



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)

ACCESO: PLAN DE NEGOCIO DE UNA *START-UP* DEL SECTOR EDUCATIVO

Autor: Gonzalo Fuentes Tardón
Directora: Susana de los Ríos Sastre

Resumen

En el siguiente trabajo se plasma el plan de negocio de una *start-up* innovadora y tecnológica, que cubre un nicho de mercado dentro del sector de la educación, específicamente en el ámbito universitario. Dicha *start-up*, cuyo nombre es **Acceso**, nace con el objetivo de mejorar los procesos de selección a las universidades privadas de España, agilizándolos y eliminando sus ineficiencias, tanto para los alumnos como para las instituciones universitarias. La idea de negocio ha sido desarrollada, en toda su amplitud, por un equipo de estudiantes en el marco del Comillas Emprende siguiendo un *Business Model Canvas* y contando con la orientación de mentores profesionales. Si bien este trabajo se centra de manera especial en los planes estratégico y de marketing, se incluye también un estudio de la viabilidad financiera de la *start-up* con el objetivo de proporcionar una visión de conjunto del proyecto.

Palabras clave: *start-up*, *SaaS*, universidades, alumnos, plan de negocio, digitalización.

Abstract

The following paper presents the business plan of an innovative and technological start-up, which covers a market niche within the education sector, specifically at the university level. This start-up, whose name is **Acceso**, was created with the aim of improving the recruitment processes for private universities in Spain, streamlining them and eliminating inefficiencies, both for students and for the university institutions. The business idea has been developed, in its entirety, by a team of students within the framework of Comillas Emprende following a Business Model Canvas and with the guidance of professional mentors. Although this work focuses especially on the strategic and marketing plans, it also includes a study of the financial viability of the start-up in order to provide a complete overview of the project.

Keywords: start-up, SaaS, universities, students, business plan, digitalization.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	6
1.1. Objetivos del trabajo.....	6
1.2. Propósito general y contextualización del tema.....	6
1.3. Metodología.....	8
2. LA IDEA DE ACCESO.....	10
2.1. La idea	10
2.2. Misión, Visión y Valores	11
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	13
3.1. Business Model Canvas.....	13
3.2. Análisis del entorno de la empresa	26
3.2.1. <i>PESTEL</i>	26
3.2.2. <i>Análisis DAFO</i>	32
4. PLAN DE MARKETING	40
4.1. Marketing estratégico	40
4.1.1. <i>Segmentación de mercado y clientes</i>	40
4.1.2. <i>Entorno competitivo</i>	41
4.1.3. <i>Propuesta de valor: La estrategia del Océano Azul</i>	42
4.2. Marketing operativo.....	46
4.2.1. <i>Producto</i>	46
4.2.2. <i>Precio</i>	49
4.2.3. <i>Distribución</i>	50
4.2.4. <i>Comunicación</i>	51
5. VIABILIDAD FINANCIERA	53
5.1. Inversiones iniciales.....	53
5.2. Financiación	54
5.3. Ingresos y Costes	55
5.3.1. <i>Ingresos</i>	55
5.3.2. <i>Costes variables</i>	56
5.3.3. <i>Costes fijos y otros</i>	57
6. CONCLUSIONES	60
7. BIBLIOGRAFÍA	65
8. ANEXOS.....	67
Anexo I: Entrevista a los alumnos a través de <i>Google Forms</i>	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Logo de Acceso	10
Figura 2: Los valores de Acceso	12
Figura 3: Business Model Canvas.....	13
Figura 4: Respuestas a la pregunta ¿Tienes claro lo que quieres estudiar?	14
Figura 5: Respuestas a la pregunta: ¿Con qué complicaciones te encuentras a la hora de buscar información o solicitar admisión en las universidades?	15
Figura 6: La propuesta de valor de Acceso.....	15
Figura 7: La relación con los clientes	19
Figura 8: Asociaciones clave de Acceso.....	23
Figura 9: Business Model Canvas de Acceso	25
Figura 10: Los factores económicos que afectan a Acceso	27
Figura 11: Los factores sociales que afectan a Acceso.....	29
Figura 12: Las fortalezas de Acceso	33
Figura 13: Las debilidades de Acceso	34
Figura 14: Las oportunidades de Acceso	36
Figura 15: Las amenazas de Acceso	37
Figura 16: Matriz DAFO de Acceso.....	38
Figura 17: Matriz del entorno competitivo	41
Figura 18: Esquema de la innovación de valor.....	43
Figura 19: Canvas estratégico.....	44
Figura 20: El ciclo de vida.....	47
Figura 21: La estructura plana de Acceso.....	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tabla de todas las universidades privadas de España.....	17
Tabla 2: Inversiones iniciales.....	54
Tabla 3: Proyección de ingresos	56
Tabla 4: Proyección de costes variables	56
Tabla 5: Proyección de gastos de personal	57
Tabla 6: Otros gastos fijos	58

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Objetivos del trabajo

El objetivo de este Trabajo de Fin de Grado es el de desarrollar un plan de negocio a partir de la creación de una *start-up* tecnológica, que recibe el nombre de **Acceso** y que está centrada en el ámbito educativo. Así podemos distinguir también objetivos específicos del proyecto:

- I. Creación de una propuesta de valor: Identificar el valor creado por nuestro servicio y la ventaja competitiva del mismo.
- II. Investigar acerca de la viabilidad y estructura de negocio en nuestro servicio, a partir del *Business Model Canvas* con la intención de definir clientes, servicios, formas de monetización de la idea y otros aspectos fundamentales del proyecto.
- III. Análisis de la viabilidad de **Acceso** mediante el plan estratégico:
 - Análisis del entorno general mediante PESTEL
 - Análisis del DAFO
- IV. Desarrollar la parte más esencial del modelo de negocio, que encapsula el plan de marketing y la viabilidad financiera de la *start-up*.

1.2. Propósito general y contextualización del tema

El propósito general del proyecto es el de realizar y desarrollar una parte del plan de negocio de la creación de una *start-up* tecnológica.

La llegada de la pandemia en 2020 afectó a todos los aspectos de la vida de las personas y, por descontado, a todos los sectores productivos de las sociedades mundiales. Centrándonos en el aspecto educativo, puso en relieve la gran falta de digitalización y modernización que sufría el sector, sobre todo en el ámbito público, pero también en el privado. Así, el confinamiento denotó la falta de preparación y recursos que el sistema educativo español tenía. Este demostró no ser capaz de realizar un traspaso fluido a la

enseñanza *on-line*, con algunas universidades y centros sin clase durante el resto del segundo cuatrimestre del curso 2019-2020.

Sin embargo, es necesario remontarse a los años 90 para comprender el origen de la digitalización, cuando un abaratamiento de la tecnología y también del internet permitió por primera vez la llegada de los ordenadores al sector educativo (Tesouro Cid & Puiggali Allepuz, 2004). Si bien es cierto que este tipo de tecnologías se fueron adhiriendo al sistema educativo, este los incorporó como un complemento más que como una auténtica revolución llamada a afectar a todos los aspectos de la enseñanza.

El espacio potencial de interacción con la Web 2.0 ha sido bautizado como Conectivismo, y no pone el énfasis sólo en el aprendizaje individual sino también en la enseñanza en red (Siemens, 2005). Sin embargo, en España esta potencialidad ha sido en muchos casos ignorada, dando lugar a una gran cantidad de ineficiencias no sólo en el aprendizaje sino también en la administración y gestión del mismo. En un esfuerzo por modernizar y dotar a los centros y alumnos de herramientas útiles, una gran cantidad de empresas han creado distintas soluciones que, como es de esperar, consiguieron mayor relevancia durante la pandemia. Destacan algunas como *Moodle*, *Blackboard Learn* o *Google Classroom*, entre otras.

Así, **Acceso** nace como una idea que se enmarca en esta red de empresas tecnológicas y educativas que pretenden generar una revolución en el sector. El proyecto ha sido desarrollado en conjunto con otros 4 alumnos de la Universidad Pontificia de Comillas en el marco de Comillas Emprende, una iniciativa que pretende impulsar el emprendimiento en el ámbito universitario y cuyo concurso sirve de base para la creación de este trabajo. La idea surge a partir del estudio de la necesidad de mejorar y optimizar los procesos de selección de las universidades privadas en España.

Acceso es una plataforma on-line dirigida a estudiantes de Bachillerato que busquen información ordenada y que estén interesados en realizar el proceso de selección de alguna universidad privada. Así, dicha web consigue aunar en un mismo lugar los procesos de selección de todas las universidades privadas de España, gestionando para las universidades la parte más burocrática de los mismos bajo un contrato de exclusividad y eliminando la fragmentación y las ineficiencias tradicionales de este sector.

1.3. Metodología

Tras delimitar los objetivos específicos del proyecto, y para conseguir alcanzarlos llevaremos a cabo en primer lugar una revisión de la literatura disponible mediante el uso de facilitadores como *Dialnet*, *Google Scholar*, así como de los recursos disponibles en la Biblioteca de la Universidad. Se usará además información disponible en revistas y periódicos fiables, así como de los distintos recursos que otorgan en talleres, seminarios y reuniones con mentores que lleva a cabo Comillas Emprende.

Al mismo tiempo se usarán distintos recursos que han permitido validar la idea, como son encuestas estudiantiles para conocer a qué problemas y dificultades se enfrentan los estudiantes que están interesados en estudiar un grado en una universidad privada (ver Anexo I). Además, serán útiles las entrevistas mantenidas con los responsables de los procesos de selección de las principales universidades privadas de nuestro país, que nos ha permitido obtener valiosos *insights* sobre cuáles son las principales ineficiencias de sus sistemas, con el objetivo de perfeccionar el servicio y adecuarlo a las necesidades de clientes y usuarios. Las encuestas al alumnado se han realizado mediante *Google Forms*, mientras que las entrevistas con los responsables se han llevado a cabo mediante llamadas telefónicas.

Para continuar, usaremos el *Business Model Canvas* como base para el desarrollo del plan de negocio. Este fue creado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur con el objetivo de desechar los modelos de negocio anticuados y dar paso a las empresas del futuro mediante el estudio de 9 módulos que permiten generar una *start-up* innovadora (Osterwalder & Pigneur, 2011). Este recurso nos permitirá analizar los potenciales clientes (o *partners*) de la empresa y el tipo de relación con estos, las actividades y los recursos clave para el desarrollo de la web y la prestación del servicio, los flujos de ingresos y gastos con el objetivo de determinar la rentabilidad y viabilidad de la idea.

Otros modelos serán empleados para el estudio de la viabilidad comercial de **Acceso**. Para empezar, se empleará el análisis PESTEL con el objetivo de identificar oportunidades y amenazas en el entorno país para basar una estrategia de negocio en el entorno de la empresa. Este fue creado por Liam Fahey y V.K. Narayanan con la publicación en 1968

de un artículo llamado *Macro-Environmental Analysis in Strategic Management*. (Sánchez-Cambronero, González-Cancelas, & Molina Serrano, 2020). Además, este análisis permite realizar una representación visual del mismo que permite analizarlo de forma más esquemática y visual.

Enfocándonos en la empresa de forma concreta, emplearemos el análisis DAFO, a partir del cual estudiaremos todos aquellos factores que le afectan, tanto de forma interna como externa. Entre los factores internos podemos distinguir entre Debilidades y Fortalezas, y son aquellos sobre los que la empresa puede actuar, mientras que los factores externos se pueden dividir en Amenazas y Oportunidades, sobre los cuales es más difícil intervenir.

Por último, llevaremos a cabo el desarrollo de una parte del *business plan*, en el que se elaborarán tanto el plan de marketing como el análisis de la viabilidad financiera de la empresa, dos partes de extrema relevancia en el plan general de **Acceso**. Estas permitirán establecer las acciones a largo y a corto plazo que son necesarias para garantizar el éxito y la viabilidad del negocio.

2. LA IDEA DE ACCESO

2.1. La idea

La idea de **Acceso** se enmarca en el sector de la educación, específicamente en el nivel universitario privado español. El servicio, además, se encasilla dentro del concepto de SaaS, o *Software as a Service*, que proporciona una solución de *software* comprada a un proveedor en la nube mediante pago por uso, a través de una página web en Internet (Hernández Bravo, 2009). El software entonces se comercializa como un servicio, sin que el cliente se tenga que ocupar de su uso, mantenimiento y actualización.

Supone proporcionar en un mismo sitio web la posibilidad de realizar los procesos de selección de todas las universidades privadas españolas, y de todos los grados que estas ofrecen, obteniendo la exclusividad en el proceso por parte de las universidades *partners*. Esta implica únicamente la gestión de dichos procesos, y en ningún caso tendremos la capacidad de decisión sobre el diseño de los mismos o sobre la decisión de aceptar o rechazar a un alumno. Esta queda por ley reservado a las universidades y que, además, es un factor que muchos de nuestros *partners* usan como elemento diferenciador. Así el logo con el que comercializaremos el servicio es el siguiente:

Figura 1: Logo de Acceso



Fuente: Elaboración propia.

Dicho servicio implica también la concentración de toda la oferta en un mismo sitio web. Esto supone un ambicioso plan, ya que, aunque el mercado no es muy grande (en España sólo hay 39 universidades privadas), la captación de la totalidad del mismo resulta complicada y requiere de una visión a largo plazo, que se intentará llevar a cabo en un ambicioso plan a 5 años. Además, se incrementará la propuesta de **Acceso** mediante

distintos servicios encaminados a fidelizar y mantener a los usuarios más allá de la elección del grado y la realización del proceso de selección, que se ofrecerían a partir de distintos socios estratégicos con los que se establecerían *partnerships*. Dichos servicios incluirán en principio opciones de alojamiento y alquiler, pudiendo expandirse en un futuro hacia la financiación del precio del grado.

Los *pain points* que se pretenden solucionar, así como la propuesta de valor de la idea serán explicadas en mayor profundidad en el *Business Model Canvas*.

Así, esta oportunidad surge a partir de la propia experiencia como alumnos de la Universidad Pontificia de Comillas, así como de las opiniones y percepciones de conocidos que se encuentran próximos a comenzar su carrera. Hemos observado una falta de eficiencia generalizada que se deriva de la heterogeneidad de procesos y de la desestructuración del sector. Más adelante, nuestra idea ha sido validada a través de una encuesta realizada a 300 estudiantes de bachillerato y a través de entrevistas telefónicas con responsables de procesos de selección de distintas universidades privadas de España.

El campo de acción quedaría definido en el sector privado español en un primer momento, con una capacidad de escalabilidad potencial al mercado de la Unión Europea, asentándonos país a país y aprovechándonos de los beneficios que se derivan de la libertad de establecimiento y la libre prestación de servicios del Mercado Único de la Unión Europea.

2.2. Misión, Visión y Valores

Estos tres elementos se definen como fundamentales para la cultura empresarial, al ser los conceptos específicos en los que dicha cultura queda representada. Ayuda a los miembros de la organización, así como a los clientes y distintos grupos de interés externos a entender con claridad los fines y el propósito de la organización a la que pertenecen (Martos Calpena, 2009). Relativo a **Acceso**:

Misión: Conectar a los alumnos con la educación privada mediante un sistema de procesos de selección integral y digital.

Visión: Asegurar el acceso universitario a las futuras generaciones del mundo y lograr la equidad y la integridad en los procesos de selección.

