



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

PLAN DE NEGOCIO Y ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD DE WELLKM

Autor: María Bueno Alejandre
Director: Noemí Pérez-Macías Martín

MADRID | Marzo del 2024

RESUMEN:

La tendencia al alza de estudiantes internacionales participando en programas de intercambio, especialmente a raíz de la pandemia del Covid-19, junto con los desafíos de adaptación y la carencia de apoyo en destinos extranjeros, ha inspirado la creación de una plataforma que busca mejorar la integración y proporcionar un respaldo completo a estos estudiantes. María Bueno, una estudiante de E-2 Bilingüe en ICADE, ha experimentado personalmente las dificultades de adaptación y falta de apoyo en entornos extranjeros. En respuesta a esta necesidad, surge WellKm, una plataforma multicultural diseñada para facilitar la transición de los estudiantes, abordando no solo los aspectos sociales, sino también los administrativos y financieros. Con una visión de negocio enfocada en crear una comunidad global, inicialmente dirigida a áreas con mayor choque cultural, se busca proporcionar una solución integral y escalable para mejorar la experiencia de intercambio y fomentar el networking entre estudiantes internacionales. Para alcanzar los objetivos de este TFG, se llevará a cabo un análisis tanto interno de la empresa como externo del sector, utilizando herramientas como la Matriz de Evaluación de Factores Internos, el análisis PESTEL, las 5 Fuerzas de Porter y la estrategia del "Blue Ocean" para evaluar la competencia. Además, se elaborarán planes detallados para el marketing, las operaciones, los recursos humanos y la viabilidad económico-financiera. Tras completar estos análisis, se ha llegado a la conclusión de que WellKm cuenta con una sólida posición tanto interna como externa, lo que le permite abordar sus debilidades y enfrentar las amenazas identificadas. A lo largo del proceso de desarrollo, también se identificaron diversos riesgos, como las amenazas cibernéticas, las responsabilidades legales y los cambios en las políticas migratorias. Sin embargo, estos desafíos no han obstaculizado la viabilidad financiera, operativa, de marketing y de recursos humanos de la plataforma, que se ha logrado mediante la contratación de profesionales competentes y con la proyección de que WellKm alcance un margen de beneficio neto del 66% en el quinto año de operaciones. En definitiva, la realización de este TFG ha presentado una gran oportunidad de aprendizaje para la autora, brindándole la posibilidad de aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de su carrera universitaria, y guiándole hacia un futuro como emprendedora.

Palabras clave: estudiantes de intercambio, comunidad, aplicación, transición, integración, universalización, plan de empresa

ABSTRACT:

The upward trend of international students participating in exchange programs, especially in light of the Covid-19 pandemic, along with the challenges of adaptation and lack of support in foreign destinations, has inspired the creation of a platform aimed at improving integration and providing comprehensive support to these students. María Bueno, an E-2 Bilingual ICADE student, has personally experienced the challenges of adaptation and lack of support in foreign environments. In response to this need, WellKm emerges, a multicultural platform designed to facilitate the transition of students, addressing not only social aspects but also administrative and financial ones. With a business vision focused on creating a global community, initially targeting areas with greater cultural shock, the goal is to provide a comprehensive and scalable solution to enhance the exchange experience and foster networking among international students. To achieve the objectives of this TFG, an internal analysis of the company and an external analysis of the sector will be carried out, using tools such as the Internal Factors Evaluation Matrix, PESTEL analysis, Porter's Five Forces, and the "Blue Ocean" strategy to assess competition. Additionally, detailed plans will be developed for marketing, operations, human resources, and economic-financial viability. After completing these analyses, it has been concluded that WellKm has a solid position both internally and externally, allowing it to address its weaknesses and face identified threats. Throughout the development process, various risks were also identified, such as cyber threats, legal responsibilities, and changes in migration policies. However, these challenges have not hindered the financial, operational, marketing, and human resources viability of the platform. This has been achieved by hiring competent professionals and projecting that WellKm will achieve a net profit margin of 66% in the fifth year of operations. Ultimately, the completion of this TFG has presented a great learning opportunity for the author, providing the chance to apply knowledge acquired throughout her university career and guiding her towards a future as an entrepreneur.

Keywords: exchange students, community, application, transition, integration, universalization, business plan

TABLA DE CONTENIDO:

RESUMEN:	2
ABSTRACT:	3
ÍNDICE DE FIGURAS	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
ÍNDICE DE TABLAS:	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
1. Introducción al modelo de negocio	9
1. Objetivos generales	10
2. Metodología:	10
3. Idea de negocio	13
4. Business Model Canvas	14
5. Análisis interno y externo	18
6.1 Análisis interno	18
6.2 Análisis externo	21
6.2.1 Análisis de entorno general	21
6.2.3 Análisis de entorno específico	27
6.2.3 Análisis de la competencia: Estrategia CANVAS (Blue Ocean).....	30
6. Matriz DAFO	35
7. Análisis CAME	36
8. Análisis de viabilidad comercial – Plan de marketing	41
9.1 Análisis del mercado	41
9.2 Análisis y segmentación de clientes	46
9.3 Análisis de las 7Ps	49
9.4 KPIs	52
10. Plan de operaciones	55
10.1 Diseño de la aplicación	55
10.2 Actividades principales	57
10.3 Recursos principales	58
10.4 KPIs	59
11. Análisis de procesos	60
11.1 Planificación de la plantilla	60
11.2 Procesos de selección y contratación	61
11.3 Plan de retribución	61

11.4 Plan de formación	62
11.5 Plan de externalización de funciones	62
11.6 KPI's.....	63
12. Análisis de la forma jurídica.....	64
13. Plan económico financiero	64
13.1. Inversiones iniciales	64
13.2 Plan de financiación.....	65
13.3 Estimación de los usuarios, de la demanda y de los ingresos.....	65
13.4 Proyecciones de la cuenta de resultados	66
13.4.1 Escenario Normal	66
13.4.2 Escenario óptimo.....	68
13.4.3 Escenario pesimista	69
13.5 Balance de situación	70
13.6 Proyección de los flujos de caja	71
13.7 Cuadro de Mando Integral – Balance Scorecard	73
14. Matriz de Riesgos	74
15. Conclusión	75
16. Anexos	79
16.1 Anexo 1	79
16.2 Anexo 2	81
16.3 Anexo 3	81
16.4 Anexo 4	81
17. Bibliografía:.....	83

ÍNDICE DE FIGURAS:

<i>Figura 1. Business Model Canvas.</i>	<i>18</i>
<i>Figura 2. Estudiantes internacionales en China según el tipo de programa académico desde 2015 a 2018.</i>	<i>22</i>
<i>Figura 3. Resumen análisis PESTEL de WellKm.</i>	<i>27</i>
<i>Figura 4. Estrategia del Océano Azul.</i>	<i>35</i>
<i>Figura 5. Matriz DAFO de WellKm.</i>	<i>36</i>
<i>Figura 6. Respuesta a la pregunta: Si has participado en programas de intercambio antes, ¿cómo describirías tu experiencia en términos de apoyo y facilidades?</i>	<i>41</i>
<i>Figura 7. Respuesta a la pregunta: ¿Te gustaría o te hubiese gustado tener una plataforma que facilitase la conexión con otros estudiantes de intercambio?</i>	<i>42</i>
<i>Figura 8. Respuesta a la pregunta: ¿Te gustaría o te hubiese gustado participar en eventos y actividades organizadas para estudiantes de intercambio?</i>	<i>42</i>
<i>Figura 9. Respuesta a pregunta: ¿En qué medida la disponibilidad de una plataforma de apoyo influiría en tu decisión de participar en un programa de intercambio académico?.</i>	<i>43</i>
<i>Figura 10. Respuesta a pregunta: ¿Crees que tu institución académica debería apoyar una plataforma de asistencia de este tipo?</i>	<i>44</i>
<i>Figura 11. Respuesta a pregunta: ¿Qué tipo de información consideras crucial acerca del destino al que vas a ir antes de comenzar el programa de intercambio?</i>	<i>44</i>
<i>Figura 12. Respuesta a pregunta: ¿Qué tipo de eventos o actividades consideras más atractivos?</i>	<i>45</i>
<i>Figura 13. Respuesta a pregunta: ¿Con que frecuencia utilizas plataformas en línea para actividades sociales o académicas?</i>	<i>45</i>
<i>Figura 14. Respuesta a pregunta: ¿En una escala del 1 al 5, qué características te resultan más útiles en una plataforma en línea?</i>	<i>46</i>
<i>Figura 15. Respuesta a la pregunta: ¿En qué país te encuentras actualmente?</i>	<i>47</i>
<i>Figura 16. Respuesta a la pregunta: ¿Cuál es tu edad?</i>	<i>47</i>
<i>Figura 17. Respuesta a la pregunta: ¿Estás actualmente inscrito o has estado inscrito en algún programa de intercambio académico?</i>	<i>48</i>
<i>Figura 18. Respuesta a la pregunta: ¿Estarías dispuesto a pagar por servicios adicionales que faciliten tu experiencia de intercambio?</i>	<i>49</i>
<i>Figura 19. Respuesta a la pregunta: ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar mensualmente por una plataforma integral de apoyo para estudiantes de intercambio?</i>	<i>50</i>

Figura 20. Índice de Promotores Netos (NPS).....	54
Figura 21. Pantalla 1 y 2 de la aplicación respectivamente	56
Figura 22. Organigrama del Personal de WellKm.....	60
Figura 23. Cuenta de resultados – Escenario normal	68
Figura 24. Cuenta de resultados – Escenario óptimo	68
Figura 25. Cuenta de resultados – Escenario pesimista	69
Figura 26. Balance de situación	71
Figura 27. Flujos de caja – Escenario normal.....	71
Figura 28. Flujos de caja – Escenario óptimo.....	72
Figura 29. Flujos de caja – Escenario pesimista	72

ÍNDICE DE TABLAS:

Tabla 1- Matriz De Evaluación De Factores Internos	20
Tabla 2. Análisis de WellKm y sus competidores	31
Tabla 3. KPI's del Plan de Marketing.....	54
Tabla 4. KPI's del Plan de Operaciones.....	60
Tabla 5. KPI's del Plan de Recursos Humanos.....	63
Tabla 6. Cálculo del ROI.....	67
Tabla 7. Cuadro de mando integral.....	73
Tabla 8. Matriz de riesgos	74

1. Introducción al modelo de negocio

Las cifras de estudiantes que deciden embarcar en una experiencia de intercambio han crecido significativamente en los últimos años. Prueba de ello son los datos revelados por el UNESCO Institute for Statistics (UIS), que muestran como en 2020, había más de 6,3 millones de estudiantes internacionales comparado a los 2 millones del año 2000 (UIS, 2022). Esto supone que la cifra de alumnos de intercambio se ha triplicado en las últimas dos décadas años.

Actualmente, me encuentro entre esta cifra creciente de estudiantes internacionales. Soy una estudiante de intercambio en la Universidad de SISU en Shanghái, ello hace que haya vivido de primera mano lo duro que puede ser estar de intercambio en países donde hay una gran dificultad para relacionarse, integrarse y desarrollarse e incluso comunicarse. Por lo tanto, las dificultades no solo emergen a nivel de relaciones sociales, sino también a la hora de obtener otro tipo de apoyos o información. En mi caso personal, me he dado cuenta de que, pese a la enorme población existente, Shanghái es un destino de intercambio en el que es muy complicado conocer a gente. Yo, siendo una persona extrovertida, he notado enormes carencias en cuanto a este aspecto de mi intercambio. He vuelto de mi experiencia con cinco amigas cuando igual podría haber vuelto con treinta. Aparte de otro sinfín de problemas administrativos, financieros y en general de falta de información respecto al país con los que he tenido que bregar sin prácticamente ayuda.

Teniendo en cuenta tanto las cifras del incremento de estudiantes de intercambio, y también como consecuencia de mis propias vivencias. nuestra idea de negocio para este Trabajo de Fin de Grado consiste en la creación de una plataforma multicultural y plurinacional, cuyo nombre será “WellKm”, para mejorar el “aterizaje” de los estudiantes, fundamentalmente universitarios, en sus destinos de intercambio, acompañándolos igualmente en toda su estancia, haciéndosela más fácil mediante diversas herramientas y servicios.

Por lo tanto, esta idea de negocio supone una propuesta que va más allá de las universidades. Está enfocada a mejorar la calidad de vida del estudiante que se va de intercambio, brindado más oportunidades para conocer a gente, con la que poder congeniar, en sitios donde es muy complicado hacerlo sin tener una herramienta que te pueda prestar ayuda para ello. Asimismo, este modelo de negocio pretende a su vez solventar otro tipo de problemas que, le puedan surgir al estudiante en diversos órdenes (tramitación bancaria y tarjetas, sistemas de comunicación, residencias, visados, ...).

La idea, o nuestra visión de futuro, es crear una plataforma mundial, pero inicialmente comenzaremos dirigiéndola a aquellos países donde exista un mayor choque cultural. Esto es así, es en estos lugares donde pueden surgir más problemas relacionales, administrativos y de gestión en el día a día. Así, en una primera fase orientaríamos la plataforma a grandes ciudades, donde al existir tanta gente, en muchos casos, resulta complicado crear amistades y relaciones, aparte de otro sinfín de problemáticas con las que te puedes encontrar.

De esta manera, WellKm se podría convertir en una plataforma muy útil con gran posibilidad de escalar, con un componente sostenible y social, creadora a su vez de una comunidad de

miembros internacional muy interesante con perspectivas de aprovechamiento a futuro muy importante, todo ello en un marco de excelente networking.

1. Objetivos generales

El principal objetivo de este Trabajo de Fin de Grado, en adelante, TFG, es el diseño teórico de un modelo de negocios para WellKm, con el fin de comprobar la factibilidad y conveniencia del mismo para estudiantes de intercambio en el mercado real.

Para poder cumplir este objetivo principal, se necesitará llevar a cabo una serie de objetivos específicos, entre los que cabe destacar:

- Establecer cuál es nuestra visión, misión y valores.
- Presentar un modelo de negocio, utilizando la herramienta Business Model Canvas.
- Realizar un análisis interno de la empresa en creación, estudiando tanto sus debilidades como sus ventajas. Para ello, haré uso de una matriz de evaluación de factores internos.
- Ejecutar un análisis del entorno general (macro) y el entorno específico (meso) para poder identificar las posibles amenazas y oportunidades que puede tener la empresa. Para lograrlo, se utilizarán una variedad de herramientas que como hemos mencionado en el anterior punto, se detallarán en el apartado metodológico. Asimismo, se llevará a cabo un análisis detallado de la competencia para evaluar su intensidad y descubrir oportunidades para obtener una ventaja competitiva.
- Desarrollar un plan de marketing y un estudio de viabilidad comercial que permita determinar el público objetivo de la empresa y difundir su crecimiento a nivel mundial, específicamente a través del uso de las redes sociales.
- Elaborar un plan de operaciones que nos ayude a conocer cómo se desarrollará la aplicación, los principales recursos necesarios para su implementación y las actividades que se llevarán a cabo.
- Analizar la forma jurídica más adecuada para el tipo de la compañía que estamos proponiendo, así como un plan de recursos humanos para conocer las necesidades del capital humano y sus requisitos para que la empresa funcione de manera correcta.
- Efectuar un estudio económico-financiero que nos permita conocer la viabilidad del modelo de negocio planteado en términos económicos.
- Elaborar un modelo de riesgos para poder estimar los posibles peligros y las consecuencias que podrían tener y establecer posibles medidas para poder hacer frente a los mismos.

2. Metodología:

Elemento trascendental para que el proyecto pueda salir adelante y que sea exitoso es establecer y definir una metodología clara y elaborada que trate todos los requisitos necesarios para su buen funcionamiento. Esto comienza con una descripción del servicio que se está prestando, seguido por su misión, visión y valores que muestran qué es exactamente lo que diferencia a la empresa con respecto a posibles competidores, todo esto después de realizar un detallado

análisis de mercado. Utilizaremos la herramienta Business Model Canvas, que nos ofrecerá una visión integral del plan de negocio. Esto se concentra en elementos como la propuesta de valor, las asociaciones, actividades y recursos clave. También se explorarán los segmentos de mercados a los que nos vamos a dirigir, las relaciones con los posibles clientes, la distribución de nuestro servicio y la evaluación de costes e ingresos significativos.

Después de establecer el fondo teórico necesario, se procede a un análisis de entorno. Esto incluye un análisis interno y externo, que nos ayudará a desarrollar una posición estratégica en el mercado donde se incorporaría esta aplicación. En este análisis se utilizarán como herramientas de análisis interno, la matriz de evaluación de factores internos que nos permitirá conocer cuáles son las fortalezas y debilidades de la compañía y cuantificar como de fuerte o débil está nuestra empresa (David & David, 2017). Por su parte, para el análisis externo, haremos uso de varias herramientas. Por un lado, para el análisis del entorno general, nos apoyaremos en el PESTEL, que nos permitirá conocer cuáles son las posibles amenazas y oportunidades a nivel Político, Económico, Social, Tecnológico, del Entorno y Legales. Por otro, para el análisis del entorno específico, es decir, de la industria en la que se moverá nuestra empresa, utilizaremos la herramienta de las 5 Fuerzas de Porter. Esta herramienta nos permitirá desarrollar un análisis de nivel de competencia de esta industria, y así poder determinar cuál es el atractivo de la industria.

Además, para el análisis de la competencia vamos a emplear la Estrategia CANVAS (Blue Ocean) gracias a la misma conseguiremos ver cuáles son los posibles espacios vacíos dentro del mercado. Esta herramienta fue creada por W. Chan Kim y Renée Mauborgne para medir el nivel de competencia en el mercado, buscando diferenciación y abriendo nuevo territorio de mercado con la finalidad de crear una nueva demanda. (IONOS, 2023). Finalmente, todo este análisis externo quedará resumido en la matriz de evaluación de los factores externos, que nos permitirá conocer lo bien o lo mal que responde nuestra empresa tanto a las amenazas como a las oportunidades

Después de realizar el análisis interno y externo emplearemos la matriz DAFO; esta nos permitirá conocer de un modo más visual cuáles son las principales Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades a las que la empresa deberá prestar atención para conseguir destacar en el mercado y para obtener ventajas competitivas a nivel interno y así aprovechar las oportunidades brindadas, sin perder de vista las posibles amenazas existentes. Todo este análisis se completará con el diseño de la matriz de CAME, una herramienta estratégica creada en 1982 por Henz Weihrich para identificar las áreas de mejora en una organización bajo las palabras: Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar (Seo, 2022). Utilizando esta matriz, la empresa puede identificar y analizar cuáles son las acciones que debe de llevar a cabo para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar al máximo las oportunidades que el mercado le brinda. Todo ello con el fin de poder hacer una correcta planificación.

A continuación, el siguiente paso del TFG implica analizar la viabilidad comercial de la empresa en el mercado. Para ello, se desarrollará un plan de marketing. Este plan de marketing

estará formado por varias partes. La primera, conociendo que nuestro público objetivo potencial será, en un principio, estudiantes de 18-24 años que están o comenzando su ciclo universitario, o ya con la carrera comenzada empezando a plantearse dónde irse de intercambio, consistirá en la elaboración de un cuestionario a través de la herramienta de Google Forms. Esta herramienta nos permitirá no solo el desarrollo de este cuestionario para conocer las necesidades y deseos de estos usuarios, sino también ver su posible aceptación de la App. Dicho cuestionario será difundido por las redes sociales más influyentes del momento (Instagram, Twitter, Whatsapp y TikTok) y por email. Cuando el proceso se acabe, verificaremos la información obtenida para evaluar cómo adaptar los servicios propuestos a las necesidades de los estudiantes cuando embarcan en su intercambio universitario. Para seguir analizando la viabilidad comercial, y como otra estrategia para ayudar a crear el plan de marketing, se va a llevar a cabo un análisis de las 7Ps donde evaluaremos cómo la aplicación consigue satisfacer las necesidades y deseos de nuestros consumidores. Después de realizar eso, estableceremos nuestros KPIs para la evaluación y seguimiento de la aplicación.

