



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

PLAN DE NEGOCIO DE LA *STARTUP*: *UNIPICK*

Autor: Patricia Salvador Rubio
Director: Rocío Sáenz-Diez Rojas

Resumen

Los estudiantes pre universitarios se enfrentan a un proceso de toma de decisiones complicado cuando llega el momento en el que tienen que elegir qué grado estudiar y el lugar donde llevarlo a cabo. Esto se complica cuando la información existente acerca de los distintos grados está desorganizada, lo que los lleva a malgastar mucho tiempo en los procesos de aplicación.

Por otro lado, la digitalización está ganando cada vez más relevancia en los centros educativos y las universidades deben mantenerse competitivas. Sin embargo, los altos costes y los procesos de selección manuales hacen que las universidades también pasen por ciertas dificultades para lograr el éxito en la selección de candidatos.

Por ello este nicho de mercado puede ser muy exitoso debido a la evidente demanda que no se está satisfaciendo. *Unipick* ha sido desarrollada con el fin de mejorar la etapa de cambio a la universidad, tanto para los estudiantes como para las universidades privadas en España. La aplicación recoge toda la información acerca de los posibles grados en universidades privadas y permite realizar la aplicación a estos grados a través de la plataforma, con la intención de mejorar la calidad de vida de los estudiantes durante su último año escolar y los procesos de selección de las universidades.

Índice general

1. Introducción.....	4
1.1 Planteamiento de la idea y razones	4
1.2 Objetivo	5
1.3 Metodología	6
2. Identificación de la oportunidad de negocio... ..	13
2.1 Dificultades a las que se enfrentan los centros universitarios actualmente	13
2.2 Admisiones en las universidades españolas	14
2.3 Evolución: Educación, tecnología y digitalización	17
3. Presentación de la <i>startup Unipick</i>	19
3.1 Concepto de empresa.....	19
3.2 Misión Visión y Valores	20
3.3 Equipo	21
4. <i>Business Model Canvas</i>	23
5. Estrategia de Marketing	34
5.1 Análisis del mercado: Las Cinco Fuerzas de Porter	34
5.2 Evaluación estratégica de <i>Unipick</i> : Análisis DAFO	39
5.3 Estrategia de precios	42
6. Conclusiones.....	46
Bibliografía.....	49
Anexos.....	53

1. Introducción

1.1 Planteamiento del problema y razones

La falta de información sobre los grados, la ambigüedad en los procesos de selección y la escasez de autoconocimiento de los alumnos de bachillerato, son algunos de los problemas que dan lugar al fracaso académico y, que el cambio de etapa se convierta en un verdadero quebradero de cabeza. Por ello, el presente trabajo se centra en recopilar toda la información existente sobre los grados universitarios y cursos académicos, así como la digitalización del proceso de selección. En un futuro con la escalabilidad de la aplicación esperamos ofrecer un servicio donde se ponga en contacto a estudiantes de bachillerato con alumnos que están cursando dichos grados. Todo ello se realizará a través de una aplicación que homogenice y digitalice la información necesaria para el cambio a una enseñanza superior.

Durante mi experiencia como estudiante, he contemplado el gran problema que supone para muchos compañeros tomar la decisión que modelará su futuro profesional, como es la de elegir el grado universitario y el lugar donde se va a desarrollar. Los procesos de selección varían enormemente dependiendo del centro. Las universidades privadas llevan a cabo numerosos exámenes y entrevistas de manera individual a cada alumno, algunas, hasta exigen el historial académico. Esto no es solo una carga para los alumnos, sino también para las universidades que invierten mucho tiempo en estos procesos y la realidad sigue siendo que, son ambiguos y requieren muchos procesos manuales. Además, a esto se suma la información desestructurada y heterogénea que existe sobre los requisitos y pasos a seguir, así como las diferentes salidas profesionales que pueden tener los alumnos.

Todo ello unido a la falta de autoconocimiento de los jóvenes, son algunas de las razones que derivan en el fracaso universitario que es otro de los objetivos indirectos que intentamos disminuir con este proyecto.

Por todo lo comentado anteriormente, he elegido este tema para mi Trabajo de Final de Grado, culminando así mi titulación en E2 Bilingüe (Administración y Dirección de empresas Bilingüe). Esta modalidad exige presentarse al concurso de Comillas Emprende diseñar una *startup* en la que se basará la tesis de este trabajo. El trabajo dura el año entero e implica reuniones mensuales con los directores que te van guiando por este camino, tal y como he mencionado anteriormente. Es necesario contar con un grupo integrado por un mínimo de dos personas y un máximo de cinco.

A lo largo de este trabajo de emprender, una de las fases que más tiempo nos llevó a mi grupo y a mí fue definir los objetivos mencionados anteriormente. Sabíamos cuál era nuestro objetivo final pero el desglose en objetivos más específicos nos llevó unas semanas hasta ponernos de acuerdo y esto era muy importante para seguir las pautas y completar el proyecto poco a poco. Nos apoyamos en nuestros dos mentores; Rocío Álvarez y Oscar del Barrio que desde un primer momento estuvieron dispuestos a ayudarnos. Una vez definidos estos objetivos, seguimos unos pasos para poder alcanzarlos que serán explicados en la metodología.

La solución a estos problemas se plantea a través de una aplicación que consiga reunir toda la información que los alumnos de bachillerato necesitan en una misma plataforma de forma organizada con el fin de facilitarles y digitalizar el proceso de búsqueda y aplicación a la educación superior. Una vez tengamos el negocio consolidado, queremos ofrecer el servicio de establecer contacto entre los alumnos que cursan dichos grados con los estudiantes de bachillerato estén interesados para que les orienten acerca de sus experiencias, ya que han vivido la misma situación que estos jóvenes.

No solo proponemos una solución para los usuarios de la aplicación (estudiantes de último año) sino que también proponemos una solución para las universidades que mejorarán sus procesos para que sean más competentes, ahorrando tiempo y costes.

Como servicios complementarios, en un futuro la aplicación podrá ofrecer cursos de formación recomendados para ciertas carreras que los alumnos quieran perseguir. Además de estos cursos para contribuir a la formación de los alumnos de bachillerato, se facilitarán distintas opciones de alojamientos en Madrid para que puedan valorar distintas residencias y colegios mayores entre sus opciones.

1.2 Objetivo

El principal objetivo de este trabajo se centra en proponer una solución a los problemas mencionados: Falta de información estructurada, escaso autoconocimiento por parte de los alumnos, procesos de selección ambiguos con altos costes y falta de tiempo por parte de los alumnos de bachillerato.

Este trabajo de esta tesis de final de grado es obtener una respuesta clara a las siguientes cuestiones planteadas:

1. Conocer los problemas que desafían a los alumnos durante esta etapa de su vida

2. Conocer a los posibles competidores que puedan existir en el mercado y la razón de su éxito o fracaso para comprender la viabilidad y demanda que *Unipick* pueda tener.
3. Con el propósito de orientar a los alumnos hacia su futuro profesional; analizar las potenciales universidades que existen en España con sus respectivos grados. Obtener información sobre los procesos de selección de cada una de estas universidades y sus requisitos, ya que será parte de la información que incluiremos en la aplicación.
4. Presentar el *Business Model Canvas* (Osterwalder y Pigneur, 2010) con una clara identificación de los nueve componentes que lo forman. Esta herramienta nos ayudará a crear el modelo de negocio de *Unipick*.
5. A través de un análisis de la parte estratégica de marketing, establecer unos objetivos coherentes que se ajusten a la demanda de nuestro mercado. Con este análisis podremos posicionar y aumentar la visibilidad de *Unipick* al mismo tiempo que adquiramos una visión general de los competidores y sus ventajas competitivas.

1.3 Metodología

El programa de Comillas Emprende ofrece a todos sus miembros la ocasión de poder desarrollar un proyecto de negocio y validar las principales ideas mediante una variedad de talleres, sesiones de *mentoring* con expertos en diferentes áreas para profundizar en los problemas que afloran, y el uso del *Toolkit Goldsmith* como mapa de ruta. Esta técnica se fundamenta en la perfección de la etapa de formación y el desarrollo de la empresa mientras se mejora la calidad del producto para conseguir una inversión exitosa.

Eric Ries (emprendedor americano y especialista en *startups*), con el propósito de disminuir el tiempo empleado en la creación de compañías, ha establecido una técnica llamada *Lean Startup* la cual se basa en llevar a cabo pruebas de desarrollo y experimentación junto con interacciones rápidas en aquellos proyectos cuyos resultados no son claros desde el principio. Esta técnica que hemos implementado a lo largo de nuestro proyecto se conoce como “aprendizaje validado” (Llamas y Fernández, 2018).

El proceso de creación de la *startup* lo hemos dividido en tres claras fases:

La primera en la que **definimos la idea principal y analizamos el mercado**. Con la idea de nuestra *startup* establecida, lo primero que llevamos a cabo fue un proceso de investigación y

recopilación de información sobre la industria de las universidades.

Para comenzar, obtuvimos datos macro para conocer bien el sector. Esta información nos permitió evaluar el desempeño de las universidades, las tendencias del sector y la calidad de la oferta que se está proporcionando a los alumnos. Algunos de los ejemplos que averiguamos fueron; el número de universidades públicas y privadas que existen en España a día de hoy, también investigamos las tendencias acerca del número de alumnos universitarios los últimos años, así como las diferencias en las salidas profesionales que tiene una universidad pública vs una universidad privada. Las respuestas obtenidas las planteamos en los anexos adjuntados al final del documento.

También llevamos a cabo investigaciones acerca de los procesos de selección y requisitos de las universidades de pago de Madrid con el fin de poder emplear esa información para nuestra aplicación.

Realizamos multitud de cuestionarios y entrevistas a los alumnos de bachillerato (una muestra de 300 alumnos) para entender mejor el problema al que se enfrentan con el fin de fundamentar los problemas planteados en información cuantitativa y cualitativa. Se realizaron numerosos cuestionarios online tanto a alumnos como a profesores. Estos son una herramienta que nos han permitido recoger un volumen considerado de datos relevantes para nuestra investigación en un tiempo limitado (Kayat, 2015). Además, analizando las respuestas que obtuvimos, nos sirvieron de mucha ayuda para continuar con el desarrollo del negocio. Los resultados de esta encuesta se pueden encontrar en el Anexo I y Anexo II junto con las opiniones de los alumnos universitarios. Hicimos lo mismo con los profesores de distintos colegios, con el fin de obtener una perspectiva más objetiva y externa al alumnado (Anexo III).

Realizamos varias entrevistas a los coordinadores de diferentes universidades de España (entre ellas la Universidad Francisco de Vitoria y Universidad Pontificia de Comillas) cuyas conclusiones se pueden observar en el Anexo II. También contamos con la ayuda de Beatriz Echagüe, responsable del departamento de admisiones de la Universidad Pontificia De Comillas. Estas entrevistas son una manera diferente a los cuestionarios utilizados anteriormente de recopilar una mayor cantidad de información de una manera menos estandarizada y además es uno de los métodos más comunes que se emplean cuando se pretende obtener una gran cantidad de datos (Torres et al, 2015).

En la segunda parte **elaboramos un plan de negocio** y para ello utilizamos una herramienta estratégica empleada por muchos emprendedores llamada *Business Model Canvas* (Osterwalder et al, 2015) que nos permitió estructurar las ideas en una matriz de forma ordenada y construir el plan de negocio de nuestra *startup*.

El *Business Model Canvas* es utilizada para ayudar a los empresarios y propietarios de empresas emergentes a estructurar y diseñar su negocio. Se apoya en un diagrama visual en forma de matriz que describe los componentes clave de cualquier empresa, como los clientes, la propuesta de valor, los canales que se van a emplear y el origen de los ingresos (Unir, 2021). La herramienta de negocio fue meditada por Alexander Osterwalder a partir de su tesis en 2008 y se dio a conocer en el libro *Business Model Generation* (Osterwalder et al, 2010). El modelo de negocio se conoce por muchos emprendedores e innovadores a día de hoy y que lo utilizan como un procedimiento sencillo y rápido de instituir un plan de negocio. Consta de nueve bloques: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes, flujos de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costes (Osterwalder et al, 2010). Cada uno de estos bloques descritos anteriormente se centra en un aspecto de concreto de la *startup* y la manera en la que creará valor y generará un flujo de ingresos (Unir, 2021).

Las empresas pueden utilizar este modelo de negocio diferentes fines, como por ejemplo para identificar posibles oportunidades que surgen en el mercado, diseñar otros nuevos modelos de negocio u optimizar y ultimar los modelos existentes (Unir, 2021).

Al principio del trabajo, nuestro grupo necesitaba crear una hoja de ruta clara para el negocio que íbamos a llevar a cabo. El *Business Model Canvas* nos permitió tomar decisiones informadas sobre la dirección de que queríamos tomar en cada momento y aclarar nuestras ideas.

En nuestro caso hemos decidido utilizar esta herramienta ya que nos ha permitido identificar si nuestra idea es viable dependiendo de los costes e ingresos que se generen derivados de la actividad profesional. También si es deseable por los usuarios (alumnos de segundo de bachillerato) y, si es factible poder desarrollarla con los recursos clave que se necesitan. También nos ha permitido ver las áreas dónde podemos obtener una ventaja competitiva y a identificar las posibles peligros.

Como he mencionado anteriormente, analizamos los nueve elementos y gracias a ellos entendimos de una manera visual cual era nuestra propuesta de valor y las ventajas competitivas que nos harían triunfar frente a nuestros competidores.

Figura I Business Model Canvas



Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2010

Como apoyo también usamos la herramienta de *Value Proposition Canvas* (Osterwalder et al, 2015). Esta, es otra herramienta también desarrollada por Osterwalder la cual se pensó con el fin distinguir la manera en la que el negocio puede generar valor para el cliente objetivo a través de la idea principal mientras se comprenden los problemas de estos (Osterwalder et al, 2015).

Concretamente la desarrollaron Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith y Greg Bernarda y la exponen en su libro *Value Proposition Design*, 2014. Como he mencionado anteriormente, el principal objetivo es lograr un producto que se adapte al cliente a la perfección. El gráfico consiste en dos secciones: en el lado derecho (*Customer Profile*) en el que determinan los problemas y necesidades de los clientes. Está dividido en tres partes:

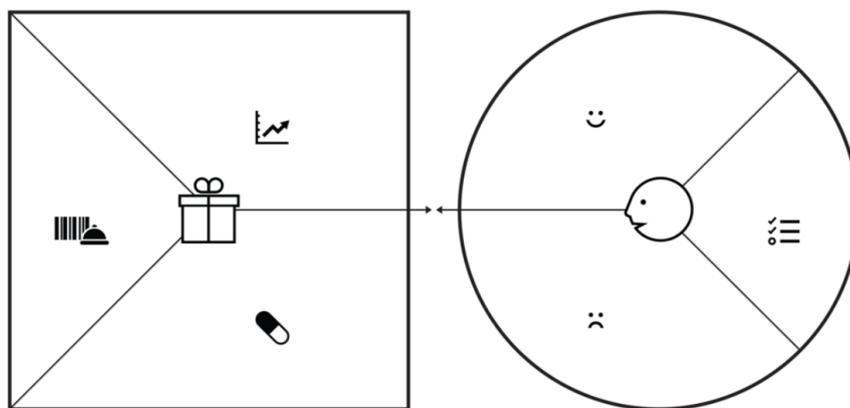
- *Gains:* Se centra en los beneficios que el cliente necesita y espera conseguir. Solo detectando estos beneficios se puede construir una propuesta de valor para el negocio.
- *Pains:* Se refiere a las emociones negativas que los clientes pueden desarrollar.
- *Customer Jobs:* Tiene en cuenta las tareas que los clientes están queriendo de llevar a cabo, los desafíos que deben superar y los requisitos que necesitan para llegar a conseguir los beneficios que esperan.

Mientras que en el lado de la izquierda llamado *Value proposition*, se proponen las soluciones y los beneficios que ofrecerá el producto o servicio que vamos a desarrollar en nuestro negocio y que se adecua a la parte derecha del gráfico.

- *Gain creators*: es la manera se mejora el estado de los clientes con diferentes soluciones.
- *Pain relievers*: Se refiere al alivio que genera el producto en los problemas y dificultades nuestros clientes.
- *Products and services*: Se refiere a los productos y servicios que generan unos beneficios tangibles a los clientes, alivien sus preocupaciones y contribuyan a aumentar su bienestar.

Cuando este proceso se ha concluido, se conoce como *Fit* del problema (Osterwalder et al, 2015).

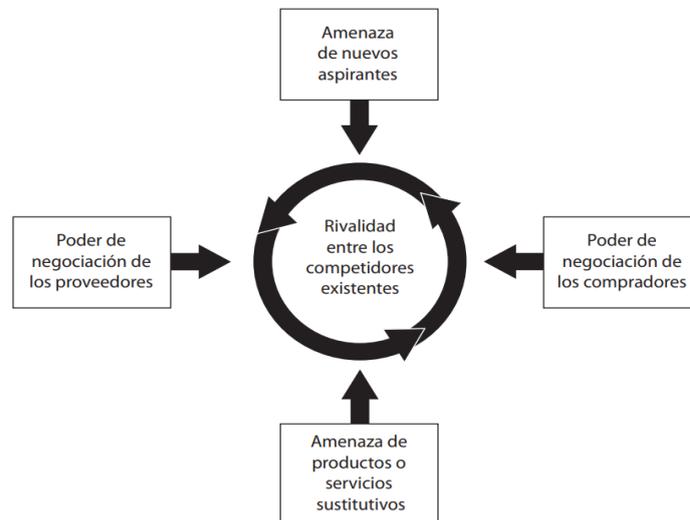
Figura II Value Proposition Canvas



Fuente: Osterwalder et al, 2015

En tercer lugar, hice un análisis de la **estrategia de marketing**. Con el fin de entender la competitividad de la industria y entender mejor el entorno en el que se iba a desarrollar nuestro negocio, utilicé el análisis de las Cinco Fuerzas De Porter (Porter, 1979).