Valores: Los valores de **Acceso** son:

Figura 2: Los valores de Acceso



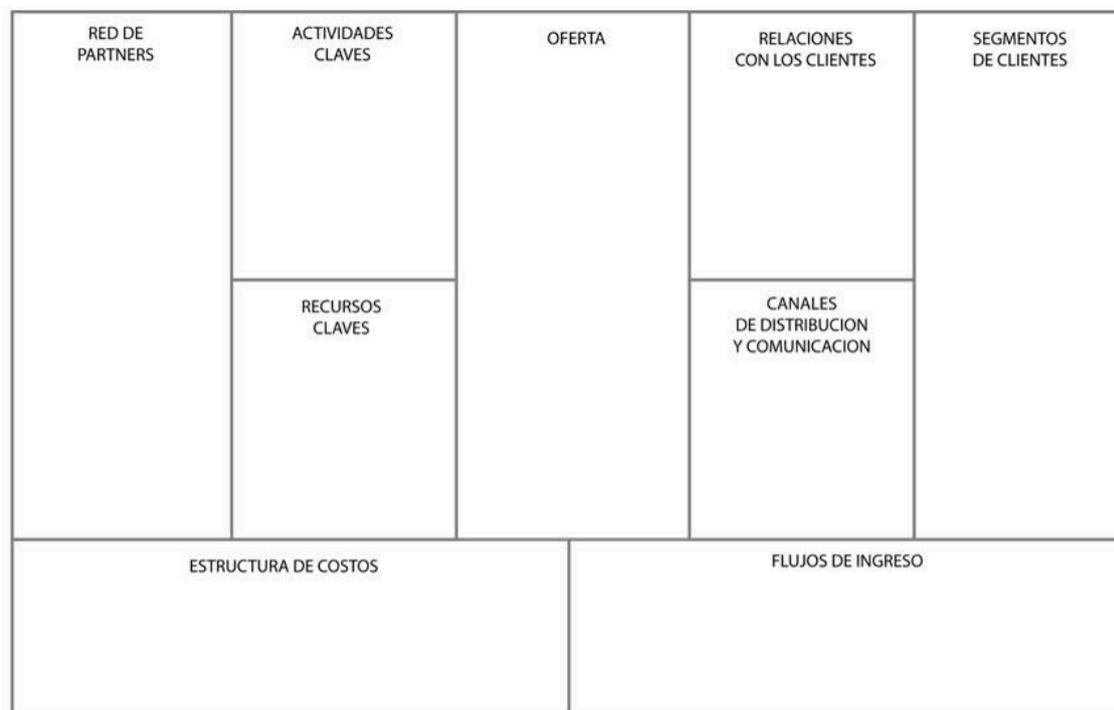
Fuente: Elaboración propia

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1. Business Model Canvas

A continuación, realizaremos el *Business Model Canvas* del proyecto a partir de los 9 módulos que lo componen (Osterwalder & Pigneur, 2011). Este nos ayudará a comprender las dimensiones del proyecto de una forma completa. Además, este análisis permite conocer el modelo de negocio de una forma más visual y sencilla y nos darán una idea del funcionamiento futuro de la empresa con el objetivo de tomar las decisiones estratégicas más fundamentales. Se representa de la siguiente manera:

Figura 3: *Business Model Canvas*



Fuente: Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, 2011

1. Propuesta de valor

En el análisis del sistema privado español encontramos varios *pain points* principales que nos ayudan a definir y delimitar de mejor manera la propuesta de valor de **Acceso**.

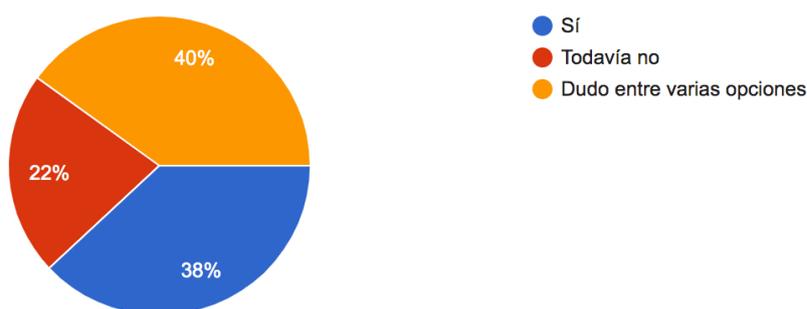
En cuanto a nuestros clientes, las universidades, se observa una **falta de eficiencia en la gestión del proceso y la recepción de documentos**, problemas que han sido admitidos por distintos responsables de procesos en universidades privadas españolas mediante

llamada telefónica y que incluyen, entre otros, la existencia de distintos departamentos involucrados en distintas etapas de procesos o requisitos desfasados como la entrega de documentos de forma presencial. Estos generan no sólo mayores costes económicos, sino también una reducción de la satisfacción y una pérdida de alumnos.

Por otro lado, existe en los últimos años **un aumento de la competencia**, a pesar de la desventaja competitiva que sufren de forma sistemática con respecto al sistema público y que viene derivada de la gran cantidad de normas, sistemas de control y autorizaciones que requiere para su creación y funcionamiento (Lostao Crespo, 2020). Esto supone una creciente dificultad de captación de alumnos, incluso por parte de las universidades más conocidas, y por ende una búsqueda de nuevos métodos a través de los cuales llegar a potenciales alumnos cada vez más temprano.

Si nos referimos a los que serán los usuarios del servicio, o alumnos, también podemos encontrar un *pain point* principal. Según la encuesta realizada a alumnos de bachillerato a través de *Google Forms* en la que se preguntó a 300 personas (ver Anexo I), el 77.9% admitió o **no tener claro que quería estudiar o dudar entre varias opciones**.

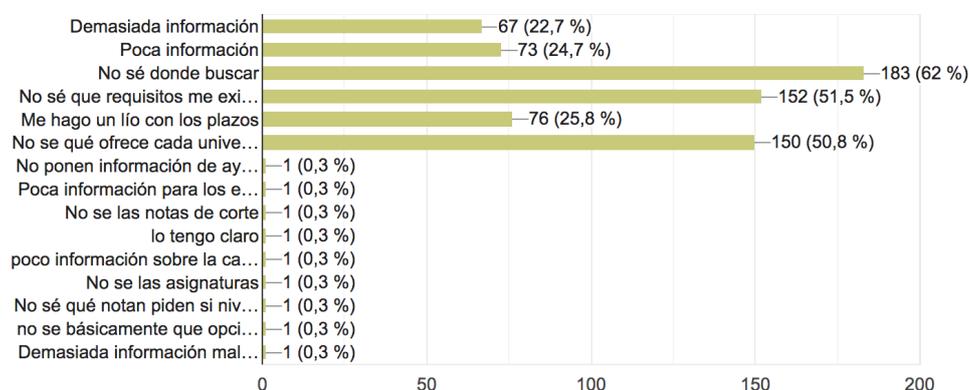
Figura 4: Respuestas a la pregunta ¿Tienes claro lo que quieres estudiar?



Fuente: Google Forms a partir de los resultados de la encuesta

Además, las mayores complicaciones con las que se encontraban a la hora de tomar decisiones acerca de su futuro profesional eran, o bien el **desconocimiento de los lugares donde encontrar información** (62%), la **confusión por la variedad de requisitos** de cada universidad (51.5%) o **no saber qué ofrece cada universidad** (50.8%).

Figura 5: Respuestas a la pregunta: ¿Con qué complicaciones te encuentras a la hora de buscar información o solicitar admisión en las universidades?



Fuente: Google Forms a partir de los resultados de la encuesta

Además, el 68,9% de los encuestados **admitió plantearse elegir una universidad privada**. **Acceso** pretende aportar una solución que genere valor a ambos, mediante la creación de una página web que unifique de manera exclusiva todos los procesos de acceso a las universidades privadas de España, que a día de hoy es heterogéneo y poco efectivo, sobre todo en comparación con el proceso de acceso a la universidad pública que se gestiona a partir del examen de Evaluación de Acceso a la Universidad (EvAU) (Lorenzo Moledo, Argos, Hernández García, & Vera Vila, 2014). Sin embargo, las universidades privadas comúnmente combinan dicho examen con otras pruebas y requisitos adaptadas a sus necesidades, las cuales tendrían cabida en **Acceso**, que se basa en el respeto de la estructura de los procesos de selección individuales para cada centro.

Figura 6: La propuesta de valor de Acceso



Fuente: Elaboración propia

Así, por un lado, **Acceso** genera valor para los **alumnos** mediante una mayor facilidad en la obtención de información estructurada acerca de toda la oferta disponible, así como un ahorro de tiempo y costes, tanto en la búsqueda de grados y universidades, así como en la realización de los procesos de selección al tener un perfil único en la web que le permite unificar sus documentos esenciales y enviarlos de forma directa a las universidades que desee.

Para las **universidades**, los beneficios de **Acceso** se concentran sobre todo en un ahorro en costes de selección al eliminar ineficiencias existentes mediante una digitalización completa de la parte administrativa del proceso y las economías de escala que supone gestionar los procesos de múltiples centros. En muchos de los centros los equipos están poco dotados de recursos humanos para los periodos de selección, viendo un aumento considerable en su carga de trabajo. Por ello, la existencia de un servicio así difícilmente supondría el despido de trabajadores de las universidades, sobre todo porque estas seguirían siendo las diseñadoras de su proceso, así como las conductoras de cualquier entrevista o prueba presencial que decidan realizar.

Por otro lado, los centros superiores privados de nuestra red tendrían un acceso instantáneo a un mayor público objetivo, incluyendo a todos los alumnos que no hubieran considerado esa específica universidad por no conocerla o por no tener que iniciar un proceso de selección más. Así, tendrían control total sobre la información que se muestra acerca de sus grados como un elemento más de su mix de marketing, pudiendo anunciar eventos de captación y publicitarse en la web.

2. Segmentos de mercado

Según el Diccionario de Términos de Mercadotecnia de la *American Marketing Association*, la segmentación de mercado se define como "el proceso de subdividir un mercado en subconjuntos distintos de clientes que se comportan de la misma manera o que presentan necesidades similares" (1960). Así, cada uno de los subgrupos pueden ser concebidos como un objetivo que se alcanzará a través de una estrategia única de comercialización. En el caso de **Acceso**, podemos segmentar tanto en relación con las universidades como con los usuarios.

En cuanto a las **universidades**, el *target* o público objetivo son las universidades privadas, en España en un primer momento. El foco en las universidades privadas deriva de que en lo relativo al sistema público, este queda controlado por el Estado que regula su acceso a través de la Evaluación para el Acceso a la Universidad. Además, los centros privados tienen una capacidad de respuesta más rápida y una mayor decisión sobre sus procesos de selección, requisito necesario para que nuestro servicio opere. En un futuro **Acceso** también estaría interesado en expandirse a los sectores universitarios privados de otros países de la Unión Europea.

Tabla 1: Tabla de todas las universidades privadas de España

Abat Oliba CEU	A Distancia de Madrid	Alfonso X El Sabio	Antonio de Nebrija	Atlántico Medio
Camilo José Cela	Cardenal Herrera-CEU	Católica de Valencia San Vicente Mártir	Católica San Antonio	Católica Santa Teresa de Jesús de Ávila
CUNEF	Deusto	ESIC	Euneiz	Europea de Canarias
Europea del Atlántico	Europea de Madrid	Europea de Valencia	Europea Miguel de Cervantes, SA	Fernando Pessoa-Canarias (UFP-C)
Francisco de Vitoria	IE Universidad	Internacional de Catalunya	Internacional de La Rioja	Internacional Isabel I de Castilla
Internacional Valenciana	Internacional Villanueva	Loyola Andalucía	Marbella	Mondragón Unibertsitatea
Navarra	Oberta de Catalunya	Pontificia Comillas	Pontificia de Salamanca	Ramón Llull
San Jorge	San Pablo-CEU	Universidad de las Hespérides	Vic-Central de Catalunya	

Fuente: Elaboración propia

Fijándonos en los **usuarios y potenciales alumnos** de las universidades, también es necesario realizar una segmentación, ya que, aunque no pagan por el servicio de forma directa, también lo consumen y mediante su admisión en alguno de los centros que ofrecemos **Acceso** consigue su principal fuente de ingresos. Cada vez más se observa una tendencia a un marketing más selectivo para que este pueda adaptarse al consumidor a la perfección, superando sus expectativas (Feijoo Jaramillo, Guerrero Jirón, & García Regalado, 2018). Aun así, aunque sí es necesario segmentar para añadir el máximo valor posible, el mercado total de potenciales estudiantes universitarios no es masivo, por lo

que una excesiva segmentación puede dar lugar a un público objetivo demasiado limitado que no genere rentabilidad a la empresa.

Por tanto, llevaremos a cabo una segmentación diferenciada con 2 segmentos específicos que atenderán tanto a factores demográficos como de beneficio del producto. El primer segmento será compuesto por hombres y mujeres, de clase media y clase alta, que estén cursando o hayan aprobado bachillerato o ciclos equivalentes en otros países y que quieran cursar un grado en el sistema universitario privado español. El siguiente segmento estará compuesto por hombres y mujeres, de clase media y clase alta, que estén cursando o hayan aprobado bachillerato o ciclos equivalentes en otros países, y que estén indecisos sobre qué grado estudiar y dónde estudiarlo.

3. Canales

Los canales de distribución están conformados por los medios a través de los cuales se comunicará y se prestará el servicio a los segmentos anteriormente seleccionados.

Con relación a las universidades privadas españolas, al ser un mercado limitado a 39 clientes, este se hará mediante la venta directa del servicio a través de reuniones formales con el decanato en los distintos centros y una vez aprobado, con los departamentos encargados de los procesos de selección, así como con la administración, para realizar el traspaso de información, responsabilidades y pautas de forma ordenada. Este proceso se haría sin seguir un orden de universidades concreto, aunque primero serían sólo clientes españoles, con posibilidad de extender este mismo proceso de venta al resto de universidades de la Unión Europea.

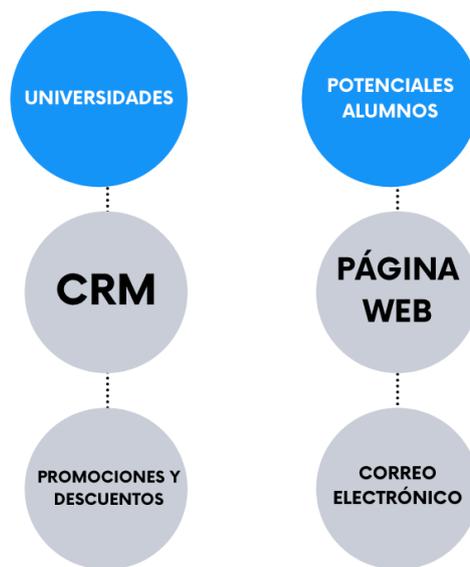
En cuanto a los potenciales alumnos universitarios, se pretende hacer llegar el servicio a estos sobre todo a través de la propia página web, donde podrán interactuar con las distintas posibilidades que se ofrecen. Además, tendrán a su disposición una versión de la misma en formato aplicación de móvil, que resulta más conveniente. Para su atracción, **Acceso** contará de base con todos aquellos interesados en realizar el proceso de selección de alguna de las universidades de nuestra red. Al tener la exclusividad sobre sus procesos, estos se integrarán en nuestra red, convirtiéndose los potenciales alumnos en usuarios. Sin embargo, **Acceso** ofrece un mayor número de ventajas para aquellos que no sepan

con certeza a qué aplicar o que quieran aplicar a más de un grado en distintas universidades.

4. Relaciones con clientes

Las relaciones con clientes incluyen las formas en las que la empresa se relaciona con estos para ofrecerles el mejor servicio y conseguir su fidelización.

