fuerzas de Porter de la industria de Acceso



Fuente: elaboración propia a partir de Porter, 1979

4.3. DIAGNÓSTICO

Una vez definido el plan de negocio de Acceso, analizado su entorno macroeconómico y específico podemos realizar un diagnóstico de la situación actual de la *startup* Acceso para conocer la realidad objetiva y las posibilidades de desarrollo de la empresa, e identificar tendencias y fenómenos que puedan condicionar el diseño y la implantación de estrategias.

Se utilizará el análisis DAFO para distinguir los puntos fuertes y débiles de la idea de negocio. Después se usará la matriz CAME para determinar cómo potenciar y aprovechar las fortalezas y oportunidades y cómo superar y controlar las debilidades y amenazas.

4.3.1. Análisis DAFO

La matriz DAFO es la herramienta fundamental para analizar y describir la realidad de un negocio. Para hacerlo con precisión, se estudia la relevancia de aspectos internos y externos.

1) Variables internas

En primer lugar, se realiza una fotografía de la situación real de la empresa en el momento dado y se identifican tanto debilidades como fortalezas del modelo de negocio.

a. Debilidades

La principal debilidad de Acceso es la falta de conocimientos tecnológicos y de experiencia del equipo. La idea de negocio de Acceso recae sobre el uso de la tecnología, sin embargo, ninguno de los miembros fundadores tiene formación sobre informática, programación y análisis de datos. Por eso, para sacar adelante la idea es necesario contratar a un profesional, del cual el equipo terminará por depender. Además, la falta de experiencia laboral en el ámbito de la educación y la juventud de los miembros puede suponer una falta de confianza por parte de los potenciales clientes, en especial las universidades. El equipo de Acceso comenzará a desarrollar su actividad con una red de contactos mínima, que no va más allá de miembros de la Universidad Pontificia de Comillas.

Asimismo, conseguir alianzas con universidades puede ser una tarea difícil. En muchos casos las universidades privadas ven el proceso de admisión como un trámite que refleja la personalidad de la institución, por lo que suelen tender a mantener el control sobre el mismo. Por eso, puede resultar complicado transmitir la idea de que Acceso no busca sustituirles en la realización de esta tarea. La *startup* respeta cada paso del proceso sin modificarlo, sólo lo digitaliza con el fin de lograr mayor eficiencia en su gestión. Además, muchas universidades llevan años funcionando de la misma manera por lo que puede haber una fuerte resistencia al cambio. Todo ello complica la puesta en funcionamiento de Acceso, pues necesita las alianzas con universidades para ofrecer un valor real y distintivo a los alumnos de bachillerato. A su vez, también depende de los estudiantes para resultar un servicio y medio atractivo para las universidades. De esta forma, Acceso tiene una gran dependencia de sus dos segmentos de clientes principales.

Por último, como se ha mencionado a lo largo del trabajo, el ciclo de vida de los usuarios de Acceso, los alumnos registrados en la plataforma, es corto, pues una vez se matriculan en la universidad pierden gran parte del interés por la página web. Por ello, otra debilidad de la idea de negocio es la necesidad de elaborar una buena estrategia para lograr la rotación efectiva de clientes.

b. Fortalezas

La fortaleza inicial de Acceso es que sus servicios están diseñados a medida para satisfacer necesidades reales de sus segmentos de clientes. Las universidades sufren ineficiencias por desestructuración de sus procesos y los estudiantes carecen de tiempo y de información para elegir carrera y seguir los procesos.

El *software* de CRM es la mayor fortaleza de la empresa. Mejora la experiencia para los estudiantes, reduce los gastos de TI, promueve la colaboración entre departamentos, garantiza el almacenamiento y el uso seguro de los datos y permite controlar mejor los presupuestos. Todo ello favorece el aumento de la eficiencia y la productividad en las universidades. Sin embargo, la mayor fortaleza del *software* es la escalabilidad y adaptabilidad que impulsa el crecimiento de las instituciones. La analítica de datos permite a las universidades adaptar una y otra vez su estrategia y alinearla con su misión, visión y valores, razón de ser de la empresa.

Otro de los beneficios del CRM de Acceso es que una oportunidad de establecer una situación de cierto bloqueo estratégico, es decir, una vez los clientes comienzan a utilizar el *software* se vuelven dependientes de éste, pues define el funcionamiento de todos sus procesos empresariales. Por lo tanto, para las universidades que contraten el servicio será más difícil cambiar de *software* sin incurrir en costes significativos, lo que podría facilitar el mantenimiento de los clientes en el largo plazo.

La estrategia de Acceso está bien definida para lograr el éxito. Por eso, en un primer momento, el servicio se ofrece de forma gratuita a los alumnos, pues así aumenta el atractivo de la página y se da inicio al círculo vicioso de necesidad de alumnos, necesidad de universidades y necesidad entre ambos. Esto significa que Acceso ha conseguido generar un efecto de red doble, otra de sus grandes fortalezas. El efecto de red doble es una ventaja competitiva que se da en plataformas en las que dos grupos dependen entre

sí. Al aumentar el número de usuarios de uno de los grupos aumenta el valor del servicio para el otro y viceversa, favoreciendo el crecimiento de la empresa. De esta forma, cuanto mayor sea el número de clientes de Acceso, mayor será su demanda.

Además, Acceso mantiene una misión y visión clara de futuro y se guía por unos valores bien definidos. El propósito de la empresa es el eje central de su estrategia.

2) Variables externas

En segundo lugar, a partir del análisis PESTEL y el Porter se identifican las variables externas a la empresa que pueden influenciar su actividad. Reconocer las amenazas externas permitirá protegerse e incluso superarlas. Además, se deben identificar las oportunidades del entorno para así poder aprovecharlas. De la misma forma, se deben conocer las oportunidades del entorno para así poder aprovecharlas.

a. Amenazas

El conflicto entre Rusia y Ucrania está incrementando los niveles de incertidumbre a nivel mundial. En particular España ha sufrido con creces las subidas imparable de los precios de la energía y de los productos de la cesta de la compra. Con una inflación en torno al 7-8% a finales de abril, puede que no sea el momento más adecuado para realizar una inversión o lanzar una empresa. Además, a pesar de que cada vez se impulsa más el emprendimiento y se abren más fuentes de financiación, el emprendedor español tiene una gran dependencia de los fondos propios. Ante esta situación de incertidumbre, aumenta el riesgo de que el patrimonio personal se vea afectado.

Acceso también se enfrenta a fuertes barreras legales. El almacenamiento y la analítica de datos es uno de los pilares fundamentales de Acceso. Por eso, el RGPD y de la Ley de Protección de Datos se constituyen como requisitos de imprescindible cumplimiento para desarrollar el negocio. Al registrar datos de menores, su gestión se vuelve especialmente sensible y se afrontan mayores riesgos de recibir demandas y penalizaciones o de tener que reforzar los sistemas de seguridad de manera constante. Por otra parte, como se analizaba en el PESTEL, la reforma de la Ley de Universidades modifica los criterios de constitución de una universidad, lo que afecta especialmente a las instituciones privadas. Esto significa que Acceso afronta la amenaza de posible reducción de su mercado

potencial, ya sea por la disminución del número de clientes o porque éstos tengan nuevas prioridades para asegurar su cumplimiento de la ley.