Figura III: Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Espinoza, 2020

Por otro lado, también utilicé una herramienta llamada “DAFO” que contrastó nuestra idea con otras similares que había en el mercado a través de un análisis de las debilidades y fortalezas, amenazas y oportunidades. Esta herramienta estratégica fue desarrollada por Albert S. Humphrey y permite realizar un análisis en un primer lugar interno, refiriéndose a las fortalezas y debilidades y en un segundo lugar externo refiriéndose a las oportunidades y amenazas que pueden existir para nuestro producto (Leiva, 2016). Al diseñar una estrategia, se tienen en cuenta estos aspectos mencionados anteriormente para un mejor cumplimiento de los objetivos, la misión y visión considerando factores económicos, políticos, sociales y culturales que se dan en el entorno (Instituto Politécnico Nacional, 2002).

Las conclusiones que sacamos fueron aquellos puntos diferenciales que teníamos que utilizar frente a nuestros competidores y aquellas partes de la idea de nuestro negocio que debíamos mejorar con el fin de dar éxito a nuestra aplicación.

Por último, analicé la estrategia de precios. La estrategia que llevamos a cabo fue basada en una estrategia de precios para el crecimiento de la empresa con la que se pretende eliminar la presencia de competidores, mejorar la experiencia y fomentar la lealtad del cliente.

Figura IV Matriz DAFO

	Aspectos Negativos	Aspectos Positivos
	Debilidades	Fortalezas
Factores Internos		
	Oportunidades	Amenazas
Factores externos		

Fuente: Elaboración propia a partir de Foschiatti et al, 2012

2. Identificación de la oportunidad de negocio

2.1 Dificultades a las que se enfrentan los centros de estudios universitarios actualmente

Algunas de las respuestas que obtuvimos tras la revisión de fuentes mencionadas en el capítulo anterior fueron, el número exacto de universidades en España, 84, las cuales son 50 públicas y 34 privadas (BBVA, 2017). Además, gracias a la información del Instituto Nacional de Estadística averiguamos que el número de alumnos en la universidad había sido creciente durante los últimos tres años. Los alumnos que estudian en una universidad privada gozan de un mayor número más salidas profesionales ya que cuentan con una atención muy personalizada y centrada en la búsqueda de empleo (Álvarez, 2020). El incremento en el porcentaje de abandono escolar asciende a un 33% de alumnos que no finalizan el grado que inició y un 21% nunca llega a conseguir los estudios universitarios (Pérez et al, 2019).

De acuerdo a la Revista de Docencia Universitaria desde los años noventa, se han producido un gran número de cambios en el ámbito pedagógico y tecnológico muy importantes especialmente por parte de los estudiantes y profesores. Estos han empleado herramientas con el fin de adaptar la educación a estos cambios producidos en el entorno (Paricio Royo et al, 2022).

Como punto de inflexión, nos situamos en la pandemia del 2019 con la que pudimos contemplar la implementación de recursos digitales en los centros universitarios a gran escala con la intención de seguir siendo competitivos en todos los ámbitos, así como eficientes en los servicios que ofrecen los centros de educación.

Las universidades se vieron obligadas a adaptar sus metodologías a los cambios que estaban sucediendo en el entorno gracias a los diferentes recursos tecnológicos. Por ello, tuvieron que modificar de forma integral su forma de enseñar, adaptándose a la nueva normalidad (García Peñalvo, 2021). Algunos de los ejemplos más característicos que se han utilizado son: medios digitales (como *Teams*) para impartir clases *online*, plataformas educativas, como Intranet o Canva, con el material actualizado para que los alumnos puedan seguir las lecciones desde sus casas y otras herramientas que facilitaban los exámenes de manera *online* como *Quizzlet*.

La brecha educativa que sucedió por la pandemia de la Covid 19, supuso un reto para los alumnos, profesores y sobre todo para las universidades. Durante el confinamiento, la obligación de ofrecer cursos a distancia causó que los centros incorporasen grandes cantidades de tecnología en los

centros. Además, fueron las universidades quienes realizaron inversiones muy significativas en cursos, plataformas iCloud y materiales tecnológicos entre otros (Arana, 2021).

Otro de los grandes problemas a los que se enfrentan las universidades a raíz del cambio demográfico (pirámide invertida, cada vez menos niños en España) y el aumento en el número de universidades privadas, es el aumento de la competencia. Esta competencia hace que las universidades se centren en brindar una mejor experiencia a los estudiantes, implementando programas y servicios que se mantengan a la altura de las expectativas y que mejoren la experiencia de los alumnos puesto que se ven obligados a seleccionar con más rigor el lugar donde quieren emplear sus estudios. Esto también conlleva una responsabilidad de actualizar sus instalaciones, renovar profesores y metodologías de enseñanza para prosperar (Aguilar Cuesta et al, 2021).

2.2 Admisión en las universidades españolas

Los procedimientos que tienen que llevar a cabo los alumnos cuando quieren acceder a una universidad pública española difieren en una gran cantidad con los procesos que deben llevar a cabo cuando se trata de una universidad privada.

En lo referente a las universidades públicas tienen que seguir un procedimiento común a todos los alumnos, estandarizado y sencillo. Primero, deberán presentarse a la Evaluación de Bachillerato para el Acceso a la Universidad (EBAU). Estas pruebas de acceso realizadas por los alumnos de último curso son redactadas por las administraciones públicas de cada comunidad autónoma y tienen como principal objetivo evaluar las capacidades y habilidades de los alumnos en diversas materias que se han impartido en el colegio (Lázaro Ruiz, 2021). Por tanto, son 17 exámenes diferentes los que se preparan. Uno por cada comunidad autónoma.

Estas pruebas son evaluadas y corregidas por profesores que han sido formados para ello. Una vez los alumnos han recibido el resultado de estas pruebas, realizan la selección de grados más conforme a sus gustos, en función de su nota y la medida en la que se adecúan a los requisitos de cada curso. La asignación de las plazas de las universidades públicas se realiza dependiendo de la nota obtenida de mayor a menor. Por tanto, podrá acceder al grado en cuestión el alumno que haya obtenido el mejor resultado y los sucesivos alumnos con la nota más alta atendiendo al número limitado de plazas por grado (Lázaro Ruiz, 2021).

Además, si los alumnos desean aplicar a varios grados a la vez, aun siendo de diferentes universidades públicas, podrán hacerlo mediante un mecanismo conocido como Preinscripción

Única. Esto fue diseñado para que los alumnos puedan inscribirse en diferentes universidades y grados simultáneamente presentando una única aplicación de solicitud. De esta manera, se simplifica el proceso de selección y aplicación a las universidades. Por último, una vez que hayan sido notificados de la admisión, los estudiantes tendrán que realizar los distintos trámites para finalizar la matrícula de forma presencial en la universidad elegida para confirmar su inscripción.

Por otro lado, el proceso de admisión en las universidades privadas es muy distinto. En primer lugar, los alumnos interesados deben de hacer una aplicación online a cada una de las diferentes universidades que quieren acceder. Este proceso es largo y tedioso ya que solicitan gran cantidad de información personal (Nombre, Apellidos, DNI, Colegio en el que se han cursado los estudios...). Además, los estudiantes deben enviar su expediente académico normalmente de la etapa de ESO o Bachillerato. Dependiendo de la universidad, tienen en cuenta las notas a partir de un curso determinado u otro, por ejemplo, en la Universidad Pontificia Comillas se tienen en cuenta los resultados académicos desde 3º de la ESO. En otros centros solicita también una carta de motivación. Finalmente, en todas las universidades privadas de España los aplicantes deben realizar un examen de acceso que conlleva unas pruebas de matemáticas, lengua castellana, inglés y un *test* psicotécnico; y en muchos casos una entrevista personal para conocer en profundidad al alumno en cuestión.

A todo ello se suma el factor de la información. La información disponible de cada universidad esta desordenada y dificulta a los alumnos seguir el proceso de admisión de una manera ordenada y detallada para cada universidad. Para saber acerca de los diferentes procesos de admisión, los preuniversitarios deben buscar en diferentes *webs* y cada una cuenta con unas fechas límite distintas. No existe una plataforma exitosa que condense todos los datos necesarios de una manera estructurada y resumida para ahorrar tiempo y facilitar los trámites de acceso. Por tanto, todo ello puede resultar muy abrumador para los alumnos ya que obtienen información desestructurada que les supone una enorme pérdida de tiempo como hemos podido observar en los cuestionarios de los alumnos adjuntados al final del TFG (Anexo I y Anexo II)

Al igual que para los alumnos supone todo un reto, para las universidades privadas de España también es un trabajo muy laborioso.

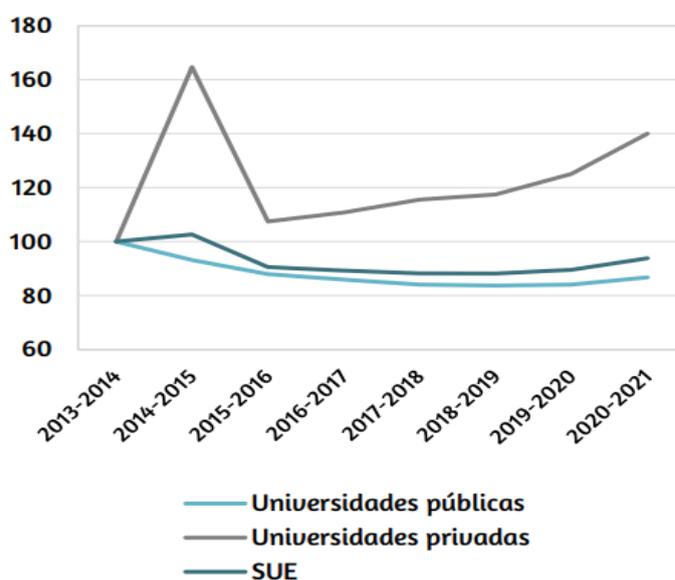
Como hemos comprobado, son muchas las variables que deben tener en cuenta a la hora de seleccionar el candidato ideal para las plazas limitadas de las universidades privadas. Por ello, se realiza una labor minuciosa cuando se trata de revisar la documentación necesaria, orientar a los alumnos y dar a conocer sus procesos para que lleguen al mayor número de personas posible. La

gestión de los trámites continúa siendo muy tediosa en la mayoría de centros de estudios. En resumen, los procesos de selección para las universidades son manuales, poco competitivos y ambiguos.

Por todo lo mencionado anteriormente, la digitalización es uno de los mayores retos a los que se deben de enfrentar tanto las universidades públicas como privadas con el fin de solventar los problemas mencionados anteriormente:

1. Procesos desestructurados de acceso a la universidad que suponen una gran cantidad de tiempo para los alumnos, alta inversión por parte de los centros en publicidad y otros costes (por ejemplo, jornada de puertas abiertas, dar a conocer las fechas en las que comienzan los exámenes y entrevistas).
2. Etapa desalentadora para los alumnos ya que disponen de información heterogénea y desestructurada que no facilita a elegir el futuro profesional por el que se van a decantar.

Figura V Evolución del alumnado de nuevo ingreso en titulaciones de grado en universidades públicas, privadas y educación superior (SUE)



Fuente: Pérez et al, 2021

2.3 Evolución: Educación, tecnología y digitalización

La historia como la conocemos hoy en día, ha estado marcada por tres principales revoluciones que han causado un gran impacto en la sociedad. La primera revolución industrial en el siglo XVIII, donde se incorporó la producción en serie y se crearon las fábricas en las ciudades. La segunda revolución industrial entre los siglos XIX y XX donde se inició el comercio entre países y grandes cantidades de nuevas maquinarias utilizadas para aumentar la producción. Por último, la tercera revolución industrial, también llamada “Revolución tecnológica” en el siglo XXI la cual estamos viviendo (Becerra, 2020).

Así mismo, la educación es uno de los sectores clave en el cual se han producido muchos de los cambios más drásticos de la revolución tecnológica. Uno de los acontecimientos que marcó esta revolución fue la pandemia del año 2020. Con la pandemia, los métodos de enseñanza cambiaron drásticamente adaptándose a las circunstancias.

Se incorporaron las clases online para facilitar que los alumnos pudiesen continuar con la materia, se han empezaron a utilizar iPads como método de enseñanza en lugar de libros y algunas escuelas gracias a todos estos cambios ya son capaces hasta de enseñar con robots, como sucede en China (Becerra, 2020).

Estos lazos creados entre la educación y la tecnología se han nombrado *EdTech* que hace referencia a *Education & Technology*. Este término se acuñó en el siglo XX durante la Segunda Guerra Mundial donde se aceptó la tecnología como herramienta para la evolución académica, pero comenzó a emplearse con más frecuencia en el año 2020 durante la Covid 19 (Vera, 2021). Como su nombre indica esta herramienta, no solo facilita la enseñanza a los profesores, sino que también incentiva a los alumnos a querer aprender y cada vez está ganando una mayor importancia gracias a sus ventajas que cada vez se encuentran más presentes en nuestro día a día (Vera, 2021). Una de los grandes beneficios de la tecnología en la educación es la capacidad de aumentar las posibilidades de acceder a ella.

La razón fundamental por la que estamos viendo este rápido crecimiento, es porque los jóvenes *GenZ* (nacidos entre 1997 y 2010) son unos auténticos nativos digitales. Esto es así hasta tal punto que no conciben abrir un diccionario para la búsqueda de información, apuntar en la pizarra o llevar una mochila cargada llena de libros a clase ya que, cosas tan básicas como las mencionadas anteriormente han desaparecido debido a este cambio tecnológico que se ha producido en los últimos años.

La variable en común que existe entre las herramientas *EdTech* es que la mayoría de ellas, son digitales. Por tanto, la digitalización ha causado que sea más fácil crear y distribuir materiales educativos online. También ayuda a desarrollar nuevas formas educativas como las que se llevan a cabo a través de la realidad virtual y, como he mencionado anteriormente, gracias a esta digitalización podemos aumentar el número de estudiantes puesto que un gran porcentaje de la población tiene acceso a estas tecnologías.

Gracias a la digitalización y las tecnologías la educación ha ido evolucionando a lo largo del tiempo. Durante los años 40-50 se empezaron a utilizar los medios audiovisuales (proyector, pantallas, cámaras), en los años 80-90 los medios de comunicación para alcanzar a un mayor número de personas (televisión y radio principalmente) y en los años 80 comenzó la Enseñanza Asistida por Ordenador (Tellería, 2004)

Actualmente existen varios ejemplos de digitalización aplicados al aprendizaje en *EdTech* algunos de ellos son:

- Aprendizaje adaptativo (*adaptive learning*): Es una metodología de aprendizaje adaptada para cada alumno en función de sus necesidades y dificultades que pueda desarrollar a lo largo de su etapa como estudiante. Algunos ejemplos son libros digitales adaptados a los alumnos con TDA, cursos de adaptación o *MOOC exams* (Tornés et al, 2019).
- Asistentes virtuales: Con el fin de ayudar a los usuarios existen sistemas que, con la ayuda de la Inteligencia Artificial son capaces de responder a una gran variedad de preguntas.
- Gamificación (*gamification*): Una nueva forma de aprender basada en juegos que crean *engagement* con el usuario para que se implique lo máximo posible.

Debido a la buena adaptación que han tenido estas aplicaciones al entorno, nuestra plataforma, también se suma a la era *EdTech*. Combina la tecnología con varias metodologías de digitalización como las que hemos mencionado anteriormente. Se utilizará un asistente virtual que responde a preguntas y ayudará al alumno a lo largo de su cambio de etapa. Además, nuestra aplicación también contará con cursos básicos para formar a los estudiantes y prepararlos para los procesos de admisión. Estos cursos utilizarán la metodología de *Gamification* para captar la atención de más y más usuarios que quieran disponer de ellos ayudándoles a aprender de una manera más didáctica.

3. Presentación de la *startup Unipick*

3.1 Concepto de la empresa

Nuestra *startup* consiste en una aplicación que actúa como intermediario entre los alumnos del colegio y las universidades. Cualquiera puede tener acceso a ella, pero principalmente se centra en los alumnos de primero y segundo de bachillerato.

Su principal objetivo es optimizar el proceso que los jóvenes tienen que atravesar cuando se plantean qué camino perseguir sus próximos años de vida y mejorar los costes, eficiencia y competitividad a las universidades mediante tres principales actividades: Digitalizar la información, contacto con alumnos de grado y la capacidad de aplicación a las universidades a través de la plataforma.

Esta *startup* nace como consecuencia de la experiencia de tres alumnos que están terminando la carrera cuando recuerdan sus últimos años de colegio y lo frustrante que fue para ellos. El agobio derivaba de la presión que tenían que soportar cuando llegaba uno de los momentos más decisivos de sus vidas; elegir el grado universitario y la correspondiente universidad.

Es por ello, por lo que decidimos desarrollar *Unipick*. Esta plataforma registra todos los grados universitarios que existen en España, que son impartidos por universidades privadas. De esta manera se comprime y homogeniza la mayor parte de la información en un mismo lugar que simplifique la búsqueda. Además, se recogerán los requisitos para acceder a cada uno de estos grados, así como el proceso de selección que cada centro lleva a cabo (número de exámenes de acceso, pruebas psicotécnicas, prueba de idiomas, documentación, tasas etc) y de esta manera poder realizar gran parte del proceso de aplicación (lo que involucre aplicación *online*) a través de un único lugar, *Unipick*. También pondrá en contacto a alumnos de grados con los estudiantes de bachillerato para que puedan guiarse a través de sus experiencias, opiniones y recomendaciones acerca del grado/universidad creando así una comunidad virtual que pretendemos se expanda a medida que nuestra *startup* vaya escalando.

Cuenta también con servicios adicionales que se incorporarán un tiempo más tarde de lanzar la aplicación al mercado. Estos servicios incluyen, preparación para las pruebas de acceso con exámenes similares y cursos de formación online (Microsoft Excel, PowerPoint y Access entre otros) así como posibles opciones de alojamiento para aquellos alumnos que vienen de otras ciudades.

Por otro lado, *Unipick*, permite tanto a las universidades como a los centros de formación tener otra manera adicional de llegar a nuevos usuarios, más cualificados, para los correspondientes grados que imparten. Esta es una de las formas de contribuir a disminuir el abandono y el fracaso universitario que a día de hoy supera el 30% mientras se da a conocer la universidad en cuestión a un mayor público a través de la aplicación. También optimizan los trámites y papeleo que tienen que realizar las universidades, evitando ineficiencias del sistema y a su mismo tiempo reduciendo los costes de gestión, transformando los obsoletos procesos en unos más competentes.