Figura 7: La relación con los clientes



Fuente: Elaboración propia

Con nuestro principal cliente, **las universidades**, se mantendrá un contacto estrecho constante que se llevará a cabo a través de un CRM (*Customer Relationship Management*). Este sistema lleva a cabo una tarea fundamental en el aspecto del servicio al cliente, que es necesario para llegar al verdadero éxito y generar diferenciación. Para comprenderlo mejor, podemos definirlo como una herramienta que proporciona la generación de conocimiento estratégico, en este caso sobre las universidades y sus preferencias, así como la gestión de su información en la organización. (Montoya Agudelo & Boyero Saavedra, 2013). Así, mantendremos contacto con estas todo el año, con el traspaso de solicitudes, actualizando el servicio ante cambios que se puedan dar en la oferta, así como para otorgar a estos toda la información que requieran; desde datos específicos de los procesos, así como distintas métricas e informes de datos de uso de los

potenciales alumnos que sean útiles para sus campañas de marketing y estudios de mercado

Además, el sistema será más eficiente si tenemos una seguridad de permanencia de los clientes, ya que el abandono de un cliente supone altos costes de reestructuración para **Acceso**. Por ello, como herramienta de fidelización se ofrecerán promociones y descuentos sobre la tasa base que deben de pagar si contratan el servicio por 10 años en vez de 5, por ejemplo.

Al mismo tiempo, aunque no sea un cliente puro, también consideraremos en este apartado a los usuarios, **los potenciales alumnos**. La relación con estos se llevará a cabo a través de la página web con la que estos interactúan. Además, la fidelización entendida como el uso continuado del servicio no tiene sentido debido a la naturaleza misma del servicio. Aunque ya se pretende conseguir a través de los *partnerships* con servicios adicionales, esto es un objetivo a más largo plazo, cuando **Acceso** crezca y se pueda llevar a cabo una diversificación hacia otras funcionalidades que sí que permitan a los usuarios dar nuevos usos a la plataforma, como por ejemplo la realización de procesos de selección en master, cursos... Sin embargo, de momento nos interesa la captación de alumnos a partir de 4º de la ESO y hasta que entren en la universidad.

Aun así, es fundamental una relación customizada y sencilla con el cliente para asegurar el éxito y la satisfacción del mismo. Por ello, los potenciales alumnos de grado podrán ponerse en contacto a través de correo electrónico con nuestro equipo en caso de incidencias o problemas con la página web, así como para resolver dudas relativas al funcionamiento. Además, existirá una comunidad de usuarios dentro de la propia web a partir de la cual los alumnos pueden pedir consejo, ayuda o intercambiar opiniones entre ellos y que funcionará de la misma manera que un foro. Ante unos usuarios cada vez más tecnológicos, es necesario ofrecerles la posibilidad de poder comunicarse de forma activa con la plataforma a través de redes sociales, lo que nos ayuda también a conseguir una mayor visibilidad.

5. Fuentes de ingresos

La plataforma tiene 3 fuentes de ingresos principales que nos permitirán obtener rentabilidad a partir del segundo año según el análisis realizado en el plan financiero:

- Por un lado, la principal fuente de ingresos proviene de la gestión de procesos y del precio que se les cobrará a las universidades por nuestro servicio que veremos más detenidamente en el plan de marketing. Debido a que las universidades varían en número de alumnos, el precio se individualiza, pagando más aquellas universidades que tengan más alumnos y, consecuentemente, más recursos.
- Por otro lado, los socios a través de los cuales conseguimos ofrecer servicios adicionales a los alumnos, que en un primer momento se reduce a opciones de alojamiento pagarán a **Acceso** una cuota cerrada por aparecer en la web, y una comisión del 2% del alquiler anual del estudiante.
- Por último, la menor fuente de ingresos será la de la publicidad y promociones que ofrezcamos a nuestros clientes para que estos tengan mayor visibilidad en la web por un tiempo determinado.

6. Recursos claves

La empresa tiene como recurso clave principal **la red de universidades privadas** que trabajen con nosotros mediante la cesión de la gestión de su proceso de selección y que son las que permiten que el servicio se pueda ofrecer. Otro recurso clave principal es el **software de gestión**. Sin duda, **la web y la app** desde la que los alumnos se informan, aplican y reciben actualizaciones, es también un recurso necesario para el que se necesitará contratar los servicios de un diseñador web, así como un desarrollador de software que cree el sistema.

Así, unas **redes sociales activas** y populares entre el público objetivo, así como un plan de marketing y financiero sólidos, son fundamentales debido a la necesidad de captación constante que tiene **Acceso** de nuevos potenciales usuarios que cada año se interesan en la oferta universitaria privada. En todos estos recursos mencionados es necesario como elemento principal el equipo humano contratado que se encuentra detrás de todos los procesos y que es de una gran relevancia.

7. Actividades clave

Las actividades clave son, para empezar, **la gestión y organización** de las solicitudes de los estudiantes, así como la capacidad de **organizar un sistema seguro, estable y rápido de intercambio de información** con las universidades asociadas para los documentos e información de los alumnos que estén en los procesos de selección como parte indispensable del contrato con estas. Además, se incluye la necesidad de **mantener la web** en funcionamiento para asegurar el servicio a los potenciales alumnos sin que se vea interrumpido por problemas con la misma.

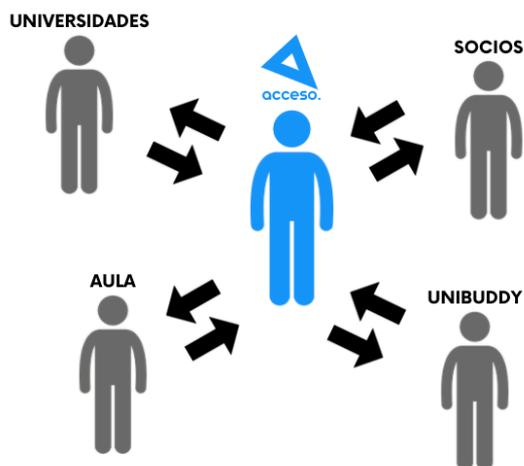
En los primeros años, la actividad clave principal será la del **desarrollo de la red universitaria** hasta alcanzar el total del *target*, que son la totalidad de las universidades privadas, primero en España y luego en la Unión Europea. Por ello, aunque esta tarea sea fundamental en un primer momento para poner en funcionamiento el servicio, nunca va a dejar de llevarse a cabo, ya que el mercado internacional es grande y está lleno de oportunidades. Esto permitirá conseguir economías de escala que abaraten los costes, así como una barrera de entrada cada vez mayor a otras empresas que quieran competir dentro de la misma actividad, debido a la exclusividad que solicitamos a las universidades que nos ceden la administración de sus procesos.

Otra actividad clave, aunque de una manera más secundaria, es la de **ofrecer una red de servicios adicionales** relacionados cada vez mayor y más completa, esfuerzos por atraer a un mayor número de usuarios, así como mantener a aquellos que han realizado su proceso con **Acceso**. Estos se enfocan sobre todo en ofertas de alojamiento.

8. Asociaciones clave

Las asociaciones clave son aquellas empresas u organizaciones que nos ayudAn a mejorar nuestra propuesta de valor, para ofrecer un servicio más completo y atractivo. Podemos observarlas de manera visual:

Figura 8: Asociaciones clave de Acceso



Fuente: Elaboración propia

Primero, con la **red de universidades privadas** que nos otorguen la exclusividad sobre la parte administrativa del proceso de selección, ya que ahí se encuentra nuestro valor añadido y la base del servicio que ofrecemos. Al ser imposible establecer todas estas asociaciones desde un primer momento, esta red será construida poco a poco, dando flexibilidad a las universidades que pueden disfrutar, por ejemplo, de un periodo de prueba en el que pueden usar nuestro servicio sólo para un grado específico, con el objetivo de ir ganando cuota de mercado bajo condiciones favorables para **Acceso**.

Las otras asociaciones claves de la *start-up* son aquellas con lo que llamamos de forma generalizada “**Socios**”. Son las empresas que nos permiten ofrecer servicios alternativos a los usuarios de nuestra web. Las empresas de alquiler de pisos serán elegidas por la posición geográfica de sus activos, que en su mayoría se encontrarán cercanos a las universidades, aunque también se ofrecerá alguna alternativa en otras zonas de las ciudades para aquellos alumnos que busquen otro tipo de experiencia.

Además, una asociación con **Aula**, que es la feria educativa más grande en España, sería uno de los mejores métodos a partir de los cuales llegar a los potenciales usuarios. Esta cuenta con más de 100.000 visitantes al año provenientes de 33 países, así como 1.800 entidades educativas, por lo que supone el escenario perfecto para que **Acceso** consiga establecerse en el mercado. (IFEMA, 2022)

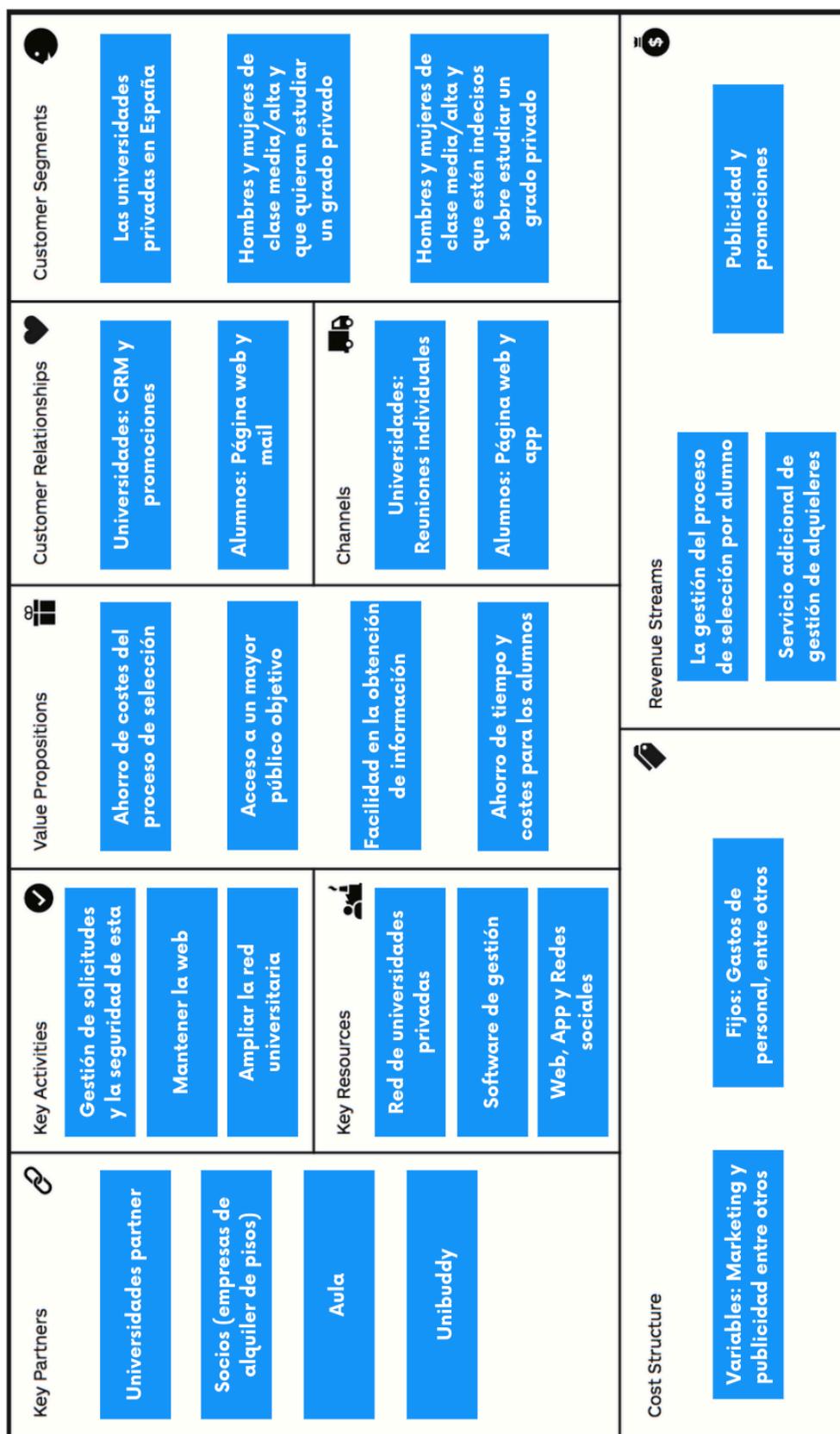
Otros socios a futuro podrían incluir a la empresa *Unibuddy*, que potencia la captación mediante un sistema *one-on-one* que conecta a potenciales alumnos con otros pertenecientes a los distintos centros y universidades, con los que pueden hablar y establecer conexiones que les ayuden a elegir en su futuro profesional.

9. Estructura de costes

Aunque será explicado con más detalle en el estudio de viabilidad de la empresa, en la estructura de costes encontramos una diferenciación entre los costes fijos y variables:

- Los costes variables: Incluyen los costes de marketing y publicidad de la página, que en un primer momento no serán tan elevados con el objetivo de obtener rentabilidad temprana. Sin embargo, los más relevantes serán los costes de proveedores de recursos tecnológicos, como por ejemplo el CRM.
- Los costes fijos: Donde encontramos los gastos de personal, que irán aumentando a raíz de que crezca la plantilla, los suministros y las reparaciones del equipo tecnológico y su mantenimiento, entre otros.

Figura 9: *Business Model Canvas* de Acceso



Fuente: *Elaboración propia*

3.2. Análisis del entorno de la empresa

A continuación, realizaremos un análisis del entorno general y específico a la empresa. Primero realizaremos un PESTEL en un esfuerzo por conocer los distintos factores a nivel macro que influirán en el negocio, determinando su evolución y posible impacto sobre **Acceso**. Posteriormente, un DAFO, en el que se analizarán tanto factores internos como externos a la empresa y que resulta útil para la toma de decisiones estratégicas.

3.2.1. *PESTEL*

Para estudiar el entorno general de la empresa emplearemos el modelo PESTEL, que es una herramienta analítica para la planificación de negocio que nos permitirá conocer aquellos factores que afectan a las empresas de un ámbito geográfico específico, o de un grupo social y que están fuera del control de la empresa (Sánchez-Cambronero, González-Cancelas, & Molina Serrano, 2020).

1. Factores políticos

En cuanto a los factores políticos se puede destacar que España es un Estado social y democrático de Derecho cuya forma política es una monarquía parlamentaria (La Moncloa, 2022). Además, es un estado unitario dividido en 17 comunidades autónomas y 2 ciudades autónomas. El actual presidente del Gobierno es Pedro Sánchez, perteneciente al Partido Socialista (PSOE) en coalición con Unidas Podemos y otros partidos más pequeños como el PNV. En cuanto a las normas emitidas por este ejecutivo y que tienen un claro efecto en **Acceso**, podemos destacar las subidas de Salario Mínimo Interprofesional, que tiene el objetivo de alcanzar el 60% del salario medio y que tendrá un impacto directo en la estructura de gastos de la *start-up* (El Economista, 2022). Otro tipo de iniciativas tienen un efecto beneficioso, como el nuevo “Proyecto de Ley de Startups”, que será explicada más adelante.

Es importante mencionar que España es un país que sigue un modelo unitario descentralizado en su organización territorial. Esto hace que cada comunidad se rija por su Estatuto de Autonomía, otorgando cierta independencia política y financiera. Nuestro público objetivo en España se encuentra repartido por toda la geografía, aunque hay una mayor concentración en la Comunidad de Madrid, por lo que las distintas particularidades legales han de ser tomadas en cuenta.