Después de analizar la viabilidad comercial, elaboraremos un plan de operaciones que englobará varias partes. Comenzaremos creando un diseño para la aplicación. Para ello utilizaremos Canvas. Asimismo, en este plan, estableceremos cuáles son las actividades claves por llevar a cabo y cuál es el flujo de las mismas. Por otro lado, se elaborará un plan de recursos necesarios para poder empezar a funcionar. Estos recursos incluyen no solo los financieros, sino también los tecnológicos, los físicos y los de personal. Al igual que hicimos con el plan de marketing, en este caso también estableceremos cuáles son los KPIs más apropiados que nos permitan evaluar de la mejor manera posible los aspectos más relevantes dentro de esta área.

A continuación, procederemos a llevar a cabo el Plan de Recursos Humanos y decidiremos la forma jurídica que va a adoptar nuestra compañía. En el Plan de Recursos Humanos se incluirían cuáles son los procesos de selección y contratación. En este sentido se incluiría el sistema de publicación de vacantes y sus posteriores entrevistas para la elección de los candidatos, usando un proceso acorde con la diversidad y la inclusión. De ahí, se construiría una planificación de la plantilla y su respectivo plan de formación y retribución. Después, de un modo teórico y basándonos en referencias bibliográficas estableceremos cuál es la estructura jurídica más adecuada para nuestra empresa.

Seguidamente, se hará un análisis de viabilidad financiera, con la creación de un plan económico-financiero donde la herramienta principal utilizada será el Excel. En esta sección llevaremos a cabo un análisis de los flujos de caja. Para ello estableceremos un Cash-Flow a cinco años que se creará a partir del EBITDA que nos servirá para explicar los flujos de entrada y salidas de caja en el periodo establecido mostrando así la liquidez de la compañía (Banco Santander, s.f.). Del mismo modo, elaboraremos las cuentas de resultados a 5 años vista, donde se analizarán tres escenarios: optimista, estándar y pesimista bajo ciertas hipótesis. Asimismo, estableceremos el balance de situación de la compañía. Por otro lado, elaboraremos un Balanced Scorecard en Excel, una herramienta desarrollada por Kaplan y Norton donde se establecerán los objetivos a corto plazo que servirán como guía para lograr los objetivos a largo

plazo (Alvarez., Chavez & Moreno, s.f.). De manera similar, crearemos una matriz de riesgos, donde se mostrarán cuáles son los riesgos a los que se enfrenta nuestra empresa. Esta herramienta nos permitirá evaluar tanto la probabilidad como la severidad del riesgo y establecer medidas para poder dar solución a los mismos.

3. Idea de negocio

A continuación, pasamos a mostrar cual es la visión, misión y valores de WellKm, dado que ellos nos permitirán establecer un punto de partida de hacia dónde vamos y qué es lo que queremos conseguir.

Visión: WellKm quiere ser la plataforma global de referencia para estudiantes de intercambio, enriqueciendo sus experiencias académicas y culturales, y construyendo puentes de conexión y colaboración a nivel mundial.

Misión: WellKm quiere revolucionar la experiencia de los estudiantes de intercambio a nivel global, mediante el desarrollo de una plataforma internacional innovadora y accesible. Nos dedicamos a facilitar la integración cultural y académica de los estudiantes en sus nuevos entornos, proporcionando una red de apoyo integral que abarca desde conexiones con comunidades locales y otros estudiantes, hasta asistencia en trámites bancarios, migratorios y académicos. Nos esforzamos por enriquecer la vida estudiantil a través de servicios personalizados y experiencias de ocio, promoviendo un intercambio cultural enriquecedor. Con un firme compromiso hacia la sostenibilidad económica y social, aspiramos a ser un referente en el sector, respetando los valores de nuestra empresa relacionados con la inclusión, colaboración y conectividad entre otros y fomentando un ambiente laboral positivo y enriquecedor para nuestros empleados, todo ello mientras contribuimos activamente al bienestar de la sociedad y al desarrollo tecnológico del ámbito educativo.

Valores:



Inclusión - Incluir a los estudiantes de intercambio de diversos contextos y culturas, asegurando que todos tengan acceso a servicios y apoyo completo, sintiéndose arropados independientemente de su origen.



Conectividad - Conectar a los estudiantes con comunidades locales, otros estudiantes y recursos que ayuden a facilitar su integración, con el fin de promover una experiencia de intercambio enriquecedora.



Sostenibilidad – Crear un compromiso de responsabilidad sostenible a través de la operación la plataforma, considerando los efectos a largo plazo en la sociedad y el medio ambiente debido a su compromiso con la sostenibilidad económica y social.



Colaboración - Establecer colaboraciones estratégicas con instituciones académicas, entidades financieras y empresas de servicios para brindar a los estudiantes un apoyo integral.



Universalización – Ser un referente en la industria y ayudar al progreso tecnológico en la educación implica el objetivo de mejorar la accesibilidad y la calidad de la experiencia de intercambio para todos.

4. Business Model Canvas

El Business Model Canvas de nuestro modelo de negocio se muestra en la Figura 1, dividiéndose en nueve apartados que responden a cuatro preguntas clave que son las que mostramos a continuación:

¿QUÉ OFRECEMOS?

Propuestas de valor:

- Conectividad: Crear una herramienta de contacto que permita a los estudiantes conectarse entre sí mismos y con la comunidad local.
- Red de apoyo integral innovadora: Ofrecer al estudiante de intercambio asistencia para necesidades diarias, tales como la apertura de cuentas bancarias, orientación migratoria, movilidad, asesoramiento financiero y actividades recreativas, entre otras. Asimismo, proporcionar recursos y orientación para facilitar la adaptación e integración de los estudiantes en su nuevo entorno.
- Personalización de la experiencia del usuario: Adaptación de los servicios y recomendaciones según las preferencias y necesidades individuales de los usuarios.
- Ser una plataforma “Environmentally Friendly”.

- Sistemas de “mentoring” donde los estudiantes más experimentados guíen a los estudiantes recién llegados.

¿A QUIÉN SE LO OFRECEMOS?

Segmentos de clientes:

- Estudiantes de intercambio que participan en programas de intercambio académico.
- Empresas de servicios que puedan brindar servicios especializados a estudiantes de otros países (entidades financieras, aseguradoras, gestorías, transporte, ...).
- Lugares de ocio (bares, discotecas, museos, centros de diversión, ...).

Relaciones con los clientes:

- Facilitación de interacción entre los estudiantes de intercambio y la comunidad local.
- Organización de actividades y eventos de ocio y culturales para fomentar la integración y ayudar a construir una sensación de comunidad.
- Soporte en línea las 24 horas del día ofreciendo ayuda en caso de necesidad de resolución de dudas o problemas.
- Creación de un ecosistema de estudiantes con vocación de permanencia y nexos permanentes.
- Sistema de “feedback” y evaluación continua para mejorar constantemente los servicios teniendo en cuenta las experiencias de los usuarios.
- Creación o construcción de una comunidad o foro en línea donde los estudiantes puedan compartir las experiencias y dar consejos a otros usuarios.

Canales de distribución:

- Plataforma en línea que tiene acceso a través de aplicación móvil (App) y un sitio web (dominio).
- Alianzas con instituciones académicas para promocionar la aplicación entre los estudiantes de intercambio en sus instalaciones o página web.
- Colaboraciones con empresas de servicios (financieros, logísticos, transporte, gestión, ...) y de otros sectores (ocio, hostelería, restauración, ...) para suscribir acuerdos y así integrar sus servicios en la plataforma.
- Redes sociales
- Relaciones públicas y networking: participación en ferias educativas o eventos de intercambio cultural de modo que se pueda promocionar dicha aplicación.

¿CÓMO LO OFRECEMOS?

Socios clave:

- Instituciones educativas (universidades, escuelas superiores, fundaciones, ...) que ofrecen o forman parte de programas de intercambio con otras instituciones de otros países.
- Comunidades locales (residentes y organizaciones locales) que quieran conectarse y apoyar a los estudiantes internacionales, participando en la creación de actividades de integración particulares.
- Entidades financieras locales (bancos, emisores de tarjetas, ...).
- Agencias de publicidad.
- Servicios de hostelería y restauración.
- Agencias de viaje.
- Lugares de ocio como discotecas, atracciones turísticas locales, museos, ...
- Gestorías y empresas especializadas en servicios migratorios
- Compañías de seguros (médicos, vida, viajes, ...)
- Instituciones administrativas locales que quieran impulsar la llegada de estudiantes internacionales (Ayuntamientos, Estados autonómicos y Estado central).
- Compañías de transporte para desplazamientos de corta, media y larga distancia.
- Sistemas operativos iOS y Android
- ONGs

Actividades clave:

- Planificación y gestión de eventos y actividades para fomentar la participación y contacto de los estudiantes de intercambio.
- Diseño y mantenimiento de la aplicación para permitir el desarrollo y la mejora continua.
- Mantener y desarrollar relaciones con instituciones académicas y empresas asociadas.
- Tareas de publicidad y marketing para dar a conocer nuestra App.
- Gestión de los datos y análisis de los mismos para poder entender mejor las necesidades y comportamiento de los usuarios.
- Actividades relacionadas con la seguridad y privacidad de los datos.

Recursos clave:

- **Recursos personales:**
 - Equipo directivo con experiencia en educación, tecnología, gestión intercultural y sostenibilidad para liderar el desarrollo y la implementación de la plataforma.
 - Equipo de personal de soporte y atención al cliente para proporcionar la asistencia de los usuarios.
 - Expertos en asesoramiento sobre asuntos académicos, migratorios y financieros que ayuden a brindar un apoyo completo a los estudiantes de intercambio.
 - Expertos en legalidad internacional.

- **Recursos tecnológicos:**
 - Desarrollo y mantenimiento de un sistema sólido y seguro para la aplicación.
 - Plataforma tecnológica: creación y mantenimiento de una plataforma en línea ingeniosa y accesible que permita conexiones comunitarias, servicios académicos y ayuda con trámites.
 - Herramientas de comunicación efectivas para mantener canales de comunicación abiertos con los estudiantes y las comunidades locales.
- **Recursos financieros:**
 - Préstamos de los bancos y entidades financieras
 - FFF: Familiares, amigos y personas cercanas
 - Dinero propio
- **Recursos físicos:**
 - Espacio de coworking para que el equipo directivo, el personal administrativo y de soporte tenga lugares físicos para trabajar.
 - Equipo tecnológico bajo un contrato de “renting”: incluye ordenadores, servidores, smartphones, impresoras y otros componentes necesarios para el desarrollo y mantenimiento de la plataforma.

¿CUÁNTO SUPONE Y CUÁNTO OBTENEMOS POR ELLO?

Estructura de costes:

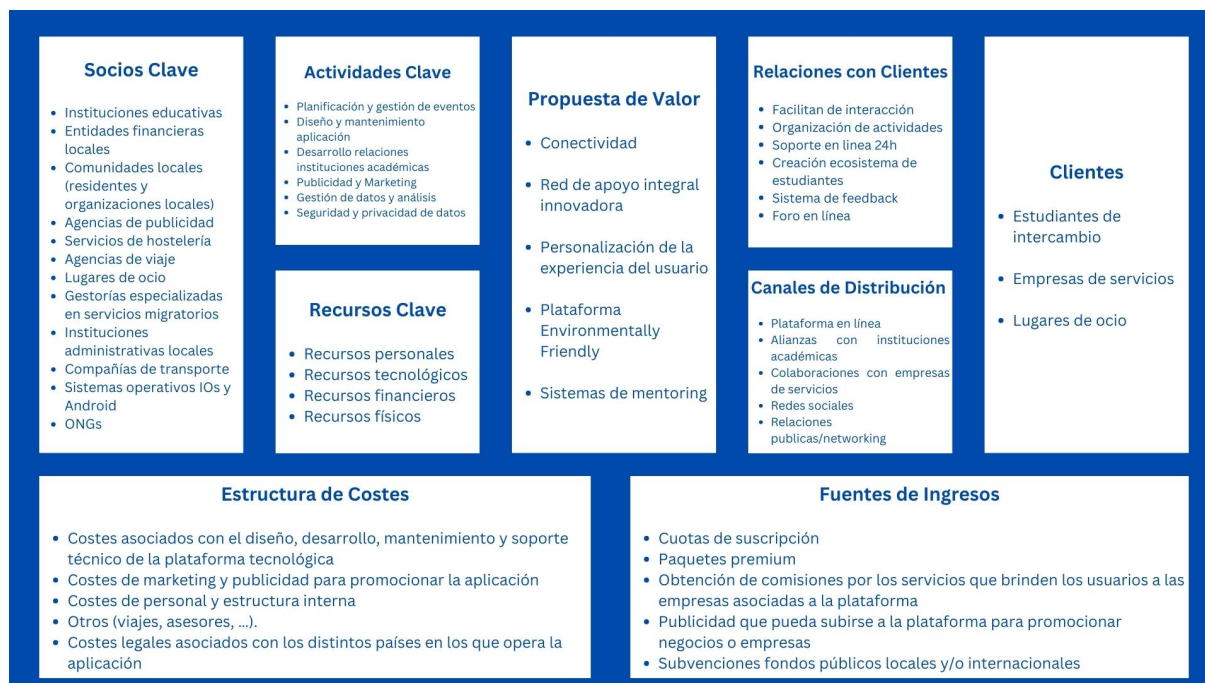
- Costes asociados con el diseño, desarrollo, mantenimiento y soporte técnico de la plataforma tecnológica.
- Coste del espacio de coworking.
- Costes de marketing y publicidad para promocionar la aplicación.
- Costes de personal y estructura interna.
- Costes legales asociados con los distintos países en los que opera la aplicación.
- Costes de intereses
- Otros (viajes, asesores, ...).

Líneas de ingresos:

- Cuotas de suscripción en forma de tarifas mensuales pagadas por los estudiantes de intercambio (usuarios).
- Paquetes premium que desbloqueen otros servicios que puede proporcionar la aplicación, como tener acceso a los nombres y las fotos de los estudiantes que están apuntados a cada actividad, mayores descuentos, ...
- Generación de ingresos por publicidad que pueda subirse a la plataforma para promocionar negocios o empresas.
- Subvenciones obtenidas de fondos públicos locales y/o internacionales, aunque este sería un ingreso no recurrente.

En la figura 1 se pueden observar los nueve apartados desarrollados arriba de forma esquemática del Business Model Canvas.

Figura 1. Business Model Canvas.



Fuente: Elaboración propia

5. Análisis interno y externo

Para ambos análisis, como se ha mencionado anteriormente en la metodología, hemos utilizado herramientas para estudiar información y recopilar resultados. Por un lado, se ha analizado la información interna de la empresa con la ayuda de la Matriz de Evaluación de Factores Internos. Sin embargo, para estudiar la industria en la que operamos y de ahí hacer el análisis externo, se han utilizado herramientas adicionales como el análisis de entorno general (PESTEL) y el análisis de entorno específico (Las 5 Fuerzas de Porter).

Al terminar este proceso, se construirá la matriz DAFO. Esta matriz nos permitirá agrupar toda la información recogida y evaluar los puntos fuertes y débiles de nuestra plataforma, así como sus posibles oportunidades y amenazas. (Armetrics, s.f.).

Finalmente, realizaremos un análisis CAME que nos permitirá establecer medidas para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explorar las oportunidades detalladas en el DAFO.

6.1 Análisis interno

El análisis interno de WellKm ayuda a identificar sus puntos fuertes y débiles. Este análisis nos permitirá actuar para corregir las debilidades y mantener las fortalezas (Muenste, 2019).

FORTALEZAS INTERNAS DE WELLKM

- **Propuesta de valor integral:** Brindar a los estudiantes de intercambio una solución completa que incluya aspectos académicos, logísticos, sociales y financieros, desarrollando una plataforma global innovadora y fácil de usar, que puede ser una fortaleza competitiva al proporcionar a los estudiantes de intercambio soluciones únicas y accesibles, siempre adaptándose a sus preferencias individuales.
- **Comprensión hacia el usuario y sus necesidades:** Al vivir de primera mano esta carencia en mi intercambio y saber cuál es la solución efectiva necesaria para abordarla, se podrá lograr cumplir con los objetivos de la aplicación de manera efectiva, ofreciendo servicios especializados a través de alianzas estratégicas con instituciones académicas, empresas de servicios y entidades financieras, creando una red de colaboración sólida y enriquecedora a los involucrados.
- **Enfoque en la comunidad e inclusión global:** La plataforma se distingue de otras soluciones al centrarse en la creación de la conectividad en una comunidad global, promocionando la comprensión intercultural y la importancia de la diversidad.
- **Canal de comunicación y promoción abierto:** Mantener un canal de comunicación abierto con estudiantes fomenta la retroalimentación constante, lo que facilita la mejora continua de los servicios y la satisfacción del cliente. En este caso se haría principalmente a través de las redes sociales, ya que es la herramienta más usada por los jóvenes hoy en día, y mediante los foros que estarán incluidos dentro de la aplicación.

DEBILIDADES INTERNAS DE WELLKM

- **Dependencia tecnológica:** El proyecto depende en gran medida de la tecnología, lo que podría ser una debilidad si hay interrupciones de servicio o problemas técnicos en la plataforma. De ese modo, se debe tener en cuenta la necesidad de contratar un equipo de tecnología de la información (TI) efectivo que esté al tanto de esta gestión.
- **Exigencia de financiación externa:** Toda empresa necesita un capital inicial para comenzar y luego poder expandirse, ya que hay que tener en cuenta la constitución de la sociedad, los gastos del personal inicial necesario y el desarrollo tecnológico de la aplicación, entre otras cosas. Al no haber generado recursos todavía, la empresa tendrá que recurrir a financiación externa que será reembolsada en cuanto se haya comenzado la actividad y empiece a crear sus propios ingresos.
- **Cambio en las políticas migratorias:** La viabilidad y la demanda de los servicios ofrecidos pueden verse afectadas por cambios en las políticas migratorias y de aceptación de estudiantes de los países, conflictos internacionales como los que ahora mismo ocurren en Ucrania o Israel o eventos globales negativos como la última pandemia por el COVID-19. Asimismo, países de Asia como China tienen

grandes filtros en cuanto a qué aplicaciones internacionales se pueden usar en su territorio.

- **Complejidad de los servicios ofrecidos por la aplicación:** El desarrollo de la aplicación se puede ver afectado por la falta de experiencia de la fundadora principal, ya que la aplicación está siendo fundada por una estudiante universitaria en su último grado de ADE. Al realizar su intercambio en Shanghái, la fundadora conoce de primera mano la situación a la que le quiere dar una solución, pero su falta experiencia laboral pueden ser un punto débil que puede obstaculizar el progreso de la empresa, ya que la variedad de servicios, como conexiones locales y asistencia en trámites bancarios y migratorios, puede aumentar la complejidad operativa.

Tras detallar las fortalezas y debilidades en la Tabla 1, se integrará esta información en la Matriz de Evaluación de Factores Internos, una herramienta que nos facilita el análisis de tanto la solidez como la vulnerabilidad de nuestra plataforma. Para elaborar esta matriz, hemos asignado un peso a cada fortaleza y debilidad identificada, basándonos en su relevancia para el éxito de la empresa. Cada peso varía entre 0 y 1, y es importante recordar que la suma total de los pesos asignados a todos los factores no debe exceder 1.

Además, hemos calificado cada fortaleza y debilidad. Las fortalezas se han calificado en una escala de 3 a 4, donde 4 indica una fortaleza más sólida que 3. Por otro lado, las debilidades se han calificado con 1 o 2, siendo 1 una debilidad más significativa que 2. Estas calificaciones nos ayudan a comprender mejor la intensidad de cada factor y su impacto en la organización.