Finalmente, la principal amenaza de Acceso es la posibilidad de entrada de nuevos competidores, lo que supondría el incremento de la rivalidad en la industria y, sobre todo, el riesgo de que competidores nuevos o existentes imiten su estrategia, quitándole cuota de mercado. También, que competidores indirectos, como agencias de orientación o de gestión de procesos de admisión, ganen protagonismo.

b. Oportunidades

El creciente uso de la tecnología favorece el desarrollo del negocio de Acceso. La dependencia de los jóvenes de sus teléfonos incrementa las posibilidades de que exijan poder realizar trámites a través de internet. Otro aspecto favorable para la creación de Acceso es la creciente inversión pública en la mejora y digitalización de la educación. Acceso puede poner a las universidades un paso más cerca de lograr la transformación digital. Además, los estímulos, tanto públicos como privados, para promover el emprendimiento también fortalecen las posibilidades de éxito de la *startup*.

Una gran oportunidad para Acceso es la capacidad de expandir su negocio. Como se ha señalado, la empresa empezará trabajando con universidades privadas, pero demostrada la eficiencia y utilidad del servicio, se podrá ofrecer a los alumnos la posibilidad de inscribirse en otro tipo de cursos y actividades, e incluso en universidades en el extranjero. Además, se podrá vender el *CRM* a toda institución educativa, incluidas las universidades públicas. Si bien un *CRM* puede ser adaptado a cualquier tipo de negocio, Acceso pretende mantener el *core* de su actividad intacto: la educación.

Potenciar la relación con socios estratégicos y buscar nuevas alianzas también supone una oportunidad para entrar en nuevos mercados. En un futuro, Acceso también podría optar por seguir una estrategia de integración vertical y comenzar a conceder préstamos para financiar los estudios o vender material educativo.

Figura 34: Matriz DAFO de Acceso



Fuente: elaboración propia a partir de Humphrey, 1970

4.3.2. Análisis CAME

La matriz CAME es una herramienta estratégica que complementa el análisis DAFO. A partir de esta técnica podemos definir las acciones que se llevarán a cabo en el futuro para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades del negocio. Para ello, una vez realizado el DAFO se deben priorizar las acciones más importantes para potenciar la situación de la *startup* e implementarlas de forma ordenada, en función del impacto que tengan en la empresa y la probabilidad de que ocurran.

Con el fin de **corregir** las debilidades de Acceso la estrategia a corto plazo se centrará en conseguir que los miembros fundadores estén preparados para afrontar las nuevas responsabilidades. Para que todos ellos comprendan al detalle el funcionamiento del *software* y la aplicación, requisito fundamental para poder transmitir sus beneficios a potenciales clientes, recibirán un curso de formación en nuevas tecnologías, enfocado en programación, análisis de datos, desarrollo *web* y *marketing online*. También, para

facilitar el establecimiento de alianzas estratégicas y lograr la rotación efectiva de usuarios cada año se desarrollará una fuerte campaña publicitaria. Además, se diseñará un sistema de incentivos y recompensas para potenciar el interés de las universidades.

Para **mantener** las fortalezas y diferenciarse de los competidores, Acceso mejorará constantemente tanto su *software* como la plataforma *web* a partir del *feedback* continuo de sus clientes y el análisis de los datos almacenados. Así podrá saber en todo momento qué quieren sus clientes, cómo proporcionárselo y cómo planear la inversión necesaria. Asimismo, para continuar resaltando sobre la competencia, Acceso irá ofreciendo nuevos servicios y utilidades a sus socios y aliados para aumentar su valor añadido y fortalecerá su imagen a través de herramientas de *marketing*.

Acceso también tendrá que **afrontar** y adaptarse a las amenazas del entorno, protegerse para minimizar su impacto en el negocio. La continua mejora de los servicios, la oferta de nuevos productos y el fortalecimiento de la imagen de Acceso son acciones que, además de garantizar el mantenimiento de fortalezas, contribuyen a afrontar el riesgo de productos sustitutos. De la misma manera, los sistemas de incentivos y la personalización del servicio favorecen la fidelización de las universidades, lo que es fundamental ante una posible reducción del número de potenciales clientes. Por otra parte, Acceso tratará de hacer de las exigencias legales de protección de datos una ventaja competitiva, constituyéndose como la solución *online* más segura de la industria.

Para asegurar el crecimiento de la empresa, en un futuro Acceso tendrá que **explotar** la oportunidad de expandir su negocio a otras ramas del sector educativo, aprovechando las alianzas establecidas.

El primer año desde el nacimiento de Acceso, el equipo deberá centrarse en seguir una estrategia operacional, es decir, optimizar el funcionamiento de la empresa y perfeccionar el *software* y la plataforma *web* para que sean cada vez de mayor utilidad. Para ello, resulta fundamental crear una organización flexible y abierta a conocer la opinión de los clientes sobre cada mejora introducida. Los años siguientes Acceso tendrá que utilizar una estrategia ofensiva frente a la competencia para lograr ganar cuota de mercado y atraer a clientes clave.

4.4. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS SMART

La estrategia de una empresa expone la manera en la que se van a alcanzar los objetivos estratégicos, es decir, las metas perseguidas. A su vez, los objetivos estratégicos definen con claridad la dirección a seguir por todos los integrantes de una empresa, alineando su actuación con la misión y visión de la organización. De esta forma, cuando los objetivos estratégicos están bien definidos logran incrementar el sentido de responsabilidad, favorecen el trabajo en equipo y facilitan el proceso de toma de decisiones en el seno de la empresa.

Para definir el plan de acción de la *startup*, se recogen en la tabla número cinco los principales objetivos estratégicos de Acceso, las acciones para lograrlos, las medidas o KPIs a utilizar para evaluar el progreso y la consecución de la estrategia y los resultados que se pretenden alcanzar durante el primer año. Cada objetivo ha sido definido siguiendo la metodología *SMART*, es decir, asegurando que son objetivos específicos, medibles, alcanzables, realistas y que su consecución esté fijada en el tiempo.