3.2 Misión, visión y valores

Misión: la misión de *Unipick* es ser la aplicación líder entre los alumnos preuniversitarios. A través de la digitalización y homogenización de la información más relevante de las universidades tiene el objetivo de optimizar el proceso a los estudiantes de bachillerato y ayudarles en su camino para que realicen la elección que más les convenga reduciendo el porcentaje de fracaso universitario. Pretende captar a la mayoría de usuarios preuniversitarios y provocar, en el corto plazo un impacto altamente significativo en la educación. Además, con el tiempo y la incorporación de nuevos usuarios se pretende llegar a crear una comunidad virtual. En esta comunidad, antiguos alumnos guiarán y aconsejarán a los estudiantes de bachillerato basándose en su propia experiencia.

El siglo XXI se caracteriza por ser la “Era digital” y en línea con esta caracterización, nuestro equipo pretende cambiar el sector de la enseñanza contribuyendo poco a poco a su digitalización.

Visión: *Unipick* quiere causar un impacto positivo en la educación, conseguir que la etapa de los procesos de selección sea apasionante y que cualquier alumno pueda descubrir su futuro profesional.

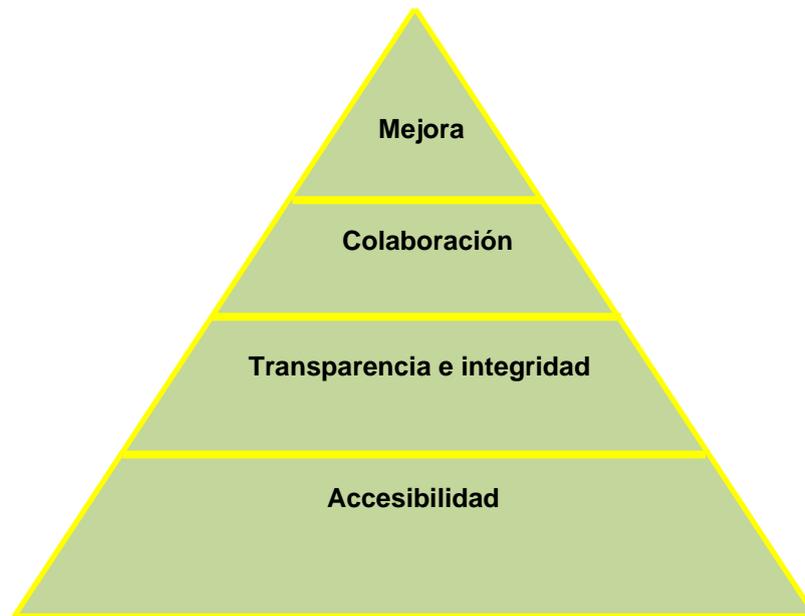
Valores: Los principios en los que se basa nuestra empresa son principalmente cuatro, estructurados en forma de pirámide, partiendo de los más fundamentales como base para el funcionamiento de esta App.

- **Accesibilidad:** En la base de la pirámide se encuentra la accesibilidad de esta aplicación a todos los usuarios que lo necesiten con independencia de sus necesidades económicas, físicas o intelectuales.
- **Transparencia e integridad:** *Unipick* se compromete a proporcionar información clara, honesta y objetiva a sus usuarios con el propósito de ayudarles con sus dificultades

durante esta etapa.

- **Colaboración:** Compromiso de trabajo y unión con los usuarios y universidades para conseguir el objetivo propuesto en una situación *win-win* para ambos.
- **Mejora:** Una vez completados los valores anteriores, *Unipick* se centra en *strive to do better*, es decir la búsqueda de una mejora continua como clave del éxito.

Figura VI Pirámide de valores de *Unipick*



Fuente: Elaboración propia a partir de Adventurees 2023

3.3 Equipo

Este trabajo de fin de grado ha sido desarrollado por la alumna Patricia Salvador Rubio. Se centra en una idea de negocio que, junto con sus otros dos compañeros de clase (que también cursan Administración y dirección de empresas bilingüe) Gonzalo Maroto y Alejandra González Morán han desarrollado. El proceso de desarrollo de la *startup* ha tenido una duración aproximadamente de ocho meses (septiembre- marzo) durante su último año universitario. El grupo ha contado con la ayuda de dos mentores Rocío Álvarez- Osorio y Óscar del Barrio para dar forma a la idea principal. Además, se han establecido reuniones mensuales con ellos y un seguimiento prácticamente semanal sobre el estado del proyecto. También han tenido soporte por parte de Rocío Sáenz Díez Rojas, quién desde hace varios años coordina la modalidad TFG de emprendimiento.

Conoce a nuestro equipo



Patricia Salvador
Chief Financial Officer



Alejandra Gonzalez
Chief Marketing Officer



Gonzalo Maroto
Chief Executive Officer

4. *Business Model Canvas*

Para desarrollar el modelo de negocio nos hemos apoyado en la plantilla desarrollada por Alexander Osterwalder. Al final del trabajo adjunto una imagen de la estructura del *Business Model Canvas* que creamos a principio del proyecto y que luego hemos ido modificando conforme avanzábamos y recogíamos más información.

A través de los siguientes apartados demostraremos que la idea principal de la startup *Unipick* es:

- Factible
- Deseable por los consumidores
- viable de desarrollar

Explico en los siguientes apartados cada uno de los componentes que forman parte del *Business Model Canvas* adaptados a nuestro negocio

- **Clientes y segmento:** Para identificar quiénes son los clientes, cuáles son sus necesidades y la manera en la que la empresa llegará a ellos, utilizamos el apartado llamado “Clientes y segmento” de la matriz del modelo. Este bloque es un esquema del mercado objetivo de la empresa, las características de estos clientes y la manera en la que se segmentan. También examinamos su comportamiento, incluyendo las características en las que se basan para tomar decisiones y la forma en la que interactúan con el entorno.

En el estudio que hemos llevado a cabo para detectar cuales son nuestro principales clientes, hemos decidido dividirlos en dos grupos: clientes directos e indirectos.

Dentro de la clasificación de directos se encuentran los estudiantes preuniversitarios (normalmente entre los 16 y 18 años) ya que serán los usuarios de la aplicación y el cliente objetivo de nuestra *startup*. Si *Unipick* tiene recorrido en un futuro, nos gustaría que también vaya dirigido a los estudiantes de postgrado, master o formación profesional.

También llegamos a la conclusión de que los padres tenían mucho poder de influencia sobre las decisiones que toman los alumnos y por tanto decidimos incorporarlos esta categoría también. En algunos de los casos, los padres son los que toman la decisión final acerca de la carrera que sus hijos van a realizar y en caso de no ser así, siempre tienen un

voto muy importante que los alumnos tienen en cuenta. Es por ello por lo que nuestro producto también va dirigido a este segmento.

Por último, las universidades españolas privadas (ya que nos hemos centrado en esta geografía para acotar nuestro mercado objetivo). Estas son las protagonistas de la idea y nuestro principal objetivo junto con los alumnos. Nuestro servicio les ayudará a digitalizar la información de acceso a la universidad adaptándose a las nuevas tecnologías. Además, es una manera en la que pueden dar a conocer a un mayor público los diferentes grados y actividades que ofrecen, teniendo una notable disminución en sus costes (principalmente de gestión y administrativos) de una manera muy significativa.

Nuestros clientes indirectos son aquellos que están en un segundo plano como pueden ser las residencias de universitarios/colegios mayores que incluiremos en un futuro en nuestra aplicación para facilitar a aquellos estudiantes que viven fuera a encontrar alojamiento después de haberles guiado por el proceso de elección de grado. Es una forma en la que se complementa el servicio ofrecido por la aplicación y al mismo tiempo, ponemos nuestra plataforma a disposición de estas residencias y colegios mayores para que capten a un mayor número de huéspedes a cambio de una compensación económica. Esto mismo sucede con las academias que preparan a estos alumnos (exámenes de acceso, cursos formativos para el buen desempeño en las pruebas) que también serán un servicio adicional incorporado.

- **Propuesta de valor:** Con el fin de poder plasmar el valor añadido que íbamos a proporcionar a los usuarios nos hemos apoyado en otra herramienta creada por Alexander Osterwalder. Esta herramienta llamada *Value Proposition Canvas* nos permite encajar los principales problemas de los clientes con las soluciones que les proponemos para satisfacer sus necesidades.

Como hemos mencionado hasta ahora estos problemas son la falta de tiempo de la que disponen los usuarios, recursos e información desestructurada, poco ordenada y heterogénea que lleva a la pérdida de tiempo para llevar a cabo los procesos de acceso a la universidad. Para solucionarlo hemos desarrollado este negocio que se encarga de digitalizar, sintetizar y recopilar toda la información relevante, les pone en contacto con antiguos alumnos de esas carreras y además permite a los alumnos realizar el proceso de aplicación mediante la app de una manera más cómoda y sencilla. Este servicio principal, está complementado por otros adicionales como hemos comentado anteriormente; cursos

de formación y búsqueda de alojamiento. De esta manera conseguimos que el servicio ofrecido por *Unipick*, se alinee completamente con las necesidades de los alumnos.

Perfil del cliente: Nuestros clientes son las universidades privadas de España y los alumnos que están terminando la etapa escolar y quieren realizar un grado universitario.

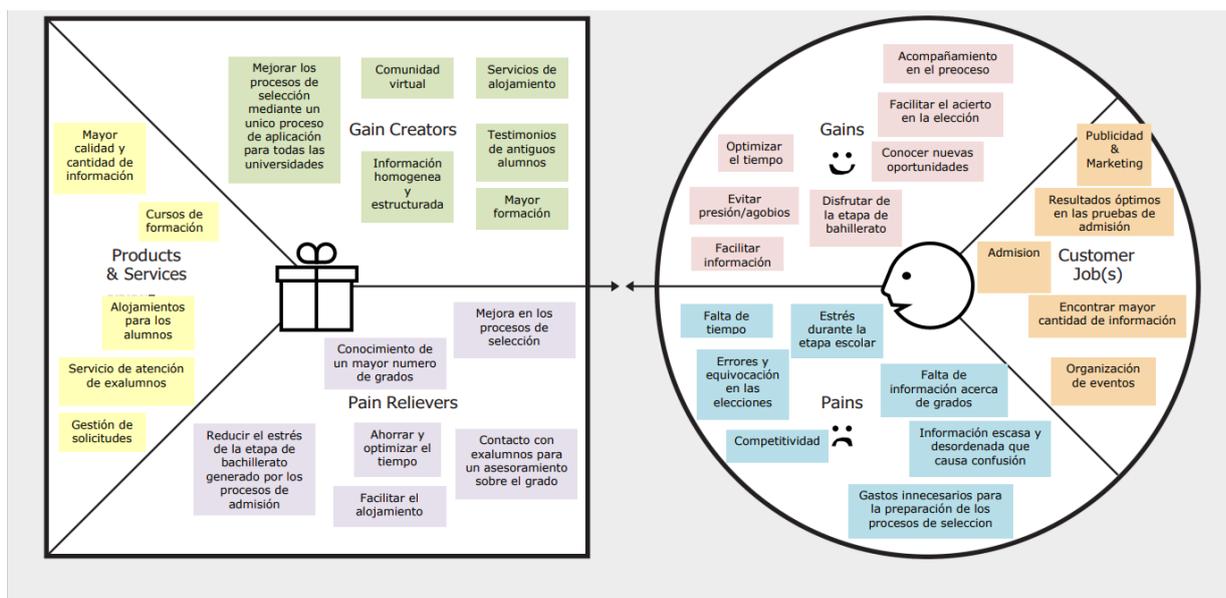
- *Customer Jobs:* Se refiere a las actividades que realizan nuestros clientes. En el caso de los estudiantes, llevan a cabo una exhaustiva búsqueda de información a través de distintos medios para conocer cuáles son las posibles opciones que tienen de grado y universidad. También dedican tiempo a la formación de las pruebas de admisión y, durante el último curso estudian de manera constante para obtener unos resultados exitosos. Las universidades para dar a conocer su oferta realizan eventos como, por ejemplo, en ICADE cuando organizan el día de las puertas abiertas donde tanto padres como alumnos pueden acudir a conocer más acerca de esta universidad y los grados que imparte. También llevan a cabo los procesos de admisión, gestión de las solicitudes y elección de los candidatos adecuados para cada grado.
- *Gains:* Son los resultados que se pretenden conseguir con el trabajo que realizan tanto las universidades como los alumnos (*Customer jobs*). Por el lado de los estudiantes, quieren optimizar su tiempo al máximo a la hora de realizar la búsqueda de posibilidades para su futuro con el fin de evitar presiones y agobios en su último año de estudios escolares. Desean tener una mayor cantidad de información de calidad para conocer nuevas oportunidades, decidir con criterio y sin tener que emplear tiempo del que no disponen. Por el lado de las universidades, con el fin de obtener una ventaja competitiva desean acompañar a todos los alumnos en el proceso de selección. A través de su publicidad estratégica y de su acompañamiento pretenden llegar a un mayor número de alumnos y ayudarles a acertar con su elección de grado.
- *Pains:* Impedimentos que los estudiantes atraviesan cuando realizan los *Customer Jobs* anteriormente mencionados. Para los alumnos, la falta de tiempo durante el año de segundo de bachillerato es uno de los principales motivos por los que no llevan a cabo un proceso de búsqueda e investigación de los grados. Se suma también la información desestructurada y desordenada que complica este proceso. Esto conlleva a errores y equivocación cuando toman sus decisiones. Además, se

une la competitividad que existe para poder optar a estas universidades que genera mucha presión y estrés en los estudiantes. Por el lado de las universidades, incurren en gastos innecesarios de gestión y trámites de los procesos de selección. Estos son ambiguos y muy manuales por lo que todavía cuentan con ineficiencias.

Mapa de valor: A continuación, describiremos las diferentes propuestas de *Unipick*.

- *Products and services:* Nuestra aplicación permite por un lado recopilar toda la información existente acerca de los grados de las universidades privadas de España de una manera ordenada y homogénea. Ofrece la posibilidad de realizar la solicitud de admisión a través de la *app*. En un futuro ofrecerá cursos de formación para las pruebas de acceso y opciones de alojamiento para aquellos alumnos que proceden de diferentes ciudades.
- *Gain creators:* Se refiere a los impactos positivos y beneficios que tienen nuestro servicio hacia los clientes. Para los estudiantes gracias a *Unipick* contarán con información estructurada que les ayude en el proceso de conocer las universidades y los grados a los que pueden aspirar. También podrán acceder a cursos de formación y distintas opciones de alojamiento, así como testimonios y contacto con antiguos alumnos para que les ayuden en sus decisiones. Las universidades podrán llegar a un mayor público objetivo. Utilizarán nuestra aplicación como una manera de darse a conocer. Además, podrán mejorar los procesos de selección que realizarán a través de nuestra plataforma y de esta manera serán más competitivos y eficientes.
- *Pain relievers:* Gracias a la digitalización de la información y los procesos de selección, los alumnos disminuyen su estrés a la vez que optimizan el tiempo disponible. Tienen la posibilidad de obtener información acerca de antiguos alumnos para recopilar información de una manera más personal y directa. Las universidades por otro lado, mejoran sus procesos de selección ahorrando costes de tramitación y mejorando la organización interna dejando a un lado el trabajo manual que requerían.

Figura VII Value Proposition Canvas de *Unipick*



Fuente: *Elaboración propia a partir del Value Proposition Canvas (Osterwalder et al, 2015)*

- **Canales de comunicación:** Este apartado describe el medio físico o virtual a través del cual vamos a dar a conocer y expandir nuestro producto (Osterwalder y Pigneur, 2010). Debemos tener en cuenta que nuestra aplicación está asociada a un modelo *B2B2C* es decir, las universidades llegan a su cliente objetivo que son los alumnos a través de un intermediario que es *Unipick*. Debido a esta razón no solo debemos darnos a conocer a los alumnos preuniversitarios sino también a las universidades para que quieran contar con nosotros como medio a través del cual ofrecer sus servicios.

El principal canal a través del cual se va a realizar este servicio es una aplicación para el móvil. Cada alumno tendrá un usuario y una contraseña con la que registrarse. Una vez se ha registrado, podrá acceder a la información de las distintas universidades. El proceso de aplicación a los grados, también se realizará a través de esta plataforma.

Un ejemplo de información que estará disponible para los usuarios son los días de puertas abiertas que imparten algunas universidades para que los alumnos conozcan en profundidad los valores y la dinámica de la universidad. *Unipick* también avisa de las fechas límite para hacer los entregables. Otro ejemplo es la fecha límite del proceso de admisión o la fecha en la que se realizan los exámenes de acceso.

Daremos a conocer nuestra compañía mediante las redes sociales ya que estamos enfocados principalmente a un público joven y son la manera más económica de llevar a

cabo la publicidad. Para ello, hemos creado una página de *Instagram* donde hemos subido varias publicaciones contando acerca del servicio que ofrecemos para darnos a conocer. También contamos con *Linkedin*, una red social profesional para acceder a los padres y público más mayor que no tienen *Instagram*. Además, también es gratuita y a través de ella hemos podido contactar con las personas a cargo de los procesos de admisión de las universidades para realizarles las entrevistas y obtener información.

- **Relación con los clientes:** Hace referencia a la manera en la que vamos a entablar una comunicación con nuestros usuarios para crear una relación que perdure en el tiempo basada en la fidelidad. La estrategia que vamos a llevar a cabo se conoce como *B2B2C*, es decir de las universidades, al intermediario *Unipick*, al consumidor final que será el alumno pre universitario. El servicio se realiza a través de una plataforma digital que nos ayude a afianzar una relación de lealtad y cercanía con los alumnos.

El proceso de captación de universidades para que ofrezcan sus servicios a través de nuestra aplicación lo llevaremos a cabo de una manera directa y siempre que se pueda en persona. Acudiremos a distintos centros y hablaremos con los encargados del departamento de admisiones para que conozcan nuestro producto. A aquellas universidades que no logremos acudir de manera presencial, se realizará un *Teams*. A su vez queremos mantenerles informados sobre nuestras últimas funciones y actualizaciones, servicios premium e innovaciones y por tanto les mandaremos correos para que sean conscientes de todas las novedades.

Con los alumnos queremos mantener una relación cercana, pero a su vez motorizada. El servicio que ofrecemos da la posibilidad de poder contactar con antiguos alumnos, lo que ayudará los estudiantes a conocer experiencias previas y disponer de asesoramiento y consejos de personas que ya han cursado esos grados. Al mismo tiempo contarán con todos los medios posibles para realizar su elección.

Uno de nuestros objetivos a largo plazo es que se pudiese crear una comunidad de estudiantes donde se ayudasen entre sí con dudas e información para mejorar su experiencia durante esta etapa.