Tabla 1- Matriz De Evaluación De Factores Internos

Factores Internos	Peso (0-1)	Calificación (1-4)	Puntuación Ponderada
Fortalezas (3-4)			
Propuesta de valor integral	0,17	4	0,68
Comprensión hacia el usuario y sus necesidades	0,15	3	0,45
Enfoque en la comunidad e inclusión globales	0,12	4	0,48
Canal de comunicación y promoción abierto	0,10	3	0,30
Debilidades (1-2)			
Dependencia tecnológica	0,15	1	0,15

Exigencia de financiación externa	0,10	2	0,20
Cambio en las políticas migratorias	0,10	2	0,20
Complejidad de los servicios ofrecidos por la aplicación	0,11	1	0,11
TOTAL	1,00		2,57

Fuente: Elaboración propia

Basándose en la puntuación obtenida de 2,57 puntos en la matriz de evaluación de factores internos, se puede concluir que la empresa posee una posición moderadamente fuerte, pero con áreas significativas de mejora. Aunque no se considera débil en su totalidad, la puntuación indica que está ligeramente por encima del umbral de equilibrio entre fortalezas y debilidades. Esto sugiere que, mientras la empresa tiene varios puntos fuertes en los que puede apoyarse, también enfrenta desafíos críticos que requieren atención y que tendremos en cuenta en nuestro análisis CAME (ver epígrafe 8).

6.2 Análisis externo

6.2.1 Análisis de entorno general

El análisis del entorno general consiste en el análisis del macroentorno. Este análisis, como ya hemos comentado, lo llevaremos a cabo a través del PESTEL, una herramienta estratégica que analiza los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden afectar a una organización, ayudando a comprender su entorno externo y tomar decisiones informadas. En el caso de WellKm, inicialmente nos centraremos en el continente asiático donde habrá más dificultad de integración para el alumno de intercambio. Todo el análisis PESTEL se puede ver resumida en la figura 3.

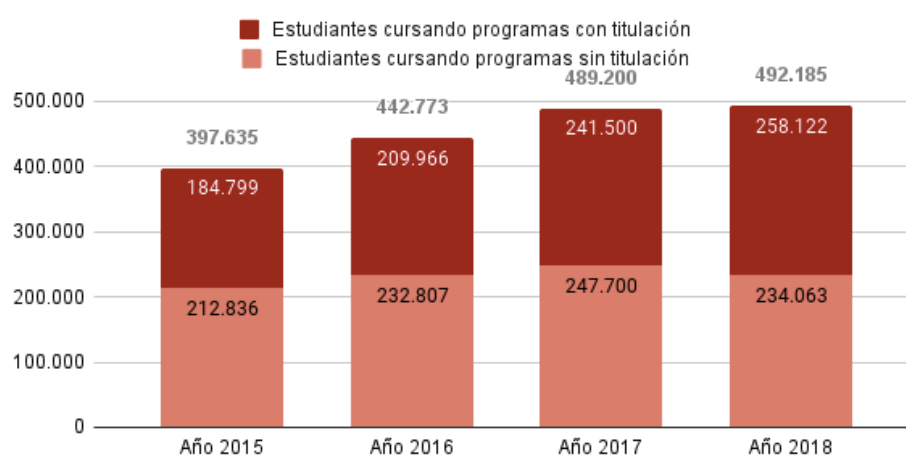
Factores Políticos:

Para poder analizar los factores políticos que afectarán a WellKm, es importante destacar la importancia que se le da a la movilidad de personas y talentos a nivel internacional, ya que está generando una relación cultural que valora la diversidad y abre nuevas perspectivas para la creatividad (BOE, 2023). Esta teoría se puede aplicar al flujo de estudiantes de intercambio, y de ahí la creación de la Ley orgánica 2/2023 del Sistema Universitario, fundada para fomentar las conexiones de formación y conocimiento compartidos con el Espacio Iberoamericano de Educación Superior y del Conocimiento y establecer nuevas conexiones con centros de educación superior en América del Norte, Asia y Oceanía (BOE, 2023). Estos acuerdos bilaterales de colaboración brindan una gran **oportunidad** para la plataforma, dado que su existencia puede facilitar la expansión de la misma, estableciendo asociaciones estratégicas y programas de intercambio más fluidos. En su discurso de las Naciones Unidas en 2015, el

presidente de China enfatizó la necesidad de establecer una comunidad para un futuro compartido, con el objetivo de fomentar relaciones internacionales nuevas que se caractericen por el respeto mutuo, la equidad, la justicia y la cooperación. En la figura 2, podemos ver cómo han evolucionado las cifras en lo que se refiere a los estudiantes internacionales en China desde 2015 hasta 2018 según titulación académica. (CVEC, 2022):

Figura 2. Estudiantes internacionales en China según el tipo de programa académico desde 2015 a 2018.

Gráfico 1: Estudiantes internacionales en China de acuerdo al tipo de programa académico. Período 2015-18.



Fuente: *CVEC (2022)*

Asimismo, otra **oportunidad** política es la existencia de políticas de Visa favorables. En el caso de España, Francia, Alemania, Italia, Holanda y Malasia, desde el 1 de diciembre de 2023 hasta el 30 de noviembre de 2024, los portadores del pasaporte ordinario nacional de esos países estarán exentos de los requerimientos de Visas para entrar en China por un período que no exceda 15 días (Embajada de la República Popular China en el Reino de España, 2023). Estos convenios muestran como los países asiáticos están continuamente abriéndose al mundo exterior y mejorando relaciones con Europa, fortaleciendo de manera directa a que sus programas de intercambio sean más atractivos para los alumnos y sus padres.

En cuanto a **amenazas** políticas que debe combatir WellKm, se deben analizar las modificaciones en las políticas migratorias. Las restricciones a la movilidad estudiantil podrían tener un grave impacto en el funcionamiento de WellKm, ya que pueden chocar con la facilidad que se les da a los estudiantes internacionales para que puedan cursar su intercambio en el país que deseen. A esto se suman las tensiones políticas y diplomáticas. Después de varios años de una creciente conexión económica entre China y los países occidentales, se ha producido un aumento en la tensión geopolítica y en los peligros ambientales, tomando como ejemplo la falta de confianza que nació por la pandemia del Covid-19. Las tensiones políticas entre los países de la región podrían dificultar las operaciones transfronterizas y generar incertidumbre en los

estudiantes sobre la seguridad y estabilidad de los programas de intercambio. (García-Herrero y otros, 2022).

Factores Económicos:

Algunos ejemplos de factores económicos que se pueden asociar a **oportunidades** para el desarrollo de la aplicación son: el crecimiento de economías emergentes, el aumento de la financiación para la educación y las ventajas derivadas del bajo costo de vida en Asia en comparación a otros continentes, incitando un atractivo hacia esos países para los estudiantes internacionales.

El crecimiento económico en economías emergentes puede abrir nuevos mercados para la plataforma ya que la demanda de estudiantes buscando oportunidades de intercambio aumentará. Si ponemos a China como ejemplo, su reapertura tras el Covid-19 ha comenzado a recuperar su economía, a un ritmo del 5%, en comparación con el 3 % de 2022, acelerando asimismo el crecimiento de los países en desarrollo de Asia oriental y el Pacífico del 3,5 % en 2022 al 5,1 % en 2023 (World Bank, 2023). Este aumento contribuye a la credibilidad que se les da a los países asiáticos, y se combina con el siguiente punto, el aumento de la financiación para la educación. En cuanto a Japón y Corea del Sur, El Fondo Monetario Internacional (FMI) prevé que la economía japonesa crezca un 1,4% en 2023, lo cual es una cifra significativa para un país cuya población ha estado disminuyendo constantemente en los últimos 14 años (Rogoff, 2023), y en cuanto a Corea del Sur, su PIB creció un 0,6 % en el tercer trimestre de 2023, en comparación con el segundo trimestre de 2023 (Datosmacro, 2024). También es notable destacar la importancia que le da el ministro consejero de Corea del Sur a la educación, indicando que el país invierte el 5% del PIB en el área de educación (Vargas, 2023). Estos datos indican que hay más fondos disponibles para programas de intercambio estudiantil resultando de estas políticas gubernamentales que fomentan la inversión en la educación. Los estudiantes internacionales no solo contribuyen a la internacionalización del sistema educativo y al intercambio cultural, sino que también son una importante fuente de ingresos en muchas naciones de carácter mundial (REM/OECD, 2020).

Otra **oportunidad** económica que se debe de tener en cuenta es el costo de vida relativamente bajo que tiene Asia. Unos ejemplos claros que podemos observar al comparar las grandes ciudades de Asia con las de Europa es como por ejemplo el costo de vida en Shanghái es un 43% más barato que el de París, destacando específicamente en comida (46%) y vivienda (37%). Así como el de Seúl es un 51% más barato que el de Londres, destacando también en vivienda (51%) y en transporte (72%) (Expatisan, 2024). Estos datos indican como muchos países asiáticos tienen costos de vida más bajos que respectivos países occidentales en importancia. Los estudios relativos a estudiantes internacionalmente móviles tienden a centrarse en las condiciones a las que van a estar expuestos (Portal de Datos sobre Migración, 2023), atrayendo a estudiantes de intercambio que buscan experiencias más económicas. Esto indica que el mercado para la plataforma WellKm en esos países es de un gran tamaño, y de esa manera es beneficioso para que la aplicación sea exitosa.

Cabe destacar que también hay **amenazas** económicas que afectarían a WellKm, como la inestabilidad en el clima económico global. Recesiones económicas mundiales podrían afectar la disponibilidad de fondos para estudios internacionales y crear restricciones financieras que impidan la capacidad de los estudiantes para participar en programas de intercambio. En el mundo occidental, hay cada vez más descontento con las expectativas que se tienen de China como parte responsable del orden mundial. El modelo económico de China está siendo impulsado por el Estado y aún hay muchos sectores que no están abiertos a la competencia extranjera y no hay suficiente reciprocidad, siendo la falta de cooperación durante la pandemia un ejemplo (García-Herrero y otros, 2022).

Factores Sociales:

Asia es conocida por su amplia gama de culturas. Para brindar a los estudiantes de intercambio experiencias únicas y enriquecedoras al conectarse con diferentes comunidades y participar en actividades culturales, la plataforma puede aprovechar esta diversidad. Esto también propulsará la creación de un ecosistema de alumnos de perfil académico alto con vocación internacional que se convierta en una verdadera red de networking a futuro. La fundadora de la empresa vivió de primera mano su intercambio en la universidad de SISU en Shanghái, y pudo observar durante sus diversos viajes la importancia que le dan los locales de estos países a la interacción social con los extranjeros. Esto puede servir como **oportunidad** para desarrollar funciones interactivas en la plataforma, como foros de discusión y eventos en línea, fomentando también un sentido de pertenencia a los estudiantes en el mundo asiático.

El aumento de número de alumnos de intercambio de carácter mundial ha derivado en un crecimiento del mercado debido a la demanda mundial de programas para estudiantes de intercambio, especialmente después de la pandemia del Covid-19, ya que los estudiantes están más ansiosos de salir de sus países respectivos y explorar mundo. En comparación a los 2 millones de estudiantes internacionales en 2000, en 2020 había más de 6,3 millones (UIS, 2022). A esta ecuación también se suma la ayuda de becas ofrecidas para los estudiantes de intercambio. En 2020, la asistencia oficial para el desarrollo destinada a becas alcanzó los 1.020 millones de dólares (OECD, 2022). En cuanto a Asia, los estudiantes de intercambio españoles pueden optar por becas ofrecidas por el gobierno chino, que han incrementado en los últimos años. El Ministerio de Educación de la República Popular China ofrece 14 nuevas becas para el curso académico 2023-2024 a personas de nacionalidad española o de un país de la UE que acrediten su residencia en España y cumplan con los requisitos específicos (Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes, 2023). Asimismo, el gobierno coreano fomenta el intercambio de estudiantes internacionales otorgando alrededor de 200 becas al año (Martínez, 2023).

En lo que respecta a las barreras culturales y lingüísticas, estas discrepancias pueden representar un obstáculo para la plena integración de los estudiantes de intercambio. Sin embargo, según una encuesta realizada por el China Youth Daily, el 67,2 % de los niños chinos comienzan a aprender inglés antes de los cinco años (Xinhua, 2016) y un estudio en 2018 realizado por Cambridge University Press también publicó que hasta 350 millones de personas

en China tienen un conocimiento del inglés (Lustig, 2018). Estas cifras indican que un país tan grande como es China está preparado para acoger a estudiantes de intercambio y hace frente a la idea de que la aplicación sea creada para tener todo en inglés, el idioma más hablado del mundo. (ASTEX, s.f.)

Factores Tecnológicos:

Desde WellKm consideramos que una gran **oportunidad** tecnológica es la adopción actual de los smartphones. La mejora constante de la infraestructura de tecnologías en Asia permite una conectividad más rápida y confiable, así como la rápida adopción de tecnologías emergentes que integran innovaciones tecnológicas de vanguardia en la plataforma, lo que permite a los estudiantes de intercambio acceder a servicios en línea más eficientes. Un estudio realizado por Statista indicó que el 90% de la población mundial posee un smartphone (Statista, 2022). La alta penetración de teléfonos móviles en Asia ofrece una oportunidad para desarrollar aplicaciones móviles que faciliten el acceso y la participación de los estudiantes en la plataforma.

A pesar de esta oportunidad, hay **amenazas** que pueden afectar el funcionamiento de la plataforma en algunos países asiáticos, como China, donde todavía hay una brecha digital derivada de la censura (Gonzalez, 2017). Las aplicaciones móviles dependen completamente del gobierno chino, el cual decide si están restringidas o no. La presentación de una licencia ICP es legalmente obligatoria para poseer una página web en China. Cualquier proveedor de contenido de Internet debe registrarse para obtener esa licencia del Ministerio de Industria y Tecnología de la Información de China (MIIT), y así poder publicar información o hacer negocios en línea (Perrenoud, 2023). Estas limitaciones derivan en diversos trámites jurídicos que se deben abordar para garantizar que los estudiantes puedan acceder a WellKm desde todas las áreas de Asia. Es una amenaza muy importante de combatir ya que China es un gran foco de destino de intercambio con alumnos que se beneficiarían del servicio ofrecidos por esta plataforma.

Otra **amenaza** tecnológica que necesita ser regulada nace de que a medida que aumenta la conectividad también aumenta la amenaza hacia la seguridad cibernética. Tras un estudio realizado por Accenture, el 43% de los ciberataques van dirigidos a las pequeñas empresas, como puede ser una empresa emergente, y sólo el 14% se considera preparado para defender sus redes y datos (Accenture, s.f). Esto significa que para proteger la información confidencial de los estudiantes la plataforma debe implementar medidas de seguridad robustas.

Factores Ambientales:

En cuanto a los factores ambientales que afectan a la plataforma WellKm, una **oportunidad** es la adopción de tecnologías sostenibles en el desarrollo de plataformas. Hoy en día, la capacidad de tener todo en plataformas online es muy positivo en cuanto a la reducción de la huella ambiental y la alineación de la plataforma con prácticas empresariales responsables. Toda solución tecnológica, ya sea una herramienta, plataforma, o software, que pueda reducir el

impacto ambiental de las operaciones comerciales, promover la eficiencia en el uso de recursos y contribuir al desarrollo sostenible, permite a las organizaciones maximizar su aportación a la sociedad (Otero, 2023).

En cambio, es importante destacar una gran **amenaza** ambiental que puede afectar a WellKm. El impacto de eventos globales o desastres naturales. Debido a la diversidad geográfica de Asia, la región es vulnerable a los desastres naturales. Para garantizar la continuidad del servicio en caso de eventos catastróficos, la plataforma debe tener medidas de contingencia. Asimismo, puede surgir la amenaza de catástrofes mundiales como la pandemia del Covid-19, que causó un freno completo en el movimiento de estudiantes de intercambio. Es cierto que la cantidad de estudiantes con movilidad internacional ha aumentado significativamente, pasando de 300 000 en 1963 a 2 millones en 2000 y hasta 6 millones en 2019. Sin embargo, esta cantidad representa solo el 2,6 % del total de estudiantes en todo el mundo. La pandemia de COVID-19 obligó a 1.500 millones de estudiantes a abandonar escuelas e instituciones de educación superior en 185 países, pero la pandemia también demostró cómo las innovaciones en la enseñanza y el aprendizaje en línea impulsaron el intercambio internacional (UNESCO, 2022).

Factores Legales:

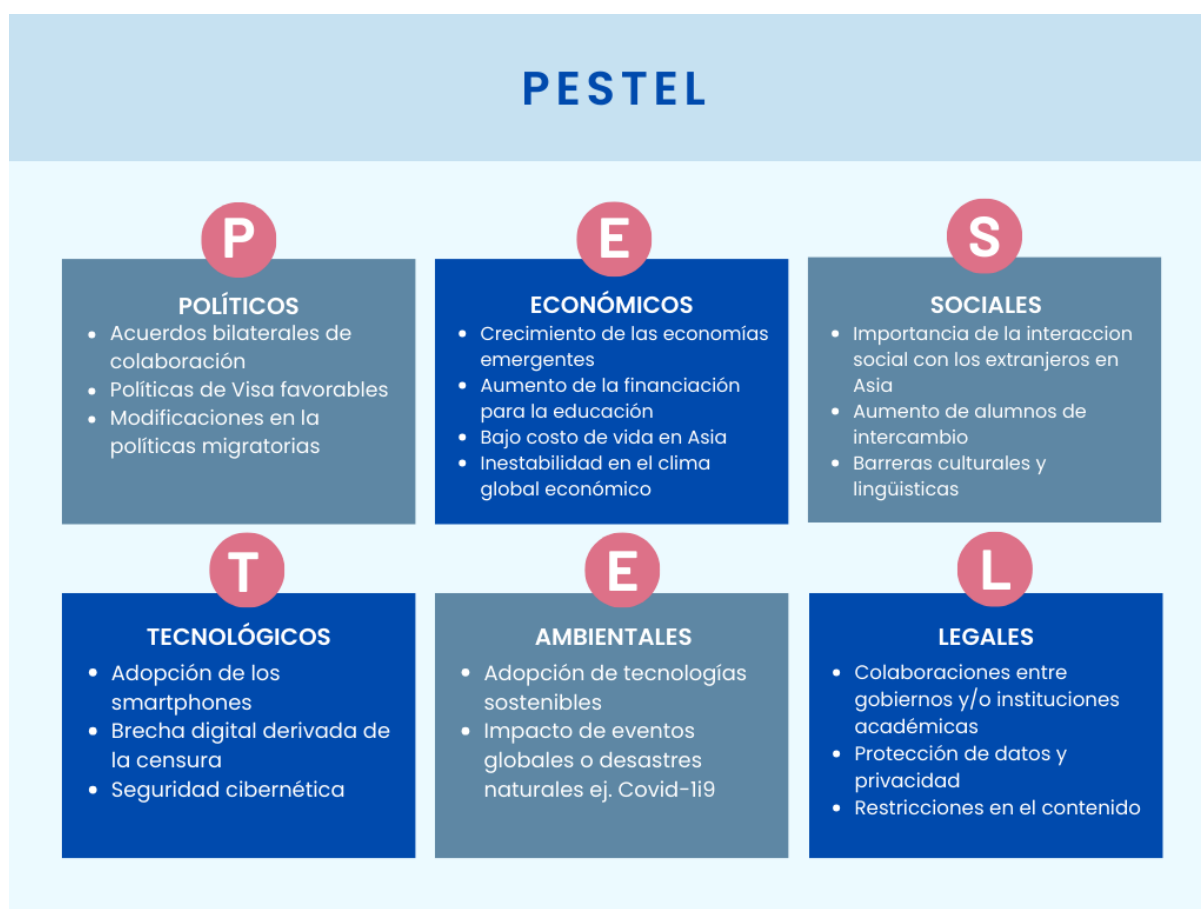
En este apartado se evaluará el impacto de los factores legales en la plataforma WellKm. Es muy importante establecer colaboraciones legalmente sólidas con instituciones educativas en Asia, ya que pueden abrir **oportunidades** para asociaciones mutuamente beneficiosas y facilitar la integración de la plataforma en entornos académicos locales. Un ejemplo de esto es el programa llamado Erasmus Mundu, un programa de excelencia en enseñanza superior financiado por la Comisión Europea para la cooperación y movilidad internacional (Sepie, 2014). Asimismo, existen convenios internacionales bilaterales entre universidades, como por ejemplo el de la Universidad Complutense de Madrid que brinda a sus alumnos la oportunidad de completar su formación académica realizando una estancia semestral o anual en instituciones de educación superior con las que existe un convenio de colaboración vigente durante el curso académico correspondiente (UCM, 2023).