Tabla 6: Objetivos estratégicos de Acceso

Objetivos estratégicos	Cómo alcanzarlos	Qué se mide	Metas a un año
<p>Ofrecer servicios de admisión accesibles, de confianza y que respondan a las necesidades de cada nueva generación de clientes en el sistema de educación superior español</p>	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollando servicios de admisión en respuesta a las necesidades de los clientes Manteniendo un enfoque absoluto en la escalabilidad, la seguridad, el rendimiento y la disponibilidad del servicio Sentando las bases para el cambio en el futuro, mediante la innovación y las asociaciones estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> La cuota de mercado de las admisiones en el sistema universitario privado español El número de solicitudes que acaben en matriculación Número de universidades socias 	<ul style="list-style-type: none"> Que un 10% de las solicitudes de admisión en universidades privadas para el curso 2022/2023 se realicen a través de la plataforma Acceso Que un 60% de las solicitudes registradas terminen en matriculación Permitir solicitar admisión en un mínimo de cinco universidades privadas españolas
<p>Capacitar a los estudiantes para que tomen decisiones bien informadas, mediante el suministro de información oportuna, ordenada y personalizada</p>	<ul style="list-style-type: none"> Estructurando información de calidad y ofreciendo servicios de asesoramiento para que los estudiantes puedan identificar, buscar y evaluar más fácilmente los cursos Introduciendo contenidos más personalizados a partir de los intereses de cada usuario y en función del momento en que se encuentra en su proceso de solicitud Ofrecer contenidos innovadores y dinámicos 	<ul style="list-style-type: none"> Tasa de conversión: número de usuarios registrados Tasa de abandono: número de usuarios que empezaron y no terminaron una actividad Las estadísticas de uso de la web y los seguidores en las redes sociales El volumen de consultas sobre cómo utilizar los servicios de Acceso 	<ul style="list-style-type: none"> Lograr que el 80% de los alumnos que visiten la página se creen un perfil Tasa de abandono por debajo del 50% (entre alumnos que inician el proceso de admisión, realizan el test, etc)
<p>Ofrecer un servicio excelente y una experiencia digital integrada a nuestros usuarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> Facilitando a los usuarios el acceso y el uso de los sistemas de Acceso, a través de una experiencia digital intuitiva Ofreciendo una experiencia omnicanal sin fisuras, independientemente del punto de entrada, el canal o el dispositivo Permitiendo a los usuarios el autoservicio para que puedan resolver los problemas por sí mismos 	<ul style="list-style-type: none"> La satisfacción del cliente <ul style="list-style-type: none"> Net Promoter Score (NPS): porcentaje de usuarios que recomendarían la web Puntuación de satisfacción del cliente La capacidad de autoservicio <ul style="list-style-type: none"> Customer Effort Score (CES) Los tiempos de respuesta a las consultas de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Alcanzar un NPS del 90% Conseguir que el 75% de los usuarios este satisfecho o muy satisfecho con el servicio (un 20% de resultados neutros y un 5% de insatisfacción reducir progresivamente) Lograr que un mínimo del 80% de usuarios consideren la plataforma intuitiva

Objetivos estratégicos	Cómo alcanzarlos	Indicadores de progreso	Metas a un año
<p>Proporcionar datos y conocimientos accesibles y oportunos para facilitar el crecimiento y la innovación en las instituciones educativas</p>	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollando herramientas analíticas y servicios innovadores para conocer las preferencias de los estudiantes y adaptar la oferta y la estrategia de <i>marketing</i> Proporcionando <i>insights</i> y recomendaciones en función de las tendencias identificadas en el sector La publicación de datos, análisis y perspectivas de todo el sector de admisiones en España 	<ul style="list-style-type: none"> El uso de los datos y análisis de Acceso por parte de las instituciones Número de descargas de informes analíticos La adquisición y retención de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Que al menos tres universidades privadas hagan uso del mes de prueba de la herramienta y compartan su opinión sobre el servicio
<p>Ofrecer a las universidades un <i>software</i> excelente que le permita simplificar tareas, optimizar recursos y compenetrar al equipo de promoción de la universidad y gestión de admisiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> Diseñando herramientas integradas y de automatización para vender de forma eficiente y adaptarse a las cambiantes necesidades de sus clientes Lanzando progresivamente nuevas funciones del <i>software</i> para lograr la eficiencia en todos los procesos empresariales Ofreciendo servicios óptimos de atención al cliente y manteniendo una comunicación de <i>feedback</i> constante 	<ul style="list-style-type: none"> El número de <i>pull requests</i> (número de solicitudes que realiza un programador para incluir nuevas funciones o mejoras al <i>software</i>) La evolución de la estructura de costes del departamento El tiempo que tarda el equipo en hacer una tarea (<i>cycle time</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Que a finales de año la herramienta de <i>software</i> esté terminada

Fuente: elaboración propia

5. CONCLUSIONES

La *startup* Acceso ha sido diseñada con el fin de simplificar el proceso de transición al mundo universitario y la gestión de las admisiones desde las instituciones para facilitar el acceso a la educación.

Este apartado final sintetiza la información presentada en los anteriores cuatro capítulos para explicar cómo se ha dado respuesta a los objetivos perseguidos por el presente Trabajo de Fin de Grado.

1) Estudiar las tendencias y problemáticas presentes en el sector de la educación superior en España con el fin de identificar una oportunidad de negocio.

En España el 70% de las universidades se describe como digitalmente frustrada (CRUE, 2021), lo que significa que la tecnología no está bien integrada en la estrategia y los procesos de la institución. Como consecuencia, se desperdician recursos y se desaprovechan oportunidades de crecimiento y mejora de los servicios en el seno de las instituciones de educación superior. Una de las consecuencias de la ineficiencia tecnológica es que los procesos de admisión se convierten en una de las tareas de gestión más complicadas, en especial en las universidades privadas, pues éstas exigen que los alumnos cumplan un mayor número de requisitos para ser aceptados.

Los procesos de admisión también suponen un reto para gran cantidad de estudiantes, pues carecen de los medios necesarios para explorar la oferta de cursos universitarios. Además, segundo de bachillerato es un curso que requiere completa dedicación al estudio, por lo que los jóvenes pueden no contar con el tiempo necesario para realizar el seguimiento de las solicitudes de admisión a universidades privadas.

De esta forma, en el segundo capítulo del trabajo se han identificado tres problemáticas principales en el sector universitario:

1. Las universidades españolas han hecho fuertes inversiones en tecnología, pero no han logrado una verdadera transformación digital
2. Las universidades privadas muestran ineficiencias en el proceso de captación y selección de nuevos alumnos
3. El alumno no tiene tiempo ni recursos para explorar toda la oferta de estudios y aplicar a todas las opciones que le interesan de una forma sencilla.

2) *Presentar el modelo de negocio de la startup Acceso.*

Para desarrollar el modelo de negocio de Acceso se ha utilizado la herramienta del *Business Model Canvas*, que relaciona los nueve elementos principales de un plan de negocio:

1. Propuesta de valor: con el *software* de CRM, Acceso simplifica la gestión de los procesos de admisión, aumenta la visibilidad y fortalece la imagen de universidades privadas. Además, provee a las instituciones con herramientas de análisis de datos, lo que favorece la toma de mejores decisiones estratégicas. Por otra parte, Acceso concentra y organiza la oferta educativa bajo una misma plataforma y facilita a los alumnos el acceso a la educación superior.
2. Segmentos de clientes: los clientes principales de Acceso son las universidades privadas españolas. Los estudiantes de bachillerato son clientes indirectos de la *startup*, pues en un primer momento disfrutaban de la plataforma *web* de manera gratuita.
3. Relación con clientes: se mantiene una relación directa, personal y constante con las universidades para garantizar una buena experiencia de usuario. La relación con los alumnos se centrará en resolver dudas sobre el uso de la plataforma a través de un servicio automático y el correo electrónico.
4. Canales: el principal canal de comunicación de Acceso es su plataforma web, donde universidades y alumnos pueden registrarse y terceras empresas pueden contratar servicios de publicidad. En la etapa de lanzamiento de la empresa las redes sociales, las visitas a centros y los eventos educativos son los medios utilizados para captar clientes.
5. Red de socios: los socios clave de Acceso son los programadores encargados de desarrollar el *software* y la *web* de Acceso, terceras empresas como entidades bancarias y opciones de alojamiento que quieran ofrecer su servicio a los usuarios de la *startup*, *Unibuddy* -empresa de comunicación *peer-to-peer*-, los organizadores del evento Aula y los Ministerios de Educación y Formación Profesional y de Universidades.