- **Ingresos:** Al pensar en esta idea de negocio una de nuestras principales preocupaciones era la fuente de ingresos. No queríamos cobrar a los estudiantes por el uso de esta aplicación ya que normalmente no cuentan con ingresos de grandes cantidades.

A las universidades les cobraremos por *leads* (se refiere a cada persona que se ha inscrito el proceso de solicitud para una universidad usando la aplicación). Por un lado, la aplicación cobra a la universidad en función del número de *leads* que genera, es decir, el número de personas que usan la aplicación para solicitar la universidad un precio de 7 euros por persona. Por otro lado, cobrará por *leads* exitosos, es decir aquellos alumnos que habiendo solicitado información acerca del proceso de aplicación y de la universidad, consiguen entrar en ese grado y eligen esa universidad. Por estos alumnos les cobraremos 130 euros a las universidades. El *lead* exitoso es más alto ya que supone una garantía de ingresos para la universidad durante varios años.

Unipick eliminará los costes de gestión de las solicitudes a las universidades, y dará a conocer los distintos grados que ofrecen a un nuevo público. Además, digitalizar esta información para las universidades supone un progreso enorme y una ventaja competitiva frente a otras que tengan procesos manuales. Los grados disponibles podrán llegar a un mayor número de usuarios y aumentarán los candidatos de cada carrera, especialmente de aquellas que no son populares a día de hoy.

Por otro lado, nuestra idea es en un futuro desarrollar un servicio adicional con acceso a pruebas para prepararse las entrevistas y cursos de formación que serían nuevas fuentes para canalizar los ingresos. Otras formas de obtener ingresos son cobrando comisiones a las academias que recomendaremos en nuestra plataforma y publicidad que aparecerá acerca del tema en cuestión que pueda interesar a los alumnos como puede ser la apertura de un nuevo colegio mayor en Madrid. Esto mismo se hará para los colegios mayores o residencias que quieran publicitarse a través de *Unipick*.

Para proyectar nuestros ingresos pensamos que en 2023 el número de alumnos que va a utilizar nuestra aplicación son unos 75.000 aproximadamente. Cada uno de estos alumnos realizan una media de 2,8 aplicaciones y por tanto la estructura de ingresos quedaría de la siguiente manera.

Los primeros meses nuestras ingresos serán mínimos, pero en 2023 esperamos obtener 8.512,65 euros. Estos ingresos irán aumentando de forma significativa ya que para el año

2025 el número de alumnos que estén utilizando nuestra aplicación será mucho mayor (un 3% de aumento calculado en el número de alumnos cada año).

Figura VIII Estructura de ingresos Unipick

	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2023	2024	2025
Total Ingresos	0,00 €	367,50 €	2.430,00 €	2.760,50 €	1.664,00 €	536,60 €	287,90 €	229,40 €	236,75 €	8.512,65 €	76.950,00 €	236.070,00 €
Comisión Lead Información	0,00 €	367,50 €	441,00 €	220,50 €	294,00 €	44,10 €	29,40 €	29,40 €	36,75 €	1.462,65 €	14.700,00 €	44.100,00 €
Comisión Lead Matriculado	0,00 €	0,00 €	1.989,00 €	2.340,00 €	1.170,00 €	292,50 €	58,50 €	0,00 €	0,00 €	5.850,00 €	60.450,00 €	188.370,00 €
Publicidad	0,00 €	0,00 €	0,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	1.200,00 €	1.800,00 €	3.600,00 €

Fuente: Elaboración propia

➤ **Actividades clave:** Se refiere a todas las acciones necesarias para el éxito de nuestro proyecto.

En primer lugar, consideramos necesario contactar con unos desarrolladores y diseñadores de aplicaciones para dar forma a nuestro producto. Consideramos muy importante el diseño fácil e intuitivo y las distintas funciones que se van a incorporar a la app.

Una vez tenemos la aplicación, para que nuestra propuesta de valor se lleve a cabo debemos realizar una actividad esencial: informar a los estudiantes de que existe esta aplicación. En el equipo hemos considerado dada la naturaleza del público objetivo que es la gente joven, las principales acciones publicitarias que vamos a llevar a cabo van a ser a través de redes sociales como *Instagram* o *LinkedIn*. También creemos en los medios de comunicación clásicos y por ello otra manera en la que nos vamos a dar a conocer va a ser a través de folletos que repartiremos en los colegios o academias de preparación para alumnos de último año. No realizaremos una campaña de marketing en un primer momento ya que elevaría a una gran cantidad los costes y tenemos la creencia de que con el boca- a- boca el triunfo llegará a nuestra *startup*.

Por último, debemos asegurarnos del buen funcionamiento de todos los servicios que ofrecemos. También seguir innovando e incorporando servicios para conseguir aumentar el número de fidelización de clientes.

- **Recursos clave:** Son todos aquellos activos que ayudan a que el negocio llegue al éxito. En nuestro caso vamos a necesitar recursos físicos y digitales: una aplicación que será la plataforma a través de la cual se produzca la comunicación con los usuarios y unos equipos informáticos para desarrollar el negocio. No priorizaremos la existencia de una oficina ya que nuestro trabajo lo realizaremos en remoto salvo reuniones periódicas con el fin de ahorrar costes. También vamos a necesitar una base de datos extensa donde recopilar la información de los centros y universidades, patentes para proteger nuestra marca (el nombre, imagen, logo, idea) y *networking* que forma parte del proceso de captación de clientes y centros de estudio.

Todo lo mencionado anteriormente no podemos llevarlo a cabo sin el recurso más importante de todos que es el factor humano. Las personas que integran la compañía son fundamentales ya que son los que coordinarán las diferentes actividades para que salga adelante. Actualmente, nuestro negocio contempla la contratación de un especialista que se encargue de la parte tecnológica del negocio puesto que nosotros no somos expertos.

Con el tiempo se crearán otros recursos de gran valor intangibles como la “imagen de marca” o reputación que confiamos hagan de *Unipick* una aplicación exitosa.

- **Aliados clave:** Con el fin de obtener una ventaja competitiva, necesitamos *partners* que nos ayuden a diferenciarnos de la competencia. Entre ellos se encuentran acuerdos con universidades españolas de gran prestigio como por ejemplo Universidad de Deusto o ESADE, así como colegios e institutos donde captar potenciales clientes. Nos gustaría contar con el respaldo del Ministerio de Educación para facilitarnos el acceso a gran cantidad de información que nos puede servir de gran ayuda. Otra parte muy importante es contar con el servicio de programadores y diseñadores de aplicaciones puesto que va a ser la base en la que se sustenta la propuesta de valor de *Unipick*. Como somos estudiantes de Administración y dirección de empresas vamos a externalizar esta actividad, aunque suponga un coste adicional. También debemos encontrar academias y centros de formación cualificados para ofrecer los mejores servicios a nuestros usuarios. En cuanto a los centros de alojamiento, analizaremos cuales son los mejor valorados y llegaremos a ellos para que utilicen nuestra aplicación como una manera de poder publicitarse.

- **Estructura de costes:** Incluye todos los gastos que se deben incurrir en un negocio para que el servicio se lleve a cabo. Uno de nuestros mayores gastos está relacionado con el desarrollo de nuestra aplicación, así como el software para el almacenamiento de datos. Además, hay que pagar las tasas de mantenimiento y patentes para que, una vez creada la aplicación, se pueda poner en funcionamiento.

Otro gasto serán las plataformas como *Apple Store* para que esté al alcance de cualquier usuario y costes de servidor para almacenar datos. Costes de infraestructura para dar soporte a la aplicación como por ejemplo el alojamiento en la nube. Costes operativos relacionados con el funcionamiento de la aplicación, atención al cliente y mantenimiento. Todos estos gastos mencionados anteriormente se encuentran bajo el nombre “Gastos web” en la figura XIX.

En cuanto al marketing y la publicidad también incurriríamos en algunos gastos menores ya que consideramos que el *media marketing* es el más importante y gracias al cual captaremos a la mayoría de nuestros clientes. A través de nuestra página de Instagram daremos a conocer el servicio y con *LinkedIn* conseguiremos los seguidores y contactos profesionales necesarios. Este tipo de publicidad, tiene un coste más bajo que el marketing tradicional en la mayoría de los casos.

Por último, los costes de personal, para gestionar la aplicación, mantenerla, llevar las cuentas. Dentro de estos costes también incluimos la Seguridad Social y los salarios e impuestos. Estos últimos gastos son minoritarios, pero se harán más grandes a medida que la *startup* aumente su tamaño.

Figura XIX Estructura de costes Unipick

	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2023	2024	2025
Total Costes	1.150,00 €	1.150,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	700,00 €	950,00 €	5.171,43 €	4.301,43 €	15.672,86 €	113.750,00 €	345.225,00 €
Salarios	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	1.971,43 €	1.971,43 €	3.942,86 €	67.200,00 €	167.600,00 €
Marketing	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	350,00 €	600,00 €	600,00 €	2.750,00 €	15.000,00 €	42.500,00 €
Gastos Web	600,00 €	600,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	150,00 €	150,00 €	850,00 €	850,00 €	3.800,00 €	10.000,00 €	75.500,00 €
Legal	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	250,00 €	250,00 €	1.200,00 €	7.000,00 €	25.000,00 €
Oficina	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	2.400,00 €	3.000,00 €
Equipo y materiales	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	1.150,00 €	280,00 €	1.430,00 €	4.500,00 €	8.675,00 €
Otros	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	350,00	350,00	350,00	2.550,00 €	7.650,00	22.950,00
Margen Neto Actividad	-1.150,00 €	-782,50 €	1.680,00 €	2.010,50 €	914,00 €	-163,40 €	-662,10 €	-4.942,03 €	-4.064,68 €	-7.160,21 €	-36.800,00 €	-109.155,00 €
Margen Neto Actividad %	-	-213%	69%	73%	55%	-30%	-230%	-2154%	-1717%	-84%	-48%	-46%

Fuente: Elaboración propia

<p>8. Aliados clave ¿Qué partners necesitarás para tener ventaja competitiva?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Universidades españolas • Estudiantes universitarios • Academias • Colegios españoles • Asesores profesionales 	<p>6. Actividades clave ¿Cuáles son las actividades que deberás realizar para entregar tu propuesta de valor?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informar a estudiantes • Asesorar estudiantes • Conectar estudiantes 	<p>2. Propuesta de valor</p> <p>• Problema:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de tiempo, recursos e información útil y sencilla a la hora de acceder a la universidad • Cambio de universidad/grado y abandono universitario <p>• Proceso de college counseling basado en el modelo americano</p> <p>• Digitalización, comodidad y ahorro de tiempo en el proceso de búsqueda de grados y universidades en España</p> <p>• Recursos para la preparación de la EBAU y otros exámenes de acceso privados</p> <p>• Asesoramiento en la elección de los estudios para estudiantes indecisos (modelo freemium)</p> <p>• Búsqueda de alojamiento para estudiantes que se desplacen a estudiar a otra ciudad de España</p> <p>• Acceso a una comunidad de estudiantes basada en una economía colaborativa</p>	<p>4. Relación con los clientes ¿Cómo vas a interactuar con tus clientes?</p> <ul style="list-style-type: none"> • B2C • Digital • Cercana y personalizada • Duradera <p>3. Canales</p> <p>Online</p> <ul style="list-style-type: none"> • App • Web • Redes sociales 	<p>1. Clientes y segmento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directos: <ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes preuniversitarios • Padres de estudiantes preuniversitarios • Universidades españolas • Indirectos: <ul style="list-style-type: none"> • Residencias universitarias/colegios mayores • Academias (EBAU, exámenes de acceso...)
<p>9. Estructura de costos ¿Qué gastos tendrás y a qué se destinarán?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y mantenimiento de la aplicación • Marketing • Nóminas 	<p>7. Recursos clave ¿Qué recursos necesitarás para llevar a cabo tu trabajo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación • Acuerdo con universidades • Network effect • Personas 			
<p>5. Ingresos ¿De dónde provendrán tus ingresos? Cuánto dinero obtendrás y en qué período de tiempo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelo freemium • Comisión por leads • Partnerships 				<ul style="list-style-type: none"> • Venta de datos • Economía colaborativa • Publicidad

5. Estrategia de Marketing

Con el propósito de conocer mejor nuestro mercado he decidido desarrollar un plan de marketing que nos ayudará a competir con éxito con las demás *startups* similares a la nuestra, definir una estratégica más precisa y establecer unas metas realistas. Para ello, hemos utilizado varias herramientas que son: las cinco fuerzas de Porter y análisis DAFO. Estas herramientas nos permitirán analizar el mercado de una manera más precisa y nos ayudarán a definir las mejores estrategias de marketing para nuestra *startup*. También he incluido la estrategia de precios en la que nos hemos basado.

5.1 Análisis del mercado: Las cinco fuerzas de Porter

Vamos a realizar un análisis del entorno en el que se desarrolla nuestro negocio a través de la herramienta de las cinco fuerzas de Porter. Esta herramienta, que consiste en analizar las cinco fuerzas que actúan sobre el entorno competitivo en el que se desarrolla la compañía, fue creada por Michael Porter, profesor de Harvard *School* (Porter, 1979).

Este *framework* nos ha permitido identificar cuáles son los actores del mercado, así como las funciones que desarrollan. El impacto que causan en el sector los cambios en la industria y su potencial atractivo (Michaux y Cadiat, 2016). Por ello nos ayuda a determinar que estrategia debemos llevar a cabo para obtener el máximo beneficio y rendimiento de nuestro producto.

En primer lugar, identificamos los principales competidores de *Unipick* teniendo en cuenta empresas que proporcionen al mercado tanto productos idénticos como algunos similares.

Después evaluamos el poder de negociación que tienen nuestros clientes o usuarios, es decir, si son capaces de afectar al precio del producto o su calidad. En tercer lugar, hicimos lo mismo con los proveedores de *Unipick*.

Posteriormente, analizamos la posibilidad de que en un futuro el mercado estuviese más condensado por la aparición de nuevos competidores y por último las amenazas existentes para nuestro negocio que provienen de productos sustitutivos al que ofrecemos.

Figura X Gráfico de las cinco fuerzas de Porter de *Unipick*



Fuente: Elaboración propia a partir del gráfico de Porter

A continuación, voy a explicar cada uno de los distintos factores que forman parte del marco de las cinco fuerzas de Porter.

1. Poder de negociación de los proveedores: Bajo

Se refiere a la capacidad que tienen nuestros proveedores de recibir mejores condiciones y precios. En el caso de *Unipick* la capacidad de influencia que tienen nuestros proveedores es muy baja.

Actualmente existen muchos desarrolladores informáticos que pueden diseñar nuestra aplicación de una forma barata y sencilla. No requerimos una aplicación muy sofisticada, simplemente que sea intuitiva y pueda almacenar una gran cantidad de datos. Otro de nuestros proveedores son las empresas que nos van a facilitar los equipos informáticos para poder trabajar cuando dispongamos de una oficina y también aquellas que se encarguen del almacenamiento masivo de datos en la nube. *Unipick*, va a disponer de una gran cantidad de información y si en un futuro evoluciona de la manera prevista, ampliaremos nuestro mercado, por lo que estas empresas deben facilitarnos este almacenamiento. Gracias al cambio tecnológico existen muchas compañías que nos pueden ayudar y su poder de negociación sigue siendo escaso principalmente porque es muy complicado la diferenciación del producto de unas empresas a otras.

2. Amenaza de nuestros competidores: Alto

La amenaza de entrada de nuevos competidores en un mercado de *startups EdTech* puede ser una preocupación significativa para los emprendedores. A día de hoy podemos observar en el mercado como existe una mayor demanda de soluciones relacionadas con la digitalización. Esto es porque ofrece una gran variedad de beneficios como reducir costes, eliminar ineficiencias y simplificar procesos lo que hace que la digitalización se haya convertido en una necesidad para cualquier empresa. Las empresas están buscando formas de satisfacer esta necesidad y las *startups EdTech* tienen la ventaja de proporcionar, en el ámbito de la educación, soluciones innovadoras.

Por esta razón, este mercado cada vez está más saturado con empresas que compiten por ofrecer soluciones únicas y mejores para sus clientes. Debido a este aumento de competidores, los consumidores podrán elegir qué compañía escogen para satisfacer sus necesidades, lo que conlleva reducir precios, y por tanto, también los márgenes de ganancia.

Esto supone un reto para las compañías que existen en el mercado ya que deben mantenerse al tanto de las últimas tendencias, desarrollando productos y servicios competitivos para ofrecer una ventaja competitiva al mercado.

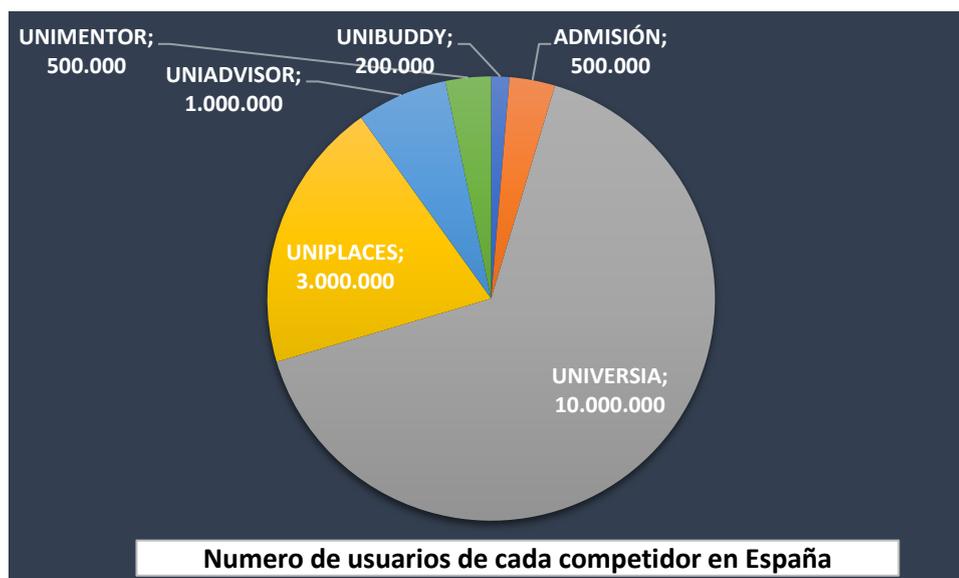
A continuación, una tabla con los competidores actuales más importantes de *Unipick* en España.