Además, España ingresó en la Comunidad Económica Europea, hoy Unión Europea, en 1985, lo que le permitió ser parte del Mercado Único (Comisión Europea, 2022). Esto permite la libertad de movimiento no sólo de personas y capitales, sino también de bienes y de servicios, por lo que la escalabilidad a otros sistemas universitarios privados europeos no supone ninguna barrera política o burocrática. Esto constituye una gran oportunidad para **Acceso**, sobre todo debido a las proximidades culturales, legales y políticas que existen dentro de los países de la UE.

2. Factores económicos

La economía española, la cuarta de la Unión Europea y la 14ª del mundo ofrece un mercado relativamente pequeño, aunque con un alto poder adquisitivo (ICEX, 2022). Sin embargo, en el ámbito económico encontramos amenazas tanto estructurales como otras de mayor actualidad y transitoriedad. Los podemos observar en la siguiente tabla:

Figura 10: Los factores económicos que afectan a Acceso



Fuente: Elaboración propia

En lo relativo a los factores transitorios, la crisis provocada por la pandemia seguirá generando una gran variedad de efectos. El primero de ellos, que la economía sigue sin conseguir reactivarse del todo debido a la existencia de restricciones a la movilidad, entre otras. Además, el rápido aumento de la inflación durante los últimos meses ha causado desconfianza en los mercados y sociedades, aunque el BCE ha admitido que esperan que la inflación acabe 2022 en figuras cercanas al 2%, que es el objetivo de su política monetaria, lo que le distancia cada vez más de las políticas de la Fed (El Economista,

2022). Con el objetivo de actuar sobre esta, el BDE ha anunciado dos subidas de tipos de interés, en septiembre y en diciembre, de 0.25% cada una.

En febrero, la prima de riesgo española ha roto barrera de los 100 puntos básicos por primera vez desde verano de 2020 (RTVE, 2022). Dicha prima es el sobre precio que se paga para financiarse con referencia al *bund* alemán. Un aumento de la misma implica una mayor inestabilidad económica para España y supone una amenaza para los inversores y un riesgo para las empresas debido a que suelen ir acompañadas de aumentos en los tipos de interés. Esta situación de mayor inestabilidad se ve reforzada por el reciente conflicto político y militar entre Rusia y Ucrania que ha dado lugar a una gran bajada en las bolsas europeas, incluida la española.

A pesar de todo, se espera que estas circunstancias coyunturales sólo afecten a España en el medio plazo, aunque podrían retrasar la puesta en funcionamiento de **Acceso**.

En cuanto a los problemas estructurales de la economía española, encontramos que una importante parte de los mismos se derivan del crecimiento basado en el gasto especulativo que caracteriza a España. Según este, existe un alto componente especulativo en el dinamismo del gasto y la principal consecuencia del mismo es la formación y consecuente explosión de burbujas que tienen efectos destructivos sobre el total de la economía y que llevan al sobredimensionamiento del sector sobre las que se generan. Esta realidad da lugar a un inevitable declive y necesidad de reestructuración posterior. Por tanto, se puede decir que la economía española tiene una tendencia a los desequilibrios que acaban frenando el crecimiento a largo plazo.

En cuanto al sector servicios, donde se enmarca **Acceso**, podemos decir que es el más importante y desarrollado del país, dando trabajo a más del 75% de la población ocupada. Sin embargo, es un sector que se encuentra todavía muy regulado, lo que hace que sea de los sectores menos competitivos del país, ya que no se han seguido las directivas europeas que sugieren su liberalización. Además, hay una necesidad urgente de digitalización para aumentar la competitividad y ayudar a reducir los déficits comerciales españoles.

3. Factores sociales

Los factores sociales nos ayudan a entender si el contexto social es favorable para la creación de **Acceso**. Así encontramos principalmente 2 factores sociales que nos afectan:

Figura 11: Los factores sociales que afectan a Acceso



Fuente: Elaboración propia

Uno de los datos más relevantes en el ámbito social es el marcado **envejecimiento de la población española**. Hay un estancamiento a partir de 2008 que pone fin al *boom* que se había iniciado en 1998, sobre todo debido a la fuerte crisis económica y la falta de una recuperación total. Aunque sí que es cierto que la esperanza de vida sigue la tendencia alcista, siendo una de las mayores del mundo, el número de hijos por mujer es de 1.13. Esta se encuentra muy lejos de llegar a la tasa de reposición que asegura que, a falta de inmigrantes, la población no descienda en el largo plazo. Ya que **Acceso** se enmarca en el entorno de la educación universitaria, esto supone un riesgo ante la posible pérdida paulatina de usuarios.

Por otro lado, la **revolución tecnológica** ha cambiado las sociedades de todo el mundo, especialmente la de los países con mayor nivel de desarrollo. La actualidad española, tanto en su sociedad como su cultura no podría ser entendida sin las telecomunicaciones. De acuerdo con los datos de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, en España existen 55.9 millones de líneas móviles para una población de 47.35 millones de personas (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, 2021). Esto supone que en España existen 1.18 líneas móviles por cada español, lo que ejemplifica el nivel de penetración de este tipo de dispositivos en la sociedad española. Esto supone también una gran posibilidad de penetración al mercado español por parte de **Acceso**, debido a que, en

teoría, todas las personas españolas podrían tener acceso a nuestro servicio. Así, se demuestra que el medio a través del cual ofrecemos nuestro servicio se encuentra en perfecta sintonía con las tendencias sociales y culturales del país.

Estos progresos han trascendido a tal nivel que se argumenta de forma generalizada que hemos llegado a una nueva sociedad post-industrial: La sociedad de la información. Esta nueva sociedad ha abierto en España un abanico de nuevos productos y servicios que han florecido en las últimas décadas, entre los que se encuentran los *SaaS*, a los que pertenece **Acceso**. Esto ha dado lugar a una gran cantidad de empresas que surgen dentro del ámbito tecnológico y cuya función principal es la de simplificar la vida de las personas, a las que cada vez estamos más acostumbrados. Algunos ejemplos son Glovo, que acerca la comida de los restaurantes al confort del hogar, Waze, que otorga direcciones con avisos de radares y policía, o Amazon, que permite comprar todo a través de una misma página web en Internet.

En este contexto de sociedad de la información, las personas se ven cada vez más bombardeadas por anuncios, noticias y datos. El nuevo objetivo no está en conseguir la mayor cantidad de información, sino en que esta sea veraz, contrastada y significativa.

4. Factores tecnológicos

Los factores tecnológicos en España presentan una oportunidad ideal de lanzamiento al mercado de **Acceso**. Esto es debido a que España va por detrás de otros países desarrollados como Estados Unidos o Alemania en su proceso de digitalización. La tecnología, así como el *know-how* y los recursos económicos para su consecución existen. Sin embargo, otro tipo de factores ha hecho que una gran cantidad de sectores no se hayan sumado de forma completa a esta revolución tecnológica.

Esto es sin duda cierto en muchos sectores, incluido el ámbito de la educación, que, debido a su falta de flexibilidad, y en muchos casos de voluntad, se ha quedado más rezagado que el de otros países vecinos. Sólo a partir de la pandemia comenzó una transformación digital más intensa, pero todavía queda mucho por recorrer. Los procesos de acceso en la universidad privada española siguen siendo en muchas de sus partes un proceso manual e ineficiente que hace que se gasten una gran cantidad de recursos y

tiempo, y una de las principales razones por la que nuestra plataforma consigue generar valor para los clientes.

5. Factores ecológicos

Las industrias de los servicios web de software no se ven afectadas por políticas designadas a la limitación de la contaminación, ya que no se produce ningún elemento físico de forma masiva y tampoco es una actividad contaminante en cuanto a las emisiones.

Aunque en España los niveles de contaminación son medios, estos se ven impulsados por el uso de vehículos a motor, sobre todo en las ciudades más pobladas. En estas mismas, hemos visto un creciente aumento de restricciones a largo plazo (como la puesta en funcionamiento de Madrid Central) y otras más momentáneas cuando hay picos de contaminación (Bajo el mandato de Manuela Carmena en el Ayuntamiento de Madrid se limitaba la conducción de los coches con matrículas pares o impares dependiendo del día). Si este tipo de medidas se populariza, la cercanía de las universidades o la rapidez y comodidad de la conexión de los mismos a través de transporte público puede convertirse en un factor determinante para los futuros alumnos, empeorando las admisiones de ciertas universidades *partners* que estén peor conectadas.

6. Factores legales

En lo relativo a los factores legales, **Acceso** se vería tremendamente favorecido por la Aprobación del “Proyecto de Ley de Startups” en diciembre de 2021, el ejecutivo considera que con esta nueva ley “España se va a situar entre los países más atractivos para la creación de *start-ups*” (Consejo de Ministros extraordinario, 2021). Este tipo de reforma permite una reducción de trámites en su creación, además de otorgar facilidades a la inversión extranjera. Con una fiscalidad muy beneficiosa, esta norma hace que el entorno legal sea muy favorable para la creación de nuestra *start-up*.

Ahora mismo los requisitos son parecidos a las de cualquier otra empresa de nueva creación, que requiere la inscripción en el Registro Mercantil, además de un requerimiento de capital social mínimo dependiendo del tipo de sociedad que se quiera establecer, en nuestro caso, Sociedad Limitada. Por otro lado, la empresa no se encuentra con ninguna regulación que limite su actividad por cuestiones de competencia.

Además de este aspecto concreto, las empresas encuentran en España, como país democrático y de la Unión Europea, un marco legal estable que les aporta seguridad y que les permite operar con una mayor facilidad.

Conclusiones

- En cuanto a los factores **políticos**, aquellos que tienen una mayor repercusión en **Acceso** son las decisiones del ejecutivo, especialmente aquellas relativas a los aumentos del salario mínimo interprofesional, así como el “Proyecto de Ley de Startups”.
- Así, los factores **económicos** más relevantes son aquellos derivados de la crisis sanitaria y que se espera que tengan un impacto en el medio plazo, por lo que podría ser interesante retrasar la salida al mercado del servicio hasta que estos se estabilicen.
- Con respecto a los factores **sociales**, **Acceso** se ve muy favorecido por el uso generalizado de las tecnologías como aspecto intrínseco de la sociedad actual, especialmente entre las nuevas generaciones. Sin embargo, el paulatino envejecimiento de la población supone un riesgo a tener en cuenta.
- En referencia al entorno **tecnológico**, este es favorable a la creación de la *start-up* debido a que el sector educativo se encuentra aún en un proceso de adaptación al mundo digital, por lo que nuestra idea puede beneficiarse de este momento de cambio.
- Los factores **ecológicos**, aunque no muy relevantes, pueden suponer una situación desfavorable para algunas universidades *partners*, que tendría un efecto directo en nuestro funcionamiento.
- En resumen, los factores **legales** se ven sobre todo mejorados por el prospecto del Proyecto de Ley anteriormente mencionado, que supondría una reducción de los trámites para la creación de **Acceso**.

3.2.2. Análisis DAFO

El análisis DAFO (*S.W.O.T.*, en inglés), permite realizar un análisis de factores externos (oportunidades y amenazas) e internos (fortalezas y debilidades) (Promove Consultoría e Formación SLNE , 2012). Por un lado, **los factores externos** recogen todos aquellos que

se encuentran fuera del control de la organización. Dichas amenazas y oportunidades tienen pues gran conexión con el PESTEL que se ha realizado. Por otro lado, los factores internos son aquellos que son propios a la empresa, y, por tanto, esta sí que puede influir sobre ellos.

Así, cada apartado irá acompañado de una figura a modo de resumen, en la que se destacarán las principales variables, y todas se unirán al final para formar el DAFO.

Fortalezas

En cuanto a las fortalezas:

Figura 12: Las fortalezas de Acceso

FORTALEZAS

1. **Combinación novedosa de servicios** 
2. **Exclusividad en la gestión de los procesos** 
3. **Un foco de captación para las universidades** 
4. **Atracción de la demanda internacional a España** 

Fuente: Elaboración propia

Combinación novedosa de servicios: Gracias a la unión de servicios que ya existían por separado, con el objetivo de multiplicar la generación de valor. Por un lado, la gestión eficiente y completamente digitalizada de los procesos de selección, que otorga valor a las universidades como clientes. Por otro, la concentración de la información, así como de la oferta universitaria privada que supone un ahorro de tiempo y costes para los alumnos.

La exclusividad en la gestión de los procesos: Mediante la asociación con nuestras universidades *partners*, **Acceso** obtiene de estas el compromiso de que nuestra plataforma será la única que se encargará de esta tarea, ya que la duplicidad de la misma carece de sentido. Esto supone una fortaleza para la empresa debido a que crea una barrera de

entrada instantánea para nuevos competidores, asegurándonos el control total sobre la gestión de los procesos de nuestros *partners*, en plena cooperación con estos.

Un foco de captación para las universidades: Cuando **Acceso** reúna toda la oferta disponible en un plan de 5 años, la web se convertirá en un auténtico foco de captación, ya que las universidades *partners* podrán llegar a todo el alumnado interesado en un grado en universidad privada, y no sólo a aquellos alumnos que ya conocen el centro y deciden iniciar allí expresamente su proceso de selección.

Atracción de la demanda internacional a España: Con el aumento reputacional del sistema universitario privado español, un creciente número de alumnos extranjeros están interesados en cursar su carrera en una universidad privada en nuestro país. La existencia de barreras como la necesidad de presencialidad durante la gestión del proceso o la falta de información concentrada hace que desistan. Nuestro servicio otorga facilidades para atraer al alumno internacional a nuestras universidades *partners* gracias a nuestro modelo de perfil único que permite tener los documentos en la nube y mandarlos a tantas universidades como resulten interesantes de forma telemática.

Debilidades

Las principales debilidades con las que nuestro proyecto se encuentra son:

Figura 13: Las debilidades de Acceso

DEBILIDADES

1. Falta de experiencia por parte de los creadores



2. Alta dependencia en las universidades



3. Constante necesidad de captación de usuarios



4. Público objetivo demasiado reducido



Fuente: Elaboración propia

Falta de experiencia por parte de los creadores de Acceso: El equipo está formado por 5 estudiantes de Administración de Empresas y Relaciones Internacionales. Aunque todos tenemos formación financiera, así como de marketing y de gestión, nunca hemos tenido experiencia en un ámbito como el de una *start-up*, lo que puede generar problemas en el corto y medio plazo.

Alta dependencia en las universidades: Al tratarse de un servicio para los procesos de selección en el ámbito educativo, **Acceso** depende de las universidades *partners* en gran medida. En un primer momento debido a que la utilidad de la plataforma viene dada en gran parte por la cantidad y la calidad de las universidades con las que consigamos establecer lazos. Además, actuamos como un canal, la conexión entre los centros y los potenciales alumnos, lo que hace que ambos tengan un alto poder de negociación, lo que pone a nuestra plataforma en una situación de debilidad.

Constante necesidad de captación de usuarios: Aunque esto se haya intentado aliviar con la inclusión de nuevos servicios alternativos, en lo relativo al negocio principal, que también constituye nuestra principal fuente de ingresos, la captación ha de realizarse todos los años. Esto implica un gran gasto recurrente en marketing. Se espera que, en el largo plazo, **Acceso** se haya convertido en una plataforma de referencia para los alumnos de bachillerato en la búsqueda de un grado, y que por tanto dichos esfuerzos en marketing tengan que ser cada vez menores.