6. Actividades clave: el desarrollo de la página *web* y de la herramienta de *CRM* resulta fundamental para garantizar el funcionamiento de la idea de negocio, especialmente en lo relativo a las herramientas de análisis de datos. Asimismo, durante esta etapa las campañas de lanzamiento son clave. Cuando el negocio esté en marcha, las actividades más importantes serán las que se centren en la fidelización de los clientes, investigación y análisis de datos, dirigidas a mejorar el servicio.
7. Recursos clave: la plataforma *web* y el *CRM* son los recursos centrales del modelo de negocio de Acceso. La base de datos también es un recurso de gran valor, que genera atractivo tanto para universidades como alumnos. Las oficinas, la imagen y la marca de Acceso y el capital humano también son fundamentales para el desarrollo del negocio. Por último, se necesita una inversión inicial de entre 35.000 y 40.000 euros para financiar la puesta en marcha de Acceso.
8. Estructura de costes: además de la inversión inicial dirigida a financiar el lanzamiento del negocio, Acceso incurrirá en una serie de costes operacionales de manera recurrente. Los más significativos son el salario del experto tecnológico, el mantenimiento tecnológico y aquellos derivados de la estrategia de *marketing*.
9. Fuentes de ingresos: los flujos de efectivo de Acceso se generarán a partir de cuota mensual pagada por contratar el software de *CRM* y la tarifa híbrida por utilizar la *web* como medio de promoción y publicidad.

3) *Determinar la posición estratégica de la startup a partir del análisis de su entorno general y específico.*

Para analizar la posición estratégica de Acceso se ha completado una matriz DAFO a partir de los resultados del análisis PESTEL y Porter. En general, las condiciones del entorno macroeconómico en España favorecen la implantación del plan de negocio de Acceso. En especial, debido a la dependencia de internet de los jóvenes, la fuerte inversión pública en la digitalización y modernización de la educación y por la cantidad de propuestas dirigidas a fomentar el emprendimiento. No obstante, a pesar de la reactivación de la economía tras la crisis provocada por la pandemia, el entorno económico se sigue caracterizando por altos niveles de incertidumbre.

Por otra parte, el entorno específico de Acceso se caracteriza por la fuerte rivalidad entre competidores, pues existen varias empresas que ofrecen soluciones tecnológicas a universidades y otras cuantas que ofrecen información y servicios de orientación a los estudiantes de bachillerato. Sin embargo, Acceso logra abrirse paso entre estos océanos rojos ofreciendo servicios beneficiosos tanto para las universidades como para los estudiantes.

La principal fortaleza de la *startup* es su software, caracterizado por ser flexible y escalable, que impulsa y acompaña el crecimiento de las universidades. Las instituciones pueden identificar nuevas tendencias y adaptar su estrategia gracias a las herramientas de análisis de datos y una vez contratan el *software* les es difícil cambiar de sistema sin incurrir en costes de reorganización. De esta forma el CRM de Acceso tiene la posibilidad de crear una situación de cierto bloqueo estratégico. Además, el modelo de negocio de Acceso genera un efecto de red, de forma que, al mejorar cualquiera de los dos servicios aumenta el valor añadido para ambos segmentos de clientes, lo que favorece el incremento del número de usuarios. La *startup* también debe aprovechar la oportunidad de expandirse a nuevos mercados.

No obstante, como se ha determinado a partir del análisis CAME, el equipo de Acceso debe hacer un esfuerzo por fidelizar a sus clientes, tanto universidades como alumnos, y por mejorar constantemente sus servicios para lograr seguir diferenciándose de la competencia.

4) Definir el plan de acción para la consecución de los objetivos estratégicos de Acceso.

La estrategia futura de Acceso estará enfocada a lograr la consecución de los objetivos estratégicos. Estos han sido definidos por el método SMART, indicando la manera de alcanzarlos, los indicadores que permiten medir el progreso y los resultados que se esperan haber obtenido en un año. Estos son:

- Ofrecer métodos de gestión de los procesos de admisión accesibles, de confianza y que respondan a las necesidades de cada generación de alumnos.
- Poner a disposición de los estudiantes los medios para que tomar una decisión bien informada.
- Ofrecer un servicio excelente y una experiencia digital integrada.

- Proporcionar datos y conocimientos a las instituciones educativas.
- Ofrecer a las universidades un software excelente que simplifique y optimice los procesos administrativos.

En definitiva, la *startup* Acceso surge como respuesta a la transformación digital. Cualquier empresa que quiera mantener su competitividad en el largo plazo debe integrar la tecnología en sus procesos de forma eficiente y aprovechar las ventajas de la analítica de datos. El sistema universitario, como fuente y promotor del conocimiento, debe subirse a la ola digital y favorecer el cambio.

El objetivo primordial de Acceso consiste en agilizar y simplificar los procesos de admisión para alumnos y universidades a través del uso de la tecnología. En este trabajo se presenta el plan de negocio de la empresa, el análisis de su posición estratégica y un plan de acción general. El desarrollo de esta idea de negocio ha sido posible gracias al programa Comillas Emprende, iniciativa impulsada por la Universidad Pontificia de Comillas y la plataforma *Adventurees*.

BIBLIOGRAFÍA

- Adventurees (2022). *Toolkit Goldsmith*. Recuperado el 20 de Enero de Adventurees: https://www.adventurees.com/static/goldsmith_model.html
- Alcalde, L. (2021). El ecosistema emprendedor español se consolida con el sector 'fintech' a la cabeza, aunque el papel de la mujer sigue siendo la asignatura pendiente. *Business Insider*, 14 de Septiembre de 2021. Recuperado de <https://www.businessinsider.es/mapa-emprendimiento-espanol-2021-south-summit-931479>
- Alkove, J. (2021). Nail The Basics Of Cybersecurity With Multifactor Authentication (MFA). *Forbes*, 29 de Enero de 2021. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2021/01/29/nail-the-basics-of-cybersecurity-with-multifactor-authentication-mfa/?sh=621de2bb12a4>
- Arana, I. (2021). La digitalización agrava la diferencia entre universidades . *Cinco Días*, 30 de Septiembre de 2021. Recuperado de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/09/29/fortunas/1632927821_667210.html#:~:text=El%20porcentaje%20correspondiente%20para%20las,un%20escueto%2014%2C4%25.
- Aunión, J. A. (2021). Los fondos de capital riesgo ponen sus manos en la educación española. *El País*, 4 de Octubre de 2021. Recuperado de <https://elpais.com/economia/negocios/2021-10-24/los-fondos-de-capital-riesgo-ponen-sus-manos-en-la-educacion-espanola.html>
- Bayón, A. (2020). Los accionistas de la universidad Alfonso X se embolsan 491 millones en dividendos. CVC adquirió la universidad madrileña el año pasado por más de 1.000 millones. *Cinco días*, 8 de Junio de 2020. Recuperado de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/06/05/companias/1591388758_933511.html#:~:text=CVC%20adquiri%C3%B3%20la%20universidad%20madrile%C3%B1a%20el%20a%C3%B1o%20pasado%20por%20m%C3%A1s%20de%201.000%20millones&text=Los%20accionistas%20de%20la%20Universidad%20Alfonso%20X%20se%20embolsaron%20un,du%C3%B1a%20de%20esta%20universidad%20privada.
- Belcic, I. (2020). *Guía esencial del phishing: cómo funciona y cómo defenderse*. 5 de Febrero de 2020 Recuperado de Avast Academy: <https://www.avast.com/es-es/c-phishing>
- CDE. (2021). *España y su Índice de la Economía y la Sociedad Digitales 2021*. Recuperado de CDE. Centro de Documentación Europea: <https://www.cde.ual.es/espana-y-su-indice-de-la-economia-y-la-sociedad-digitales-2021/#:~:text=Espa%C3%B1a%20ocupa%20el%20noven%C3%B3%20puesto,%20que%20es%2050%2C4>.