Figura XXI Tabla de competidores de la industria

TABLA DE COMPETIDORES PARA UNIPICK				
Nombre de la empresa	Servicio	Coste	Servicios complementarios	Nº usuarios aprox
UNIBUDDY	Chat con ex estudiantes	Gratuita	Tutoría gratuita	200.000
ADMISIÓN	Aplicación directa desde la app a universidades	9,99Eur/mes	Herramientas para ayudar en los procesos de admisión	500.000
UNIVERSIA	Información sobre grados/universidades	Gratuita	-	10.000.000
UNIPLACES	Alojamiento para estudiantes	4,99Eur/mes	-	3.000.000
UNIADVISOR	Asesoramiento para el programa adecuado	9,99Eur/mes	-	1.000.000
UNIMENTOR	Tutorías personalizadas para incrementar el rendimiento académico	9,99Eur/mes	Herramientas para alcanzar las metas educativas	500.000

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la industria

Figura XII Representación del número de usuarios de nuestros competidores



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la industria

3. Productos sustitutivos: Bajo

Se refiere a todos aquellos productos que pueden realizar la misma función o servicio que nuestro negocio. Deben de satisfacer las mismas necesidades que los consumidores de *Unipick* requieren. Pueden ofrecer el servicio a un precio más barato, una mejor calidad y funcionalidad lo que causaría que los usuarios dejaran de utilizar nuestra aplicación. Actualmente no existen aplicaciones tan completas como la nuestra. Nos diferenciamos por ofrecer un producto de calidad que reúne muchas funcionalidades que los usuarios demandan, a diferencia del resto de competidores como hemos observado en la tabla adjuntada anteriormente.

Debemos tener en cuenta que existe este riesgo, como por ejemplo si el gobierno crease esta plataforma para facilitarla de manera gratuita a los alumnos, sin embargo, se necesita una inversión considerable y por tanto creemos que el riesgo de que haya o puedan existir en un futuro cercano, productos sustitutivos es bajo.

4. Poder de negociación de los clientes: Bajo

Hace referencia a la capacidad que tienen los clientes en influir sobre los precios o condiciones del producto, así como los servicios ofrecidos. En el caso de *Unipick* el poder de negociación de estos actores es bajo ya que nuestro producto está muy diferenciado y los competidores ofrecen servicios similares, pero ninguno que reúna todas las características para proporcionar un servicio completo. Además, existen pocos competidores a día de hoy en España y un gran número de usuarios que quieren hacer uso de esta *App* lo que nos permite disponer de ciertas ventajas como por ejemplo la cuota que se cobrará a las universidades. También debemos tener en cuenta que estos actores del mercado suelen ser sensibles a la hora de incrementar los precios por lo que no debemos implementar subidas drásticas.

Cuando vayan apareciendo productos sustitutivos al nuestro, incorporaremos estrategias de diferenciación que nos ayuden a mantenernos competitivos. Si esto sucede en un futuro, el poder de negociación de los clientes será muy alto por lo que los precios de estas *startups* se reducirán.

5. Competitividad en el sector: Baja

La competitividad en el mercado de las *startups* basadas en la educación y tecnología en España es muy escasa. Esto se debe principalmente a las barreras de entrada como pueden ser la fuerte inversión que se requiere al principio para poder llevar a cabo este negocio. Además, muchas *startups EdTech* tienen una visión limitada de las últimas tendencias en tecnología y no están al tanto de los nuevos desarrollos.

Otras razones de la baja competitividad en el mercado de las *startups EdTech* incluyen el alto coste de la tecnología, la falta de recursos financieros y la falta de experiencia ya que muchas son dirigidas por jóvenes que se adentran en la actividad del emprendimiento. La tecnología es un componente clave para el éxito de una *startup*, pero normalmente conlleva elevados costes. La industria de *EdTech* cuenta con escasos competidores actualmente, lo que permite a las *startups* tener la oportunidad de lograr una gran cuota de mercado. Sin embargo, el mercado se enfrenta a la amenaza de la entrada de nuevos competidores debido a la baja barrera de entrada. Para evitar esto, los emprendedores deben ofrecer productos y servicios únicos y superiores para satisfacer las necesidades de los clientes.

5.2 Evaluación estratégica de *Unipick*: Análisis DAFO

A continuación, realizaré un análisis estratégico que facilita a la empresa establecer su posición actual en el mercado. Permite también identificar puntos fuertes y débiles que pueden afectar su rendimiento, todo ello a través del análisis DAFO (Huerta, 2020)

Para ello me he apoyado en la Matriz DAFO. Esta matriz 4x4 ayuda a organizar e identificar los puntos clave sobre las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de una manera más organizada y visual.

Figura XIII Matriz DAFO de *Unipick*

	Análisis interno	Análisis externo
POSITIVO	Fortalezas	Oportunidades
	Escasos costes fijos	Nicho de mercado poco explotado
	Necesidades claras de los clientes	Digitalización es el futuro
	Idea innovadora	Crecimiento del número de alumnos universitarios
	Competidores que no integran todas las soluciones	Procesos de selección ambiguos que necesitan un cambio
NEGATIVO	Debilidades	Amenazas
	Experiencia prematura	Entrada de nuevos competidores
	Escasa inversión en publicidad por falta de recursos	Obstáculos para desarrollar el negocio
	Gran transitoriedad	Deslealtad de los usuarios
	Estrategia eficaz	Expandir el negocio a nuevas regiones

Fuente: Elaboración propia a partir de la Matriz DAFO

Análisis interno:

1. Fortalezas:

Para definir las fortalezas de nuestra aplicación nos hemos centrado en aquellos factores de nuestro negocio que suponen una ventaja competitiva para la empresa frente a nuestros competidores.

En primer lugar, una ventaja con la que hemos contado es que las necesidades de nuestros potenciales clientes han sido diferenciales y claras. Nosotros hemos pasado por estos problemas hace unos pocos años, lo que nos ha permitido desarrollar una solución eficaz y que engloba todas las facilidades que los usuarios esperan disponer.

Unipick se centra en desarrollar un negocio con una idea innovadora. Como hemos podido observar en el mercado existe una gran demanda del servicio que ofrecemos por parte tanto de los alumnos, como de las universidades. En los cuestionarios realizados los potenciales usuarios afirman que actualmente siguen afrontando grandes dificultades en sus procesos de selección y admisión a la universidad.

Por otro lado, las entrevistas con miembros de las universidades nos han desvelado que les gustaría optimizar los procesos de selección ya que se sustentan en formatos muy antiguos y poco digitalizados. Si se sigue reclamando este servicio es porque los competidores que existen en el mercado que han desarrollado ideas similares no han logrado llegar al éxito.

Además de todo lo comentado anteriormente, la estrategia que vamos a llevar a cabo nos permitirá lograr el éxito en el mercado. Reconociendo la situación económica de los usuarios como estudiantes, no les cobraremos una tarifa de suscripción por el uso de nuestra aplicación. Esto nos permitirá atraer un mayor número de usuarios que de otro modo no tendrían acceso a nuestras herramientas. No obstante, obtendremos ingresos por parte de las universidades privadas que estarán dispuestas a pagar una tarifa anual por las facilidades que les ofrece *Unipick*.

2. Debilidades

Son aquellos factores que limitan la capacidad de *Unipick* para competir de una forma eficiente.

Una de nuestras principales debilidades es que se trata de un negocio nuevo y disruptivo. Esto hace que no nos podamos basar en experiencias anteriores de aplicaciones iguales que la nuestra para aprender. Existen competidores, pero ninguno se asemeja al cien por cien con nuestra aplicación. Además, en un primer momento no tendremos muchos usuarios y nos llevará tiempo la construcción de una comunidad fuerte y una base de usuarios sólida.

Por otro lado, el hecho de que nuestra aplicación se enfoque en el mercado preuniversitario significa que sólo puede ser usada por una parte muy específica de la población. A esto se suma que la mayoría de consumidores utilizarán *Unipick* el último año de su etapa escolar y nunca más volverán a disponer de ella. Esto hace que el periodo de retención de usuarios sea muy escaso y haya mucha rotación.

Finalmente, el hecho de que no hayamos invertido mucho en publicidad de pago debido a la gran inversión que hemos tenido que realizar para desarrollar la aplicación, afecta directamente nuestra capacidad para hacernos conocer. Esto significa que en un principio no llegaremos a la cantidad de usuarios que nos gustaría ni seremos tan reconocidos, pero confiamos en que con el paso del tiempo podamos invertir una mayor cantidad de dinero en otros medios publicitarios como la radio y ser reconocidos nacionalmente.

Análisis externo:

3. Oportunidades:

Las oportunidades con las que cuenta nuestro negocio pueden dividirse en oportunidades internas y oportunidades externas.

Las oportunidades externas se refieren a aquellas ventajas que no poseemos pero que podemos aprovechar para mejorar nuestra empresa. Por ejemplo, hay un nicho de mercado poco explotado en lo que se refiere a aplicaciones que proporcionen soluciones a estudiantes y universidades al mismo tiempo. Esta es una oportunidad que estamos aprovechando al desarrollar una aplicación que digitaliza la información para agilizar el proceso de aplicación a las universidades, pone en contacto a alumnos de grado con estudiantes para que les cuenten sus experiencias y permite aplicar a través de la app.

Además, estamos teniendo en cuenta el *momentum actual*, la era digital, para mejorar nuestros productos. Esto nos permitirá ofrecer soluciones más eficaces a nuestros usuarios y a las universidades ya que se volverán más competitivas. La digitalización es una tendencia cada vez más creciente que proporciona muchos beneficios como la reducción de costes y recursos en nuestro caso, para optimización del tiempo de los alumnos y la mejora de la eficiencia en los procesos.

Como he comentado anteriormente hay un crecimiento del número de alumnos universitarios en los últimos años, lo que significa que tendremos más usuarios que necesitan satisfacer sus problemas de aplicación a las universidades de manera rápida. Por otro lado, como nos comentó Beatriz Echagüe (Universidad Pontificia de Comillas) las universidades tienen unos procesos muy obsoletos de reclutamiento y están buscando una manera de modificarlos.

Por último, contamos con una posibilidad muy grande de poder expandir nuestro negocio a distintos lugares, no solo centrándonos en las universidades privadas de España, para tener un mayor recorrido.

Las oportunidades internas se refieren a aquellas ventajas que ya poseemos y que podemos explotar para mejorar nuestra empresa. Por ejemplo, nuestro equipo formado por estudiantes recién salidos de la universidad entiende a la perfección las necesidades de los estudiantes. Esta cualidad nos permite desarrollar una aplicación que sea intuitiva y fácil de usar para los usuarios.

4. Amenazas

La entrada de un nuevos competidores en el mercado puede ser una amenaza importante para nuestra *startup*. Nuestra aplicación de acceso a la universidad es un *blue ocean* es decir un mercado con escasos competidores y sin explotar, por lo que otras empresas pueden ver nuestro éxito y decidir competir con nosotros. Si otros desarrollan aplicaciones similares que mejoren la experiencia de los usuarios, esto puede reducir la rentabilidad de nuestra *startup*. Para evitar esto, debemos asegurarnos de que estamos a la vanguardia en términos de tecnología, innovación y servicio al cliente.

En segundo lugar, los obstáculos que pueden surgir para desarrollar un negocio debemos tenerlos en consideración. Algunos ejemplos a los que nos podemos enfrentar son una crisis financiera que puede tener un gran impacto en nuestro negocio, ya que el número de alumnos que optan a universidades privadas se reduciría y perderíamos usuarios. Además, aspectos legales como la legislación de protección de datos podrían poner ciertos impedimentos para desarrollar nuestro negocio. Para evitar esto, debemos asegurarnos de que estamos al tanto de los cambios regulatorios y mantener una buena comunicación con las universidades y los usuarios.

Por último, la deslealtad de los usuarios puede ser un obstáculo a tener en cuenta para nuestra *startup*. Dado que no disponemos de usuarios antiguos y fieles, tendremos que ganarnos la confianza de nuestros usuarios y construir una red de clientes desde cero, lo que puede ser un desafío. Para evitar esto, debemos asegurarnos de que nuestra aplicación sea intuitiva y ofrezca un servicio de calidad. Además, debemos promocionar nuestra aplicación de manera adecuada para atraer a los usuarios correctos.

5.3 Estrategia de precios:

Proceso para establecer el precio de nuestro producto:

En *Unipick*, nuestra prioridad es ofrecer un servicio de calidad que satisfaga a nuestros consumidores. Esto nos llevó a determinar el precio de nuestro servicio en base al valor añadido que genera, conocido como *price based on value* en lugar de *price based on cost*.

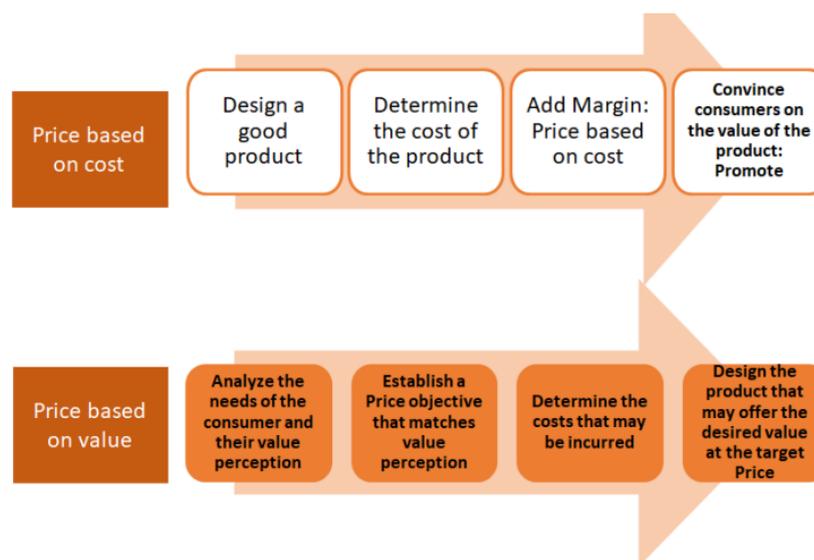
Para ello, inicialmente realizamos un análisis de las necesidades de nuestros consumidores, tanto universidades como alumnos, identificando los problemas a los que se enfrentan. Establecimos entonces un objetivo de precio que encajase con el que pueden demandar los alumnos y las universidades.

Por ello, decidimos no cobrar dinero a los alumnos por el uso de nuestra aplicación, ya que no poseen una fuente de ingresos fijos, pero sí a las universidades privadas, quienes cuentan con varias fuentes de monetización.

Posteriormente, llevamos a cabo un análisis de los costes principales que llevaría nuestra aplicación (desarrollador de aplicación, almacenamiento de datos y empleados) para diseñar un producto que satisfaga tanto a nuestros consumidores como a los ingresos que generaríamos. Teniendo en cuenta esto, nuestro objetivo para el futuro es incluir mejoras al servicio cuando nuestros ingresos aumenten, asegurando así que el servicio cumpla con el objetivo de satisfacción de nuestros consumidores.

En conclusión, en *Unipick* nos hemos basado en el valor añadido que nuestro servicio genera para determinar el precio de nuestro servicio. Esto nos ha permitido establecer un objetivo de precio que encaje con el que pueden demandar los alumnos y las universidades.

Figura XIV Gráfico de estrategia de precios



Fuente: Kotler et al, 2017

Estrategia de precios de crecimiento

La estrategia de precios que hemos implementado en *Unipick* se conoce como “Estrategia de Precios de Crecimiento”. Esta estrategia se emplea cuando el mercado en el que opera el servicio es muy atractivo y además tiene una ventaja competitiva. Los precios se establecen con el fin de poder penetrar el mercado y crear barreras de entrada maximizando la cuota del mercado evitando que el resto de posibles competidores puedan participar (Ali y Anwar, 2021).

Como hemos mencionado, *Unipick* es una aplicación cuya palanca de monetización será el cobro a las universidades. Además, proporciona a la aplicación una gran ventaja a la hora de atraer el mayor número de usuarios posible ya que no pagarán por el servicio ofrecido. Esto aumentará la dependencia de las universidades con nuestra aplicación ya que podrán incrementar el número de solicitudes a cada uno de sus grados gracias a la nueva forma de captar potenciales estudiantes que les ofrece *Unipick*.

Una vez la aplicación cuente con una gran cantidad de usuarios, estos realizarán el proceso de aplicación a través de nuestra plataforma y se cobrará a las universidades por *leads* es decir por cada alumno que aplique a través de *Unipick*. Lo que significa que los ingresos de *Unipick* aumentan con el crecimiento de los usuarios. Esta estrategia de precios también crea barreras para la entrada de otros competidores, ya que conseguir llegar a una cuota de mercado tan extensa es un desafío y además las universidades se habrán acostumbrado a usar los servicios de *Unipick* y no estarían dispuestas a cambiar a otro proveedor.

Para desarrollar esta estrategia hemos decidido tener dos principales fuentes de ingresos. En primer lugar, *leads* por información y aplicación a las universidades. Es decir, por cada alumno que aplique, la universidad nos pagará 7 euros. Por otro lado, también les cobraremos *leads* por alumno que finalmente entra en esa universidad. Este precio será de 130 euros por alumno. Las universidades estarán dispuestas a pagar estas cantidades ya que les estamos asegurando un número de alumnos X durante los próximos 4-5 años que les pagarán una media de 1000 euros todos los meses.

A medida que vaya aumentando el número de alumnos cada año, nuestros ingresos serán mayores, con unos costes prácticamente fijos.

En definitiva, la estrategia de precios *Growth Pricing* es una excelente estrategia para *Unipick* para conseguir una cuota de mercado dominante y ganar ingresos a largo plazo.