Público objetivo demasiado reducido: Nuestros clientes en un primer momento serían las universidades privadas de España. Esto supone un mercado potencial de 39 universidades y escuelas de negocios. Implica que el posible crecimiento en el territorio nacional es muy limitado, resultando poco atractivo para inversores. Por ello, sería necesario expandirse a otros países para poder continuar creciendo a un ritmo que resulte atractivo.

Oportunidades

En cuanto a las oportunidades:

Figura 14: Las oportunidades de Acceso

OPORTUNIDADES

1. **Fácil expansión al resto de la Unión Europea** 
2. **Crecimiento del mercado** 
3. **Falta de digitalización** 

Fuente: Elaboración propia

Fácil expansión al resto de la Unión Europea: El hecho de comenzar la actividad en España permite expandirse a otros países de la UE sin barreras legales o políticas, y tampoco socio-culturales, al compartir historia y tradiciones. Esto permite reducir la debilidad que supone un mercado nacional tan pequeño.

Crecimiento del mercado: De acuerdo con un análisis publicado por El Economista, el sistema universitario privado español es un sector en crecimiento, y el número total de alumnos matriculados aumentó en 2020 en un 9,5% con respecto al curso anterior, superando los 310.000 alumnos, obteniendo una cuota dentro del sistema universitario español del 20,3% (2021). Esto implica la posible creación futura de nuevos centros que lleguen a ser *partners*.

Falta de digitalización del sector de la educación: Sector poco acostumbrado al cambio, todavía se mantiene rezagado con respecto al de otros países europeos. Los procesos de selección en muchas universidades privadas todavía exigían que la entrega de los documentos fuese presencial en la sede de la universidad, y el proceso tenía un gran componente manual. A partir del inicio de la pandemia hemos asistido a un forzado cambio gradual dentro de estas instituciones, pero todavía hay un gran cambio que recorrer y las empresas que mejor se aprovechen de este momento de digitalización serán las que más cuota de mercado consigan.

Amenazas

Las amenazas a destacar son:

Figura 15: Las amenazas de Acceso

AMENAZAS

1. Posibilidad de que alguno de nuestros competidores

diversifique su servicio 

2. Alta concentración de la oferta

3. Envejecimiento poblacional

Fuente: Elaboración propia

Posibilidad de que alguno de nuestros competidores diversifique y cree un servicio similar: Como hemos visto, hay empresas tanto en la interacción con alumnos como en la información. Estas podrían intentar aumentar su propuesta de valor incluyendo la otra antes de que **Acceso** entre al mercado. Además, la compañía denominada *Common App*, que sólo se diferencia de nosotros en que no obtienen exclusividad para la realización del proceso, podría expandirse geográficamente a Europa, aunque su mercado todavía se encuentre concentrado en EE.UU.

Alta concentración de la oferta: Alrededor del 27% del total del mercado queda concentrado en las primeras cinco entidades. Son las entidades con más nombre y también las que más valor dan a su proceso de selección. Esto supone una amenaza debido a que estas tendrán un gran poder negociador, y su negativa a convertirse en *partner* puede dar lugar a que **Acceso** se convierta en un servicio incompleto.

Envejecimiento poblacional: La baja natalidad unida a un aumento constante de la esperanza de vida, ha convertido a España a un país que concentra al mayor número de población entre los 40 años y los 55 años, mientras que desde el 2008 asistimos a una

reducción del número de hijos por mujer, que ha llegado a 1.13. Esto supone un descenso constante del número de personas que acceden a la universidad cada año. Aunque haya un aumento de la cuota del sector universitario por parte de los centros privados, este efecto puede contrarrestarlo.

Conclusiones

Figura 16: Matriz DAFO de Acceso



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las **fortalezas**, podemos determinar que vienen dadas por aquellos aspectos de la idea de negocio que son únicos para **Acceso** y que no comparte con competidores, como la exclusividad de gestión de los procesos, lo que nos permite mantener esta ventaja competitiva en el tiempo.

En lo referente a las **debilidades**, la plataforma se ve sobre todo afectada por las características de sus clientes y usuarios. En cuanto a los clientes, las universidades *partners* son pocas y tienen un gran poder de negociación, al ser la base del modelo de negocio. Además, la naturaleza del servicio hace que este sea de un solo uso, como mucho dos si la web se expande hacia la gestión de procesos de master. Ambos suponen un aumento de los costes, tanto monetarios como de tiempo y esfuerzo.

Relativo a las **oportunidades** disponibles en el mercado, las más importantes son las relacionadas con el momento de esplendor que vive el sector. Este se debe sobre todo al creciente proceso de digitalización al que está siendo sometido de manera tardía, así como

la expansión del mercado de la universidad privada debido al aumento considerable de la demanda en los últimos años.

Por último, las **amenazas** más destacables vienen dadas por dos factores distintos. Primero, la posibilidad de que un competidor con más experiencia y más recursos decida diversificar o imitar nuestra propuesta de valor, dando lugar a un panorama en el que la oferta universitaria se encuentre fragmentada y dividida en dos o tres plataformas, perdiendo efectividad. Segundo, la entrada en un sector cuyo público objetivo, los alumnos, son cada vez menos debido a una reducción de la natalidad y un envejecimiento progresivo de la sociedad.

4. PLAN DE MARKETING

El desarrollo de un plan de marketing concreto es fundamental para asegurar el éxito de **Acceso**, ya que permite segmentar el mercado, adaptar el servicio al público objetivo y establecer una política de precios que permita generar un nivel de ventas que consiga sostener la actividad empresarial en el tiempo.

La estrategia de marketing partirá de una distinción entre el marketing estratégico y el operativo. El **marketing estratégico** permite satisfacer los deseos de los clientes actuales mediante una oferta dirigida a estos, y a la vez anticiparse a los deseos de los clientes futuros mediante el establecimiento de los objetivos a medio y largo plazo. Por otro lado, el **marketing operativo** se centra en los objetivos a corto plazo y las acciones que permiten la consecución de los objetivos más estratégicos. Para centrar el desarrollo del aspecto operativo nos basaremos en las cuatro pes del marketing que fueron desarrolladas en la década de los 60 por el profesor E. Jerome McCharty, y que son: Producto, Precio, Distribución y Comunicación (Martínez García, Ruiz Moya, & Escrivá Monzó, 2014).

4.1. Marketing estratégico

4.1.1. *Segmentación de mercado y clientes*

En la era de la abundancia de opciones y de información, es fundamental establecer una estrategia de segmentación que permita adaptar el producto a las necesidades específicas de un tipo de cliente. El foco se centra en la necesidad del sistema universitario privado de conseguir una mayor efectividad en la captación y en la gestión del proceso de selección, eliminando la heterogeneidad y la fragmentación existentes. Al ser este un mercado pequeño con 39 clientes potenciales no se va a segmentar dentro del mismo, al ir esto en contra del mismo objetivo de la plataforma.

En los esfuerzos de marketing dirigidos a los potenciales alumnos sí que se realizará una segmentación de mercado, aunque se considera que en última instancia el servicio debe cubrir las necesidades de cualquier alumno interesado en la universidad privada. Nos centraremos en hombres y mujeres, de clase media y clase alta, que estén cursando o hayan aprobado bachillerato o ciclos equivalentes en otros países y que o bien quieran cursar un grado en el sistema universitario privado español, o bien estén indecisos sobre qué grado estudiar y donde.

4.1.2. Entorno competitivo

Con el objetivo de realizar un análisis del entorno competitivo de la empresa, se ha realizado una matriz que ayude a la rápida comprensión del mismo gracias a la introducción de un aspecto más visual.

Figura 17: Matriz del entorno competitivo



Fuente: Elaboración propia.

Para la realización de la matriz hemos escogido dos variables representativas del espacio competitivo.

- **B2B y B2C:** Se diferencian entre ambas por la naturaleza de los clientes, siendo *B2B* productos y servicios dirigidos a otras empresas, y *B2C* aquellos que son dirigidos directamente al consumidor final, en este caso los potenciales alumnos universitarios.
- **Interacción e información:** La interacción se refiere a la gestión del proceso de selección y la interacción con los alumnos durante el mismo, mientras que la información se refiere a poner en conocimiento de los mismos la oferta universitaria disponible y completa.

El entorno competitivo en España para este tipo de servicio se encuentra polarizado en dos extremos diferenciados. Se pueden observar dos combinaciones que son las más

comunes. Primero, las **empresas B2B** se concentran sobre todo en la **interacción** y el proceso como tal. Esto es debido a que son empresas que crean portales de admisiones digitalizados e innovadores con la marca de la universidad cliente para mejorar el proceso de selección y la experiencia a los candidatos.

Por otro lado, las **empresas B2C**, que podemos encontrar en el servicio de la **información** de la oferta universitaria. Es decir, portales que no guardan conexión con las universidades pero que hacen esfuerzos recopilatorios para aunarla en un solo lugar. En algunas ocasiones también incluyen las opiniones de alumnos de los centros para diferenciarse de la competencia, como es el caso de *Univrs*.

Sin embargo, en **Acceso** nos posicionamos en **B2B2C**, lo que nos permite ofrecer ventajas tanto a alumnos como a las universidades, aumentando valor al intervenir en las primeras interacciones entre ambos. Además, el servicio se posiciona más cercano al aspecto de interacción al tratarse de un *SaaS*. Se ofrece información en los apartados de cada uno de los centros y sus grados, pero esta tardaría tiempo en ser completa (debido a que sólo tendríamos la de las universidades cuyos procesos ya manejásemos), y no sería objetiva ya que sería elegida directamente por las propias universidades en un esfuerzo de captación.

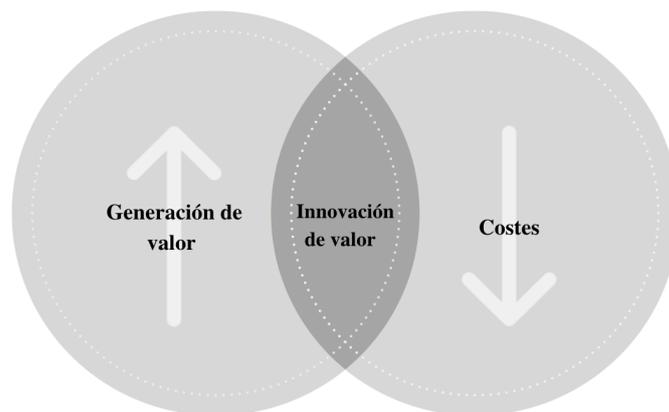
La empresa *Common App* realiza una labor similar a la de nuestra *start-up*. Sin embargo, esta participa bajo un sistema de no exclusividad, sólo como un elemento que concentra la oferta como un elemento puramente de captación más que un auténtico gestor de procesos de selección, y además su oferta se encuentra concentrada en EE.UU., mercado en el que **Acceso** todavía no tiene interés en entrar.

4.1.3. *Propuesta de valor: La estrategia del Océano Azul*

A partir de lo previamente expuesto, podemos inferir que, en España y en la Unión Europea, **Acceso** se ha creado a partir de la exploración de un nuevo espacio de mercado en el que la competencia se convierte en parcialmente irrelevante. Supone una salida de la brutal competitividad en la que la estrategia de precios es la forma de ganar cuota de mercado, creando demanda en vez de luchar por ella, y es lo que se denomina una estrategia del Océano Azul (Chan Kim & Mauborgne, 2005). En un Océano Rojo de competitividad feroz como el que existe por ejemplo en el de empresas *B2B* centradas en

la interacción y gestión, la estrategia que se lleva a cabo es la de vencer a la competencia, y lo hacen a partir de estrategias defensivas para defender la posición en una lucha de todos contra todos. Por el contrario, un Océano Azul obliga a llevar a cabo una estrategia de innovación de valor, generando valor para el cliente y reduciendo los costes en el intento.

Figura 18: Esquema de la innovación de valor



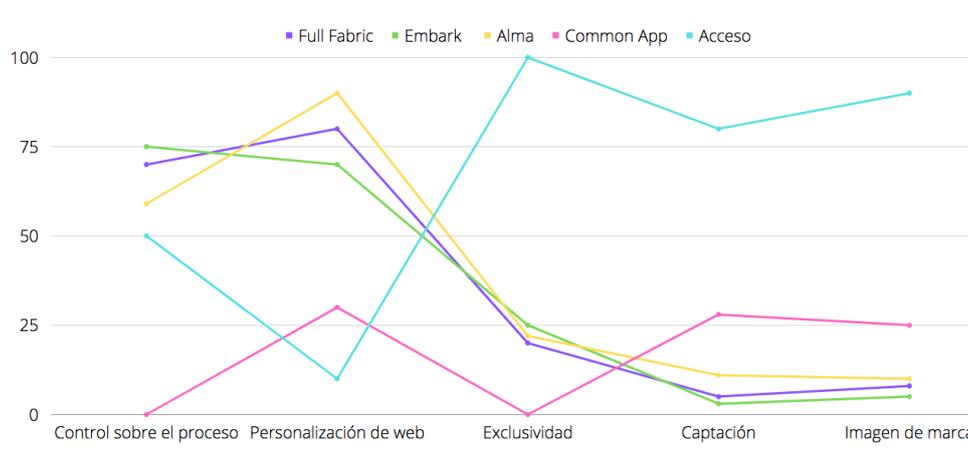
Fuente: Elaboración propia

4.1.3.1. *Canvas* estratégico

Para la creación de este tipo de oportunidad de un nuevo espacio de mercado, se comenzó por diseñar primero un *Canvas* estratégico. Este nos permite estudiar la situación de partida del mercado en un momento específico, así como expresar de forma visual la propuesta de valor del nuevo servicio, medido a través de atributos que se consideran importantes en el mismo. En el eje horizontal se representan todos los atributos en los que las empresas del sector compite. En el vertical, el nivel de cada atributo que ofrecen las empresas que se encuentran en el sector.

Aunque se han definido dos tipos principales de competidores, en este gráfico mostraremos aquellos concentrados en *B2B* y en gestión e interacción, que son los que más cerca se encuentran del servicio de nuestra *start-up* y los que mayor capacidad económica y organizacional tienen para competir. La curva de valor nos muestra de forma gráfica el desempeño de **Acceso**, relativo a los factores elegidos como relevantes para cada industria.

Figura 19: Canvas estratégico



Fuente: Elaboración propia

Con el objetivo de definir la curva de valor de nuestra plataforma, nos vamos a basar en el Marco de las Cuatro Acciones, formuladas dentro del contexto de la creación de un Océano Azul. Este permite reconstruir y reasignar relevancia a los atributos que constituyen el valor para el cliente (referencia). Para establecer las cuatro acciones, debemos responder a las 4 preguntas que propone el modelo del *Canvas* estratégico:

¿Cuál de los factores que la industria da por sentado debería ser eliminado?

La personalización de web: Tanto *Full Fabric* como *Embark* como *Alma* realizan un alto esfuerzo en el diseño web de manera que esté alineado con la imagen corporativa de sus clientes. Es decir, diseñan la interfaz de su software de acuerdo con los requerimientos de sus propios clientes. Creemos que este tipo de elemento pierde relevancia al ofrecer un servicio en el que todas estas universidades puedan atraer a una mayor cantidad de alumnos en un mercado transparente y que ofrece la información necesaria para elegir adecuadamente.

¿Qué factores deberían reducirse muy por debajo de la oferta de la industria?