- Collins, J., & Porras, J. I. (1996). Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review*, 74(5), 65. Recuperado de <https://hbr.org/1996/09/building-your-companys-vision>
- Consejo de Ministros. (2021). El Gobierno aprueba el proyecto de Ley Crea y Crece para facilitar la creación y el crecimiento de empresas. *La Moncloa. Gobierno de España*, 30 de Noviembre de 2021. Recuperado de https://www.lamoncloa.gob.es/consejodeministros/resumenes/Paginas/2021/301121-rp_cministros.aspx
- Consejo de Ministros extraordinario. (2021). El Gobierno aprueba el Proyecto de Ley de Startups para favorecer el emprendimiento innovador. *La Moncloa. Gobierno de España*, 10 de Diciembre de 2021. Recuperado de https://www.lamoncloa.gob.es/consejodeministros/resumenes/Paginas/2021/101221-rp_cministros-extraordinario.aspx#:~:text=La%20Moncloa.,%5BConsejo%20de%20Ministros%2FRes%C3%BAmenes%5D
- CRUE. (2021). *UNIVERSITIC 2020. Análisis de la madurez digital de las Universidades Españolas*. Madrid: Crue Universidades Españolas. Recuperado de <https://tic.crue.org/publicaciones/universitic-2020/>
- Deusto Formación. (2013). *Ciclo de vida de un cliente*. 21 de Marzo de 2013. Recuperado de Deusto Formación: <https://www.deustoformacion.com/blog/marketing-digital/ciclo-vida-cliente>
- DIRECTIVA (UE) 2016/680 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016 relativa a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales por parte de las autoridades competentes para fines de prevención, investigación, detección o enjuiciamiento de infracciones penales o de ejecución de sanciones penales, y a la libre circulación de dichos datos y por la que se deroga la Decisión Marco 2008/977/JAI del Consejo. Boletín Oficial del Estado.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. *Management Review*, 70, 35-36.
- Enisa. (2022.). *Líneas de financiación*. Recuperado de Enisa: <https://www.enisa.es/es/financia-tu-empresa/lineas-de-financiacion/>
- Fundación CYD. (2021). *Informe CYD 2020*. Barcelona: Fundación Conocimiento y Desarrollo. Recuperado de <https://www.fundacioncyd.org/publicaciones-cyd/informe-cyd-2020/>
- García, J. M. (2020). Las universidades privadas siguen ganando terreno a las públicas. *La Vanguardia*, 18 de Diciembre 2020. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/vida/20201218/6131155/universidades-privadas-siguen-ganando-terreno-publicas.html>

- Gobierno de España. (2021a). *Componente 21: Modernización y digitalización del sistema educativo, incluida la educación temprana de 0-3 años. Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia*. Recuperado de <https://www.lamoncloa.gob.es/temas/fondos-recuperacion/Documents/05052021-Componente21.pdf>
- Gobierno de España. (2021b). *Estrategia España Nación Emprendedora*. Recuperado de https://www.lamoncloa.gob.es/temas/espana-nacion-emprendedora/Documents/ENE_Resumen%20ejecutivo.pdf
- Gobierno de España. (2021c). Anteproyecto de Ley Orgánica del Sistema Universitario. *La Moncloa. Gobierno de España*, 31 de Agosto de 2021. Recuperado de <https://www.lamoncloa.gob.es/consejodem Ministros/Paginas/enlaces/310821-enlace-universidad.aspx>
- Gobierno de España. (2021d). Sánchez presenta la Carta de Derechos Digitales, con la que "España se sitúa a la vanguardia internacional en la protección de derechos de la ciudadanía". *La Moncloa. Gobierno de España*, 14 de Julio de 2021. Recuperado de <https://www.lamoncloa.gob.es/presidente/actividades/Paginas/2021/140721-derechos-digitales.aspx>
- Gobierno de España. (s.f.). *Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia*. Recuperado de Gobierno de España: <https://planderecuperacion.gob.es/>
- Hernández de Cos, P. (2022). La economía española en 2022. Situación y retos para la política económica. *Spain Investors Day*. Madrid: Banco de España. Recuperado de <https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/IntervencionesPublicas/Gobernador/Arc/Fic/hdc120122.pdf>
- INE. (2021). *Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares*. Instituto Nacional de Estadística, 15 de noviembre 2021. Recuperado de https://www.ine.es/prensa/tich_2021.pdf
- Kim, C., & Mauborgne, R. (1 de Abril de 2005). Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice. *California Management Review*, 47(3).
- Liferay. (2021). *¿Qué es el B2B2C?*. 17 de Diciembre de 2021. Recuperado de Liferay Blog: [https://www.liferay.com/es/blog/customer-experience/que-es-el-b2b2c#:~:text=B2B2C%20\(business%20to%20business%20to,clientes%20bajo%20su%20propia%20marca](https://www.liferay.com/es/blog/customer-experience/que-es-el-b2b2c#:~:text=B2B2C%20(business%20to%20business%20to,clientes%20bajo%20su%20propia%20marca).
- López, J. (2019). *Ciclo de vida de una empresa*. 23 de Julio de 2019. Recuperado de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/ciclo-de-vida-de-una-empresa.html>
- Meneses, N. (2021). Las 'startups' educativas llevan la innovación a aulas y empresas. *El País*, 12 de Agosto 2021. Recuperado de

<https://elpais.com/economia/formacion/2021-08-12/las-startups-educativas-llevan-la-innovacion-a-aulas-y-empresas.html>

Ministerio de Educación y Formación Profesional. (2022). *Estadística del Gasto Público en Educación. Resultados provisionales Año 2020*. Gobierno de España. Recuperado de <https://www.educacionyfp.gob.es/dam/jcr:6e143973-d8ae-4681-947e-bbef1d13de87/notagasto2020.pdf>

Ministerio de Universidades. (2021a). *Datos y cifras del Sistema Universitario Español. Publicación 2020-2021*. Gobierno de España. Recuperado de https://www.universidades.gob.es/stfls/universidades/Estadisticas/ficheros/Datos_y_Cifras_2020-21.pdf

Ministerio de Universidades. (2021b). El Ministerio de Universidades priorizará la coordinación con las universidades ante la emergencia climática. *Ministerio de Universidades. Gobierno de España*, 4 de Junio de 2021. Recuperado de <https://www.universidades.gob.es/portal/site/universidades/menuitem.43f867cc076c14d185cacc2c026041a0/?vgnnextoid=1d553b5d1a6d9710VgnVCM1000001d04140aRCRD&vgnnextchannel=cc3cd58bc3350710VgnVCM1000002006140aRCRD#:~:text=El%20Ministerio%20de%20Universidades%20priorizar%C3%A1,universidades%20ante%20la%20emergencia%20clim%C3%A1tica&text=El%20ministro%20de%20universidades%2C%20Manuel,laboratorios%20para%20las%20ciudades%20sostenibles>.