Asimismo, es fundamental que la plataforma cumpla con las leyes de protección de datos y privacidad de Asia. La confianza del usuario puede aumentar al implementar prácticas sólidas para proteger la información personal y de ahí privacidad de los estudiantes. El 10 de junio de 2021, la Asamblea Popular Nacional de China aprobó la Ley de Seguridad de Datos, que comenzó a aplicarse el 1 de septiembre de 2021. La Ley tiene como objetivo controlar la recopilación, almacenamiento, procesamiento, uso y transferencia de datos, independientemente de si son datos personales (Fernández y Adrogué, 2021). En cuanto a Japón, la ley principal sobre la protección de datos personales es la Ley de Protección de la Información Personal (APPI). La Comisión Europea adoptó una decisión de adecuación en Japón el 23 de enero de 2019, lo que permitió que los datos personales circularan libremente entre dos sistemas económicos con garantías de protección sólidas (Act on the Protection of Personal Information – PPC, 2016). Por último, es importante saber que el incumplimiento de estas leyes de privacidad se atiene a consecuencias serias. Si tomamos a Corea del Sur de

ejemplo, su ley de protección de datos es la Ley de Protección de Información Personal (PIPA), y su Capítulo 9 establece castigos severos hacia las infracciones de seguridad de datos, incluyendo multas de hasta 50 millones de won y encarcelamiento de hasta cinco años (Entrust, s.f.).

Por último, otro factor legal que se debe de tener en cuenta, mencionado anteriormente como amenaza tecnológica, son las restricciones en el contenido y la comunicación en línea en algunos países asiáticos. La plataforma debe modificarse para cumplir con estas regulaciones y evitar asimismo problemas legales.

Figura 3. Resumen análisis PESTEL de WellKm.



Fuente: Elaboración propia

6.2.3 Análisis de entorno específico

Este análisis consiste en analizar el atractivo de la industria a través de la herramienta de Las 5 Fuerzas de Porter. Estas 5 Fuerzas son el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la rivalidad entre los competidores existentes, las amenazas de nuevos entrantes y las amenazas de productos sustitutos. A continuación, procederemos a analizar la influencia que tiene cada uno en la plataforma.

1. Poder de negociación de los proveedores

BAJO

Para expandir nuestro negocio, WellKm debe establecer acuerdos con varios proveedores que le brinden los recursos necesarios y le permitan cubrir todas las necesidades a la hora de operar su negocio. El poder de negociación puede disminuir si la plataforma depende de los servicios de terceros. Sin embargo, para garantizar la calidad de los servicios ofrecidos, son necesarios acuerdos sólidos y relaciones estratégicas. Para desarrollar nuestra aplicación, necesitaremos un proveedor de desarrolladores de plataformas. Esto será accesible de encontrar debido a la enorme demanda que se ofrece actualmente gracias a la digitalización de todos los sectores. La plataforma también puede considerar como proveedores a instituciones educativas, que son cruciales ya que son el enlace directo con los estudiantes extranjeros. Su poder de negociación puede ser alto debido a su influencia directa sobre el público objetivo. También a las entidades financieras locales que tienen un poder de negociación moderado. Dichas instituciones a pesar de ser importantes para las transacciones financieras existen varias opciones disponibles en el mercado. Por otro lado, podemos contemplar a las agencias de publicidad. Su poder de negociación puede variar. Si bien son importantes para la promoción, hay muchas agencias disponibles, lo que podría disminuir su poder. Todos estos proveedores trabajarán en conjunto con WellKm para facilitar la integración de los estudiantes, y su poder de negociación será bajo ya que no existe ninguna alternativa a esta plataforma que les pueda influir.

2. Poder de negociación de los clientes

MEDIO - BAJO

En el caso de la plataforma WellKm, los principales clientes son los estudiantes de intercambio que buscan una experiencia completa y enriquecedora mientras se encuentran en un entorno académico y cultural diferente. Ellos son los usuarios directos que se benefician de los servicios ofrecidos y son esenciales para el éxito de la plataforma. El poder de negociación de los estudiantes de intercambio es bajo, dado que no existen alternativas viables para tener este poder. Su decisión de utilizar la aplicación se verá influenciada por la calidad y exclusividad de sus servicios, ya que es la única aplicación existente que ofrecerá todos los servicios que necesitan en una sola aplicación.

3. Rivalidad entre competidores existentes

MEDIO - BAJO

Las características únicas de la aplicación, como la integración con la comunidad local y los servicios logísticos, se diferencian de la competencia existente y de esa manera, reducen la rivalidad entre competidores. Existen plataformas como *TripAdvisor*, *Event Brite* y *Fever* (Egali, 2022) que abordan distintos servicios que ofrece WellKm. En cambio, es preferible en cuanto a comodidad una aplicación que englobe todo y se adapte de manera individual a las necesidades de sus usuarios.

Asimismo, existe una aplicación llamada *Internations* que se categoriza como la red social para extranjeros (Echeverri, 2017), pero su público está más focalizado hacia los expatriados que

van a vivir en un nuevo destino durante un largo tiempo y buscan encontrar personas y eventos que evoquen tradiciones tanto de otros países como de su misma cultura.

4. Amenazas de nuevos entrantes **MEDIO - BAJO**

Debido al aumento de estudiantes de intercambio tras la pandemia, y de ahí, el número de esos estudiantes que deciden cursar sus estudios en Asia, puede surgir una inminente amenaza de nuevos entrantes como este tipo de plataforma en el mercado.

Sin embargo, la entrada de nuevos competidores requiere inversiones significativas en tecnología, asociaciones estratégicas y complicaciones legales que implican un gran esfuerzo para solucionar. Además, la presencia establecida de WellKm y sus conexiones ya creadas con instituciones académicas dificultan el acceso debido al compromiso que se creará con la plataforma. Por estas razones, se prevé que la dificultad de crear una aplicación así, especialmente en un entorno tan diferente como es Asia, ayudará a disminuir las amenazas de nuevos entrantes en este sector. A pesar de considerar que es bajo, WellKm debe centrarse en construir fuertes barreras de entrada y conseguir crear esa fidelidad, ofreciendo unos servicios muy diferentes a los que ya hay en el mercado para que así, gracias a mi pericia, se hará más compleja la entrada a nuevos entrantes.

5. Amenazas de productos sustitutos **MEDIO**

Como se ha mencionado anteriormente, la creación de un producto sustituto es poco probable. Ello es así porque WellKm brinda a los estudiantes de intercambio una solución completa y satisfactoria, dada su naturaleza integral que aborda tanto aspectos académicos, logísticos, sociales y financieros.

Sin embargo, los foros en línea o redes sociales como *Facebook*, *Reddit*, *Instagram* y *Tiktok*, son fuentes existentes donde los estudiantes pueden obtener consejos de otros estudiantes y hacer preguntas, así como las agencias de viaje, que brindan ayuda en cuanto a buscar información sobre actividades de ocio y excursiones que los estudiantes pueden hacer. Asimismo, hay muchas universidades que ofrecen servicios de orientación a sus estudiantes de intercambio que ayudan tanto en la adaptación cultural como aconsejándoles sobre dónde alojarse, dudas médicas, ayuda con trámites administrativos y financieros, etc.

En conclusión, el análisis de Las 5 Fuerzas de Porter muestra una posición estratégica sólida para la plataforma WellKm, resultando ser un mercado muy atractivo. Para garantizar acuerdos sólidos, la plataforma debe administrar cuidadosamente la capacidad de negociación con proveedores. A su vez, debido a la falta de alternativas viables, el poder de negociación de los clientes es medio-bajo, si bien es necesario que se sigan manteniendo unos niveles de calidad y exclusividad altos de nuestros servicios, pues ello es lo que hará que dicho poder no incremente. Las características distintivas de WellKm hacen que la competencia entre los competidores existentes sea reducida, mientras que las amenazas de entrada de nuevos competidores se consideran mínimas en la actualidad debido a las inversiones y las conexiones establecidas. Además, es importante añadir que WellKm ofrece una solución integral para los estudiantes de intercambio, haciendo que las amenazas de productos sustitutos sean limitadas.

Para garantizar la fidelidad y el éxito continuo en el mercado, será fundamental enfocarse en construir barreras de entrada sólidas y mantener una fuerte diferenciación.

6.2.3 Análisis de la competencia: Estrategia CANVAS (Blue Ocean)

La estrategia del océano azul, ideada por W. Chan Kim y Renée Mauborgne, propone un enfoque que difiere de la competencia directa entre empresas, enfocándose en la expansión del mercado a través de la innovación para generar valor. Esta estrategia se compara con la creación de nuevos negocios que aún no han sido explorados, ofreciendo oportunidades de crecimiento sostenible y rentable al no estar definidas por las reglas competitivas convencionales. Los principios fundamentales de esta estrategia son la creación de nuevos espacios de mercado, la globalización de las ideas y la validación de la viabilidad comercial para reducir riesgos de implementación (Asociación Española para la Calidad, s.f.).

Para poder ejecutar de manera efectiva la estrategia del océano azul, es imperativo llevar a cabo una minuciosa comparación de los factores que identificamos como fundamentales para el éxito en el sector en el que operaremos. A partir de los resultados obtenidos de la encuesta dirigida al segmento de clientes que constituirá nuestro mercado objetivo en la plataforma, hemos logrado identificar varios factores críticos (ver Figura 19) que hemos integrado en nuestro análisis. Estos incluyen una asistencia integral, servicios personalizados, una conectividad global efectiva, la incorporación de innovaciones tecnológicas, una comunidad participativa y el establecimiento de colaboraciones estratégicas. Una vez identificados estos elementos, hemos procedido a una evaluación interna, analizando nuestra capacidad para abordar cada uno de ellos de manera eficaz. Además, hemos llevado a cabo una evaluación exhaustiva de nuestros competidores en función de estos mismos criterios, lo que nos ha permitido obtener una visión más amplia y precisa de nuestro posicionamiento en el mercado.

El primer paso esencial en la implementación de esta estrategia implica una comprensión detallada de los principales competidores de nuestra empresa, así como de los servicios que ofrecen, junto con un análisis de sus similitudes y diferencias con respecto a WellKm. Como se señaló en el análisis del entorno específico utilizando el modelo de las 5 Fuerzas de Porter, actualmente no existe una plataforma integral que ofrezca todos los servicios (académicos, logísticos, sociales y financieros) requeridos por los estudiantes que participan en programas de intercambio, todo en una misma aplicación. Por lo tanto, WellKm no enfrenta una competencia directa como la que enfrentan otras aplicaciones en diferentes sectores del mercado. Aunque hay plataformas como TripAdvisor, Eventbrite y Fever (Egali, 2022) que abordan aspectos de los servicios ofrecidos por WellKm, y también Internations, que se presenta como una red social para extranjeros (Echeverri, 2017), su enfoque está más dirigido hacia los expatriados que planean residir en un nuevo destino durante períodos prolongados, buscando conectar con personas y eventos que reflejen tanto tradiciones extranjeras como locales. Además, existen foros en línea y redes sociales como Facebook, Reddit, Instagram y TikTok, donde los estudiantes pueden obtener consejos de otros estudiantes y plantear

preguntas. Asimismo, las agencias de viaje ofrecen asistencia en la búsqueda de información sobre actividades recreativas y excursiones disponibles para los estudiantes.

Para ampliar nuestra comprensión de la competencia y obtener una visión más completa de los servicios que se ofrecen en nuestra industria, hemos categorizado a nuestros competidores según el tipo de servicios que brindan a sus clientes. Con el fin de abarcar una amplia gama de competidores, hemos seleccionado una empresa líder de cada sector relevante: TripAdvisor, Instagram, Internations y Eventbrite. Es importante destacar que todos estos competidores comparten una característica fundamental: operan a través de aplicaciones móviles, siendo este el canal principal para la prestación de sus servicios. En la tabla 2, podemos apreciar el detalle de dicha competencia, así como una descripción de detallada de los servicios que prestan.

Tabla 2. Análisis de WellKm y sus competidores

	WellKm	TripAdvisor	Instagram	Internations	Eventbrite
Tipo de servicios	Plataforma de ayuda a estudiantes de intercambio	Reseñas, viajes y recomendaciones	Red social, fotografía y compartir	Red social para expatriados	Gestión de eventos
Subscripción y precios	Exige registrarse. Hay un mes gratuito de prueba incluyendo todos los servicios y luego los usuarios deberán pagar 6,50€ al mes.	Ofrece un paquete premium llamado TripAdvisor Plus que cuesta 83€ anuales.	Exige registrarse. Ofrece una subscripción de 9,99€ al mes y 6€ adicionales para añadir otra cuenta en la subscripción.	Exige registrarse. Hay un paquete básico que es gratis. Y hay un paquete premium que cuesta 83€ al año.	No exige registrarse, pero está recomendado para recibir notificaciones.
Interacción social	Conectar a estudiantes de intercambio y ayudarles con temas académicos, logísticos, sociales y financieros	No.	Compartir fotos y videos	Conectar a personas de diferentes nacionalidades	No.
Contenido generado por el usuario	Compartir experiencias, recomendar lugares, prestar ayuda a otros estudiantes y participar en	Reseñas, calificaciones y fotos de hoteles, restaurantes y atracciones turísticas.	Fotos y videos, para mostrar sus experiencias, intereses y estilo de vida	Publicaciones y comentarios, para compartir experiencias y consejos sobre la vida en el extranjero	Crear y compartir eventos. Dejar reseñas y comentarios sobre las experiencias

	actividades comunitarias				vividas en dichos eventos
Recomendaciones y oportunidades	Proporciona información sobre actividades culturales y recreativas en las áreas donde se encuentran los estudiantes de intercambio	Sugiere lugares para visitar y sitios donde hospedarse.	Muestra contenido relevante según los intereses del usuario	Facilita la conexión con eventos y actividades locales	Ofrece opciones para descubrir eventos de ocio cercanos
Acceso a eventos y actividades	Proporciona información sobre eventos culturales, sociales y recreativos en las áreas donde se encuentran sus usuarios.	No.	No.	Ayuda a los expatriados a conectarse y participar en eventos sociales y culturales en sus nuevas ubicaciones.	Organización y acceso a eventos locales ej. Conciertos y musicales.

Fuente: Elaboración propia

Tras examinar a fondo a nuestros competidores, procederemos a evaluar cómo afectan las implicaciones de la tabla 2 en los diferentes aspectos para cada uno de ellos. Asignaremos una calificación del 1 al 5 a cada sección para posteriormente elaborar la tabla definitiva de la Estrategia del Océano Azul.

ASISTENCIA INTEGRAL:

- **WellKm** destaca con una **puntuación de 5** términos de asistencia integral. WellKm ha sido cuidadosamente diseñada para satisfacer las necesidades específicas de los estudiantes de intercambio, ofreciendo una plataforma que aborda una amplia gama de aspectos académicos, logísticos, sociales y financieros.
- **Tripadvisor**, aunque no está específicamente orientado a la asistencia integral, aún ofrece una amplia gama de información útil para los viajeros. **Con una puntuación de 2**, Tripadvisor brinda reseñas, consejos de viaje y recomendaciones sobre hoteles, restaurantes y atracciones turísticas, lo que puede ser valioso para los estudiantes de intercambio, aunque su enfoque principal no sea proporcionar asistencia integral.
- **Instagram**, con una **puntuación de 1**, se centra en el aspecto social y de compartir contenido visual. Aunque permite a los usuarios compartir sus experiencias y conectar con otros, no ofrece una gama completa de servicios para satisfacer las necesidades integrales de los estudiantes de intercambio y expatriados.

- **Internations** tiene una **puntuación de 3** ya que se enfoca en proporcionar una red social sólida y recursos útiles en sus nuevas ubicaciones, pero esta más focalizada en expatriados que en estudiantes, facilitando su transición e integración en la vida en el extranjero.
- **Eventbrite** obtiene una **puntuación de 1**, ya que, si bien su objetivo principal es la gestión de eventos, también contribuye indirectamente a la asistencia integral al facilitar el acceso a eventos locales. A través de esta plataforma, los estudiantes de intercambio pueden descubrir eventos culturales, sociales y recreativos en sus nuevas ubicaciones, lo que les permite participar en la vida comunitaria y establecer conexiones significativas.

SERVICIOS PERSONALIZADOS:

WellKm lidera con una **puntuación de 5** en la categoría de servicios personalizados, ya que ofrece una experiencia adaptada a las necesidades específicas de los estudiantes de intercambio. La plataforma se centra en brindar un soporte individualizado que aborda las preocupaciones y requisitos únicos de cada usuario.

Tripadvisor recibe una **puntuación de 1** en esta área, ya que, si bien proporciona recomendaciones generales sobre hoteles, restaurantes y atracciones turísticas, no ofrece servicios personalizados para cada usuario. Su enfoque se centra más en la recopilación y presentación de información general para ayudar a los viajeros a tomar decisiones informadas.

Instagram obtiene una **puntuación de 4** en servicios personalizados, ya que permite a los usuarios personalizar sus perfiles y compartir contenido según sus intereses. Aunque la plataforma no ofrece servicios personalizados en el sentido tradicional, brinda a los usuarios la libertad de expresarse y compartir contenido que refleje sus gustos y preferencias individuales.

Internations recibe una **puntuación de 3**, ya que permite a los usuarios compartir experiencias y consejos personalizados sobre la vida en el extranjero. Como se ha mencionado antes, la plataforma fomenta la interacción entre expatriados en vez de entre los estudiantes, entonces no entraría en el mismo segmento de clientes que WellKm. Por último, **Eventbrite** obtiene una **puntuación de 1** en esta área, ya que, si bien ofrece opciones para crear y personalizar eventos, no proporciona servicios personalizados para cada usuario en términos de experiencias individuales. Su enfoque se centra más en facilitar la organización y promoción de eventos para una audiencia más amplia.

CONECTIVIDAD GLOBAL EFECTIVA:

WellKm tiene una **puntuación de 3** en la categoría de conectividad global efectiva, ya que su plan inicial es conectar a estudiantes de intercambio que eligen Asia como destino, focalizándose solo en esta parte del mundo en los primeros años de su aplicación. Aunque su intención sea extender estos horizontes de carácter global, solo comenzará por Asia.

Tripadvisor recibe una **puntuación de 2** en esta área, ya que, si bien proporciona información sobre destinos turísticos globales, su enfoque se centra en proporcionar reseñas y recomendaciones sobre hoteles, restaurantes y atracciones en diferentes partes del mundo.

Instagram también obtiene una **puntuación de 5**, ya que permite a los usuarios conectarse y compartir contenido a nivel global. La plataforma actúa como un medio para compartir experiencias, intereses y momentos de la vida con personas de todo el mundo, facilitando así

la conexión entre personas de diferentes culturas y ubicaciones geográficas. **Internations** recibe una **puntuación de 2** ya que la plataforma está diseñada específicamente para conectar a expatriados de diferentes nacionalidades en todo el mundo, proporcionándoles una plataforma para compartir experiencias, hacer preguntas y establecer conexiones significativas con personas que se encuentran en situaciones similares en todo el mundo. En este mercado, no entran los estudiantes ya que la plataforma está diseñada para gente más mayor. Finalmente, **Eventbrite** obtiene una **puntuación de 2** en esta área, ya que facilita la organización y el acceso a eventos tanto locales como globales. Si bien la plataforma se centra en eventos locales, también ofrece la oportunidad de participar en eventos de alcance internacional, proporcionando así una conexión global a través de experiencias en vivo y en persona.