Figura XV Estructura de precios *Unipick*

	<i>Abril</i>	<i>Mayo</i>	<i>Junio</i>	<i>Julio</i>	<i>Agosto</i>	<i>Septiembre</i>	<i>Octubre</i>	<i>Noviembre</i>	<i>Diciembre</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>
Total Ingresos	0,00 €	367,50 €	2.430,00 €	2.760,50 €	1.664,00 €	536,60 €	287,90 €	229,40 €	236,75 €	8.512,65 €	76.950,00 €	236.070,00 €
Comisión Lead Información	0,00 €	367,50 €	441,00 €	220,50 €	294,00 €	44,10 €	29,40 €	29,40 €	36,75 €	1.462,65	14.700,00 €	44.100,00 €
Comisión Lead Matriculado	0,00 €	0,00 €	1.989,00 €	2.340,00 €	1.170,00 €	292,50 €	58,50 €	0,00 €	0,00 €	5.850,00 €	60.450,00 €	188.370,00 €
Publicidad	0,00 €	0,00 €	0,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	1.200,00 €	1.800,00 €	3.600,00 €
Total Costes	1.150,00 €	1.150,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	700,00 €	950,00 €	5.171,43 €	4.301,43 €	15.672,86 €	113.750,00 €	345.225,00 €
Salarios	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	1.971,43 €	1.971,43 €	3.942,86 €	67.200,00 €	167.600,00 €
Marketing	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	350,00 €	600,00 €	600,00 €	2.750,00 €	15.000,00 €	42.500,00 €
Gastos Web	600,00 €	600,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	150,00 €	150,00 €	850,00 €	850,00 €	3.800,00 €	10.000,00 €	75.500,00 €
Legal	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	250,00 €	250,00 €	1.200,00 €	7.000,00 €	25.000,00 €
Oficina	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	2.400,00 €	3.000,00 €
Equipo y materiales	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	1.150,00 €	280,00 €	1.430,00 €	4.500,00 €	8.675,00 €
Otros	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	350,00	350,00	350,00	2.550,00 €	7.650,00	22.950,00
Margen Neto Actividad	-1.150,00 €	-782,50 €	1.680,00 €	2.010,50 €	914,00 €	-163,40 €	-662,10 €	-4.942,03 €	-4.064,68 €	-7.160,21 €	-36.800,00 €	-109.155,00 €
Margen Neto Actividad %	-	-213%	69%	73%	55%	-30%	-230%	-2154%	-1717%	-84%	-48%	-46%
Nuevos Alumnos 2023												
Aplicaciones por alumno		2,8										
Precio Lead Información			7 €									
Precio Lead Exitoso				130 €								
% alumnos que se acaban matriculando					60%							

Fuente: Elaboración propia

6. Conclusiones

La *startup Unipick* ha sido creada con la intención de mejorar el cambio de la etapa escolar a la etapa universitaria que beneficia tanto a las universidades como a los estudiantes que quieran optar a cursar un grado en centros privados.

Los objetivos de nuestro negocio se resumen en cinco puntos:

1. Explorar las dificultades que enfrentan los estudiantes durante su último año académico
2. Analizar el mercado de las universidades
3. Realizar una recopilación exhaustiva de la información sobre los grados académicos impartidos por las universidades españolas
4. Crear el plan de negocio de *Unipick*
5. Con el apoyo del plan de marketing, establecemos objetivos que podamos satisfacer con éxito

Con el propósito de alcanzar las metas trazadas, estudiamos los problemas más comunes que existen entre los estudiantes cuando cursan su último año en el colegio a través de numerosas encuestas y entrevistas que se encuentran adjuntadas al final del documento. Las conclusiones que obtuvimos fueron:

- Existe una gran cantidad de información disponible para los alumnos sin embargo está desordenada y desestructurada
- Los alumnos pierden una gran cantidad de tiempo del cual carecen en establecer sus preferencias de grado
- Los procesos de selección son muy ambiguos y lentos lo que dificulta seguir las distintas fases que implica la admisión a la universidad
- A la mayoría de los alumnos les gustaría contactar con estudiantes de grado para saber de primera mano cuales son sus experiencias

En segundo lugar, para analizar nuestro mercado, nos reunimos con varias universidades con el fin de averiguar si estarían dispuestas a pagar por el servicio que les ofrecemos. La respuesta fue muy positiva ya que estas también buscan optimizar estos procesos a través de la digitalización. De esta manera se vuelven más competitivas y son capaces de llegar a un mayor número de alumnos a través de plataformas como nuestra aplicación. También averiguamos los posibles competidores existentes con cada una de sus características y los comparamos con los servicios que nuestra aplicación ofrece. Llegamos a la conclusión que *Unipick* engloba los servicios del resto de compañías similares a un precio muy competitivo.

Una vez tuvimos clara la viabilidad del servicio, nos apoyamos en la herramienta preferida por los emprendedores *Business Model Canvas* para desarrollar el negocio y analizamos los elementos que la componen.

Los clientes directos de nuestra aplicación son las universidades y los alumnos de segundo de bachillerato. Sin embargo, descubrimos que también tienen un rol muy importante los clientes indirectos como los padres ya que influyen de una manera muy significativa en la decisión final de sus hijos.

Para la propuesta de valor utilizamos el *Value Proposition Canvas*. Al contrario que el *BMC* mencionado anteriormente, esta herramienta también desarrollada por Osterwalder nos permitió identificar, definir y construir la propuesta de valor para nuestros clientes. Gracias a ella pudimos comprender mejor los problemas como son la falta de tiempo, elevados costes e información desorganizada para poder desarrollar y perfeccionar nuestro servicio consiguiendo un *fit* entre la demanda de los consumidores y el producto ofrecido.

El servicio se ofrecerá mediante una aplicación para los teléfonos móviles. Además debido al escaso presupuesto con el que contamos los principales canales de comunicación serán las redes sociales.

Las actividades más importantes a realizar son el desarrollo de la aplicación, ya que es el medio que utilizaremos para contactar con los clientes como he mencionado anteriormente y promover la publicidad para dar a visibilizar nuestro producto los primeros años en el mercado. Para ello nos sería de gran ayuda contar con el Ministerio de Educación y centros de gran reputación como ICADE, Cunef y otros aliados similares.

Los ingresos se generarán a través del establecimiento de conexiones entre la universidad y los posibles estudiantes. Otra manera de generar ingresos será publicitando a las academias o cursos

de formación y colegios mayores. Estos servicios son complementarios pero creemos que servirán de gran ayuda a los usuarios. Por otro lado, los costes serán muy elevados los primeros años principalmente porque hay que financiar el desarrollo de la aplicación. El resto de gastos serán fijos para los próximos años.

El último capítulo de este trabajo desarrollamos la parte de *marketing* y estrategia del servicio que ofrecemos con el fin de optimizar los resultados de nuestro negocio y satisfacer de una manera exitosa los objetivos propuestos. Para ello realizamos un análisis de la competitividad de la industria a través del análisis de las cinco fuerzas de Porter con el fin de planificar futuras estrategias que llevaremos a cabo. Llegamos a la conclusión de la baja competitividad existente en el sector debido a un alto poder de negociación con los proveedores y escasos productos sustitutivos de este tipo que hayan realmente triunfado en la industria española.

Posteriormente, análisis DAFO se llevó a cabo para entender cuales eran los puntos débiles. Entre ellos destacamos la escasa experiencia con la que contamos en el sector y el reducido tiempo de permanencia de los clientes (normalmente solo unos meses utilizando la aplicación), las fortalezas como por ejemplo los escasos costes fijos y la demanda tan grande que existe por parte de los usuarios. Esta herramienta también nos permitió definir las amenazas como la entrada de nuevos competidores o posible deslealtad de los usuarios y las oportunidades que debemos aprovechar en el mercado como el crecimiento en el número de alumnos universitarios o la digitalización.

Finalmente se menciona la razón por la que hemos decidimos llevar a cabo una estrategia de precios crecientes; con el fin de penetrar en el mercado y captar clientes. Una vez llegado este momento, se aumentaremos los precios a las universidades ya que serán completamente dependiente de nuestros servicios. Además de esta manera conseguimos crear barreras de entrada a nuevos competidores.

Como conclusión, *Unipick* ha sido desarrollada dando respuesta a la gran necesidad existente entre los clientes de satisfacer sus problemas. Tanto las universidades como los alumnos se benefician de esta plataforma digital para dar paso a una mejora educativa significativa en España. A través de ella se se ha logrado una homogeneización de la información y digitalización de los procesos de selección entre universidades, permitiendo una mejor gestión y control de la información, un ahorro de tiempo y costes, y una mejor selección de grados universitarios por parte de los alumnos.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, A. I., Magaña, E. C., Magaña, A. C., & Rivas, E. S. (2022). COVID-19 Y COMPETENCIA DIGITAL: PERCEPCIÓN DEL NIVEL EN FUTUROS PROFESIONALES DE LA EDUCACIÓN. *Revista científica de Educación y Comunicación*. Obtenido de <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/224068/COVID-19.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Marketing Strategy: Pricing Strategies and Its Influence on Consumer Purchasing Decision. *International journal of Rural Development, Environment and Health Research*, 26-39. Obtenido de <https://deliverypdf.ssrn.com/delivery.php?ID=80508311511508707300409409712210912402000905804903403709109200800602907408800303112401304801211810211611501808010901500203006402603307108103908109603011811611312701902302201009107409407810609310008098114003007121090113088118103124114001026073088017003&EXT=pdf&INDEX=TRUE>
- Álvarez, P. (2020). Por qué los alumnos de las privadas encuentran mejores trabajos. *Cinco Días*, 1 de Julio de 2020. Obtenido de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/06/30/fortunas/1593541856_105230.html
- Arana, I. (2021). La digitalización agrava la diferencia entre universidades. *Cinco Días*, 30 de septiembre de 2021. Obtenido de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/09/29/fortunas/1632927821_667210.html
- BBVA, F. (2017). EVOLUCIÓN DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA Y RESULTADOS UNIVERSITARIOS. *ESENCIALES Fundación BBVA – Ivie(20)*. Obtenido de https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2017/10/FBBVA_Esenciales_20.pdf
- Becerra, L. (2020). Tecnologías de la información y las Comunicaciones en la era de la cuarta revolución industrial: Tendencias Tecnológicas y desafíos en la. *Entre Ciencia e Ingeniería*, 76-81.
- Begoña Tellería, M. (2004). Educación y nuevas tecnologías. Educación a Distancia y Educación Virtual. *Revista de Teoría y Didáctica de las Ciencias Sociales* (9), 209-222.

- Espinoza, M. A. (2020). LAS FUERZAS DE PORTER: ESTRATEGIAS LUEGO DE SU APLICACIÓN. *V Congreso Científico Internacional Sociedad del Conocimiento: Retos y Perspectivas*, (pág. 20). Ecuador. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/349108297_LAS_FUERZAS_DE_PORTER ESTRATEGIAS_LUEGO_DE_SU_APLICACION#read
- Foschiatti, A. M., & Alberto, J. A. (2012). El uso de matrices DAFO como herramientas de gestión y análisis geográfico. *Geográfica digital*, 9(18), 1-11. Obtenido de <https://revistas.unne.edu.ar/index.php/geo/article/viewFile/2235/1957>
- García Peñalvo, F. J. (2021). *Estrategia institucional de digitalización para organizaciones educativas*. Grupo Grial. Obtenido de https://repositorio.grial.eu/bitstream/grial/2247/1/EstrategiaDigital_repo.pdf
- GUTIÉRREZ-TORNÉS, A. F., CANALES-CRUZ, A., & ZAMBRANODÁVILA, J. I. (2019). Educación a distancia y aprendizaje personalizado adaptativo *Adaptive personalize distance education learning*. *Revista de Educación*, 3(10), 8-14.
- Huerta, D. S. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. Madrid: Bubok Publishing SL. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=6h0JEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Instituto Politécnico Nacional. (2002). Metodología para el análisis FODA. Obtenido de http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf
- Kotler, P., Armstrong, G., Gay, M. G. M., & Cantú, R. G. C. (2017). Fundamentos de marketing. Obtenido de <https://dspace.scz.ucb.edu.bo/dspace/bitstream/123456789/13122/1/9936.pdf>
- Llamas Fernández, F. J., & Fernández Rodríguez, J. C. (2018). La metodología Lean *Startup*: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Revista ean*, (84), 79-95. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602018000100079
- Michaux, S., & Cadiat, A.-C. (2016). *Las Cinco Fuerzas De Porter*. 50 minutos. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=mWLyCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=Michaux,+S.,+%26+Cadiat,+A.-C.+\(2016\).+Las+Cinco+Fuerzas+De+Porter.+50+minutos.&ots=W5Xb07qcLj&sig=NQXbhk67TbG2RoUVk2LmMi-mFY#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=mWLyCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=Michaux,+S.,+%26+Cadiat,+A.-C.+(2016).+Las+Cinco+Fuerzas+De+Porter.+50+minutos.&ots=W5Xb07qcLj&sig=NQXbhk67TbG2RoUVk2LmMi-mFY#v=onepage&q&f=false)

- Mousalli-Kayat, G. (2015). Métodos y diseños de investigación cuantitativa. Revista *researchgate*.
Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Gloria-Mousalli/publication/303895876_Metodos_y_Disenos_de_Investigacion_Cuantitativa/links/575b200a08ae414b8e4677f3/Metodos-y-Disenos-de-Investigacion-Cuantitativa.pdf
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers (Vol. 1). John Wiley & Sons. Obtenido de <https://www.energem.fr/sites/default/files/webform/business-model-generation-a-handbook-for-visionaries-game-chang-alexander-osterwalder-yves-pigneur-057fbbb.pdf>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). Value proposition design: How to create products and services customers want. John Wiley & Sons.
- Paricio Royo, J., Fernandez, A., & Trillo, F. (2022). Veinte años de cambio en la educación superior. *Revista de Docencia Universitaria*, 18(1), 15. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/147585/Paricio%3bFern%3baIndez%3bTrillo%20-%20Veinte%20a%3b1os%20de%20cambio%20en%20la%20educaci%3b3n%20superior%3a%20logros%2c%20fracasos%20y%20ret....pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pérez, F., Aldás, J., Aragón, R., Goerlich, F., Moraga, M., & Zaera, I. (2019). Indicadores Sintéticos de las Universidades Españolas. *U Ranking*, 181. Obtenido de <https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2021/06/Informe-U-Ranking-FBBVA-Ivie-2021.pdf>
- Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>
- Riquelme Leiva, M. (2016). FODA: Matriz o Análisis FODA Una herramienta esencial para el estudio de la empresa.
- Ruiz Lázaro, J. (2021). Acceso a la universidad en España: análisis comparativo de las pruebas comunes por comunidades autónomas. Obtenido de <https://eprints.ucm.es/id/eprint/70697/>
- Torres, M., Paz, K., & Salazar, F. (2015). *Métodos de recolección de datos para una investigación*. Obtenido de https://fgsalazar.net/LANDIVAR/INGPRIMERO/boletin03/URL_03_BAS01.pdf

UNIR. (2021). *Business Model Canvas: ¿Qué es un lienzo BMC y como se usa?* Obtenido de <https://www.unir.net/empresa/revista/business-model-canvas/>

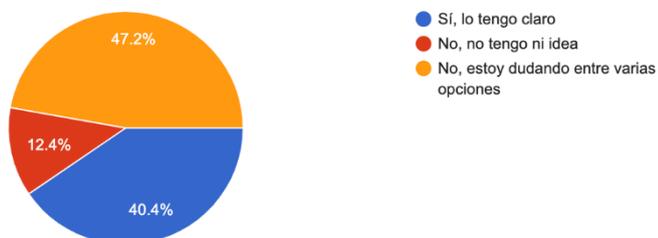
VERA, F. (2021). ¿Qué es EdTech? Integrando tecnología en la educación. In I Congreso Internacional de Tecnología e Innovación Educativa (p. 62). Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/353731313_Primer_Congreso_Internacional_de_Technologia_e_Innovacion_Educativa

ANEXOS

Anexo I: Bachillerato

¿Tienes claro qué **carrera** quieres estudiar?

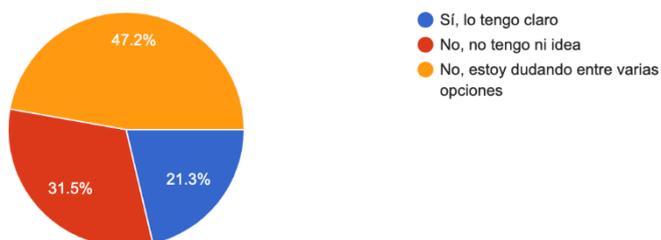
89 responses



Total no sabe que estudiar à 59,6%

¿Tienes claro en qué **universidad** quieres estudiar?

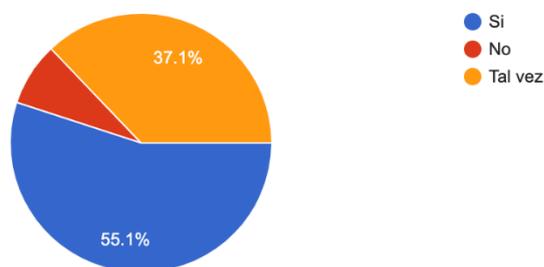
89 responses



Total no sabe que universidad escoger à 78,7%

¿Te planteas estudiar en una universidad privada?

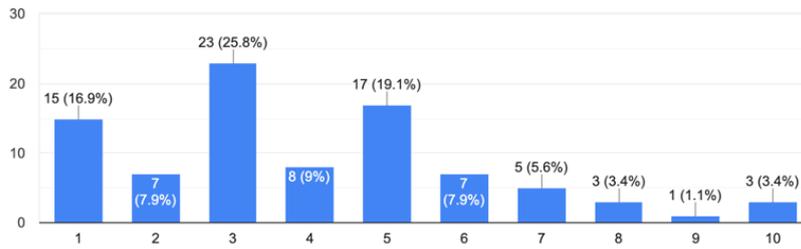
89 responses



Total se plantean universidad privada → 55,1%

¿Qué grado de influencia tienen tus padres en la decisión sobre la carrera que vas a estudiar y la universidad donde vas a estudiar?

89 respuestas



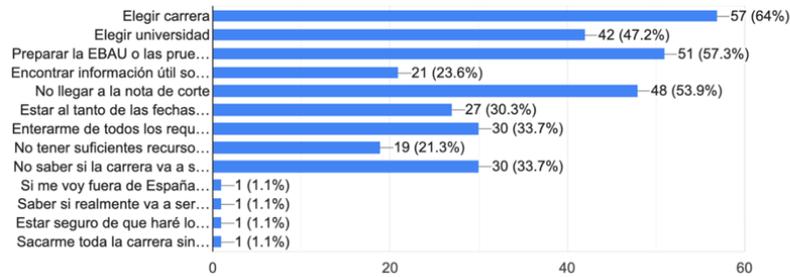
1 = Depende completamente de mí

10 = Depende completamente de mis padres

Media de resultados: 3,98

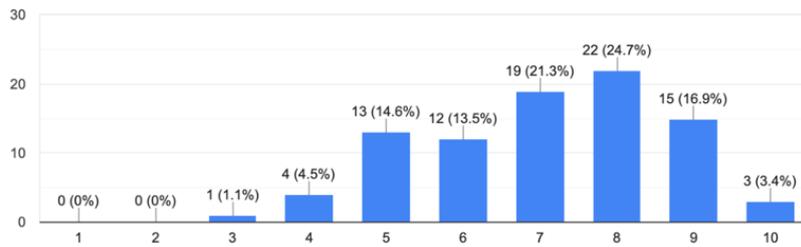
Como preuniversitario, ¿cuáles son tus inquietudes a la hora de afrontar tu etapa universitaria? (Marca todas las opciones que apliquen)

89 respuestas



Del 1 al 10, ¿cuánto te conoces a ti mismo a día de hoy? (características, virtudes, defectos, emociones, gustos...)