Ministerio de Universidades. (s.f.). *Campus sostenible*. Recuperado de Ministerio de Universidades. Gobierno de España: <https://www.universidades.gob.es/portal/site/universidades/menuitem.21ef60083f296675105f2c10026041a0/?vgnnextoid=3b919cf08a6c9710VgnVCM1000001d04140aRCRD>

Montes, O., Garrido, R., & Gallo, M. T. (2019). *Sobre-cualificación o Falta de Oportunidades Laborales: Un análisis sectorial en España*. Madrid: Universidad de Alcalá.

Mousalli-Kayat, G. (2015). *Métodos y Diseños de Investigación Cuantitativa. Creative Commons*.

NeoAttack. (2021). *Estrategia de Contenidos*. 22 de Julio de 2021. Recuperado de NeoAttack: <https://neoattack.com/neowiki/estrategia-de-contenidos/#:~:text=Una%20Estrategia%20de%20contenidos%20es,una%20promoci%C3%B3n%20de%20cualquier%20tipo>.

OECD. (2021). *Education at a Glance 2021: OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing. Recuperado de https://www.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance-2021_b35a14e5-en

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Peiró, R. (2017). *Análisis PEST*. 5 de Julio de 2017. Recuperado de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pest.html>
- Peiró, R. (2017). *Imagen de marca*. 31 de Marzo de 2017. Recuperado de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/imagen-de-marca.html>
- Pérez, S. (2020). *Lean Startup: Cómo aplicar la metodología + Ejemplos*. Recuperado de Lanzadera: <https://lanzadera.es/lean-startup-metodologia-ejemplos/>
- Plattner, H. (2015). *An Introduction to Design Thinking. PROCESS GUIDE*. Institute of Design at Stanford.
- Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>
- Real Decreto 640/2021, de 27 de julio, de creación, reconocimiento y autorización de universidades y centros universitarios, y acreditación institucional de centros universitarios. Boletín Oficial del Estado, núm. 179.
- REGLAMENTO (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016 relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos y por el que se deroga la Directiva 95/46/CE (Reglamento general de protección de datos). Boletín Oficial del Estado.
- Ricart, R. J., Martínez, J. P., Ortega, A., Otero Iglesias, M., & Steinberg, F. (2022). España en el mundo 2022: perspectivas y desafíos económicos y tecnológicos. *Real Instituto Elcano*. Recuperado de <https://www.realinstitutoelcano.org/analisis/espana-en-el-mundo-2022-perspectivas-y-desafios-economicos-y-tecnologicos/>
- Robles, B. (2011). Métodos cualitativos de investigación. La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico. *Cuicuilco*.
- Sánchez, J. (2016). *Plan estratégico*. 30 de Junio de 2016. Recuperado de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/plan-estrategico.html>
- Salesforce. (2019). *¿Qué es la arquitectura Salesforce multitenant? ¿Principales características y ventajas?* Recuperado de Seidor NTS: <https://www.nts-solutions.com/blog/arquitectura-salesforce.html>
- Salesforce. (2021). *Emailing: Qué es y para qué sirve*. 19 de Mayo de 2021. Recuperado de [Salesforce Latinoamérica: https://www.salesforce.com/mx/blog/2021/05/emailing-que-es.html](https://www.salesforce.com/mx/blog/2021/05/emailing-que-es.html)
- Salesforce. (s.f.). *¿Qué es CRM?* Recuperado de Salesforce: <https://www.salesforce.com/mx/crm/>

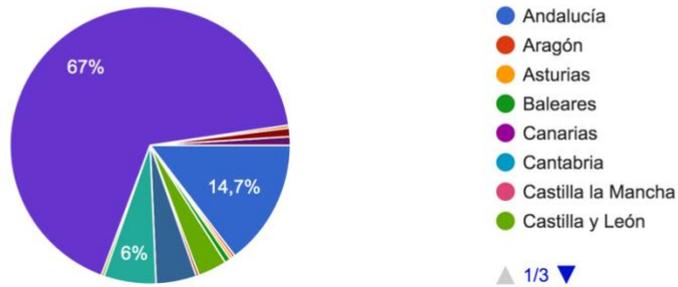
- Salesforce. (s.f.). *¿Qué es SaaS?* Recuperado de Salesforce: <https://www.salesforce.com/es/learning-centre/tech/saas/>
- Sarsby, A. (2016). *SWOT Analysis: A guide to SWOT for business studies students*. Reino Unido: Spectaris.
- Sevillano, E. G. (2018). Permira compra la Universidad Europea de Madrid por 770 millones. *El País*. 12 de Diciembre de 2018. Recuperado de https://elpais.com/economia/2018/12/12/actualidad/1544633151_730010.html
- Silió, E. (2020). Castells pone coto a las universidades que actúan como meras academias. *El País*. 26 de Noviembre de 2020. Recuperado de <https://elpais.com/educacion/2020-11-26/castells-pone-coto-a-las-universidades-que-actuan-como-meras-academias.html#:~:text=El%20ministro%20de%20Universidades%2C%20Manuel%20Castells%2C%20quiere%20poner%20coto%20a,de%20investigar%20y%20transferir%20conocimiento.>
- Silió, E. (2020). El decreto para frenar las “universidades chiringuito” levanta las primeras ampollas. *El País*. 22 de Diciembre de 2020. Recuperado de <https://elpais.com/educacion/2020-12-22/el-decreto-para-frenar-las-universidades-chiringuito-levanta-las-primeras-ampollas.html#:~:text=El%20decreto%20de%20creaci%C3%B3n%20de,de%20investigaci%C3%B3n%20E2%80%95%20ha%20empezado%20a>
- Sinek, S. (2017). *Find Your Why: A Practical Guide for Finding Purpose for You and Your Team*. Sinek Partners, LLC.
- South Summit. (2021). *South Summit. Innovation is Business*. Madrid. Recuperado de <https://www.southsummit.co/wp-content/uploads/2021/09/MAPA-EMPREDIMIENTO-2021-Presentacio%CC%81n-FINAL-1-1.pdf>
- South Summit. (s.f.). *South Summit. 10 Years Building Ecosystem*. Retrieved from South Summit: <https://www.southsummit.co/#/>
- ThePowerMBA. (2022). *Entender el funnel de ventas: como crear un embudo de ventas EFICAZ*. Recuperado de The Power Business School: <https://www.thepowermba.com/es/blog/entender-el-funnel-de-ventas>
- Unibuddy. (2022). *Unibuddy*. Recuperado de <https://unibuddy.com/>