INCORPORACIÓN DE INNOVACIONES TECNOLÓGICAS:

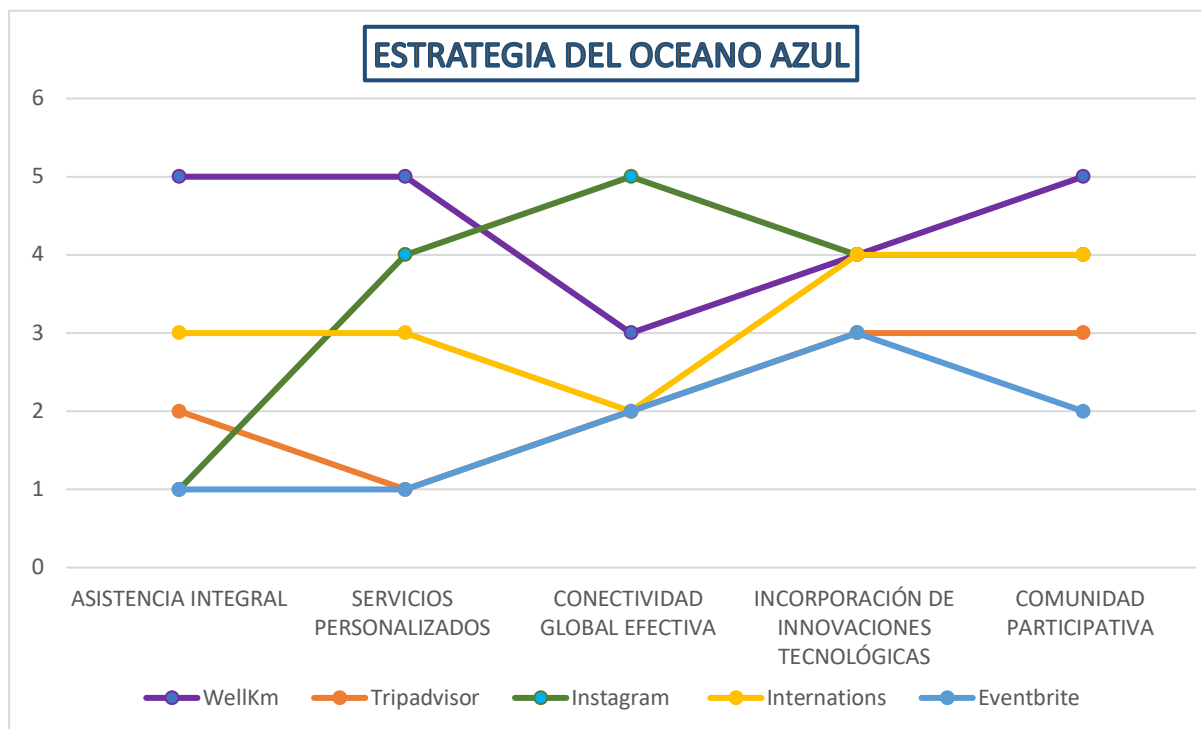
WellKm destaca con una **puntuación de 4** en la incorporación de innovaciones tecnológicas, ya que utiliza tecnología de vanguardia para proporcionar una plataforma integral de ayuda a los estudiantes de intercambio, aprovechando herramientas digitales para facilitar su adaptación y ofrecerles servicios personalizados. **Tripadvisor** obtiene una **puntuación de 3** en esta área, ya que, si bien utiliza tecnología para recopilar y mostrar reseñas de hoteles, restaurantes y atracciones turísticas, su enfoque no se considera altamente innovador en comparación con otras plataformas. **Instagram** recibe una **puntuación de 4** en incorporación de innovaciones tecnológicas, ya que utiliza tecnología para permitir a los usuarios compartir fotos y videos de manera fácil y rápida, brindando así una experiencia de red social visualmente atractiva. **Internations** también obtiene una **puntuación de 4** en esta categoría, ya que utiliza tecnología para conectar a personas de diferentes nacionalidades en todo el mundo, proporcionando una plataforma digital para compartir experiencias, consejos y establecer relaciones significativas entre expatriados. **Eventbrite** se sitúa en una **puntuación de 3** en la incorporación de innovaciones tecnológicas, ya que utiliza tecnología para gestionar y organizar eventos, ofreciendo a los usuarios una plataforma digital para descubrir, reservar y participar en una amplia gama de eventos locales y globales.

COMUNIDAD PARTICIPATIVA:

WellKm se destaca con una **puntuación de 5** en el aspecto de comunidad participativa, ya que fomenta activamente la participación y el intercambio de experiencias entre los estudiantes de intercambio, creando así una comunidad sólida y colaborativa. **Tripadvisor** obtiene una **puntuación de 3** en este aspecto, ya que permite a los usuarios dejar reseñas y comentarios sobre sus experiencias en hoteles, restaurantes y atracciones turísticas, lo que contribuye a la interacción dentro de la plataforma. **Instagram** recibe una **puntuación de 5** en comunidad participativa, ya que fomenta la participación a través de la interacción social y el intercambio de contenido visual entre los usuarios, creando una comunidad dinámica y comprometida. **Internations** se sitúa en una **puntuación de 4** en esta categoría, ya que facilita la participación y el intercambio de consejos entre expatriados de diferentes nacionalidades, promoviendo así una comunidad activa y solidaria de personas que comparten experiencias similares. **Eventbrite** obtiene una **puntuación de 2** en comunidad participativa, ya que permite a los

usuarios crear y compartir eventos, lo que fomenta la participación en la comunidad local y la colaboración entre organizadores y asistentes.

Figura 4. Estrategia del Océano Azul.



Fuente: Elaboración propia

Una vez que hemos analizado a los competidores y cómo responden a los aspectos que hemos elegido, podemos construir finalmente la Estrategia del Océano Azul. A partir de la información detallada en la figura 4, podemos ver claramente los huecos en el mercado en los que WellKm puede moverse. Se trata principalmente de tres: asistencia integral, servicios personalizados y comunidad participativa. WellKm se destaca por ofrecer una experiencia integral, personalizada y participativa para los estudiantes de intercambio. Proporciona asistencia en todas las áreas de sus vidas, desde trámites hasta actividades recreativas. La plataforma se adapta a las necesidades individuales de cada usuario, brindando recomendaciones personalizadas y permitiendo la interacción entre estudiantes. Esto crea una comunidad activa y colaborativa donde los usuarios comparten experiencias y se apoyan mutuamente.

6. Matriz DAFO

El análisis DAFO es un marco analítico que evalúa los puntos fuertes y débiles de una organización, así como sus oportunidades y amenazas potenciales. Toma los datos de un análisis ambiental y los divide en fortalezas y debilidades internas, así como oportunidades y amenazas externas (Armetrics, s.f.). Como hemos dicho, en nuestro caso dicha matriz la

emplearemos de manera visual para poder ver a golpe de vista un resumen de todo el análisis interno y externo realizado. En la figura 4 mostramos dicha matriz.

Figura 5. Matriz DAFO de WellKm.



Fuente: Elaboración propia

7. Análisis CAME

CORREGIR – DEBILIDADES

- **Dependencia tecnológica:** Se creará un plan de contingencia sólido que incluya medidas para hacer frente a interrupciones tecnológicas como redundancia de servidores, sistemas de respaldo y protocolos de recuperación rápida. También se realizarán inversiones estratégicas en la mejora continua de la infraestructura tecnológica para garantizar la estabilidad y el rendimiento de la plataforma y reducir la vulnerabilidad ante posibles problemas técnicos.
- **Exigencia de financiación externa:** Se propone diversificar las fuentes de financiación. Considerar varios posibles enfoques y optimizar el modelo de negocio para aumentar la rentabilidad. Además, se buscará mejorar la eficiencia operativa, descubrir oportunidades para generar ingresos a corto plazo mediante asociaciones

estratégicas y servicios premium, y mantener una comunicación transparente con los inversores.

- **Cambio en las políticas migratorias:** Se plantea ampliar la gama de servicios para incluir asesoramiento proactivo sobre posibles cambios en las políticas migratorias, proporcionando a los estudiantes información actualizada y estrategias para adaptarse. También se pueden crear relaciones estratégicas con organizaciones gubernamentales y especialistas en políticas migratorias para que se mantengan informados y así puedan anticipar y abordar cualquier cambio que afecte la demanda de los servicios.
- **Complejidad de los servicios ofrecidos por la aplicación:** Se propone simplificar y optimizar la interfaz y los procesos de la plataforma para asegurar una experiencia de usuario intuitiva y reducir la complejidad operativa sin comprometer la calidad de los servicios. Además, se plantea brindar un soporte online dedicado a estudiantes y colaboradores, garantizando una comprensión clara y utilización efectiva de los servicios ofrecidos, revisando regularmente la variedad de servicios para asegurarse de que sigan siendo pertinentes y adaptados a las demandas cambiantes del mercado.

AFRONTAR – AMENAZAS

- **Inestabilidad económica global y tensiones políticas:** Se propone establecer alianzas con autoridades gubernamentales, instituciones académicas y otras organizaciones para prepararse para posibles cambios en las políticas migratorias. También, es importante que WellKm tenga un equipo responsable que se mantenga informado sobre las regulaciones, vigilando continuamente el entorno global para reducir los efectos perjudiciales. Este monitoreo continuo será muy beneficioso. A su vez, para enfrentar posibles recesiones económicas globales, se puede explorar otras formas de obtener financiación y darle mucha importancia a la creación de estas grandes alianzas que puedan brindar un apoyo adicional en momentos de incertidumbre política y económica.
- **Brecha digital derivada de la censura:** Se plantea trabajar estratégicamente con autoridades gubernamentales y proveedores de servicios chinos para cumplir con los requisitos legales y obtener las licencias requeridas en ese país. Esto podría incluir tener unos especialistas legales en el equipo que se dediquen específicamente a China. Sería importante que hablasen el idioma para poder colaborar cercanamente con el Ministerio de Industria y Tecnología de la Información (MIIT) y de ahí garantizar el cumplimiento de sus leyes. Esto podría incluir brindar orientación sobre cómo obtener la licencia ICP requerida y ayudar a entender las regulaciones locales de China, y en el caso de que sea necesario, modificar elementos específicos de la plataforma para cumplir con las regulaciones locales.
- **Amenaza a la seguridad cibernética:** Para proteger la información confidencial de los estudiantes, se implementarán medidas avanzadas de seguridad cibernética como firewalls, encriptación de datos y autenticación de dos factores. WellKm también va a colaborar con especialistas en ciberseguridad para obtener asesoramiento especializado y estar al tanto de las últimas amenazas y soluciones de seguridad, estableciendo un

plan de rápida respuesta a ciberataques y todos los sistemas de la aplicación actualizados mediante el uso de los parches de seguridad más recientes.

- **Impacto de eventos globales y desastres naturales:** Se propone mantener un modelo de negocio adaptable, pudiendo ajustar sus ofertas a situaciones adversas a las que se puedan exponer los estudiantes de intercambio. Esto podría ocurrir mediante plataformas en línea que mantengan la conectividad y el apoyo a los estudiantes, incluso en situaciones de crisis o restricciones de movimiento. También se plantea conservar una posición financiera estable con reservas para enfrentar situaciones de incertidumbre como la disminución de la movilidad de los estudiantes.
- **Leyes de protección de datos y privacidad:** Se recomienda implementar medidas de seguridad y privacidad rigurosas en la plataforma. Esto implica la creación de un equipo especializado en seguridad de datos y el cumplimiento estricto de las regulaciones pertinentes en Asia. Además, WellKm debe obtener el consentimiento de los usuarios, ofreciendo opciones claras para controlar información personal a través de la adopción de políticas de privacidad en la plataforma, y así garantizar la transparencia en la recopilación y el uso de datos.
- **Modificaciones en las políticas migratorias:** Se recomienda un enfoque adaptable que implica mantener al equipo central informado sobre los cambios en las políticas migratorias en las diferentes áreas donde opera WellKm, así como establecer relaciones sólidas con las autoridades gubernamentales pertinentes a través de los agentes de cada ciudad. Además, WellKm ampliará sus servicios para ayudar a los estudiantes afectados por estas modificaciones. WellKm se posicionará como un defensor activo de la movilidad estudiantil internacional y colaborará con otras partes interesadas, como instituciones educativas y organizaciones de la sociedad civil, para anticipar y adaptarse a estos cambios para reducir su impacto negativo en su funcionamiento y continuar cumpliendo con su misión de enriquecer la experiencia de los estudiantes de intercambio a nivel mundial.
- **La aplicación únicamente funciona en Asia:** La aplicación está diseñada para comenzar su operación en las ocho ciudades más destacadas de Asia, cuidadosamente seleccionadas por su receptividad hacia los estudiantes de intercambio. Entre estas metrópolis se encuentran Shanghai, Pekín, Hong Kong, Tokio, Seúl, Bangkok, Singapur y Bombay. Sin embargo, este es solo el primer paso de un proyecto de alcance global. La visión a largo plazo es expandir la plataforma a otros continentes, incluyendo Oceanía, Estados Unidos y Europa, una vez que se haya evaluado su desempeño y evolución durante los primeros años de operación en Asia. Este enfoque estratégico nos permite establecer una base sólida antes de aventurarnos hacia nuevos horizontes geográficos.

MANTENER – FORTALEZAS

- **Propuesta de valor integral:** Se continuará invirtiendo en investigación y desarrollo para mantener la plataforma actualizada y adaptada a las necesidades cambiantes de los estudiantes de intercambio. También, se mantendrá un enfoque ágil que permita adaptarse rápidamente a las preferencias y demandas particulares de los usuarios.

- **Comprensión hacia el usuario y sus necesidades:** Implementaremos estrategias avanzadas de análisis de datos, invirtiendo en herramientas analíticas que nos permitan examinar detalladamente los comentarios en línea de los usuarios. Este enfoque nos facilitará identificar sus necesidades, permitiéndonos anticiparnos y responder con rapidez a estas, así como detectar y abordar proactivamente problemas emergentes. Esta capacidad de respuesta no solo mejorará la satisfacción del cliente, sino que también reforzará nuestra competitividad en el mercado. Además, fomentaremos una cultura organizacional centrada en el usuario, donde las decisiones estratégicas y el desarrollo de productos estén guiados por las necesidades y preferencias de nuestros usuarios. Estas medidas asegurarán que nuestra empresa continúe aprovechando la capacidad distintiva de la fundadora para transformar y enriquecer la experiencia de los estudiantes.
- **Enfoque en la comunidad e inclusión global:** Se fortalecerán las iniciativas de construcción de comunidad, promoviendo la participación y la diversidad cultural en la plataforma. También, se realizarán evaluaciones regulares para garantizar que las prácticas y políticas reflejen los valores de diversidad e inclusión.
- **Canal de comunicación y promoción abierto:** Se desarrollarán herramientas y procedimientos efectivos para recopilar y analizar de manera regular las opiniones de los estudiantes. Asimismo, para garantizar la mejora continua de los servicios y la satisfacción del cliente, se mantendrán canales de comunicación abiertos, como encuestas y sesiones de retroalimentación.

EXPLOTAR – OPORTUNIDADES

- **Inexistente amenaza de competidores o sustitutos:** Se construirá una estrategia de marketing que enfatice las características distintivas de la aplicación, como los servicios logísticos y la participación con la comunidad local. También se enfatizará la comodidad de tener todo en una sola plataforma, en comparación con la competencia que ofrece servicios fragmentados. Para poder lograr esto, WellKm participará en eventos educativos y ferias de intercambio para darse a conocer mejor.
- **Acuerdos y tratados bilaterales entre universidades:** WellKm tratará de comunicar activamente las oportunidades que se generan como resultado de la existencia de políticas y acuerdos favorables, como la existencia de un gran número de programas de becas. La plataforma también estará al tanto de los cambios en la ley de movilidad de los estudiantes y ajustará la plataforma en función de esto. WellKm también adaptará la plataforma a las necesidades específicas de cada región asiática en la que opera, aprovechando las diferencias culturales y los requisitos locales para ofrecer un servicio más personalizado y atractivo.
- **Bajo costo de vida en Asia:** Se personalizará la plataforma para destacar los beneficios económicos de estudiar en Asia, centrándose en los precios de los alimentos, la vivienda y el transporte. Esta visibilidad se puede dar mediante la creación de campañas de marketing para estudiantes internacionales que buscan opciones más económicas de intercambio. Se explorará la opción de colaborar con proveedores locales en Asia para

- brindar a los usuarios de WellKm unos servicios y productos a precios competitivos, llegando a acuerdos que beneficien tanto a los estudiantes como a las empresas locales.
- **Adopción de smartphones y redes sociales – incorporación de innovaciones tecnológicas:** WellKm priorizará desarrollar una aplicación móvil que sea fácil de usar y compatible con los sistemas operativos de smartphone más populares, aprovechando las mejoras en la infraestructura de tecnología en Asia para optimizar la plataforma. Priorizará la protección y la privacidad de los datos, creando medidas de seguridad sólidas para proteger la información de sus usuarios.
 - **Aumento de alumnos de intercambio de carácter mundial:** Se crearán cuentas en las redes sociales más influyentes de hoy en día, Instagram y TikTok, para darle más visibilidad a la plataforma y sus funciones. También se crearán campañas de concienciación que hagan hincapié en las oportunidades de becas para estudiantes de intercambio, alineándonos con gobiernos y organizaciones que ofrecen becas para garantizar una visibilidad adecuada. Otra idea sería comunicar en la plataforma testimonios de éxito de usuarios que resalten cómo WellKm ha aumentado su confianza y ha mejorado su experiencia de intercambio.
 - **Servicios personalizados:** WellKm puede destacarse en el mercado y fortalecer su posición como líder al ofrecer una experiencia adaptada a las necesidades específicas de cada estudiante de intercambio. Se recomienda implementar servicios de recopilación activa de comentarios y sugerencias de los usuarios para mejorar y ampliar los servicios personalizados dentro de la misma aplicación. Esto ayudaría a maximizar esta oportunidad. Para ofrecer servicios aún más especializados y diferenciados, se plantean desarrollar alianzas estratégicas con empresas asociadas e instituciones académicas.
 - **Políticas de Visa favorables:** Se sugiere implementar acciones concretas para atraer a estudiantes de intercambio a Asia, aprovechando la infraestructura existente de la plataforma. A través de una estrategia de marketing dirigida, WellKm puede enfocarse en destacar las ciudades donde opera como destinos privilegiados que se benefician de estas políticas favorables, resaltando sus atributos y la facilidad de acceso para estudiar allí en programas de intercambio. Asimismo, WellKm colaborará estrechamente con instituciones académicas y entidades gubernamentales para garantizar que los estudiantes estén debidamente informados y preparados para aprovechar estas oportunidades.
 - **Asistencia integral:** Se plantea que WellKm se enfoque en promocionar activamente su amplia gama de servicios, destacando su capacidad para ayudar en una variedad de campos, como lo logístico, social, financiero y académico. Además, para garantizar que los estudiantes estén plenamente informados y preparados para aprovechar al máximo los recursos disponibles a través de la plataforma, WellKm fortalecerá sus alianzas con universidades y entidades gubernamentales.
 - **Comunidad participativa:** Se propone concentrarse en fomentar la participación de los estudiantes de intercambio y el intercambio de experiencias a través de la plataforma de manera más amplia. Esto se logrará mediante la organización regular de eventos y actividades que fomenten la conexión entre los usuarios, así como mediante la creación

de un espacio en línea donde los estudiantes puedan compartir sus experiencias, consejos y recursos.

8. Análisis de viabilidad comercial – Plan de marketing

Para la planificación de la empresa y su posterior desarrollo, es esencial realizar un análisis completo de la situación de la compañía, tanto interna como externa. El número de estudiantes de intercambio está aumentando, como ya se ha mencionado en el análisis de entorno general desarrollado en forma de PESTEL, y Asia como destino elegido está ganando mucha más popularidad. Por lo tanto, además de comprender la situación interna de la empresa, es crucial comprender la posición de WellKm en comparación con sus competidores, así como comprender las expectativas y necesidades de sus clientes para crear una estrategia de marketing efectiva. Las conclusiones obtenidas en los análisis internos y externos, junto con la investigación de las necesidades de nuestros clientes a través de conversaciones y encuestas, nos permitirán desarrollar la mejor estrategia de marketing.

9.1 Análisis del mercado

Para poder hacer un análisis de nuestro público objetivo o segmento de clientes en el que nos vamos a enfocar hemos llevado a cabo una encuesta en Google Forms (Ver Anexo 1). Este cuestionario incluye 19 preguntas que nos han permitido extraer conclusiones sobre la utilidad de la aplicación que estamos desarrollando y conocer las opiniones del mercado objetivo sobre las características incorporadas en su interior.