El control sobre el proceso: Las empresas anteriormente mencionadas gestionan los procesos de sus clientes para convertirlos en los más eficientes posibles, transformándolo por completo a un proceso online e impersonal con el objetivo de acelerarlo. En **Acceso** consideramos los procesos de selección como parte intrínseca del ADN de las

universidades, y no queremos cambiarlo. Por ello, el objetivo está en adaptarse al mismo, respetando sus requisitos y etapas. Es decir, no buscamos la eficiencia completa y total, sino que la buscamos dentro de los elementos de los procesos que definen a cada una de las universidades y las hace únicas.

¿Qué factores deberían aumentarse muy por encima de la norma de la industria?

La exclusividad: Las empresas con las que se ha comparado a **Acceso** tienen un nivel bajo de exclusividad. Esto es debido a que, aunque sí que es verdad que muchas gestionan todo el proceso de selección que se hace a través de la página de la universidad, esto no impide que dichas universidades no puedan ofrecer sus procesos de selección a través de otras páginas como por ejemplo *Common App*. Este es el caso por ejemplo de *Trinity College*, en EE.UU. ya que *Common App* carece de cualquier tipo de exclusividad. **Acceso** se basa en esta premisa para construir un verdadero mercado de oferta universitaria que genere auténtico valor.

¿Qué factores deberían crearse que la industria nunca ha ofrecido nunca?

La captación: Las 4 empresas están centradas en la gestión, pero en ningún caso en la captación. *Common App* intenta conseguirlo, pero con un 6% de cuota en EE.UU. no puede ser comparado con el objetivo del 100% de cuota en 5 años que tenemos en **Acceso**. La clave para el éxito en la captación es la exclusividad, que obliga a todos los alumnos potenciales a acudir a la misma web en la que se encuentra toda la oferta concentrada.

Imagen de marca: En el sector de la gestión de procesos las marcas no tienen interés en generar una imagen propia. Sustituyen sus logos por los de sus clientes en las páginas web de los procesos que incluyen dentro del sistema de las universidades. Sin embargo, en **Acceso** creemos fundamental la creación de una imagen de marca que no solo reduzca los esfuerzos de marketing de cara a los alumnos potenciales, sino que también atraiga a más universidades que quieran convertirse en *partners* y que confíen en nosotros para gestionar sus procesos.

En vez de enfocarnos en los competidores, nos enfocamos en las alternativas que puedan existir en la industria, redefiniendo el problema básico de la misma y, por tanto, modificando los elementos a los que el cliente y usuario da valor, yendo más allá de los límites de la industria. Es por ello por lo que nuestra propuesta de valor se centra en la

creación de una página web que concentra en un mismo lugar los procesos de selección de todas las universidades privadas en España, manteniendo las características propias de cada uno de los procesos de nuestras universidades *partners*. Esto permite a las universidades conseguir una mayor efectividad en la gestión de sus procesos y además una mayor captación al llegar a un público mucho más extenso, el de todos aquellos interesados en la universidad privada. Esto es especialmente relevante en el ecosistema tecnológico en el que vivimos y en el que las universidades experimentan crecientes dificultades para atraer a alumnos por el mayor aumento de la competitividad y el carácter tradicional de las técnicas de captación de las que disponen a día de hoy.

Por otra parte, el hecho de que cada alumno disponga de su propio perfil en la web con sus documentos personales es otro de los factores que hace que **Acceso** se encuentre en un nuevo espacio de mercado. Supone un ahorro de tiempo y una mejora en la experiencia de usuario, tanto en la búsqueda de información de la oferta disponible, así como en la realización del proceso de selección.

4.2. Marketing operativo

Centrado en el análisis del *marketing mix*, este nos permite establecer el plan comercial de **Acceso**, generando demanda en los clientes, de manera que escojan nuestro servicio por encima de continuar con el servicio internalizado o por encima del de otro posible futuro competidor. Distinguimos 4 variables dentro de esta herramienta:

- Producto
- Precio
- Distribución
- Promoción

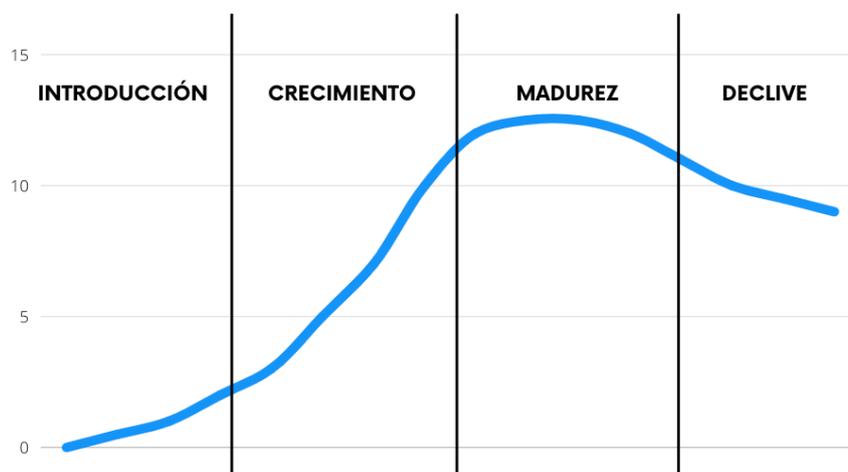
4.2.1. *Producto*

Podemos definir las políticas de producto como todo aquello que es susceptible de ofertarse en el mercado para ser consumido, y que incluye el conjunto de esfuerzos destinados a satisfacer necesidades.

En este apartado nos fijaremos en el ciclo de vida del producto como herramienta para establecer una estrategia de producto en cada una de sus etapas. Esto resulta importante

debido a que cada una de las partes del ciclo de vida presenta distintas características. Encontramos las siguientes fases:

Figura 20: El ciclo de vida



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, debido a que el objetivo del marketing mix tiene un componente a corto plazo, definir las políticas de todo el ciclo de vida del producto desde antes del lanzamiento de la *start-up* carece de sentido, por lo que estableceremos las de las dos primeras fases, la de introducción y crecimiento.

Introducción

En un primer momento del lanzamiento en el que contamos con muy pocos clientes, esperamos pérdidas para la empresa. Esto es debido a que, por lo general, los costes unitarios son elevados, el precio es alto y es necesario llevar a cabo esfuerzos de comunicación con el objetivo de atraer a un mayor número de clientes. Al tratarse de un producto innovador, la competencia es escasa.

La política escogida durante este periodo es la de **agitación lenta**. Supondrá una entrada al mercado caracterizada por un precio elevado, acompañado por un gasto en promoción medio. Esta estrategia supone una reducción de los riesgos que acompañan al momento de lanzamiento debido sobre todo a que el precio elevado nos permite aumentar el nivel

de ingresos de forma rápida mientras que los contenidos costes de promoción evitan que las pérdidas se prolonguen en el tiempo.

Consideramos que es además la que mejor funciona para el servicio sobre todo debido a que el mercado es pequeño (existen 39 universidades privadas en España), y está compuesto por clientes dispuestos a pagar un precio elevado por el servicio, al ser el proceso de selección una parte tan vital de su funcionamiento. Además, el hecho de que no haya competencia inminente hace que el gasto en comunicación y publicidad elevado no resulte necesario para crear conciencia de producto y tener éxito. Con esto en cuenta, al ser nuestros clientes las universidades privadas, y al ser este servicio de vital importancia, la promoción requerida serán sobre todo las reuniones presenciales y el trato personalizado en el proceso de venta para garantizar el éxito.

Crecimiento

Se entra en esta etapa cuando el incremento en las ventas es sustancial y rápido. Es un momento en el que algún competidor puede intentar entrar al mercado, aunque si la fase de Introducción ha sido exitosa, **Acceso** contará ya con una base importante de universidades *partners*, lo que hará que el resto de universidades que todavía no son clientes tengan en cuenta las sinergias y los beneficios que traería la concentración de una oferta en una sola página.

En este punto habrá un aumento del gasto en promoción que se puede mantener debido al aumento de las ventas con el objetivo de atraer a los clientes más indecisos. Además, en este momento se podrá bajar ligeramente el precio. Las políticas que llevaremos a cabo son:

Mejorar la calidad del producto, incluyendo nuevas funcionalidades, como por ejemplo ampliar la oferta a procesos de selección de master o formación profesional, así como aumentando los mercados geográficos en los que se opera, expandiéndonos en la Unión Europea primero.

Agregar productos complementarios con el objetivo de aumentar el beneficio tanto para el cliente como para el usuario. Esta se centraría en un mayor número de servicios

complementarios además de alojamiento, como por ejemplo financiación u organización de deportes o actividades extracurriculares.

Comenzar a generar conciencia de marca que permita tener un servicio reconocible gracias a un mayor incremento de la publicidad y los eventos en los que estaremos presentes, en un esfuerzo por consolidarnos, creando aún más barreras que dificulten la entrada de nuevos competidores.

4.2.2. Precio

La importancia de una correcta política de precios recae sobre el hecho de que es cuantificable, y por tanto es el elemento sobre el que mayor control puede ejercer la empresa en cuanto a los ingresos de la misma a través de las ventas.

Existen tres criterios distintos a la hora de seleccionar el precio correcto para un producto o servicio:

1. Calculando un margen sobre los costes de producción
2. En base a los precios de referencia en el sector, es decir, la competencia.
3. A partir de la demanda, atendiendo al valor percibido por los consumidores y lo que están dispuestos a pagar por ello.

Debido a que **Acceso** propone una solución innovadora en cuanto al servicio, pero da solución a un problema para el que existe mucha competencia, el cálculo en base a los costes de producción carece de sentido, ya que existen empresas que venden su software a las universidades para usarlos en sus procesos de selección y nuestra estructura de costes no podría competir contra estos. Este tipo de competidores, aunque no ofrecen el mismo servicio que **Acceso**, son otra opción de gestión de proceso para las universidades, ya que son *B2B* e incluyen su software dentro de la página de los propios centros.

Sin embargo, al no tener los competidores el mismo producto que el nuestro, y al ser los clientes un grupo muy limitado de universidades con alto poder adquisitivo, basaremos nuestra estrategia de precios en **base a la demanda**, atendiendo a lo que los clientes están dispuestos a pagar por un servicio como el nuestro. En este caso ignoramos al resto de la competencia que no se enfoca en este tipo de solución completa, encontrándonos en el Océano Azul anteriormente analizado.

Así, como ha sido mencionado, la introducción al mercado se llevará a cabo mediante una política de agitación lenta. Esto implica un primer momento de precio más elevado, que se reducirá a partir del quinto año de andadura cuando todo el sistema esté asentado. Teniendo en cuenta que, según una media calculada con la información disponible en las páginas web de los centros, estos se embolsan de media entre 600-800¹ en tasas y reserva de plaza por cada alumno, nuestro servicio costará 30€ por alumno. Supone entre un 3.75% y un 5% de la cantidad anteriormente mencionada, lo que cuadra con nuestra política de precios elegida en relación con la situación del mercado.

4.2.3. *Distribución*

Supone el esfuerzo de acercar los productos y servicios al cliente a través de los puntos de venta, poniéndolos a su disposición en el momento y lugar correctos. Por tanto, es la forma a través de la cual se establece la relación entre la empresa y el producto o servicio con el cliente.

La distribución del servicio se llevará a cabo a través de un **canal directo**. Esto es debido a que, debido a la naturaleza propia del servicio y al tamaño del mercado, carece de sentido contar con intermediarios, tanto mayoristas como minoristas. Además, como el cliente tiene un alto poder de negociación, la venta de la suscripción se hará de manera meticulosa y dedicada, con una marcada flexibilidad para cada uno. Esto implicará reuniones con los responsables últimos de las universidades en las que se explicará todas las condiciones y beneficios del servicio. Adicionalmente, se permitirá un periodo de prueba para que las potenciales universidades *partners* puedan comprobar la funcionalidad del servicio. Dicha prueba se puede llevar a cabo mediante la inclusión de un solo grado bajo nuestra página web.

El servicio se venderá a modo de suscripción y no como una transacción única. Esto es debido a que nuestra implicación con el cliente se expande a lo largo del tiempo en el que este use nuestro servicio, permitiendo explotar las distintas funcionalidades y ofreciendo la mejor calidad y capacidad de respuesta que los clientes exigen para una parte tan vital de su funcionamiento como son los procesos de selección.

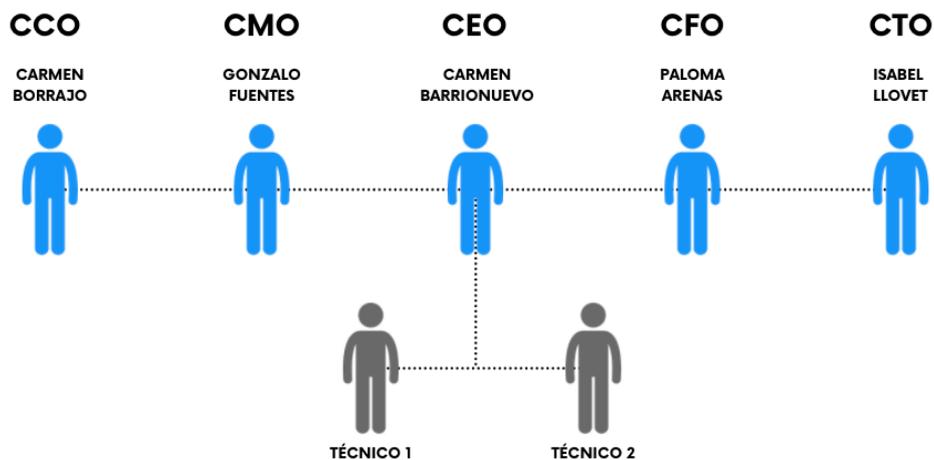
¹ Dato obtenido a partir de la búsqueda de las tasas del proceso que estipula cada universidad.

4.2.4. Comunicación

Reúne el esfuerzo que realiza la empresa para que el mercado conozca y se familiarice con los productos y servicios que comercializa. Además, también incluye la comunicación que se da entre los componentes de la organización para dirigir la empresa.

Por un lado, en lo referido a la comunicación interna en la empresa, esta se llevará a cabo siguiendo una estructura horizontal. Al tratarse de un equipo humano pequeño al inicio de la andadura de la *start-up*, todos los miembros aportan el mismo valor, y todas las opiniones son igual de necesarias e importantes para garantizar el éxito. Este tipo de organización resulta ideal en ambientes cambiantes en los que una gran innovación es requerida, permitiendo que la comunicación fluya de manera libre y que establecerá en un primer nivel a los 5 socios y en un segundo nivel a los dos técnicos que serán contratados desde el primer año.

Figura 21: La estructura plana de Acceso



Fuente: Elaboración propia

Por otro, si hablamos de la comunicación externa, nos centraremos en producir un *mix* de comunicación que incluya acciones dirigidas al público masivo (especialmente para los potenciales futuros usuarios, los estudiantes) y otras más personalizadas que se dirigen a las potenciales universidades *partners*. La estrategia de agitación lenta implica unos gastos contenidos en promoción en el momento de lanzamiento para conseguir cuanto antes que los ingresos superen a los gastos. Por ello, durante el primer año los esfuerzos se concentrarán sólo en las políticas de comunicación individualizadas y personalizadas,

debido a que es la forma en la que se pretende atraer a los clientes, que son parte necesaria para que existan usuarios.

Estas políticas personalizadas se basarán en el **marketing relacional**, a través del cual la empresa se dirige a sus clientes de forma personal. Incluirá reuniones y seminarios con distintos dirigentes universitarios, así como con los equipos de selección de los centros.