89 respuestas



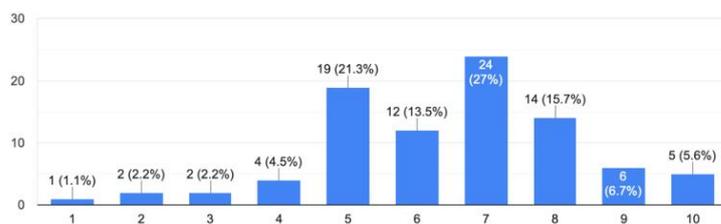
1 = No conozco nada sobre mí

10 = Me conozco al 100%

Media de resultados: 7,07

Teniendo en cuenta la información que hay disponible ¿Cómo de complicado consideras que es el proceso de elegir universidad y carrera universitaria?

89 responses



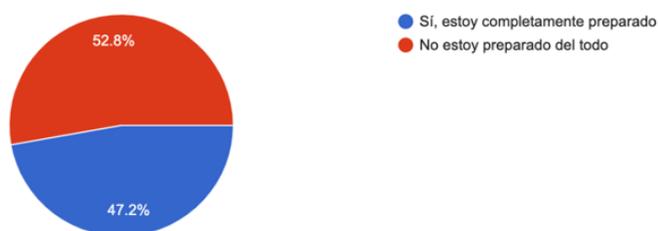
1 = Extremadamente fácil

10 = Extremadamente complicado

Media de los resultados: 6,49

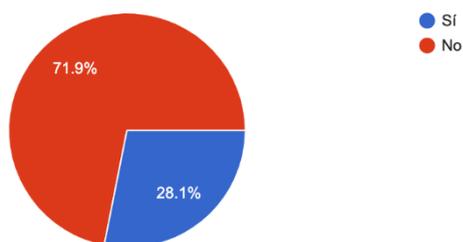
¿Te sientes preparado para tomar la decisión sobre qué carrera estudiar y en qué universidad?

89 responses



¿Has usado alguna app o web (que no sea la web oficial de cada universidad) para informarte sobre las universidades, los distintos tipos de carreras, requisitos, pruebas de acceso...?

89 responses

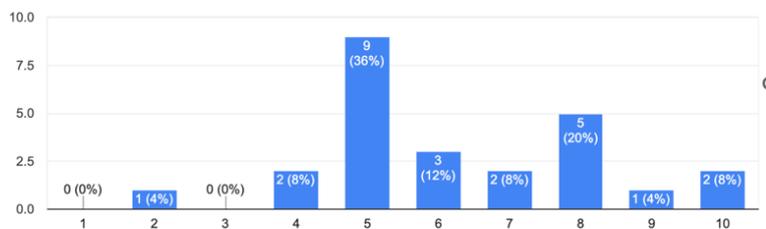


Webs/apps que han usado:

- Educaweb
- Casimedicos
- Notasdecorte
- Nosequestudiar.net

¿Qué tan útil ha sido la información que había en esa app/web para aclarar tus dudas?

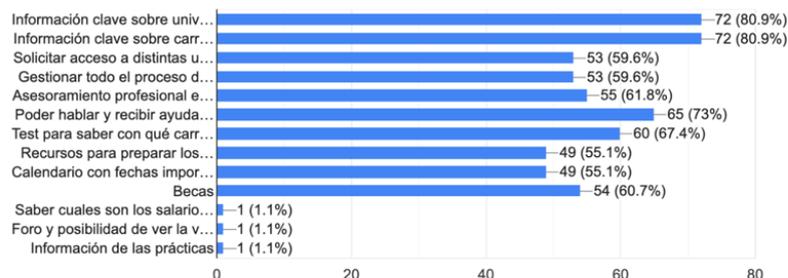
25 respuestas



Media de los resultados: 6,20 (quitando una respuesta que era la web de la propia universidad)

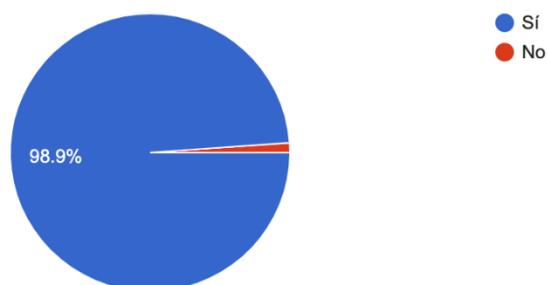
Si pudieras diseñar una app que facilitara el proceso de acceso a universidades eliminando las inquietudes que has mencionado anteriormente, ¿qué te gustaría que tuviera la app? (Marca todas las opciones que apliquen)

89 respuestas



¿Te sería útil esa app?

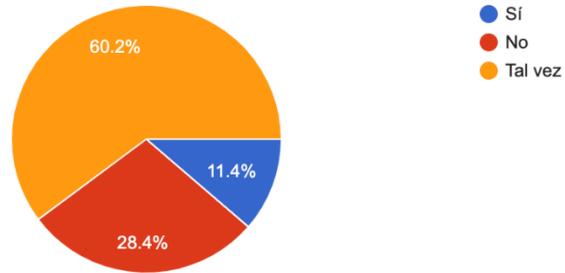
89 respuestas



Te sería útil esta aplicación → 98% de los alumnos SI

¿Estarías dispuesto a pagar por alguno de esos servicios que te gustaría que tuviera la app? (teniendo en cuenta que te ayudaría a resolver la mayoría de las inquietudes que puedas llegar a tener en el proceso de acceder a la universidad)

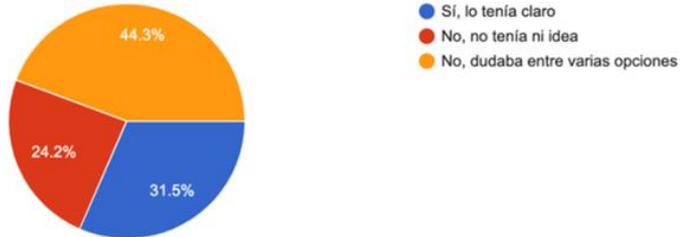
88 responses



Anexo II: UNIVERSITARIOS

Cuando estabas en bachillerato ¿siempre tuviste claro qué **carrera** querías estudiar?

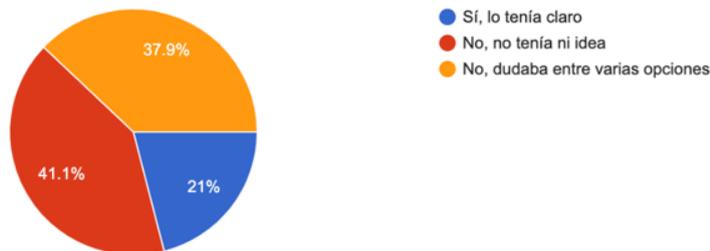
219 responses



Total no sabía que carrera estudiar: 68,5%

Cuando estabas en bachillerato ¿siempre tuviste claro en qué **universidad** querías estudiar?

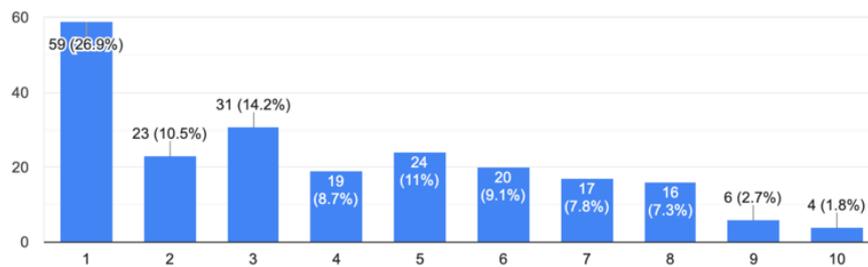
219 responses



Total no sabía donde estudiar: 79%

¿Qué grado de influencia tuvieron tus padres en la decisión sobre la carrera que ibas a estudiar y la universidad donde ibas a estudiar?

219 responses



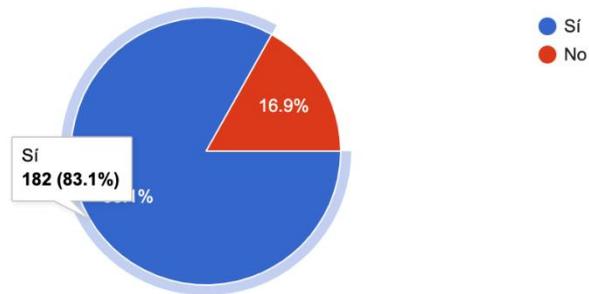
1 = Dependió completamente de mí

10 = Dependió completamente de mis padres

Media resultados: 3,9

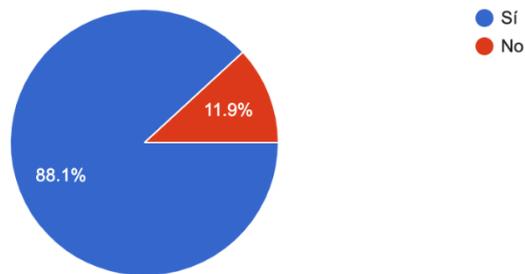
Echando la vista atrás, ¿crees que tomaste una buena decisión escogiendo la **universidad** que escogiste?

219 responses



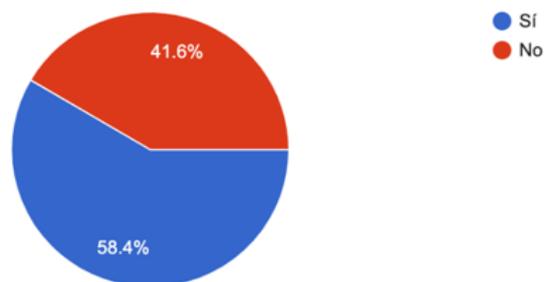
Echando la vista atrás, ¿crees que tomaste una buena decisión escogiendo la **carrera** que escogiste?

219 responses



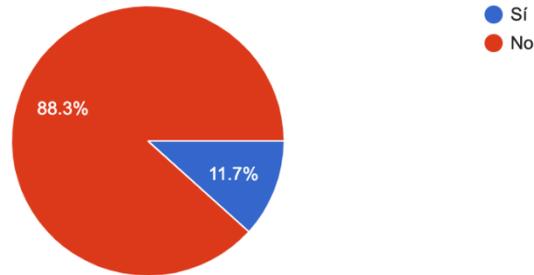
Durante tu etapa universitaria, ¿alguna vez te has planteado cambiarte de carrera o universidad?

219 responses



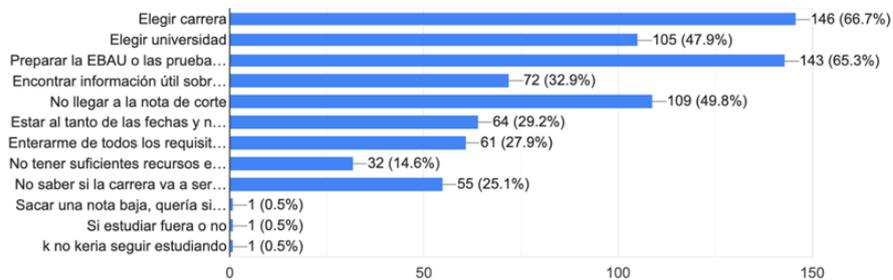
¿Finalmente te cambiaste?

128 respuestas



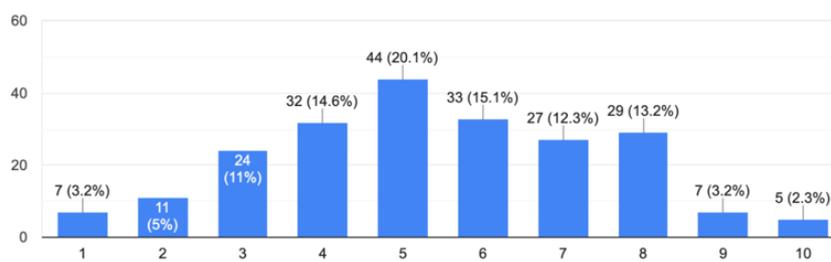
Cuando estabas en bachillerato, ¿cuáles recuerdas que fueron tus inquietudes a la hora de afrontar tu etapa universitaria? (Marca todas las opciones que apliquen)

219 respuestas



¿Cómo de complicado consideras que fue el proceso de elegir universidad y carrera universitaria?

219 respuestas



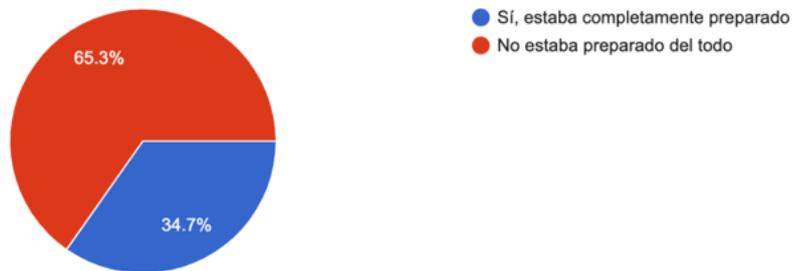
1 = Extremadamente fácil

10 = Extremadamente complicado

Media de los resultados: 5,39

¿Crees que estabas suficientemente preparado en bachillerato para tomar la decisión de qué carrera estudiar y en qué universidad?

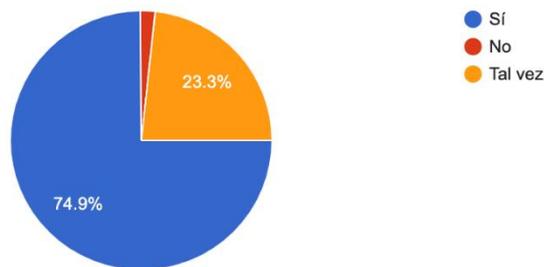
219 responses



No estaba preparado del todo → 65,3%

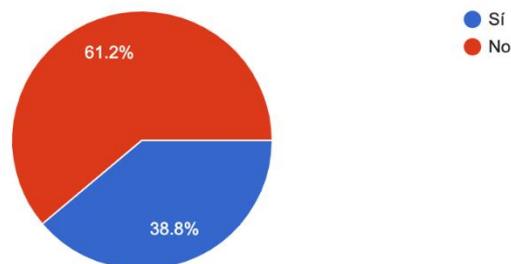
Si tuvieras la oportunidad de ayudar a estudiantes de bachillerato que están en la misma situación que tú sufriste cuando ibas a elegir universidad e incluso ganar dinero por ello, ¿lo harías?

219 responses



Cuando estabas en bachillerato, ¿usaste alguna app o web (que no fuera la web oficial de cada universidad) para informarte sobre las universidades, los distintos tipos de carreras, requisitos, pruebas de acceso...?

219 responses

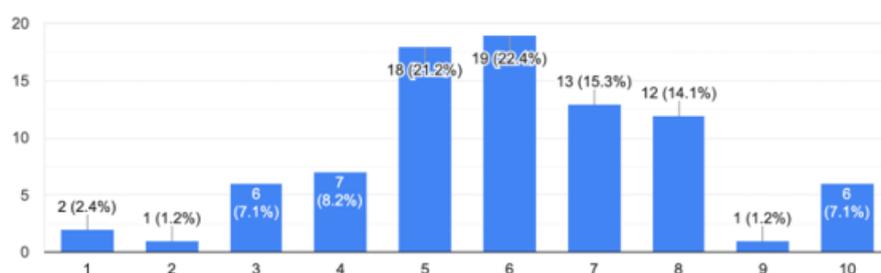


Webs/apps que usaron:

- U-ranking, global ranking y similares
- Foros (muchísima gente dice esto)
- Notasdecorte (se repite mucho)
- Common app
- Redes sociales
- Elorienta.com
- Soldados.com

¿Qué tan útil fue la información que había en esa app/web para aclarar tus dudas?

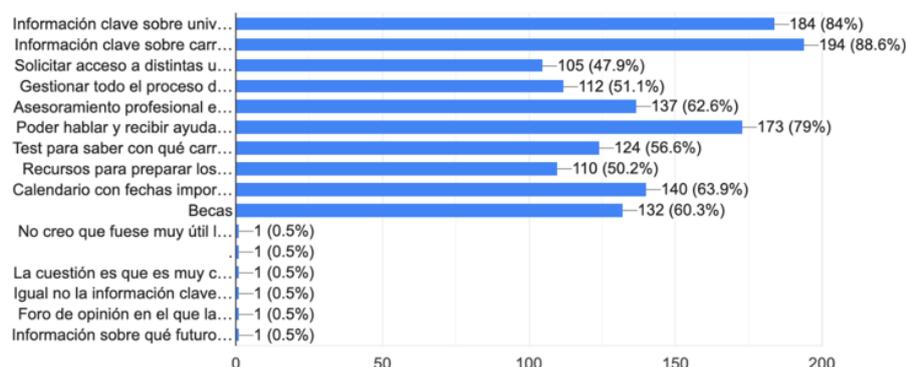
85 responses



IMPORTANTE: mucha gente ha respondido que no se acuerdan de cómo se llamaba la app/web que usaron así que la nota que hayan puesto no es muy precisa
Media resultados: 6,08

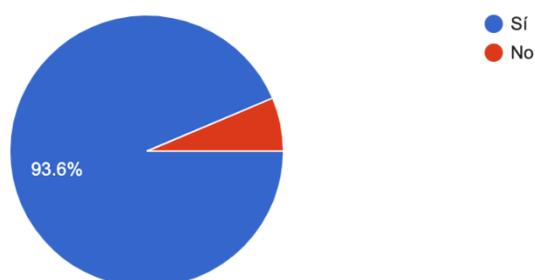
Si pudieras diseñar una app que te facilitase el proceso de acceso a la universidad, eliminando las inquietudes que tuviste en bachillerato, ¿qué te gustaría que tuviera la app? (Marca todas las opciones que apliquen)

219 responses



¿Te hubiera sido útil esa app en bachillerato?