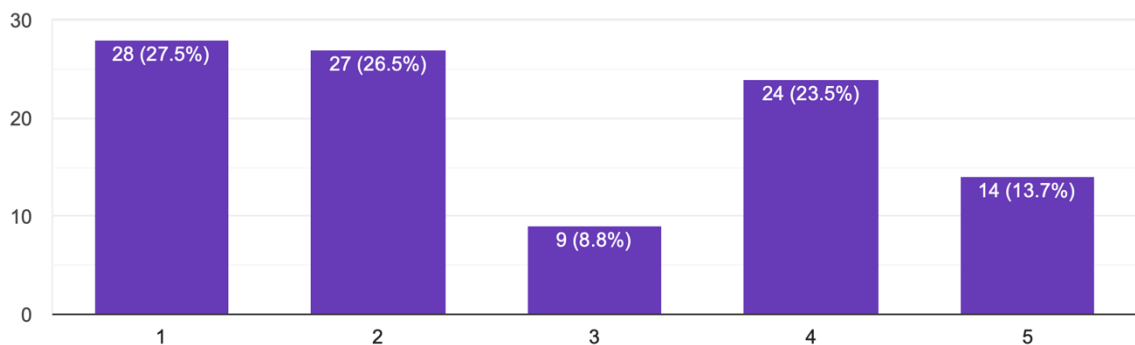
Tras realizar la encuesta mediante la aplicación de Google Forms se ha podido llegar a conclusiones muy interesantes que podrán influir hacia el análisis del mercado. La encuesta la han realizado 132 personas, mayoritariamente entre 20 y 22 años y exactamente un 87,2% provienen de España. De los participantes en la encuesta, el 75,8% de los participantes de la encuesta están actualmente inscritos o han estado inscritos en un programa de intercambio. Son estos los que han realizado la encuesta entera, 119 personas.

Lo primero que se puede observar en las respuestas del cuestionario es que el 62,8% de los participantes describirían como negativa o regular su experiencia de intercambio en términos de apoyos o facilidades. Cabe destacar que el número más elevado de respuestas está en el 1 sobre 5, la opción más baja. Esto muestra como una aplicación como WellKm podría ser de gran ayuda para los estudiantes de intercambio.

Figura 6. Respuesta a la pregunta: Si has participado en programas de intercambio antes, ¿cómo describirías tu experiencia en términos de apoyo y facilidades?

Si has participado en programas de intercambio antes, ¿cómo describirías tu experiencia en términos de apoyo y facilidades?

102 respuestas



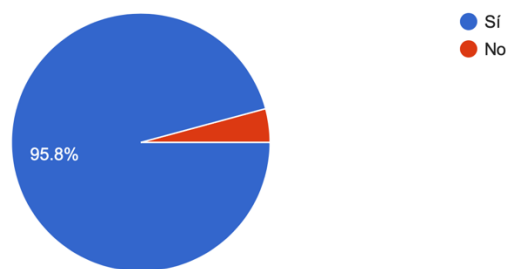
Fuente: Elaboración propia

De hecho, tal y como se puede apreciar en la figura 6, el 95,8% de los encuestados expresaron interés en acceder a una plataforma similar a WellKm, que facilite la conexión con otros estudiantes de intercambio.

Figura 7. Respuesta a la pregunta: ¿Te gustaría o te hubiese gustado tener una plataforma que facilitase la conexión con otros estudiantes de intercambio?

¿Te gustaría o te hubiese gustado tener una plataforma que facilitase la conexión con otros estudiantes de intercambio?

119 respuestas



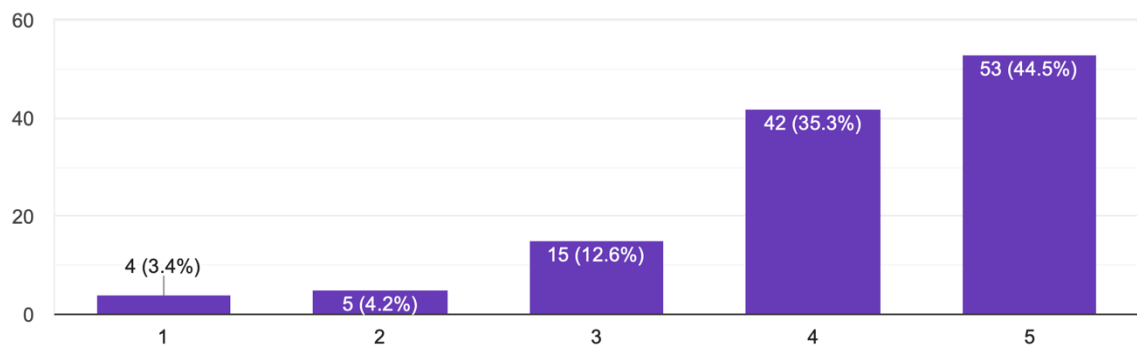
Fuente: Elaboración propia

También es relevante también señalar, que un 79,8% de los participantes en la encuesta estarían dispuestos a participar en actividades organizadas para estudiantes de intercambio tal y como podemos apreciar en la figura 7 donde se han tomado los valores 4 y 5 como aquellos estudiantes que sí que estarían interesados.

Figura 8. Respuesta a la pregunta: ¿Te gustaría o te hubiese gustado participar en eventos y actividades organizadas para estudiantes de intercambio?

¿Te gustaría o te hubiese gustado participar en eventos y actividades organizadas para estudiantes de intercambio?

119 respuestas



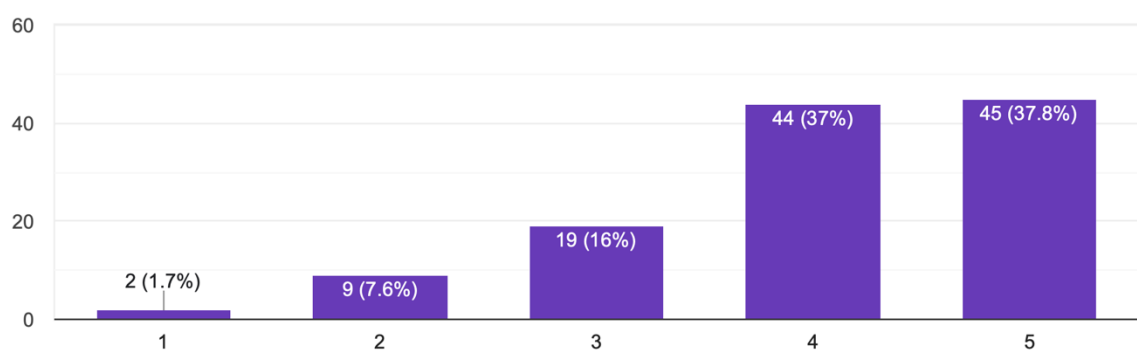
Fuente: Elaboración propia

Asimismo, un 74,8% de los estudiantes que respondieron la encuesta (37,8% con valoración de 5 y 37% con valoración de 4) indicaron que tener una plataforma de apoyo como WellKm, con todos los servicios que ofrece, durante su intercambio, tendría un impacto significativo en su decisión de estudiar en el extranjero. (Ver figura 8).

Figura 9. Respuesta a pregunta: ¿En qué medida la disponibilidad de una plataforma de apoyo influiría en tu decisión de participar en un programa de intercambio académico?

¿En qué medida la disponibilidad de una plataforma de apoyo influiría en tu decisión de participar en un programa de intercambio académico?

119 respuestas

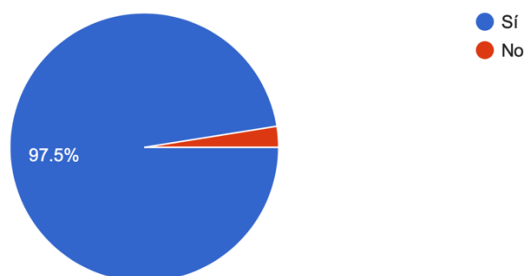


Fuente: Elaboración propia

Además, un 97,5% considera que las instituciones académicas deberían respaldar este tipo de plataformas para facilitar la estancia de los estudiantes que participan en sus programas de intercambio. (Ver figura 9).

Figura 10. Respuesta a pregunta: ¿Crees que tu institución académica debería apoyar una plataforma de asistencia de este tipo?

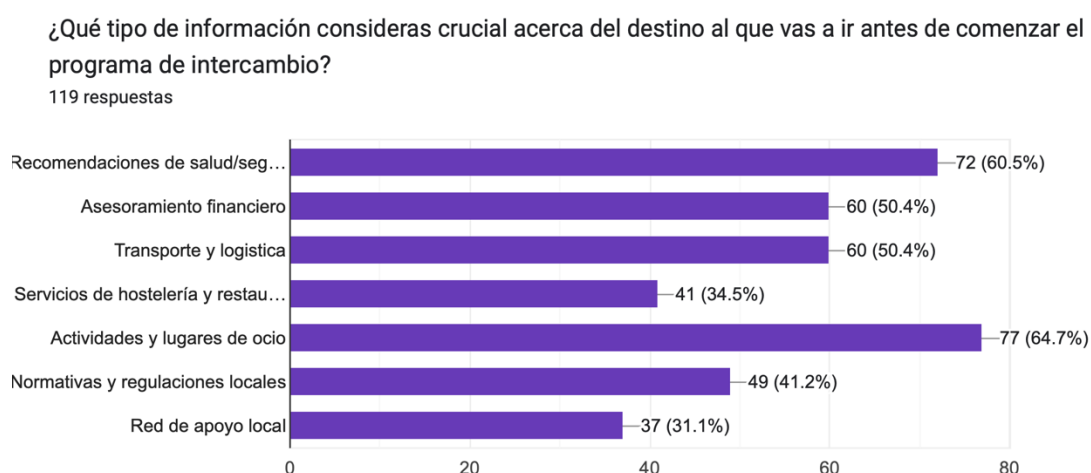
¿Crees que tu institución académica debería apoyar una plataforma de asistencia de este tipo?
119 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, en la figura 10, podemos observar que los tipos de información que los estudiantes consideran más esenciales durante su estancia en el extranjero son las recomendaciones relacionadas con la salud y la seguridad, que suponen un 60,5%, junto con la información sobre actividades y lugares de entretenimiento, que representan un 64,7%. Adicionalmente son los tipos de información que los estudiantes consideran más esenciales durante su estancia en el extranjero. Asimismo, el 50,4% de los encuestados también subrayan la importancia del asesoramiento financiero y de la logística de transporte. Después de analizar estos resultados de la encuesta, se hace evidente que estos cuatro aspectos son los principales enfoques que la aplicación debe priorizar.

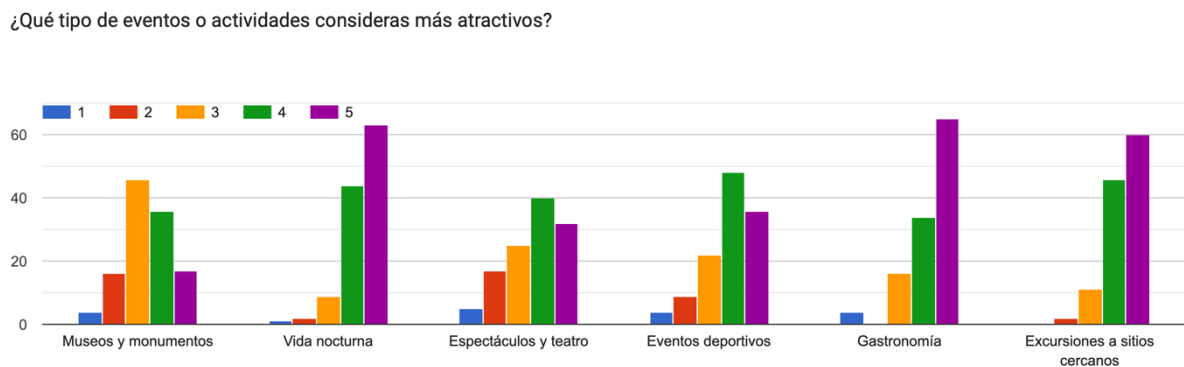
Figura 11. Respuesta a pregunta: ¿Qué tipo de información consideras crucial acerca del destino al que vas a ir antes de comenzar el programa de intercambio?



Fuente: Elaboración propia

En relación con las actividades de entretenimiento, que fue la opción más popular en la sección anterior, hemos optado por solicitar detalles sobre las preferencias específicas de los estudiantes en cuanto a las actividades que les gustaría conocer durante su intercambio. Las actividades más votadas, tal y como podemos apreciar en la figura 11, fueron la vida nocturna, la gastronomía y las excursiones a lugares cercanos. Este conocimiento nos ayuda a determinar en qué aspectos del ocio la aplicación debe centrarse la aplicación al organizar eventos para los estudiantes.

Figura 12. Respuesta a pregunta: ¿Qué tipo de eventos o actividades consideras más atractivos?

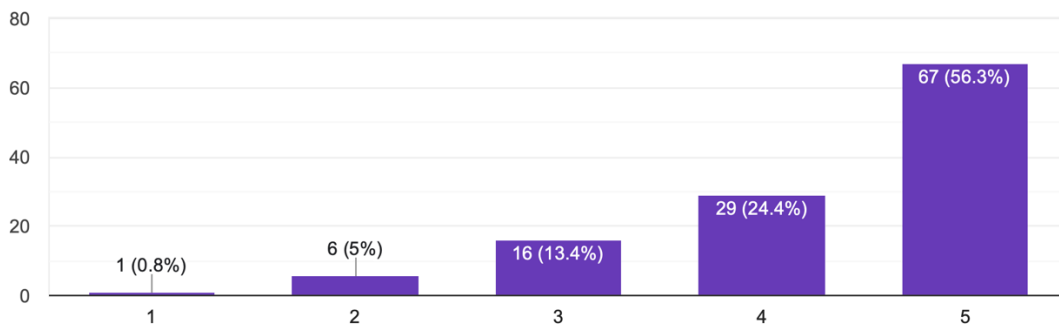


Fuente: Elaboración propia

En cuanto al uso frecuente de la tecnología para actividades sociales o académicas, es notable, tal y como podemos apreciar en la figura 12, que el 80,7% (24,4% con valoración de 4 y 56,3% con valoración de 5) de los encuestados indicaron que la utilizan con mucha frecuencia. La razón principal es la facilidad de uso de estas plataformas en línea (Ver figura 13). Esto sugiere que la aplicación de WellKm debería ser intuitiva y fácil de usar para todos los usuarios, con funciones básicas que clarifiquen los servicios ofrecidos y faciliten el acceso a ello.

Figura 13. Respuesta a pregunta: ¿Con que frecuencia utilizas plataformas en línea para actividades sociales o académicas?

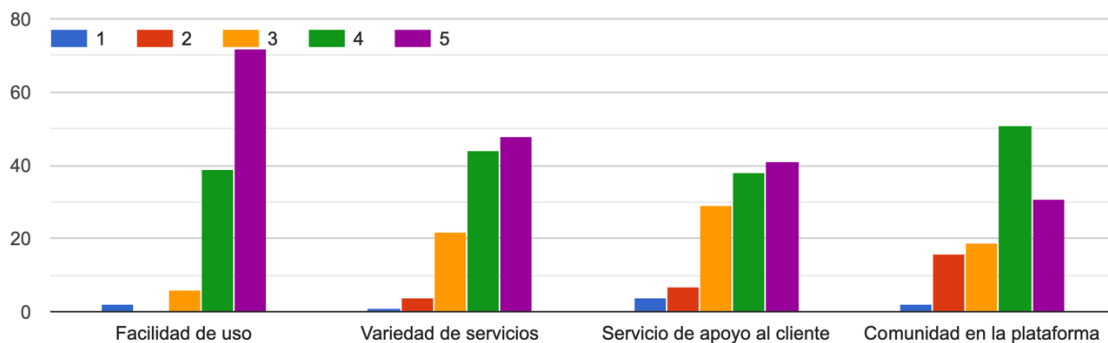
¿Con qué frecuencia utilizas plataformas en línea para actividades sociales o académicas?
119 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Figura 14. Respuesta a pregunta: ¿En una escala del 1 al 5, qué características te resultan más útiles en una plataforma en línea?

¿En una escala del 1 al 5, qué características te resultan más útiles en una plataforma en línea?



Fuente: Elaboración propia

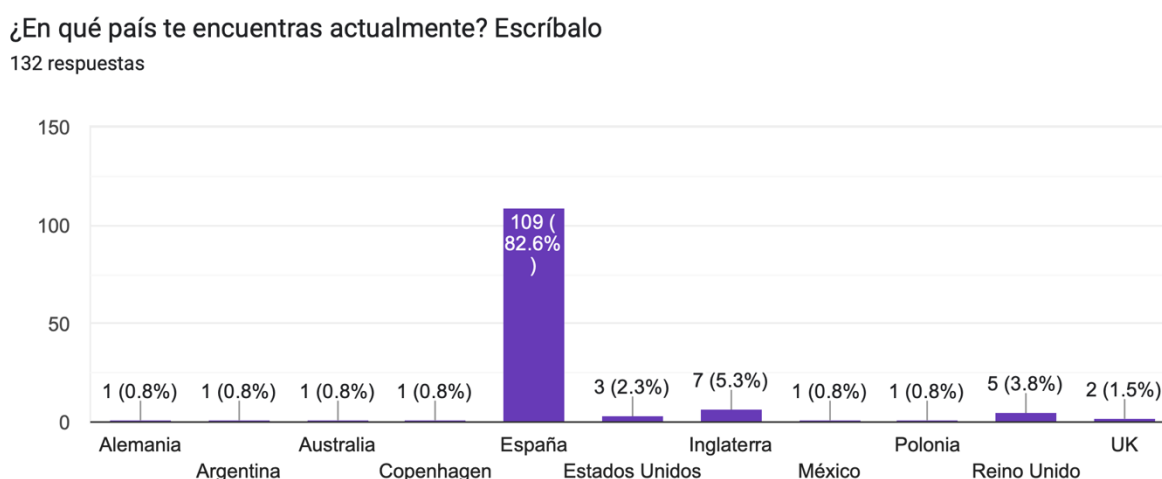
En conclusión, los resultados de la encuesta confirman que los estudiantes de intercambio están muy interesados en WellKm. Podemos observar que la aplicación tiene un gran potencial en el mercado gracias al alto porcentaje de participantes que expresaron su disposición a utilizar la plataforma y participar en actividades organizadas, así como a la creencia generalizada en el respaldo institucional para este tipo de iniciativas. Los datos también indican que priorizar aspectos como la seguridad, el entretenimiento y la facilidad de uso de la plataforma es crucial. Esto guiará nuestra atención en el desarrollo futuro de la aplicación.

9.2 Análisis y segmentación de clientes

Un aspecto de vital importancia para el desarrollo y la consolidación del éxito de nuestra iniciativa empresarial radica en la segmentación efectiva de los usuarios, un proceso esencial que nos permite comprender a profundidad las necesidades, preferencias y características específicas de nuestro público objetivo. En este contexto, la realización de una encuesta a través de Google Forms se erige como una herramienta fundamental.

De los 132 usuarios que participaron activamente en esta encuesta, la mayoría, 119 personas, respondieron a la gran parte de las preguntas. Esto se debe a que las preguntas se filtraron y dejaron de aparecer si se respondía "no" a la pregunta 3: "¿Estás actualmente inscrito o has estado inscrito en algún programa de intercambio académico?". Estas 119 personas ahora conforman nuestro mercado objetivo, y sus opiniones serán de gran utilidad para el desarrollo de la aplicación.

Figura 15. Respuesta a la pregunta: ¿En qué país te encuentras actualmente?