ANEXOS

I. Resultados de la encuesta a alumnos de bachillerato

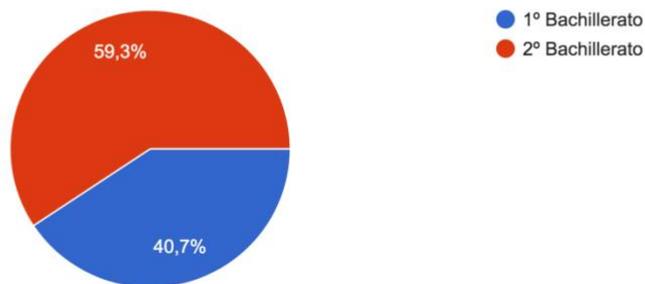
Comunidad Autónoma donde estudias

300 respuestas



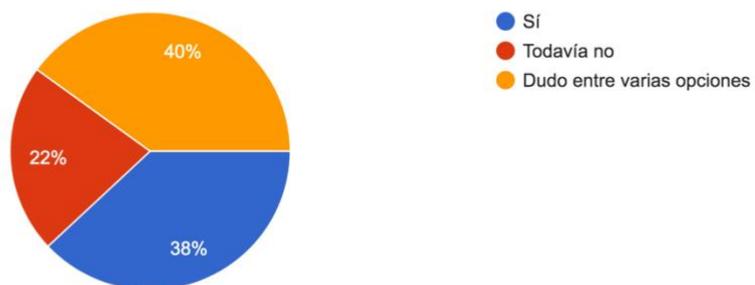
Curso

300 respuestas



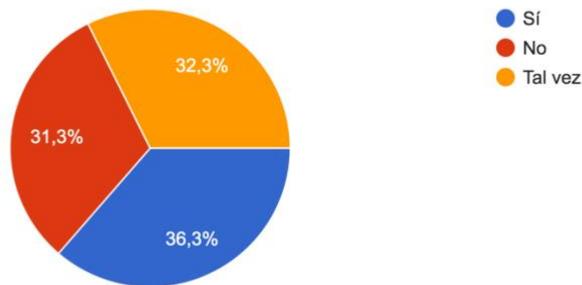
¿Tienes claro lo que quieres estudiar en la universidad?

300 respuestas



¿Te planteas estudiar en una universidad privada?

300 respuestas



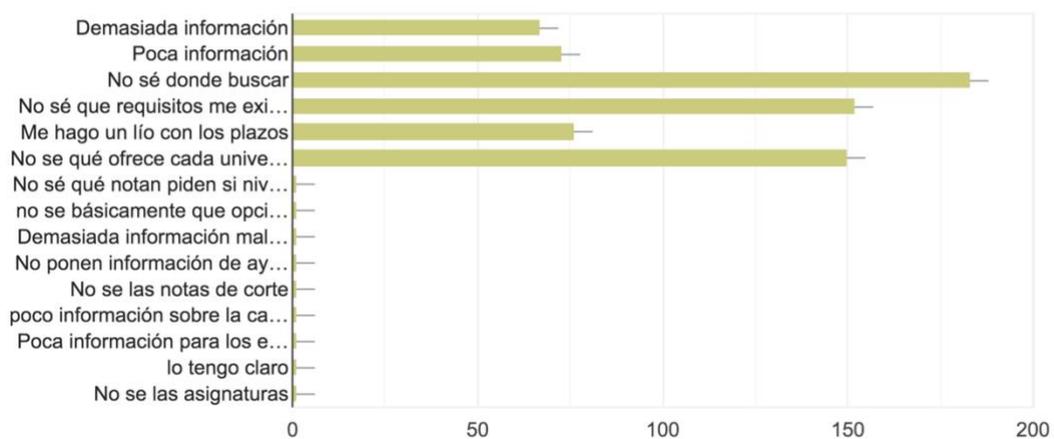
¿Te sería útil una página web / app donde poder acceder a información sobre las carreras que puedes estudiar, dónde estudiarlas, el contenido del curso, los requisitos para entrar, etc.?

300 respuestas

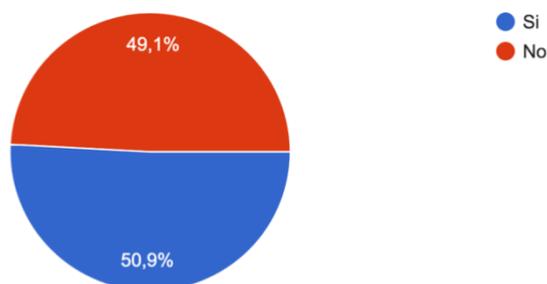


¿Con qué complicaciones te encuentras a la hora de buscar información sobre carreras o solicitar admisión en las universidades? (Marcar todas las opciones que apliquen)

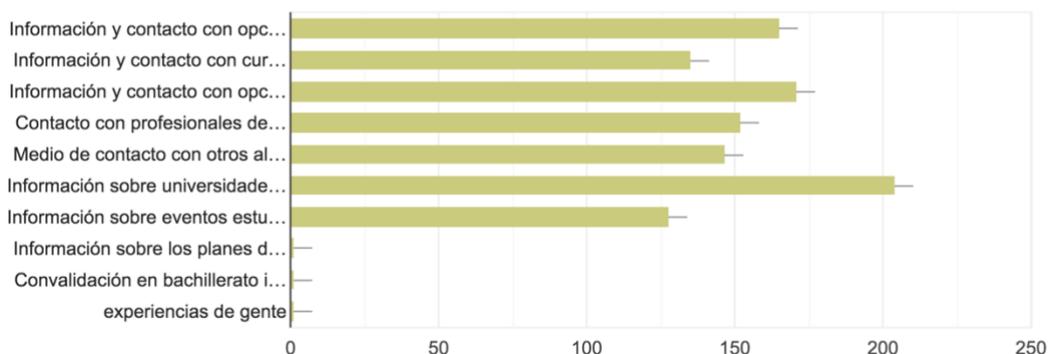
295 respuestas



¿Estarías dispuesto a pagar por el servicio de gestión de solicitudes de acceso universitario? Ten en cuenta que pondría solución a las anteriores co...n sobre carreras sería en cualquier caso gratuita.
293 respuestas



¿Qué otros servicios te gustaría que ofreciese esta aplicación? (Marcar todas las opciones que apliquen)
291 respuestas



II. Transcripción esquematizada de la entrevista a Raquel Violero Álvarez

Intro

Para grado y posgrado es diferente. Grado más estandarizado, la información completa se puede encontrar en la web. El acceso a posgrado es algo más complejo, ya que cada título tiene sus propios requisitos y en última instancia, es el director quien valida al candidato a través de una entrevista personal.

El proceso implica muchos recursos y procesos.

ICADE: *Marketing* está organizado en 5 departamentos, el equipo lo conforman un total de 24-25 personas “muy pocas para todo lo que hacen”.