Durante el año 2 de andadura de **Acceso**, se comenzará a realizar una política de comunicación más masiva que vaya dirigida a los potenciales usuarios, con el objetivo de atraer a un mayor número de interesados y a la vez consolidar la imagen de marca que nos permita construir una reputación, necesario para que más universidades privadas quieran unirse a nuestra red de *partners*.

Para llegar a estos se usará publicidad pagada en medios digitales, con una presencia especialmente fuerte en las páginas web de las universidades, así como en otros dominios relacionados con la educación superior. Además, cada vez más resulta primordial tener una presencia en redes sociales, como Tik Tok o Instagram, tanto con publicidad como con una cuenta corporativa que sea capaz de producir *engagement* entre el público objetivo, siendo estos los métodos más efectivos para atraer al público de la empresa.

Tampoco nos podemos olvidar de otras plataformas para un público más adulto en la que se pueda llegar a padres involucrados en el futuro de sus hijos, como por ejemplo a través de *newsletters* relacionadas con la educación o mediante publicidad en medios de comunicación, periódicos y otros medios tradicionales. Además, la alianza con Aula es de crucial importancia por la cantidad de interesados que atienden a la misma.

5. VIABILIDAD FINANCIERA

En este apartado se analizarán los conceptos financieros más básicos necesarios para comprender la viabilidad de la empresa. Debido a que la empresa se encuentra en una situación previa al lanzamiento, los datos son en su totalidad previsiones esperadas que pueden o no cumplirse. Por eso mismo, las proyecciones se realizarán a dos años, ya que consideramos que un espacio temporal más amplio solo tiene sentido para empresas asentadas

5.1. Inversiones iniciales

La inversión necesaria para la puesta en funcionamiento de **Acceso** se puede dividir en distintos componentes

- En un primer lugar, el desarrollo del software de base de datos que permite la ordenación y recepción de las aplicaciones tiene un precio estimado de 15.000, fijándonos en la situación del mercado de software en España.
- Equipos informáticos para todo el equipo a partir de los cuales se llevará a cabo todos los aspectos del funcionamiento de la empresa. Para estos se destinarán 5500 euros a la compra de 5 ordenadores portátiles para los socios (1.100 euros cada uno). En un esfuerzo por ahorrar costes se usarán los teléfonos móviles personales.
- En tercer lugar, es importante tener en cuenta que **Acceso** comenzará a operar como una sociedad limitada con el objeto de proteger la responsabilidad de sus creadores. De acuerdo con el ICEX, el monto medio de constituir una sociedad limitada en España asciende a los 550 euros (Iberoeconomía, 2017), además del mínimo de 3000 euros de capital social, los cuales no son tenidos en cuenta como parte de la inversión inicial.
- Por último, el registro de la marca con el objetivo de proteger nuestro nombre comercial, y que tiene un coste estimado de 144 euros según los datos oficiales de la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM, 2022).

En un esfuerzo por ahorrar costes, el trabajo se hará de forma telemática, lo que permite ahorrar en la compra o alquiler de oficina. Además, el CRM o *Customer Relationship Management* será contratado como un servicio, por lo que no es considerado como parte de la inversión inicial del proceso.

Tabla 2: Inversiones iniciales

Desarrollo del software	Equipos informáticos	Constitución de la sociedad	Registro de la OEPM	Total
15.000 €	5.500 €	550 €	144 €	21.194 €

Fuente: Elaboración propia

5.2. Financiación

En un primer momento, la financiación provendrá de las aportaciones de los 5 socios de la *start-up*, aportando cada uno un total de 4.000 euros hasta obtener un total de 20.000 euros, que serán considerados como los Fondos Propios de la empresa.

Además, para evitar la entrada de inversores en un momento tan temprano en la creación de **Acceso**, que puede generar conflictos de intereses, se buscará financiación en familia y amigos o inversores inexpertos como el primer recurso para emprender. Es el recurso que popularmente se conoce como las “tres efes”, en inglés *Family, Fools and Friends*, de los cuales obtendremos 40.000 euros que serán devueltos a los dos años y por los cuales pagaremos unos intereses del 4.5% de acuerdo con los intereses existentes en el mercado y los que se esperan para la zona euro, más el riesgo que implica el invertir en una *start-up* de nueva creación.

Estos recursos ajenos supondrán unos costes de financiación de 1.800 euros para cada uno de los dos años antes de la devolución de los préstamos.

Más adelante, se acudirá a inversores en rondas de financiación para conseguir alcanzar nuevos hitos relevantes y aumentar el ritmo de crecimiento. Para ello pondremos hincapié

en dos conceptos relevantes que nos darán la clave acerca de cuál es el mejor momento para realizar dichas rondas:

- *Burn rate*: Se refiere al ritmo en el que nuestra empresa consume caja cada mes, calculado como la diferencia entre los costes operativos y el margen bruto (Ong & Frensidy, 2019).
- *Runway*: Relacionado, este concepto mide el tiempo que queda hasta que se agote la caja de la empresa (Ong & Frensidy, 2019).

Por ello, teniendo en cuenta el *burn rate*, e intentando optimizarlo lo mayor posible, acudiremos a las rondas en un momento en el que todavía tengamos un *runway* que nos permita aceptar condiciones favorables y no esperar a tener una caja empobrecida que nos hará aceptar cualquier pacto con tal de evitar la muerte de la empresa. Así, la ronda de financiación deberá permitirnos tener por lo menos 12 meses más de caja en los cuales se acelerará el ritmo de crecimiento y se cumplirán hitos de expansión y consolidación relevantes.

Aunque hay distintos tipos de rondas, series A, B y C, dependiendo del momento en el que se encuentre el proyecto, la serie A es la que ahora más nos interesa. Según Expansión, este tipo de series son las más dinámicas y representativas en el mercado español, y aunque son las que más bajos importes recaudan, estos son cada vez mayores (Casilda, 2016).

5.3. Ingresos y Costes

5.3.1. *Ingresos*

En cuanto a los ingresos, podemos diferenciar como producto principal la venta de un servicio de gestión y organización de procesos de selección para las universidades. Además, existirán desde el inicio de **Acceso**, los servicios secundarios que se establecen con los “socios” de los cuales también recibiremos ingresos, centrados en principio en los alquileres de pisos de estudiantes. Los ingresos se calculan bajo la premisa relativamente ambiciosa pero obtenible de que el mercado español se captará en el año 5 por lo que hasta entonces crecerá de manera exponencial. Partiendo de la base de que nuestro precio es 30€ por cada alumno, y que el público objetivo en España alcanza los 71.400 personas, vamos a mostrar los ingresos esperados.

Tabla 3: Proyección de ingresos

Ingresos		Año 1	Año 2
Saas de gestión de procesos	Precio	30 €	30 €
	Nº de alumnos	5300	20000
	Ingresos	159,000.00 €	600,000.00 €
Socios de empresas de alquiler de pisos	Precio	200€ base + 0.02 del alquiler de cada alumno	200€ base + 0.02 del alquiler de cada alumno
	Nº de alumnos	400	1000
	Ingresos	33,800.00 €	84,200.00 €
Publicidad y marketing en la web	Precio	0.2 €	0.2 €
	Unidades	30000	60000
	Ingresos	6,000.00 €	12,000.00 €
TOTAL INGRESOS		198,800.00 €	696,200.00 €

Fuente: Elaboración propia

En esta figura se refleja claramente los alumnos sobre los que se trabaja, el precio y los ingresos que se obtienen (*precio x unidades*) en lo relativo a la fuente principal de ingresos. El precio no variará durante los dos primeros años de andadura, y más adelante se espera que se reduzca para ser capaces de llegar a todo tipo de instituciones, siguiendo así nuestra política de precios.

5.3.2. Costes variables

En cuanto a los costes variables por producto observamos:

Tabla 4: Proyección de costes variables

Costes variables		Año 1	Año 2
Saas de gestión de procesos	Coste por unidad	17 €	15 €
	Unidades	5300	20000
	Costes	90,100.00 €	300,000.00 €
Socios de empresas de alquiler de pisos	Coste por unidad	5 €	5 €
	Unidades	2000	8000
	Costes	10,000.00 €	40,000.00 €
TOTAL COSTES VARIABLES		100,100.00 €	340,000.00 €

Fuente: Elaboración propia

En esta figura se reflejan los costes variables de la empresa, entre los que se encuentran **Marketing y Publicidad**, así como los **proveedores y los gastos de distribución**, siendo estos dos últimos los más importantes en la estructura de costes de la empresa.

Para obtener los costes de cada uno de los servicios hemos seguido la siguiente fórmula: (*coste unitario x unidades*). A medida que se aumenta el número de clientes en ambos servicios, el principal y el secundario, se reduce el coste por persona debido a las economías de escala que se generan y a la mayor imagen de marca que atrae a más clientes.

5.3.3. Costes fijos y otros

A continuación, haremos un estudio del resto de costes a los que la empresa se enfrentará en sus primeros dos años de andadura. **Acceso** contará con un personal que está conformado durante el primer año por los 5 socios de la empresa, los cuales percibirán 1.133€ mensuales. En el segundo año se contratará a 2 técnicos, al aumentar ya el volumen de negocio considerablemente, cobrando cada uno 1000€ mensuales. A partir del tercer año y hasta el quinto la empresa espera aumentar su plantilla hasta las 15 personas para poder desarrollar el esfuerzo técnico, comercial y de marketing de forma más eficaz, aunque esto no se proyectará en las tablas de viabilidad.

Partimos de la premisa de un 4% de incremento en los salarios cada año.

Tabla 5: Proyección de gastos de personal

	AÑO 1	AÑO 2
SUELDOS Y SALARIOS	68.000€	92.000€
SEGURIDAD SOCIAL	12.000€	16.192€
TOTAL	80.000€	108.192€

Fuente: Elaboración propia

Además de los salarios se han considerado otros gastos fijos que incluyen:

- Conservación y actualización de sistemas: 3.500€ al año, basado en un estudio de empresas con sistemas similares.
- Suministros: 2500€ al año y que incluyen las líneas de internet, el *fax*, gasolina de los comerciales, dietas... Estos deberán ser actualizados consecuentemente para contar el aumento de estos debido al aumento de personal.
- Servicios profesionales: 6500€ al año y que incluye un servicio de asesoría y abogacía, a partir del segundo año.
- Amortización: El único activo a amortizar son los equipos informáticos. De acuerdo con los datos otorgados por la Agencia Tributaria, los equipos informáticos pueden amortizarse en un máximo de 10 años (Agencia Tributaria, 2022). Sin embargo, debido a la necesidad de equipos actualizados, estos se cambiarán con mayor frecuencia, y por ello los amortizaremos a 5 años, lo que supondría 1.100€ al año
- Los gastos financieros derivados de los préstamos otorgados por *Family, Fools and Friends*. Estos se pagarán a lo largo de los dos primeros años de ejercicio y que suponen 1.800€ cada uno de los años.

Tabla 6: Otros gastos fijos

	AÑO 1	AÑO 2
CONSERVACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE SISTEMAS	3.500 €	3.500 €
SUMINISTROS	2.500 €	3.250 €
SERVICIOS PROFESIONALES	- €	6.500 €
AMORTIZACIÓN	1.100 €	1.100 €
GASTOS FINANCIEROS	1.800 €	1.800 €

Fuente: Elaboración propia

No se ha realizado una cuenta de Pérdidas y Ganancias debido a que su valor, usando sólo datos proyectados y supuestos, es muy bajo. Sin embargo, los datos y cantidades consideradas han sido obtenidas mediante un estudio del mercado y de la competencia a partir del cual podemos determinar que son cantidades realistas. De esta manera, y teniendo en cuenta estos datos, podemos decir que la empresa es **financieramente viable**.

A pesar de que el primer año la cantidad de costes superarían los ingresos, esto es relativamente normal en el mundo de las *start-ups*, y en el caso de **Acceso** el beneficio llegaría a partir del segundo año.

6. CONCLUSIONES

Observaremos hasta qué punto se han cumplido los objetivos operativos que se habían marcado.

I. Creación de una propuesta de valor: Identificar el valor creado por nuestro servicio y la ventaja competitiva del mismo.

Este trabajo tiene el objetivo último de establecer un plan de negocio para la creación de una *start-up* que busca revolucionar, digitalizar y simplificar el proceso de entrada de alumnos y de recepción de los mismos al sistema universitario privado español.

Así, con la finalidad de establecer una propuesta de valor correcta hemos comenzado por analizar los *pain points* existentes, tanto para las universidades como futuros clientes como para los potenciales alumnos como futuros usuarios. En cuanto a las universidades, se ha identificado una falta de eficiencia en la gestión del proceso y la recepción de documentos, así como un aumento de la competencia. **Acceso** los soluciona a través de un *SaaS* que digitaliza el proceso dotándolo de mayor eficiencia y abarata los costes. Además, al tener la capacidad de concentrar la demanda en un mismo lugar gracias a la exclusividad, sirve de foco de captación para las universidades que cada vez se enfrentan a una mayor competencia.

Relativo a los alumnos, estos admiten no saber qué grados se ofrecen en cada universidad, dónde encontrar la información, y estar confusos ante la cantidad de requisitos exigidos y variantes. **Acceso**, a través de su página web, pretende crear valor para los potenciales alumnos mediante una mayor facilidad en la obtención de información estructurada de la oferta disponible, así como un ahorro de tiempo al existir un perfil único y personal en la web a través del cual aplicar de forma sencilla a distintas opciones.

Además, la existencia de una ventaja competitiva se ha analizado en el apartado de marketing estratégico, dentro del Plan de Marketing. En este se ha analizado **Acceso** como una *start-up* que se encuentra dentro de un Océano Azul sin competencia directa a través de la realización del *Canvas* estratégico como herramienta útil para diferenciarse a través del Marco de las Cuatro Acciones.

II. Investigar acerca de la viabilidad y estructura de negocio en nuestro servicio, a partir del *Business Model Canvas* con la intención de definir clientes, servicios, formas de monetización de la idea y otros aspectos fundamentales del proyecto.

Herramienta muy útil para explicar los principales conceptos del modelo de negocio creado.

- Propuesta de valor: Solucionar los *pain points* de universidades y potenciales alumnos mediante un software y una página web que unifique la gestión de los procesos de selección de las universidades bajo exclusividad, digitalizando y dotando de eficiencia a los procesos para que estos otorguen una información más estructurada y un ahorro de tiempo y costes.
- Segmentos de mercado: En cuanto a las universidades, se hace una segmentación indiscriminada que incluye todas las universidades privadas en España. En cuanto a los potenciales alumnos, una segmentación diferenciada: Hombres y mujeres, de clase media y clase alta, que estén cursando o hayan aprobado bachillerato o ciclos equivalentes en otros países y que quieran cursar un grado privado o que estén indecisos sobre qué grado estudiar y dónde estudiarlo.
- Canales: El canal principal para las universidades será la venta directa a través de reuniones personales. El que usaremos para los alumnos será el de la propia página web y la app.
- Relaciones con clientes: La relación con las universidades se llevará a cabo sobre todo a través de un CRM que subcontrataremos, y con los alumnos se realizará a través de la página web y correo electrónico.
- Fuentes de ingresos: A nuestros clientes les cobraríamos una tarifa fija en base a los alumnos que apliquen a su proceso. A nuestros socios, una tarifa base mensual, así como un % sobre el alquiler mensual de aquellos alumnos que usen su servicio a través de nuestra web.
- Recursos clave: El recurso más importante de **Acceso** es la red de universidades privadas, sobre todo por la exclusividad que se obtendría sobre el proceso. Además, el software que sería la base de nuestra actividad, así como la web y la app, además de unas redes sociales activas.
- Actividades clave: La principal sería la gestión y organización de las solicitudes, así como una comunicación estable y segura de datos con las universidades.