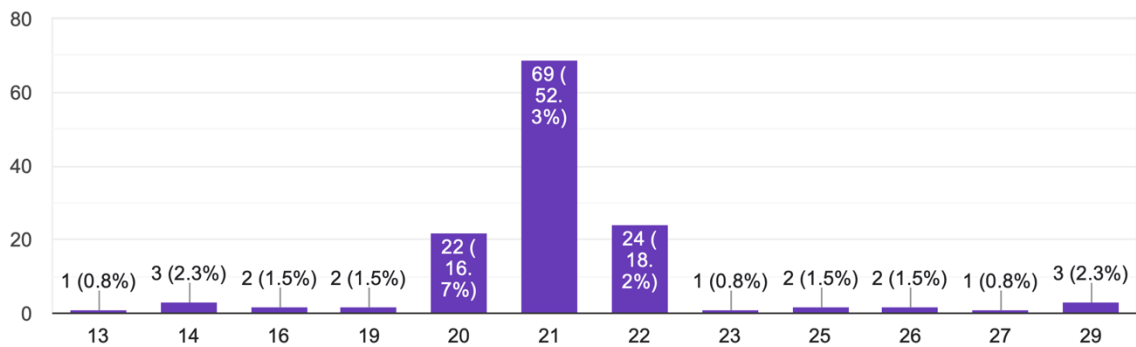
Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, y tal y como hemos mencionado supra, el 87,2% de los encuestados tienen entre 20 a 22 años (ver figura 15), un segmento demográfico que se alinea perfectamente con el público al que nuestra aplicación, WellKm, se dirige. Este segmento de edad coincide precisamente con el período en el cual los estudiantes muestran un mayor interés y participación en programas de intercambio académico, lo que subraya la pertinencia y relevancia de nuestra plataforma en la facilitación y mejora de su experiencia durante esta etapa crucial de sus vidas. Por lo tanto, la realización de esta encuesta y la recopilación de datos específicos de esta franja de edad nos han brindado una valiosa visión sobre las preferencias, expectativas y necesidades de nuestro público objetivo, sirviendo como base sólida para la optimización continua de nuestros servicios y la adaptación de nuestra oferta a las demandas del mercado.

Figura 16. Respuesta a la pregunta: ¿Cuál es tu edad?

¿Cuál es tu edad? Escríbala en formato número

132 respuestas



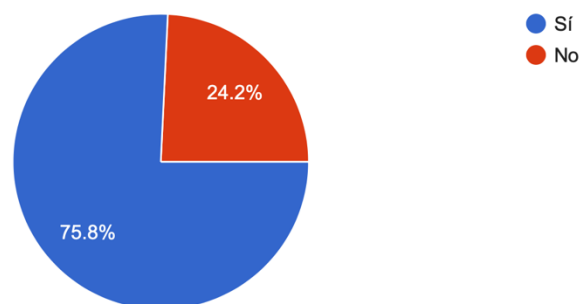
Fuente: Elaboración propia

De los 119 encuestados, resulta notable que el 75,8% de los usuarios han tenido experiencia previa o se encuentran actualmente inscritos en programas de intercambio académico, (ver figura 16) lo cual proporciona una valiosa perspectiva sobre sus antecedentes y expectativas en relación con los servicios que aspiramos brindar a través de nuestra plataforma en línea, WellKm. Esta reveladora estadística nos permite comprender mejor cómo las vivencias pasadas o las proyecciones futuras de nuestra audiencia se alinean con la propuesta de valor que hemos delineado. Al tener en cuenta este importante aspecto, estamos en posición de adaptar y ajustar nuestros servicios de manera más precisa para satisfacer las necesidades específicas de este segmento de usuarios, garantizando así una experiencia óptima y altamente relevante para cada individuo que utilice nuestra plataforma.

Figura 17. Respuesta a la pregunta: ¿Estás actualmente inscrito o has estado inscrito en algún programa de intercambio académico?

¿Estás actualmente inscrito o has estado inscrito en algún programa de intercambio académico?

132 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Es relevante destacar que nuestra plataforma está específicamente diseñada para atender las necesidades de estudiantes que deciden realizar sus estudios de intercambio en países asiáticos seleccionados, incluyendo China, Japón, Corea del Sur, Tailandia, Singapur e India. Esta focalización del mercado nos permite dirigir nuestros esfuerzos hacia un público objetivo específico, compuesto tanto por hombres como por mujeres, con edades comprendidas entre los 18 y 25 años, que se encuentran inmersos en experiencias de intercambio en alguna de estas ocho naciones. A través de un exhaustivo análisis de mercado, hemos logrado identificar las preferencias de servicios, los desafíos anticipados y las ideas de actividades que los estudiantes consideran valiosas para mejorar su experiencia. Estos hallazgos han proporcionado una comprensión más profunda y holística de los gustos y necesidades de este segmento del mercado, lo que permitirá al equipo de WellKm diseñar y desarrollar la aplicación de manera más efectiva y acorde a las expectativas de nuestros usuarios potenciales.

9.3 Análisis de las 7Ps

Utilizaremos el enfoque de las 7Ps para elaborar una estrategia de marketing para WellKm. Para lograrlo, es fundamental analizar nuestro Producto/Servicio, Precio, Promoción, Posición, Personas, Procesos y Pruebas (Gómez, 2023).

Producto/Servicio:

WellKm proporciona una plataforma innovadora que facilita la integración social y cultural, permitiendo a los estudiantes de intercambio conectarse entre sí y con la comunidad local. Además, con el objetivo de hacer que la experiencia de intercambio sea más fácil y gratificante, brindará asistencia en una variedad de áreas, como trámites bancarios, migratorios, asesoramiento financiero y actividades recreativas. La plataforma también se adapta a las preferencias y necesidades individuales de los usuarios, ofreciendo servicios y recomendaciones personalizados e implementando un sistema de "mentoring" donde los estudiantes más experimentados brindan orientación y apoyo a los recién llegados. En el apartado del Plan de Operaciones se puede ver el diseño de la aplicación y cómo funciona la misma.

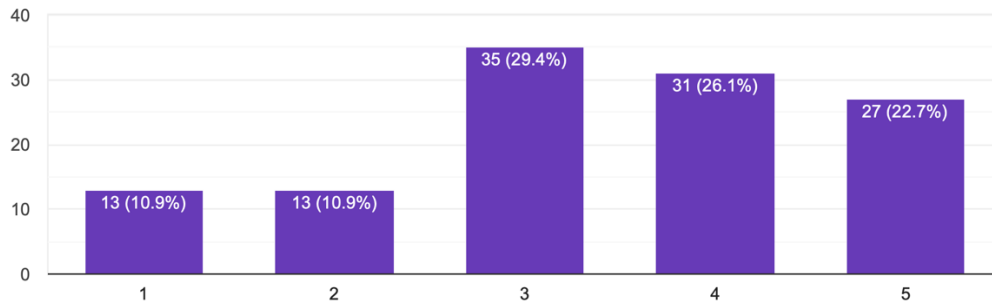
Precio:

Tras la encuesta efectuada, es importante señalar que el 48,8% (26,1% con valoración de 4 y 22,7% con valoración de 5) de los encuestados expresaron una probabilidad de pagar por los servicios de una plataforma en línea como WellKm, mientras que el 21,8% (10,9% con valoración de 1 y 10,9% con valoración de 2) indicaron estar menos dispuestos a hacerlo. (Ver figura 18).

Figura 18. Respuesta a la pregunta: ¿Estarías dispuesto a pagar por servicios adicionales que faciliten tu experiencia de intercambio?

¿Estarías dispuesto a pagar por servicios adicionales que faciliten tu experiencia de intercambio?

119 respuestas



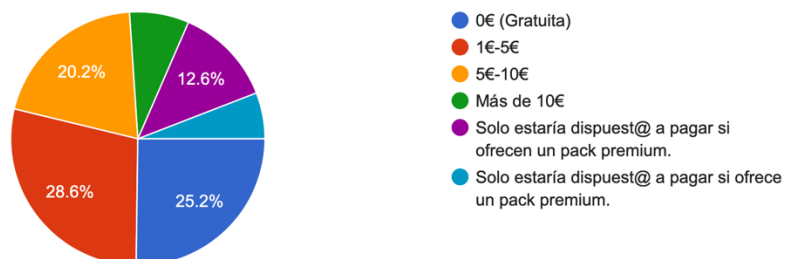
Fuente: Elaboración propia

Estas cifras también se reflejan en las preferencias de precios, (ver figura 19), donde un 25% preferiría que la aplicación fuera gratuita, el 48,8% estaría dispuesto a pagar entre 1€ y 10€, y el 18,5% estaría dispuesto a adquirir un paquete premium. Estos datos proporcionan una guía útil para agregar opciones de pago a la aplicación, generando ingresos adicionales.

Figura 19. Respuesta a la pregunta: ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar mensualmente por una plataforma integral de apoyo para estudiantes de intercambio?

¿Cuánto estarías dispuesto a pagar mensualmente por una plataforma integral de apoyo para estudiantes de intercambio?

119 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Considerando estos datos, hemos determinado que la estrategia óptima para establecer un sistema de precios en la plataforma es ofrecer a los usuarios un periodo de prueba gratuito de un mes, seguido de una suscripción mensual de 6,50 euros. Esta tarifa ha sido determinada tras examinar y comparar detenidamente los precios de aplicaciones competidoras como TripAdvisor e Internations, que ofrecen paquetes premium por 83 euros al año, aproximadamente 6,92 euros al mes. En nuestro análisis de la competencia, hemos observado que WellKm es una plataforma única que abarca todos los servicios que carecen otras aplicaciones, lo que la convierte en pionera en el mercado de aplicaciones para estudiantes de

intercambio. Creemos firmemente que esta tarifa es competitiva y atractiva para los usuarios, al tiempo que nos permite cubrir los costos operativos y mantener la calidad de nuestros servicios.

Promoción:

El uso de las redes sociales será esencial como medio principal de difusión para la plataforma en línea. Esta estrategia es fundamental para promover la plataforma y atraer usuarios, empleando tácticas de networking, presencia en redes sociales y relaciones públicas. En el inicio, se establecerán perfiles en Instagram, TikTok y Facebook para la aplicación, con el fin de aumentar su visibilidad y utilizar publicaciones y stories para proporcionar actualizaciones sobre sus servicios. Además, se llevarán a cabo actividades de marketing y publicidad para presentar WellKm al público objetivo, como participación en ferias educativas y eventos de intercambio en instituciones educativas. Asimismo, se formará un equipo compuesto por estudiantes más experimentados que se encargarán de promocionar la aplicación en sus respectivas universidades, dirigido a aquellos estudiantes que están a punto de embarcarse en su experiencia de intercambio.

Posición:

El enfoque del servicio estará dirigido hacia estudiantes de intercambio que elijan Asia como su destino preferido, centrándose principalmente en China, Japón, Corea del Sur, Tailandia, Singapur e India. La intención es que los servicios de WellKm se expandan a nivel mundial, pero inicialmente comenzarán a operar en estos países, ya que la fundadora considera que la aplicación será más útil en ellos, habiendo experimentado de primera mano el intercambio en estas regiones y las dificultades que enfrentó. Para posicionar nuestro startup WellKm de manera efectiva en los países asiáticos mencionados, es fundamental que los agentes establezcan conexiones en varias áreas:

- **Institucionales:** En cada país objetivo, deben establecer relaciones con universidades, instituciones educativas y organizaciones relacionadas con intercambios estudiantiles. Esto nos permitirá conectarnos con futuros estudiantes y colaborar en programas de intercambio.
- **Redes de estudiantes:** conectarse con líderes estudiantiles y grupos de intercambio en todas las universidades de cada nación para promover nuestra plataforma y recibir comentarios directos de la comunidad estudiantil.
- **Asociaciones gubernamentales:** establecer relaciones con organismos gubernamentales responsables de la educación y los intercambios estudiantiles para garantizar el apoyo institucional y la colaboración en iniciativas relacionadas con el intercambio estudiantil.
- **Marketing digital localizado:** Crear estrategias de marketing digital adaptadas a cada mercado objetivo utilizando plataformas populares en cada país y trabajando con “influencers” locales para aumentar la visibilidad de WellKm.

- **Eventos y ferias educativas:** Participar en eventos y ferias educativas en cada nación para promocionar nuestra plataforma, conectarse con posibles socios y estudiantes interesados, y aumentar la conciencia de marca.

Personas:

Nuestra prioridad es el servicio al cliente, por lo que haremos todo lo posible para satisfacerlos. El servicio de atención al cliente fomenta una buena experiencia y promueve la marca. Por el momento, y al menos hasta que la compañía crezca, María, la fundadora de la aplicación, y el equipo que la desarrollará serán los primeros en comunicarse con nuestros consumidores. Será necesario contratar a personas que compartan los valores de la empresa y las ideas que queremos que WellKm proyecte. Además, nos aseguraremos de que todos los empleados involucrados tengan la experiencia necesaria para atender a los estudiantes con todas las preguntas que puedan tener cuando usen la aplicación, ya sean sobre sus servicios o sobre los problemas que puedan encontrar durante su funcionamiento, asegurándonos de que sean capaces de resolver cualquier problema que pueda surgir. Todo lo relacionado con las “personas” se podrá ver en más detalle en el epígrafe 11.1 del Plan de Recursos Humanos.

Procesos:

La facilidad y la fluidez son dos características importantes de cualquier proceso exitoso. Como resultado, el proceso de uso de WellKm es extremadamente sencillo. El proceso implica simplemente **descargar la aplicación** en el dispositivo móvil del usuario y **completar los campos básicos requeridos durante el registro**. Una vez completado el proceso, los usuarios tendrán acceso a todos los servicios proporcionados por la plataforma, permitiéndoles seleccionar aquellos que mejor se adapten a sus necesidades individuales. Esto se verá en más detalle en el epígrafe 10, en el Plan de Operaciones.

Pruebas:

Esta categoría es esencial y se refiere a las pruebas físicas o evidencias concretas que respaldan la calidad y confiabilidad del servicio proporcionado, ya que representa todo lo que los clientes pueden percibir al interactuar con la empresa. Antes de su lanzamiento, la plataforma será sometida a rigurosas pruebas para asegurar su funcionalidad, seguridad y facilidad de uso. Además, se recopilarán y analizarán datos sobre la experiencia del usuario en los espacios de discusión creados dentro de la plataforma, permitiendo a los usuarios compartir sus opiniones y evaluar sus experiencias. Esto proporcionará información valiosa sobre la eficacia de los servicios ofrecidos, lo que permitirá realizar mejoras continuas en la plataforma.

9.4 KPIs

Una vez que hayamos delineado nuestra estrategia de marketing, estableceremos los Indicadores Clave de Desempeño (KPIs por sus siglas en inglés), los cuales representan una serie de medidas utilizadas para resumir la efectividad y la productividad de las acciones

realizadas en el negocio, evaluando el progreso hacia las metas establecidas por la plataforma. Estos indicadores nos brindarán la capacidad de evaluar la eficacia de nuestra estrategia y evaluar el rendimiento de la aplicación a lo largo del tiempo, lo que nos permitirá tomar decisiones más informadas y alcanzar los objetivos de la empresa de manera más efectiva. (Logicalis, 2017).

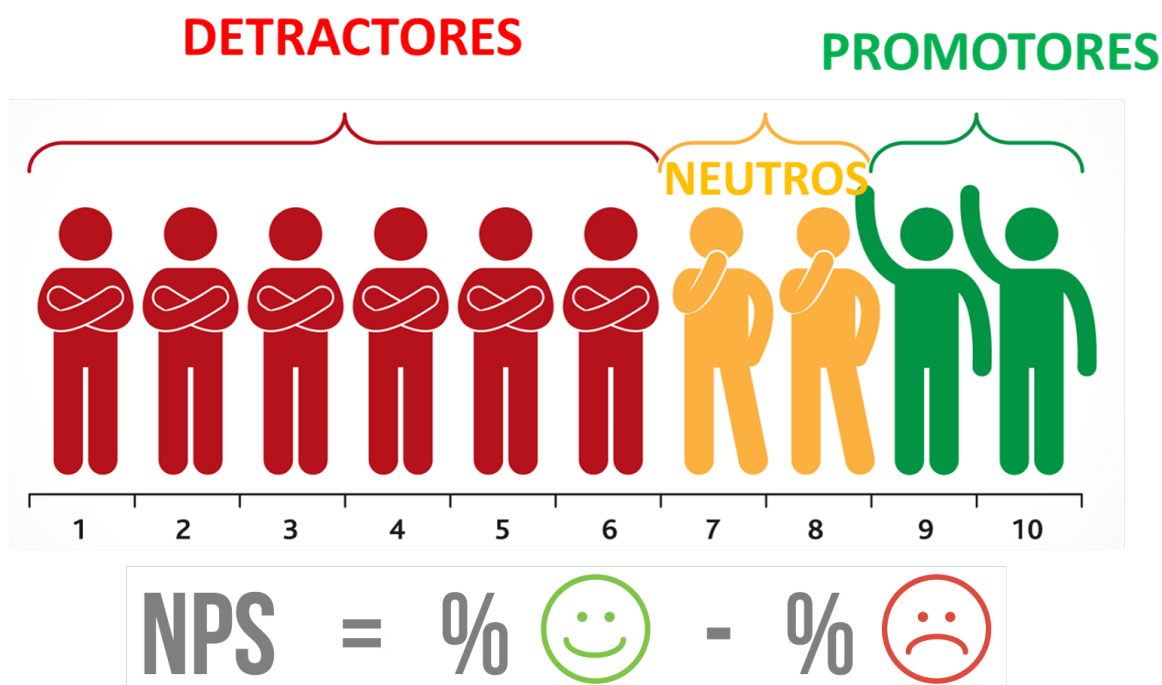
Para establecer estos KPI's, en primer lugar, mediremos la **tasa de conversión** que se define como el porcentaje de usuarios que llevan a cabo una acción determinada, como hacer uso de una aplicación, y dividiéndolo entre los usuarios individuales que se la han descargado la aplicación y se han registrado en ella (Giménez, 2023). A largo plazo, un alto nivel de compromiso contribuirá a retener a los clientes y aumentar nuestros beneficios, ya que, el hecho de que los usuarios usen la plataforma y sus respectivos servicios es evidencia de que estamos cumpliendo con sus necesidades mediante nuestros servicios. Para poder medir esto correctamente, se debe realizar un seguimiento. Este seguimiento se hará usando una serie de métricas que estimen la frecuencia con la que los subscriptores mensuales de la plataforma utilizan sus servicios en un período determinado. Estos son los **Usuarios Activos Mensuales (MAU)** y los **Usuarios Activos Diarios (DAU)**. Al combinar MAU y DAU, obtenemos la tasa de retención de usuarios, conocida como "pegajosidad". Esta medida representa la propensión de los usuarios a regresar periódicamente al servicio debido a su atractivo o valor percibido (Busquets, 2022). Lo que realmente buscamos es obtener un resultado lo más cercano al 100% posible. En todo caso, nuestro objetivo mínimo sería lograr alcanzar un valor que esté situado por encima del 20%, ya que este sería considerado un rendimiento satisfactorio (Alcaide, 2022).

Por otro lado, otro indicador clave de desempeño importante a considerar una vez que la actividad está en marcha es el **Índice de Promotores Netos (NPS)**, una métrica que evalúa la lealtad de los clientes hacia una empresa mediante una encuesta de una sola pregunta que indica su grado de satisfacción con los servicios y su disposición a recomendar el servicio a otros (Qualtrics, 2023). En el caso de WellKm, usaremos el NPS al finalizar la actividad recreativa a la que se haya inscrito el estudiante o después de utilizar nuestro servicio de atención al cliente para ser conectado con los agentes correspondientes en cada país (financiero, administrativo, etc.), se mostrará una pestaña donde podrá expresar su opinión sobre nuestro servicio a base de estrellas sobre 10. Específicamente, se les preguntará: "¿Está satisfecho con nuestros servicios?" y "¿Con qué probabilidad recomendaría esta plataforma digital a un amigo o conocido?".

Gracias a la opinión de los usuarios, se podrá evaluar el NPS. Los encuestados dan una calificación entre 0 (nada probable) y 10 (extremadamente probable) y, según su respuesta, se dividen en una de las 3 categorías para establecer una puntuación de NPS. Los promotores responden con una puntuación de 9 o 10 y suelen ser clientes leales y entusiastas. Los pasivos responden con una puntuación de 7 u 8. Están satisfechos con el servicio, pero no lo suficientemente contentos como para considerarse promotores. Y los detractores responden con una puntuación de 0 a 6. Estos son clientes insatisfechos y es poco probable que vuelvan a usar el servicio, e incluso pueden disuadir a otros clientes de usarlo (Qualtrics, 2023). Como

se puede observar en la figura 20, si la calificación otorgada cae entre 0 y 8, el sistema desplegará una pregunta de seguimiento para indagar sobre el motivo de esa valoración, "¿Cuál ha sido el motivo de su valoración?" De este modo, garantizaremos que estamos al tanto de las deficiencias y podremos mejorar nuestro servicio aprendiendo de errores anteriores. La meta de WellKm es asegurar al menos un puntaje superior a 8 en la primera ronda de encuestas, dentro de un espacio de dos meses. Se busca que esta calificación aumente gradualmente y, sobre todo, que nunca se vuelva negativa. Tras recopilar la retroalimentación de los clientes y llevar a cabo las adaptaciones necesarias, la frecuencia de estas encuestas será cada dos meses, permitiendo a los usuarios notar las mejoras o incorporaciones que estamos introduciendo de manera gradual.