219 responses



INQUIETUDES Y FUNCIONALIDADES EXTRA QUE HAN COMENTADO

- Inquietudes
 - “Saber si realmente va a ser a lo que me dedique en mi vida”
 - “Estar seguro de que haré lo que me hará feliz en el futuro”
 - “Estar seguro de que haré lo que me hará feliz en el futuro”

- Funcionalidades
 - “Información de las prácticas”
 - “Saber cuales son los salarios medios por estudiar una carrera o otra”
 - “Foro y posibilidad de ver la valoración de otros sobre la universidad y las carreras.”
 - “Igual no la información clave de la uni (opción uno) pero si, al menos, el enlace directo y oficial a su página o distintas pestañas clave”
 - “Foro de opinión en el que las personas interactúan discutiendo sobre temas (“IE o ICADE”, “E3 es muy demandante?”, “Prácticas empresas UAM”). Además de poder hablar con alumnos de estas carreras, creo que un foro en el que tu busques un tema y puedas informarte/preguntar/opinar acerca del mismo habiendo un hilo de respuestas (estilo foro) con las experiencias y opiniones de otras personas puede ser una característica muy valiosa para vuestra app. Por último, creo que sería una funcionalidad fácil de implementar.”
 - “Información sobre qué futuro tiene la carrera.”

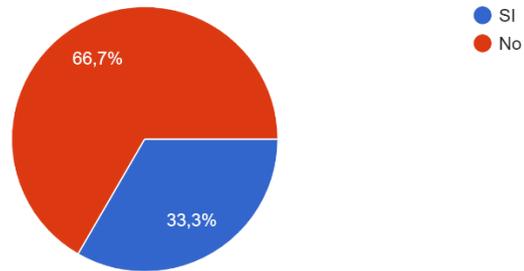
COMENTARIOS IMPORTANTES DE LOS QUE HAN RESPONDIDO

- “El bachillerato es demasiado fácil en comparación con la universidad, el salto es demasiado grande. Debería aumentarse el nivel de bachillerato para luego no llegar a la carrera y que te den por todos lados. Por otra parte, falta muchísima orientación para saber qué quieres hacer con tu vida (no solo orientado a carreras, sino también a fp o trabajar directamente). Yo decidí qué iba a hacer con mi vida relleno el papel de opciones de carreras para entrar a la universidad después de ebau. Considero que es necesaria más orientación por parte de los institutos, lo cual se puede lograr mediante charlas o mediante tutorías con los profesores.”
- “Es muy difícil elegir entre cosas relacionadas pero muy diferentes”
- “Muchas veces en la información [n]o se explica con claridad el tipo de trabajos que se realizarían tras la carrera (las distintas salidas profesionales) y ayudaría mucho que se describiera (de manera sencilla y generalizada) en que consistiría el día a día de una persona en ese trabajo, para que pudiéramos hacernos a la idea previamente. Además ayuda mucho que junto a la explicación de la carrera vengan las distintas universidades que la ofrecen junto a la nota de corte requerida, el precio de la carrera, la duración, las asignaturas, y otras carreras relacionadas como alternativas.”
- “En cuanto al apartado de si pagaría por la aplicación, creo que este tipo de ayuda se debería dar gratuitamente, porque una familia que ha optado por la educación pública de sus hijos debería poder acceder a este recurso libremente”
- “Dijía que lo mejor para orientar a quienes van a terminar bachillerato es hablarlo con alumnos que hayan escogido ese grado y cuantas más opiniones diferentes haya mejor. Igualmente creo que es imposible estar preparado para grados como física, matemáticas, ingenierías etc... Porque básicamente en bachillerato no se dan ni matemáticas ni física de verdad contando algunas excepciones de profesores que son buenos.”
- “MBTI Test para conocer mi perfil de encaje con ciertas carreras me ha ayudado bastante”
- “Mi experiencia se basa en el hecho de no tener del todo claro que quiero estudiar, por lo cual estoy constantemente consultando varias carreras (relacionadas entre sí) para tener opciones según la nota de corte que obtenga.”
- “Las pruebas en las universidades privadas deberían ser más abiertas de preparar y no encontrarte con la sorpresa a la hora de hacerla.”
- “Fomentar más la concienciación de la carrera a la que uno aspira a entrar”
- “Yo tuve muy claro desde pequeña lo que quería estudiar, así qué eso no fue mucho inconveniente, sin embargo en mi carrera las notas de corte están muy muy altas y yo sabía que no iba a llegar, entonces mi problema principal era encontrar una universidad privada que tuviera buen prestigio y que me asegurara que en un futuro iba a poder trabajar en un buen sitio”
- “simplemente creo que en nuestro proceso de los dos años de bachillerato deberían ayudarnos y prepararnos, es decir, aplicar tiempo en nosotros mismos para que nos ayuden a conocernos y saber que queremos estudiar. básicamente nos enfrentamos a una lista enorme de carreras pero nadie se ha detenido a enseñarnos”

Anexo III Profesores de colegio

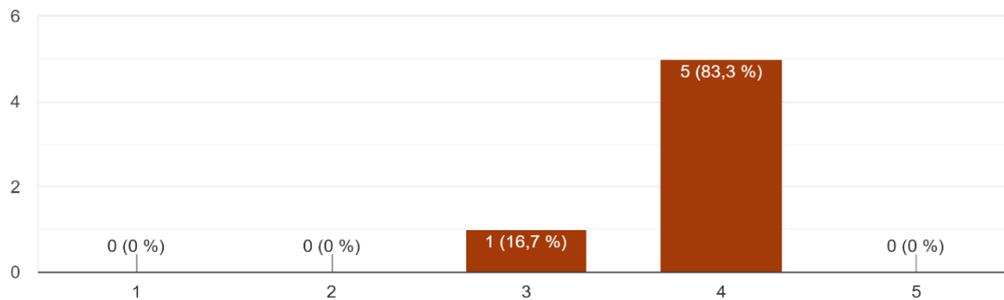
¿Hacen los alumnos un proceso de autoconocimiento e investigación ante de elegir su carrera profesional?

6 respuestas



Los alumnos se dejan llevar por la opinión de sus padres a la hora de escoger el grado universitario

6 respuestas

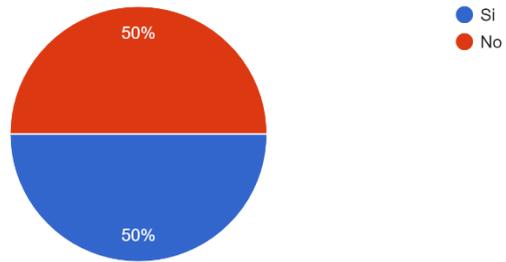


Los alumnos escogen su carrera por vocación

6 respuestas



La falta de información acerca de las universidades y grados, causa que la mayoría de los alumnos siempre opten por las mismas carreras y universidades...ormación sobre otras posibles opciones existentes
6 respuestas



Anexo IV ENTREVISTAS A UNIVERSIDADES

1. ¿Gestionáis vuestro propio proceso de admisión o externalizáis la gestión a un tercero?

UFV: Sí. Tienen un Departamento de admisiones (documentación) y la Departamento de Pruebas de admisión (hacen las pruebas y comunican resultados)

ICADE: Sí, lo hace Comillas, excepto una parte que se externaliza (psicotécnicos e inglés) que se compran a proveedores expertos especializados. El resto las hace Comillas y cada ~~año~~ año hacen las pruebas a medida, son diseñadas por profesores de Bachillerato, sobre todo las de conocimientos generales.

2. Si no lo hacéis ¿estaríais dispuestos a pagar a un tercero que lo gestionase?

UFV: Duda mucho que estuviesen interesados

ICADE: Sí. Llevan haciendo admisiones igual muchos años y se están planteando cambiar exámenes, métodos. Siempre y cuando tengan el control de las pruebas. Si pagarían si el tercero tuviese un producto adecuado y a medida. Estarían abiertos a escuchar seguro. Ahora mismo no dan la mejor experiencia de candidato ~~ya~~ Desde que hacen solicitud hasta que reciben convocatoria no tienen contacto con el aplicante, por lo que buscan adaptarlas para tener un contacto más cercano y acompañado

3. ¿Qué plataformas digitales usáis en el proceso de admisión? ¿Cuál es la principal?

UFV: Todo el proceso de admisión se hace a través de la página web. Se crea un portal del alumno donde sube la documentación. Si tienen dudas llaman por ~~tf~~ tf y les atiende el típico contestador automático en el que marcas un número según el motivo de la llamada y a través de ahí hablan con una persona que les resuelve las dudas. Para promoción usan redes sociales (principalmente Instagram)

ICADE: Portal de admisiones que es un desarrollo interno de la universidad. Ahora van a pasar a utilizar plataforma externa para digitalizar (solo para pruebas de admisión de estudiantes internacionales para que las puedan hacer a distancia). Además se va a hacer desarrollo interno para mejorar la experiencia. Para publicitarse sí usan RRSS

4. ¿Ofrecéis asesoramiento sobre qué carrera estudiar a los estudiantes que se informan/aplican a la universidad?

UFV: Si están muy perdidos sobre qué estudiar primero rellenan un formulario al que acceden a través de la página web. El formulario no pregunta directamente sobre sus preferencias/dudas solo les pide los datos para que les contacten desde la UFV. Les ponen en contacto también con una persona específica que les asesora

sobre esa carrera (es un profesional, no un alumno que estudia esa carrera) ja. Para Biomedicina alguien de este departamento les explica en qué consiste el grado y cómo aplicar. También tienen un Departamento de psicólogos que hacen tests para recomendarles qué carreras estudiar. No tienen deadlines, como tal cuando suben documentación pueden reservar plaza

ICADE: Es un área de mejora. Se da info en las jornadas de puertas abiertas. Tienen oficina que da soporte a dudas pero quieren mejorar porque los colegios no orientan bien porque orientadores no tienen mucha info. Mucho recorrido por mejorar en la industria en general. Falta asesoramiento. Cree que nuestra idea tiene recorrido porque los colegios solo hacen sesiones con alumnos que están en la Universidad.

Problema: Beatriz piensa que el proceso se hace al revés de cómo debería hacerse: Ahora primero van a ver stands y si les llama la atención alguna Universidad se informan y ven qué carreras tiene. Debería hacerse al revés: primero conocer sus skills, salidas de cada carrera etc para ver el área en la que quieren estudiar y luego cuando tienen clara la carrera ver qué universidades hay y qué ofrece cada una para decidir

5. ¿Y la posibilidad de hablar con estudiantes que ya estudian en la universidad?

UFV: Se está contemplando. En las ferias llevan a alumnos ja. Se llevan a uno de Cádiz a una feria en Cádiz porque es más cercano. Aplicando normal mediante la web no se suele hacer, pero se podría hacer si lo pidiesen

ICADE: Oficina de nuevos alumnos que pueden contactar y en jornadas de puertas abiertas, pero no existe una opción como tal al aplicar desde el portal de admisión

PRINCIPALES PROBLEMAS A LOS QUE SE ENFRENTAN EN EL PROCESO DE ADMISIÓN

1. ¿Cómo recabáis información sobre las preferencias de carreras de los alumnos que aplican a la UFV?

UFV: Con la web se informan sobre qué preguntan mediante los formularios en los que los alumnos dejan su contacto y luego les contactan desde UFV. También reciben info en ferias, y de las preguntas que les hacen en redes sociales, en talleres en colegios también. Instagram es la principal red social.

Formularios → para personas perdidas, no les preguntan sobre sus preferencias solo sus datos para y les contactan a través de Whatsapp las personas que les pueden guiar

No tienen como tal una necesidad de recoger más datos. Ya tienen datos de en qué grados están interesados los alumnos. ja. Van a AULA y reciben fichas de estudiantes con dudas. Luego les llaman y se apuntan a pruebas.

ICADE: Servicio de marketing hace seguimiento de visitas a la web, contactos por leads etc pero el dato más claro es el ratio de solicitudes por plaza en primera opción y el volumen total de solicitudes, para ver cuanto interés hay en cada carrera

2. ¿Ajustáis la oferta a esta demanda?

UFV: Plazas se ponen con el Ministerio de Educación. **Ja**. No más de 60 plazas. Por eso hay lista de espera

ICADE: Sí ajustan en función de la demanda. Por **ejemplo** se ha aumentado E-3 en 100 plazas. Tampoco quieren aumentar demasiado y que entre cualquiera para coger buenos perfiles **ja**. **Analytics** hay una clase más. No crecimiento disparado que bajaría **calidad** pero sí se tienen en cuenta las preferencias

3. ¿Os sería útil recibir información de un tercero sobre las preferencias de los estudiantes en cuanto a entre qué carreras están dudando en estudiar u otras universidades en las que están interesados?

UFV: no tienen constancia de a qué otras universidades están aplicando a la vez los alumnos que aplican a la UFV. Hacen análisis de mercado sobre qué grados son los más solicitados **etc** en todo Madrid en general. Hacen estudios sobre competidores.

¿Sí les resultaría útil esta **info** y cree que pagarían porque es importante conocer datos como por ejemplo por qué un estudiante que hace pruebas en **ICADE** y UFV se va a ICADE? Es por el prestigio, el dinero **etc**

ICADE: Sí. Sería **info** interesante. Tienen muchas solicitudes que se inician y no llegan terminarse (no llegan a aportar la documentación) o que luego no van al examen. Quieren saber por qué. También gente que es admitida y no llega a pagar la matrícula. También hay gente que hasta paga matrícula y luego no acaba yendo a ICADE. Quieren saber los puntos de fuga. Hay **info** valiosa ahí. **ja**. Quieren saber si se van a la pública (por ahorro de coste) o a IE porque piensan que van a estudiar con la ONU **etc**

4. ¿Os sería útil recibir información de un tercero sobre en cuántos procesos de admisión están a la vez?

UFV: No tienen **info**. Los alumnos tampoco lo suelen decir por miedo a que no les cojan

ICADE: Sí

5. ¿Pagaríais por ello?

UFV: -

ICADE: Es una institución austera. No es de grandes inversiones en nada. Por **info** útil sí que estaría dispuesta. Este año ya se ha invertido, una empresa ha hecho un estudio de la marca Comillas, drivers de decisión de los aplicantes para decidir qué universidad elegir **etc**

6. ¿Cuál es el principal canal por el que os anunciáis/hacéis publicidad?

UFV: ~~ja~~, foros de estudiantes, redes sociales, ferias virtuales y presenciales en institutos, página web etc. Feria AULA, la web. Los que se informan son los padres que están más en Google que en Instagram, por lo que la página web es importante, ferias también

ICADE: Promoción y eventos. ~~Alumni~~, que tienen cargos altos y tienen un boca a boca espectacular. Llevan años viviendo de las rentas sin hacer mucha inversión en publicidad gracias al círculo virtuoso de Comillas: Candidatos buenos, buena formación e índice de empleabilidad muy alto que hace que tengan altos cargos y de nuevo haya mucho volumen de solicitudes por inercia. Redes sociales algo más porque no requiere mucha inversión pero no es una locura

No hacen inversión alta en publicidad comparado con ~~ja~~, Nebrija/IE. Hacen más eventos internos, van a muchos eventos y ferias, colegios

7. ¿Os anunciáis en páginas web de terceros? Si es así, ¿Pagáis por leads actualmente? Si no, ¿estaríais dispuestos a hacerlo?

UFV: Seguramente sí pero no sabe decir. Lo lleva departamento de Marketing (contactar), anuncios por radio

ICADE: Algo, pero muy poco. Lucía Girón hablar Marketing

NUESTRA ENCUESTA

1. ¿Estáis al corriente de los siguientes datos?

- a. no sabe que estudiar → 59,6%
- b. no sabe que universidad escoger → 78,7%
- c. Mayor preocupación es qué carrera elegir, luego qué universidad

UFV: Le llama la atención porque el proceso está muy claro en la web. Es un curso en el que esta agobiado todo el mundo y se piensan que es más difícil de lo que es. Sobre que no saben que estudiar, eso sí que entiende que estén más perdidos. Pero proceso de admisión en UFV es tan fácil como llamar y que te lo cuenten y subir 2 documentos al portal de admisión. Aunque hay que dedicarle tiempo

Tras finalizar el proceso hacen encuesta sobre la experiencia y los resultados son que el proceso es fácil.

ICADE: Sí está al corriente. La orientación académica es un área de crecimiento con mucho por hacer tanto en Comillas como en general en la industria de la educación. Los alumnos se meten a ciegas ~~ja~~. Mi padre dice que estudie E-3 pasa mucho. Les faltan los por ~~qué~~

PARTNERSHIP

1. ¿Tenéis actualmente algún *partnership* con alguna web/app de estudiantes que os promocióne?

UFV: No sabe, preguntar marketing

ICADE: Lucía Girón. Cree que alguno habrá, pero no una gran inversión. Se han puesto en contacto, están abiertos

2. ¿Pagarías una comisión a un tercero por alumno atraído a informarse v/u comenzar el proceso de admisión en la UfV?

UFV: Resultaría interesante. Nuevos canales para atraer a alumnos. Cada día los chicos están más en las apps, por lo que le daría una oportunidad a la idea. Tendría que ser un servicio muy bueno como para invertir, ya que sería únicamente para complementar la *info* que ya tienen. No es que estén desesperados por los datos ya que ya tienen manera de conseguir, pero vías adicionales son positivas

ICADE: Quizás pagarían comisión por aplicante que terminase siendo alumno de Comillas. Por lead como tal no pagarían porque tienen a tantas personas interesadas que no necesitan leads.

3. Candidatos o padres se ponen en contacto con la Universidad

UFV: Cada vez más son los padres los que contactan a la universidad. Historia de un niño que no fue admitido a UFV porque en la entrevista le preguntaron por qué quería entrar allí y no sabía qué responder. Había ido con un *guión* preparado por su padre, porque según el padre el niño estaba muy agobiado con exámenes y no tenía mucho tiempo.

ICADE: oficina de nuevos alumnos. Tienen mucho de los dos, no sabe decir qué porcentaje. El alumno llama menos para informarse. Es normal que llamen más los padres que son los que van a hacer la inversión