Además, en los primeros años es fundamental cementar la red de universidades *partners* y mantener la web para asegurar un servicio de calidad.

- Asociaciones clave: La más importante es la que se establece con las universidades como base del éxito de nuestro modelo. Además, los socios, que incluyen en un primer momento empresas de alquileres. Por último, Aula y *Unibuddy* para darnos a conocer y crear sinergias con empresas ya asentadas en el sector.
- Costes: Detallados en profundidad en el estudio de viabilidad financiera, incluye un desglose de cifras esperadas con una proyección a dos años.

III. Análisis de la viabilidad de Acceso mediante el plan estratégico:

- Análisis del entorno general mediante PESTEL

Hemos usado la herramienta PESTEL con el objetivo de realizar un análisis del entorno general de la empresa. Podemos concluir que los factores políticos y legales son favorables a nuestro proyecto, sobre todo con el reciente “Proyecto de Ley de Startups” aprobado por el gobierno. Sin embargo, los factores económicos suponen un riesgo al encontrarnos en un entorno que es cada vez más inestable y que se encuentra afectado no sólo por factores estructurales sino también por otros coyunturales derivados de la pandemia y del actual contexto de conflicto geopolítico mundial.

- Análisis del DAFO

Con el objetivo de analizar también los factores internos que afectan a la empresa y combinarlos con los externos, hemos empleado la herramienta DAFO.

Las fortalezas principales se concentran alrededor de la exclusividad de gestión de los procesos de las empresas y de la digitalización total de los mismos. Esto permite crear barreras de entrada poderosas para otros competidores, a la vez que consigue hacer del servicio un verdadero foco de captación para las universidades y facilita la llegada de alumnos extranjeros a las mismas. Dichas fortalezas amplían las oportunidades de **Acceso**, que permite explotar los beneficios de un mercado que se encuentra en crecimiento y además facilita la expansión a otros países basado en la facilidad de exportación del servicio.

Aun así, existe una gran dependencia de las universidades que gozan de un extenso poder de negociación, al ser la base del servicio que se oferta, y además exige grandes esfuerzos de marketing que permitan una captación constante de usuarios. Estos usuarios son una fuente de riesgo para **Acceso** debido a que la población española se encuentra en un inevitable proceso de envejecimiento que afectará a la cantidad de personas que acuden a la universidad.

IV. Desarrollar la parte más esencial del modelo de negocio, que encapsula el plan de marketing y la viabilidad financiera de la *start-up*

El Plan de Marketing se ha dividido en la parte estratégica y operativa. En cuanto al plan estratégico, se han tomado decisiones de segmentación, que ya han sido expuestas anteriormente, y se ha analizado el entorno competitivo con el objetivo de realizar la propuesta de valor, basándonos en un *Canvas* estratégico. La posición de **Acceso** como empresa que se encuentra en un Océano Azul ha definido las decisiones llevadas a cabo en el plan operativo.

En cuanto a la parte operativa del plan de marketing, hemos seguido el modelo de las 4Ps con el objetivo de generar demanda para el servicio. Así, por las características del servicio se ha escogido una estrategia de agitación lenta que permitirá controlar los gastos en un primer momento, estableciendo un precio alto con el objetivo de obtener la viabilidad financiera lo antes posible. Además, se realizarán esfuerzos por generar conciencia de marca e incluir productos complementarios que mejoren el servicio y reduzcan la necesidad de altas inversiones en marketing.

El precio se ha calculado siguiendo una estrategia basada en la demanda, en consonancia con lo estipulado en el plan de marketing estratégico. Basándonos en una solución innovadora y en una clientela con un alto poder adquisitivo cobraremos 30 euros por alumno que realice el proceso en cada universidad, lo que supone un 3.75%-5% de lo que ingresan de media las universidades en tasas y reservas. Otra parte fundamental del plan es la comunicación externa de **Acceso**, en el que mezclaremos un marketing relacional personalizado dirigido a las universidades y otro más masivo dirigido a los potenciales alumnos y que se basará en la presencia en medios digitales y redes sociales.

En cuanto a la viabilidad financiera, se han calculado unas inversiones iniciales que aumentan hasta los 21.194 euros. La financiación de **Acceso** dependerá en un primer momento del capital de los socios y de préstamos de *Friends Fools and Family*, esperando a acudir a los inversores profesionales una vez se obtenga experiencia y la empresa esté plenamente operativa. Además, el esquema de ingresos y gastos realizados nos descubre que, en un principio, **Acceso** podría obtener beneficios a partir del año dos, en base a unas previsiones de ventas determinadas.

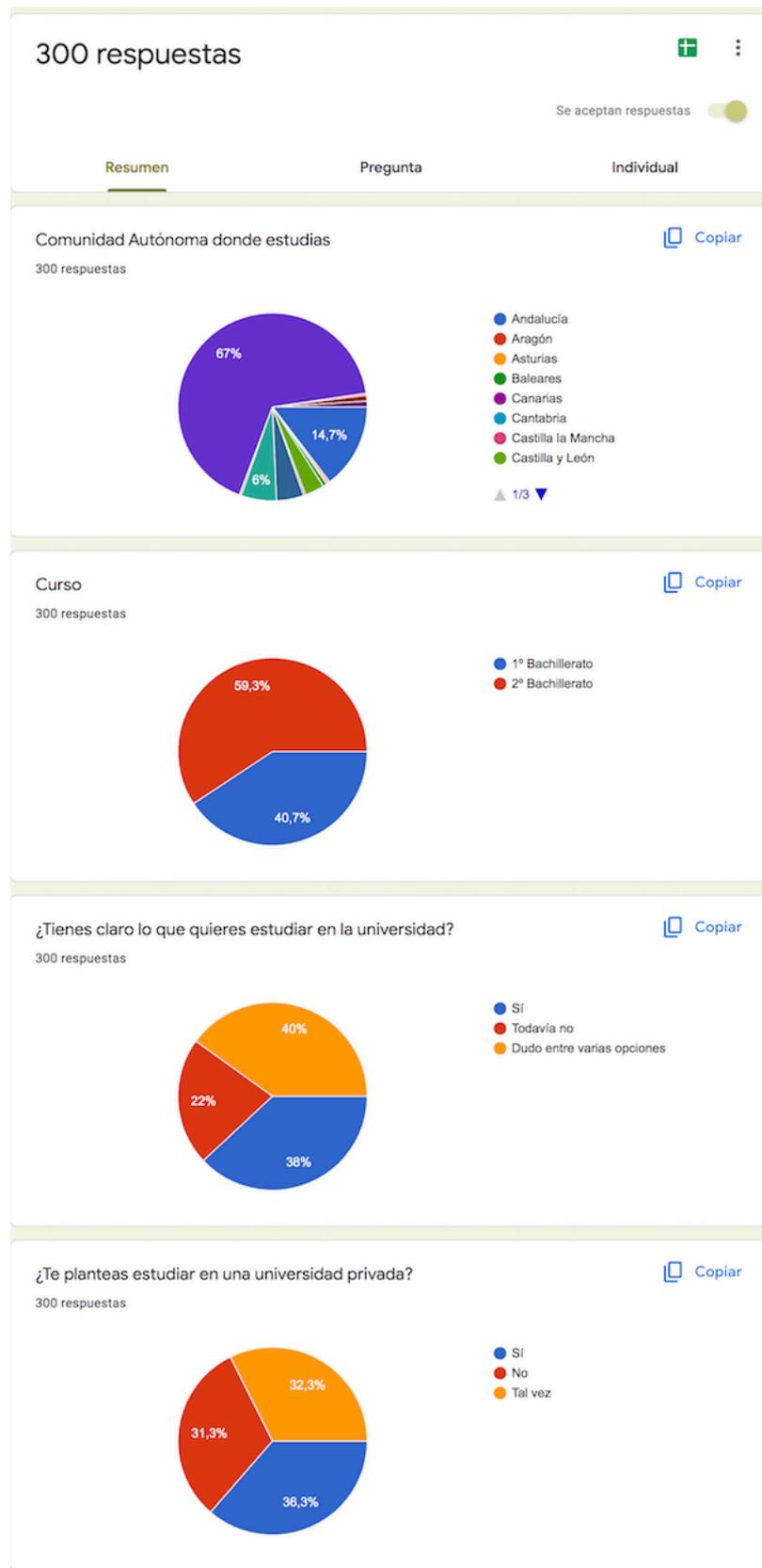
7. BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Tributaria. (2022). *Agencia Tributaria: Sede Electrónica*. Recuperado el 2 de Marzo de 2022, de Manual de actividades económicas. Obligaciones fiscales de empresarios y profesionales residentes en territorio español: https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/ayuda/manuales-videos-folletos/manuales-practicos/folleto-actividades-economicas/3-impuesto-sobre-venta-personas-fisicas/3_5-estimacion-directa-simplificada/3_5_4-tabla-amortizacion-simplificada.html
- American Marketing Association (AMA). (1960). *Committee on Definitions. Marketing definitions. A glossary of marketing terms*.
- Casilda, A. (30 de 11 de 2016). Las 'start up' que lideran las rondas de financiación. *Expansión*.
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Comisión Europea. (2022). *España en la UE*. Recuperado el 10 de Febrero de 2022, de Comisión Europea: Representación en España: https://spain.representation.ec.europa.eu/quienes-somos/espana-en-la-ue_es
- Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. (Diciembre de 2021). *Datos Mensuales Diciembre 2021*. Recuperado el 3 de Febrero de 2022, de CNMC Data: http://data.cnmc.es/datagraph/jsp/inf_men.jsp
- Consejo de Ministros extraordinario. (2021). El Gobierno aprueba el Proyecto de Ley de Startups para favorecer el emprendimiento innovador. *La Moncloa*.
- El Economista. (2021). Las universidades privadas están al alza en España. *El Economista*.
- El Economista. (20 de Enero de 2022). El BCE se distancia de la Fed y pone de manifiesto que su camino monetario es único.
- El Economista. (27 de Enero de 2022). Sánchez reafirma la hoja de ruta del SMI: subirá este año y el que viene para llegar al 60% del salario medio.
- Feijoo Jaramillo, I., Guerrero Jirón, J., & García Regalado, J. (2018). *Marketing aplicado en el sector empresarial*. Machala: UTMACH.
- Hernández Bravo, A. (2009). El SaaS y el Cloud-Computing: una opción innovadora para tiempos de crisis. *Revista Española de Innovación, Calidad e Ingeniería del Software*, 5(1), 38-41.
- Iberoeconomía. (2017). *Iberoeconomía*. Recuperado el 16 de Febrero de 2022, de ¿Cuánto cuesta crear una sociedad en España?: <https://iberoeconomia.es/mercados/cuanto-cuesta-crear-una-sociedad-en-espana/>
- ICEX. (2022). *España, una economía competitiva y abierta: La cuarta economía de la Unión Europea*. Recuperado el 5 de Febrero de 2022, de Investing Spain: <https://www.investinspain.org/es/por-que-espana/economia>

- IFEMA. (2022). *Aula*. Recuperado el 27 de Febrero de 2022, de <https://www.ifema.es/aula>
- La Moncloa. (2022). *Organización del Estado*. Recuperado el 2 de Febrero de 2022, de <https://www.lamoncloa.gob.es/espana/organizacionestado/Paginas/index.aspx>
- Lorenzo Moledo, M., Argos, J., Hernández García, J., & Vera Vila, J. (2014). El acceso y la entrada del estudiante a la universidad: Situación y propuestas de mejora facilitadoras del tránsito . *Educación XXI*, 17(1), 15-38.
- Lostao Crespo, F. (2020). *Condiciones de competencia en el mercado universitario español*.
- Martínez García, A., Ruiz Moya, C., & Escrivá Monzó, J. (2014). *Marketing en la actividad comercial*. Madrid: McGraw Hill-Education.
- Martos Calpena, R. (2009). *Cultura Corporativa : Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España*. Tesis Doctoral, Universitat Politècnica de Catalunya , Departament d'Organització d'Empreses, Barcelona.
- Montoya Agudelo, C., & Boyero Saavedra, M. (2013). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. *Visión de Futuro*, 17(1), 130-151.
- OEPM. (2022). *Oficina Española de Patentes y Marcas*. Recuperado el 14 de Febrero de 2022, de ¿Cuánto cuesta obtener una marca o nombre comercial en España?: https://www.oepm.es/es/propiedad_industrial/preguntas_frecuentes/FaqSignos14.html?modalidadFaq=modalidad.2#:~:text=El%20coste%2C%20por%20la%20inscripci%C3%B3n,cuestan%20alrededor%20de%2093%20euros.
- Ong, A., & Frensidy, B. (2019). Recommendation on Valuation and Budgeting in Start-Up Company. *ICIB 2019 - The 2nd International Conference on Inclusive Business in the Changing World*, (págs. 577-583).
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. (L. Vázquez, Trad.) Barcelona: Grupo Planeta.
- Promove Consultoría e Formación SLNE . (2012). *Cómo elaborar el análisis DAFO*. (R. Vieites Rodríguez, Ed.) Santiago de Compostela: C.E.E.I Galicia, S.A.
- RTVE. (14 de Febrero de 2022). La prima de riesgo supera los 100 puntos por primera vez desde junio de 2020. *RTVE*.
- Sánchez-Cambronero, A., González-Cancelas, N., & Molina Serrano, B. (2020). Analysis of port sustainability using the PPSC methodology (PESTEL, Porter, SWOT, CAME). *World Scientific News*(146), 121-138.
- Siemens, G. (2005). Connectivism: a learning theory for the digital age. *International Journal of Instructional Technology and Distance Learning*, 2(1).
- Tesouro Cid, M., & Puiggali Allepuz, J. (Julio de 2004). Evolución y utilización de internet en la educación. *Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación*(24), 59-67.

8. ANEXOS

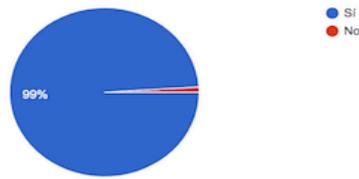
Anexo I: Entrevista a los alumnos a través de *Google Forms*



¿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.?

[Copiar](#)

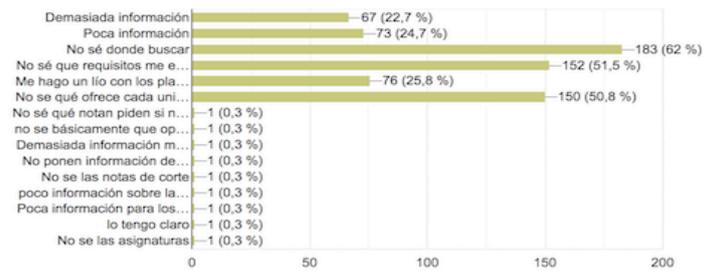
300 respuestas



¿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)

[Copiar](#)

295 respuestas

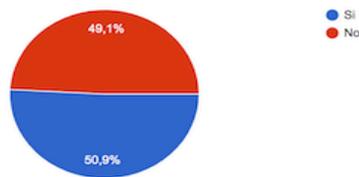


Problemas de acceso a universidades privadas

¿Estarías dispuesto a pagar por el servicio de gestión de solicitudes de acceso universitario? Ten en cuenta que pondría solución a las anteriores complicaciones al centralizar todos los procesos en una misma página donde tendrías tu perfil personal. OJO: La información sobre carreras sería en cualquier caso gratuita.

[Copiar](#)

293 respuestas



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

[Copiar](#)

291 respuestas