Departamento de Nuevos Alumnos.

1. Misiones:
 - Atender al público interesado
 - Definir la estrategia de comercialización: se asesora a los responsables académicos (jefes de estudio, decanos) en definir esta estrategia
2. Equipo: 7 asesores + 1 directora

Departamento de Comunicación y Diseño.

1. Misiones:
 - Enfocado a comunicación institucional
 - Ayuda en la elaboración de mensajes comerciales

Departamento de *Marketing Operativo*.

1. Misiones:
 - Encargado del *back office* → operativa interna asociada a la organización de eventos, logística y operativa externa, elaboración de folletos, *webs* de estudios actualizadas...
 - Apoyo para nuevos alumnos

Departamento de *Marketing Digital*.

1. Misiones:
 - Gestionar publicidad, redes sociales, medios de pago
 - Gestión de *webs*

Departamento de Comillas *Alumni*.

Alumni es uno de los principales activos de la universidad

1. Misiones:
 - Gestionar publicidad, redes sociales, medios de pago
 - Gestión de *webs*

Oferta

- Grado
- Posgrado
- Doctorado

- *Life-long learning* para antiguos alumnos

Go to Market

Toda la campaña se basa principalmente en los eventos organizados dentro de comillas

- Jornadas Puertas Abiertas
- Sesiones Informativas
- Para posgrado: eventos específicos, cada programa evento específico (*masterclass*, mesas redondas, búsqueda de acciones innovadoras y participativas)

Eventos programados → creación y publicación del evento en *web* → Digital y comunicación dan difusión dependiendo de la importancia del evento por unos canales o por otros

Opiniones de Acceso

- “Proyecto interesantísimo”
- App de Comillas: limitada, muy enfocada a alumnos (no futuros alumnos), no desarrollada por ICADE, común a todas las universidades Banco Santander
- Si desarrollarais una aplicación para generar *engagement* con futuros alumnos y sus padres sería estupendísimo
- Si en ferias y colegios tuvieran un QR para descargar la aplicación y pudiéramos ya tenerles pues de alguna manera captados, sería interesantísimo

Dos áreas diferenciadas

- Oficina de Nuevos Alumnos (MKTG): proceso de decisión del futuro alumno, desde que conoce la universidad, hasta que inician la solicitud
- Secretaría General y Gestión Académica y Trámites

CRM: Sistema donde se recogen todos los contactos de los interesados en estudiar en las universidades, de alguna manera conectado con portal de admisiones, pero poco integrado.

Proceso (Comillas Edu → Proceso de Admisión)

Con la pandemia se ha digitalizado mucho, hasta hace poco la documentación había que traerla presencialmente, desde hace 2-3 años, se puede entregar a través de la *web*. El

propio usuario gestiona toda su solicitud, proceso de admisión. Se le va indicando los porcentajes, pasos a seguir...

- Hasta hace 2-3 años tampoco había información en la *web* sobre los pasos a seguir
- Año pasado: Se elaboró un documento de preguntas frecuentes
- Proceso similar para todas las facultades y centros, difiere la prueba de acceso
 - Examen sábado en mayo, todos los solicitantes de ICADE-ICAI → Todos los solicitantes hasta el 30 abril
 - Titulaciones con menor demanda, abierto hasta el último día antes de empezar la universidad

Resumen del proceso para alta demanda

1. *Web* del estudio que le interesa
2. Iniciar solicitud de admisiones → Redirección al portal de admisiones
3. Generación de usuario y contraseña (sirve para todo el proceso y es la manera de consultar en todo momento su admisión → Información de secretaria general)
4. Hasta el 30 de abril para rellenar cuestionario con todos los datos personales + fotografía
5. Seis opciones de titulaciones en interés → Pueden modificarse hasta mediados de abril

El examen de acceso no está previsto que sea *online*, muchísima importancia al proceso de selección → Forma de equiparar personas de diferentes sistemas educativos, diferentes niveles, se evalúa con un mismo baremo a todos los alumnos

- Suficiente demanda en algunas titulaciones como para aumentar
- Fundamental presencialidad para titulaciones de alta demanda

Recursos

- Para examen: Implicado todo *Marketing* + Secretaría General → Toda la universidad, profesores cuidan el examen, coordinadores de admisión (profesores) elaboran el examen, vicerrectora + jefes de estudio acuerdan tipo de examen que se va a hacer
- Financiación: parte del presupuesto de la universidad se dedica a la captación de alumnos → *Marketing* y Gestión Académica

- *Marketing* presupuesto muy limitado → Afortunadamente Comillas goza de muy buena reputación, hasta hace poco no se requerían grandes esfuerzos para conseguir alumnos. Pero está aumentando mucho la competencia, surgen nuevos modelos de educación. Principal valor/embajadores → Alumnos + familias + antiguos alumnos
- Entorno hace que se tengan que idear nuevas formas de llegar al público, con pandemia, el examen puede realizarse en distintas ciudades de toda España, llegando a un público más amplio

Servicios adicionales

- No se gestiona el alojamiento, no quieren ser una inmobiliaria → focalización en *core*. Si se ofrece información sobre las distintas opciones de alojamiento con residencias con quien existe una relación consolidada
- Campus preuniversitario
- Academias no obtienen información por parte de Comillas, no existe vínculo alguno ni con academias de preparación del examen de acceso ni con las academias de asignaturas de la carrera

Agencias externas de reclutamiento

- No se han asociado nunca con este tipo de agencias que ofrecen servicios de reclutamiento, delegados comerciales, etc.
- Si se invierte en publicidad, contratación de portales, publicaciones en revistas
- Selección es lo más importantes
- Alumnos seleccionados en base a unos criterios que garantizan que tienen la capacidad suficiente para pasar con éxito por las titulaciones

Automatización

- Hasta hace un par de años totalmente manual
- Generación Z acostumbrada a hacerlo todo desde el móvil
- Se puede hacer todo online a excepción del examen

Reflexiones Acceso

Si existiese una plataforma que respetando el proceso de selección de ICADE:

- Documentos a través de nuestra *web*

- Recordatorios

Aplicación móvil para hacer todo el proceso del candidato sería muy interesante → “Te lo compro ya”

- Unificar todo el proceso
- Mantener al alumno permanentemente informado
- Notificarle
- Dudas
- Información de eventos

Común a todas las universidades

De cara a promoción y *engagement* sería interesantísimo, uno de los canales que todavía no tienen abiertos

Descarga de folleto → alumno a través de QR pudiera acceder a esa aplicación pudiera acceder a toda la información

Dos oportunidades muy claras

- *Engagement*: Empieza la relación con el cliente, en este caso el alumno, mucho antes (el alumno hasta ahora empieza el contacto en las fases finales) → Les gustaría empezar como en 4º de la ESO
- El proceso sigue siendo muy engorroso y poco unificado, sigue estando desconectado la tramitación del expediente y la promoción

Datos

Cualquier forma de captar datos de los futuros alumnos → Protección de datos (ley + estricta ahora) se ha de autorizar los datos para fines comerciales

- Datos ya son autorizados a través de la *web* y la aplicación

Los datos si se utilizan de manera interna, con fines de estudios de mercado siempre que no salgan de Comillas