Figura 20. Índice de Promotores Netos (NPS)



Fuente: *García Real (2018)*

Tabla 3. KPI's del Plan de Marketing

KPI	MEDICIÓN	OBJETIVO
Tasa De Conversión	Número de usuarios que hacen uso de la aplicación sobre número de usuarios registrados	> 70%
Frecuencia De Uso De La Aplicación	Ratio de adherencia	> 20%
Satisfacción De Los Usuarios	NPS	> 8

Fuente: Elaboración propia

10. Plan de operaciones

10.1 Diseño de la aplicación

La aplicación WellKm es una herramienta crucial para ayudar a sus usuarios, estudiantes de intercambio, a hacer frente a los posibles problemas con los que se encuentren al llegar a su destino, proporcionándoles todos los servicios que necesiten y desarrollándose de acuerdo con los requisitos de nuestros clientes. Se puede descargar gratuitamente en Apple Store y Google Play, pero solo podrán hacer uso de sus servicios aquellos usuarios que se encuentren en unos países específicos. La primera versión de la aplicación será destinada hacia esos alumnos alrededor del mundo que eligen Asia como destino, funcionando específicamente en Shanghái, Pekín y Hong Kong en China, Tokyo en Japón, Seoul en Corea del Sur, Bangkok en Tailandia, la ciudad de Singapur en Singapur y Bombay en India.

Uno de los objetivos del desarrollo de la aplicación es que sea lo más fácil de entender para los usuarios. La aplicación constará de una primera pantalla de inicio y la siguiente pantalla será un menú con los diferentes servicios con los que se puede encontrar el usuario. Después de descargar la aplicación, se mostrará la pestaña de inicio. El usuario debe ingresar su nombre de usuario y contraseña si tiene una cuenta. En caso contrario, presionará el botón “Register Now” en la parte inferior de la pantalla. Para abrir una cuenta se requieren dos pasos.

- El usuario debe ingresar su nombre y apellido, foto de perfil, email, edad, sexo, nacionalidad, país y ciudad donde se encuentra el intercambio, así como el número de contacto para poder verificar la cuenta. Como manera de doble verificación, también se pedirá una fotografía en formato “*selfie*” del usuario para verificar la foto de perfil al igual que una foto de su DNI/Pasaporte por delante y por detrás. El equipo de soporte las tendrá que verificar antes de poder darle acceso a una cuenta, y así evitar problemas de suplantación de identidad.
- Al ser una aplicación de pago, el siguiente paso será agregar una opción de pago donde el usuario tendrá que agregar una tarjeta bancaria. Solo necesita agregarla una vez y ya quedará registrada en la aplicación. Como la aplicación dispone de un mes gratuito, en el caso de que el usuario quiera darse de baja después del primer mes, solo tendrá que cerrar su cuenta y su tarjeta se eliminará automáticamente de la aplicación. Podrá navegar libremente por la aplicación una vez se registre y acepte los términos y condiciones de la plataforma, el último paso del registro de usuario.

Después de completar el proceso de registro, se accederá a la página principal de la aplicación. En esta página principal, se destacará un ícono en el centro, presentando la foto de perfil seleccionada por el usuario junto con su información correspondiente. También se desplegarán cinco burbujas con una variedad de opciones:

- **Explorar eventos y actividades:** Los usuarios pueden explorar una amplia gama de eventos y actividades disponibles en su área local o en otros lugares, incluidos eventos culturales, sociales, deportivos y académicos, entre otros.
- **Interactuar con la comunidad:** Permite a los usuarios conectarse con otros estudiantes de intercambio y con la comunidad local, participar en foros de discusión, grupos de interés y chats grupales.
- **Solicitar asistencia y soporte:** Los usuarios pueden solicitar asistencia y soporte para necesidades diarias, como orientación migratoria, asesoramiento financiero y recomendaciones de lugares.
- **Personalización del perfil:** Los usuarios tienen la posibilidad de personalizar su perfil para incluir información relevante, intereses y preferencias, lo que ayuda a adaptar las recomendaciones y experiencias ofrecidas por la aplicación.
- **Retroalimentación:** Los usuarios tienen la oportunidad de ofrecer “feedback” acerca de la aplicación, eventos y actividades, además de evaluar su experiencia global y ofrecer sugerencias para mejorar. En esta sección, se proporcionará un enlace URL de acceso a la aplicación, permitiendo a los usuarios compartirlo directamente a través de plataformas como Whatsapp, Mensajes, Email, Instagram, Tiktok o Facebook, con el objetivo de atraer a más usuarios.

Figura 21. Pantalla 1 y 2 de la aplicación respectivamente



Fuente: Elaboración propia

10.2 Actividades principales

Creación de la aplicación:

Con un capital inicial de 200.000 euros (ver detalles en el epígrafe 10.3), obtenido a través de la inversión inicial, se llevará a cabo el diseño y desarrollo de la aplicación WellKm, con una interfaz fácil de entender y navegación intuitiva para asegurar una experiencia de usuario óptima. Esta aplicación contará con funciones clave, incluyendo el registro de usuarios, la exploración de eventos y actividades, la interacción comunitaria, la asistencia y soporte, la personalización de perfiles y la retroalimentación. El equipo de desarrollo estará compuesto por dos amigas cercanas de la fundadora, quienes son compañeras de máster en Ingeniería de Diseño en el Imperial College London, encargadas del diseño, desarrollo y mantenimiento de la aplicación. Además del desarrollo de la plataforma, parte del capital se destinará al desarrollo de la marca, el registro de propiedad de la marca, traducciones, gestorías y protección de datos, asegurando así una ejecución integral y exitosa del proyecto.

Análisis del consumidor objetivo y puesta en contacto con los principales aliados:

WellKm se enfocará en identificar y analizar a su mercado objetivo principal: los estudiantes de intercambio en Asia. Para lograr una penetración efectiva en este mercado, se establecerán contactos estratégicos con instituciones educativas, agencias de viaje y organizaciones locales, como los lugares de ocio. Estos contactos no solo servirán para promover la aplicación, sino también para obtener retroalimentación valiosa de los usuarios y adaptar continuamente la plataforma a sus necesidades.

Establecimiento de acuerdos y eventos promocionales:

Se establecerán convenios con los principales aliados para que ofrezcan descuentos a los usuarios que demuestren haber visitado sus establecimientos a través de recomendaciones de la aplicación. A cambio de estos descuentos, los aliados verán un aumento en su base de clientes y una mayor visibilidad en el mercado. Además, se negociarán convenios con las principales universidades del área, quienes se encargarán de fomentar la participación de la comunidad estudiantil. A cambio de esta colaboración, la aplicación proporcionará beneficios para el bienestar estudiantil. Esta promoción puede tener lugar dentro de las instalaciones universitarias, en ferias educativas o a través de las redes sociales de la institución. Los encargados de establecer estos contactos serán los ocho agentes distribuidos en las ciudades donde estará disponible la aplicación, quienes actuarán como representantes locales de WellKm, facilitando la comunicación y colaboración con las entidades pertinentes en cada ubicación específica. Esta estrategia de enfoque local asegurará una mayor efectividad en la promoción y adopción de la aplicación en el mercado objetivo.

Promoción y marketing:

Se implementarán estrategias de marketing digital para dar a conocer la aplicación en plataformas clave como redes sociales, blogs y sitios web pertinentes. Además, se organizarán eventos promocionales en las principales ciudades objetivo para fomentar la conciencia y la adopción de la aplicación entre la comunidad estudiantil. Para llevar a cabo estas acciones, se contratará a especialistas en marketing y publicidad que serán responsables de promocionar la aplicación y captar la atención de estudiantes de intercambio, comunidades locales y otros interesados en la propuesta de WellKm.

Mantenimiento de la App:

Se llevará a cabo una actualización regular de la aplicación con el objetivo de mejorar continuamente la experiencia del usuario y corregir cualquier error que pueda surgir. Además, se implementarán rigurosas medidas de seguridad y protección de datos para garantizar la confidencialidad y seguridad de la información del usuario. Esto incluirá la encriptación de datos, el acceso restringido a información sensible y la adopción de protocolos de seguridad avanzados para prevenir posibles brechas de seguridad. Estas acciones reflejan el compromiso de WellKm con la privacidad y la seguridad de sus usuarios, asegurando una experiencia confiable y segura en su plataforma. Asimismo, se establecerá un plan de pruebas de mantenimiento mensuales durante el primer año, y a partir del segundo año, se evaluará la posibilidad de realizarlas de manera trimestral para garantizar un funcionamiento óptimo de la aplicación a lo largo del tiempo.

Soporte y atención al cliente:

Se implementará un sistema de resolución eficiente de problemas técnicos y asistencia en tiempo real para garantizar la máxima satisfacción del cliente. Los ocho agentes designados en cada país se encargarán de atender las consultas y necesidades de los usuarios de la aplicación en sus respectivas ciudades, actuando como primer punto de contacto para resolver cualquier inconveniente. Bajo la supervisión directa de María, CEO de la empresa, se garantizará que todas las operaciones se desarrollen sin contratiempos. Además, María intervendrá personalmente en casos más complejos o delicados que requieran una atención especial, asegurando así una experiencia óptima para todos los usuarios. Esta estructura de atención al cliente refleja el compromiso de WellKm con la excelencia en el servicio y la satisfacción del cliente.

10.3 Recursos principales

Recursos humanos

Además del equipo principal conformado por la socia fundadora María, el responsable de finanzas Sergio y los ocho agentes locales encargados de la atención al cliente y coordinación de actividades en las principales ciudades de cada país donde estará disponible la plataforma, necesitaremos colaboración externa para impulsar el negocio. Contaremos con el apoyo de dos amigas cercanas de la fundadora, compañeras de máster en Ingeniería de Diseño en el Imperial College London. Su labor principal será el diseño, desarrollo y mantenimiento de la aplicación. Todo ello será visto en mayor detalle en el epígrafe 11. en el Análisis de Recursos Humanos.

Recursos financieros

Como fundadora, María pondrá 20.000€. Además de eso, recurrirá a su banco de confianza en España, Abanca Corporación Bancaria, para pedir un préstamo de 30.000€ a un interés del 5,5% anual y así poder iniciar su actividad. Por su parte, FFF (Familiares, Amigos y Personas Cercanas), harán una aportación de 150.000€.

Recursos tecnológicos

En cuanto a recursos tecnológicos, para operar a través de nuestra aplicación, requeriremos implementar un software diseñado específicamente para satisfacer las demandas tanto de la empresa como de los usuarios. Como empresa nos esforzamos por garantizar que sea altamente accesible y de uso intuitivo, priorizando la facilidad de uso como nuestra máxima prioridad. Es fundamental que la aplicación tenga la flexibilidad necesaria para ajustarse y crecer en paralelo con las cambiantes necesidades y la evolución del mercado.

Recursos físicos

Se necesita un entorno de trabajo idóneo para el equipo directivo, el personal administrativo y de soporte. Esto será un espacio de coworking en Madrid que supondrá un coste de 200€ al mes. Asimismo, los equipos tecnológicos (ordenadores, smartphones y sus requeridos servidores e impresoras para el desarrollo y mantenimiento de la plataforma) estarán disponibles mediante un contrato de “renting”, suponiendo un gasto de 500€ al mes. Por otro lado, los agentes en cada país trabajarán telemáticamente de forma remota, ya que no se requiere una oficina física en cada ubicación, dado que la empresa se basa en una aplicación móvil.

10.4 KPIs

En relación con los indicadores clave de rendimiento (KPIs) de esta sección, utilizaremos métricas de desempeño para evaluar la efectividad de nuestro plan operativo. Durante los primeros dos años, nos centraremos en dos medidas específicas relacionadas con el servicio al cliente a través de la aplicación. Estas métricas son fundamentales para garantizar que los clientes se sientan valorados y comprendidos, y que sus necesidades sean atendidas de manera efectiva. **La cantidad de quejas recibidas** será monitoreada trimestralmente para asegurar

que, además de alcanzar nuestros objetivos, los usuarios estén satisfechos con el servicio, lo que se reflejará en un número reducido o nulo de quejas recibidas (Alcaide, 2022). Además, **evaluaremos el servicio al cliente a través de la aplicación**, como se mencionó anteriormente. Esto se llevará a cabo al finalizar cualquier actividad recreativa en la que el estudiante haya participado o después de utilizar nuestro servicio de atención al cliente para ser conectado con los agentes correspondientes en cada país (ya sea financiero, administrativo, etc.). Se proporcionará una pestaña donde los usuarios podrán expresar su opinión sobre nuestro servicio, otorgando una puntuación basada en una escala del 1 al 10. Se les preguntará: "¿Está satisfecho con nuestros servicios?" y "¿Con qué probabilidad recomendaría esta plataforma digital a un amigo o conocido?". Este proceso de seguimiento nos permitirá entender la percepción del cliente con respecto a nuestro servicio y observar cómo evolucionamos a medida que implementamos mejoras.

Tabla 4. KPI's del Plan de Operaciones

KPI	MEDICIÓN	OBJETIVO
Cantidad de quejas recibidas	Número de quejas publicadas y/o recibidas por los canales de comunicación que dispone la plataforma	5% sobre el total de usuarios que utilizan la plataforma de manera trimestral
Servicio al cliente a través de la aplicación	Valoración entre el 1 y el 10 con dos preguntas después de uso de servicios en la App	Media de puntuación: >7.5

Fuente: Elaboración propia

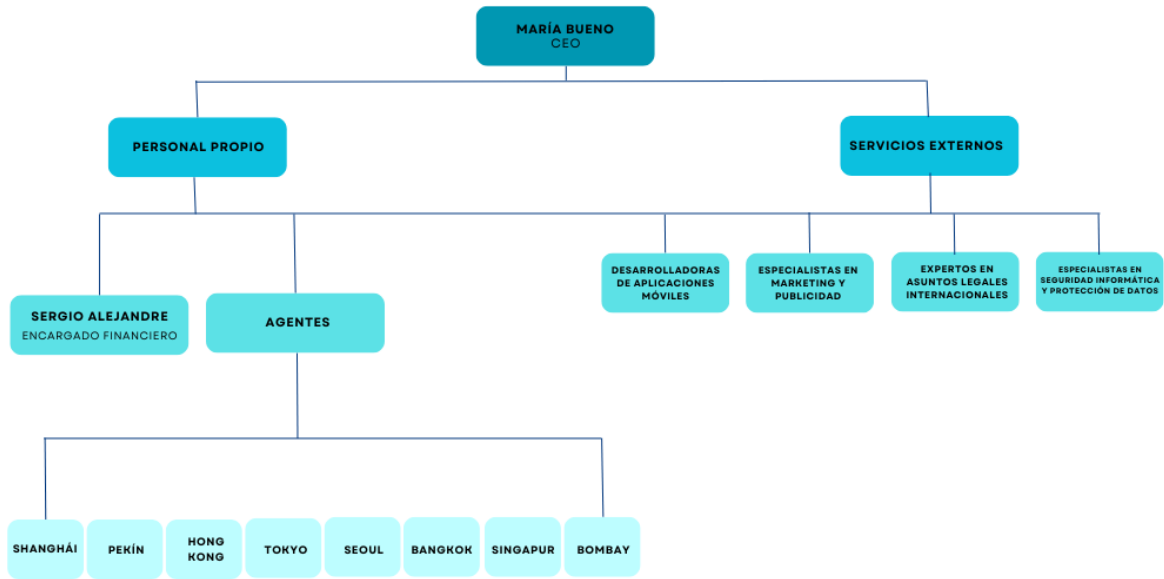
11. Análisis de procesos

11.1 Planificación de la plantilla

En sus inicios, WellKm operará como una empresa de pequeña escala, al menos durante los primeros años, manteniendo una estructura organizacional simple y efectiva. El equipo principal estará compuesto por la socia fundadora María Bueno, quien supervisará todas las operaciones de la empresa. Sergio, un compañero de María, se encargará de las finanzas de la plataforma. Además, habrá un representante en cada país asiático donde la empresa opera, incluyendo Shanghai, Pekín, Hong Kong, Tokyo, Seoul, Bangkok, Singapur y Bombay. Los agentes serán profesionales en gestión intercontinental y cultural, brindando un soporte integral a los estudiantes de intercambio en asuntos académicos, migratorios y financieros, así como para facilitar su adaptación cultural.

Figura 22. Organigrama del Personal de WellKm.

ORGANIGRAMA DE PERSONAL DE WELLKM



Fuente: Elaboración propia

María se encargará de dirigir las operaciones y estrategias de marketing de la empresa, así como de gestionar el servicio de atención al cliente de manera integral. Su labor estará respaldada por los agentes locales de WellKm en los ocho países respectivos. Estos agentes, al ser locales, desempeñarán un papel crucial en la integración de la empresa en cada país, facilitando la comunicación con las autoridades gubernamentales, reguladores y entidades académicas, así como con las empresas colaboradoras y los lugares de ocio asociados a la plataforma. Por otro lado, Sergio, al igual que María, será responsable desde España de las funciones financieras de la empresa.

11.2 Procesos de selección y contratación

Para poder establecer un proceso de selección y contratación óptimo, es muy importante que se identifiquen las áreas de la empresa donde existan necesidades tanto presentes como futuras. Los primeros años de actividad de la plataforma serán clave para poder distinguir estas necesidades, y de ahí, buscar y contratar a profesionales o entidades adecuadas para poder llevar a cabo las tareas requeridas (Alcaide, 2022).

11.3 Plan de retribución

La forma de distribución de los salarios será la siguiente:

- Por ser la fundadoras e impulsora de la empresa, Maria, CEO recibirá los primeros cinco años **un salario de 1.500 € mensuales**. Este salario ocurrirá después del primer año de operación.
- Por su parte, Sergio cobrará **1.500 € mensuales**. Este salario también ocurrirá después del primer año de operación.
- Los **ocho agentes** de los ocho países cobrarán **10.000 € anuales** el primer año, **90.000 € anuales el segundo año**, y a partir del tercer año, **96.000 € anuales**.

Además, como parte de los incentivos para los colaboradores, WellKm implementa una política de flexibilidad laboral que permite opciones de trabajo remoto y horarios adaptables. Estas medidas buscan atender las necesidades personales de los empleados y promover un mayor equilibrio entre su vida profesional y personal. Además, se establecerán bonificaciones adicionales en forma de bonos anuales y aumentos salariales para motivar a los empleados a alcanzar metas y mantener un alto desempeño en sus funciones laborales.

11.4 Plan de formación

Dado que WellKm es una empresa emergente y de tamaño reducido, resulta fundamental disponer de recursos que fomenten tanto el desarrollo de la empresa como el crecimiento profesional de su equipo. Por este motivo, se llevarán a cabo **cursos de capacitación de forma mensual por cada área, que sumará un gasto de 100€ mensuales** a partir del sexto meses del primer año, para brindar a los agentes de cada país las habilidades necesarias para abordar las inquietudes de los usuarios de la plataforma. Estos incluirán cursos de ética y valores, psicología del consumidor, aprendizaje de uso de herramientas como Excel, y “team-building.” Estos cursos también servirán para inspirar nuevas ideas sobre las diversas actividades recreativas que la plataforma puede ofrecer, facilitando así una mejor interacción entre los estudiantes.

11.5 Plan de externalización de funciones

Para garantizar el óptimo desarrollo de nuestras operaciones, será fundamental contar con servicios externos especializados que nos respalden en distintas áreas clave de nuestra actividad:

- **Desarrolladores de aplicaciones móviles:** Estarán encargados de diseñar, desarrollar y mantener nuestra plataforma tecnológica, abarcando tanto la aplicación móvil como el sitio web. Como se ha mencionado anteriormente, este equipo será formado por dos amigas cercanas de la fundadora, compañeras de máster en Ingeniería de Diseño en el Imperial College London.
- **Especialistas en marketing y publicidad:** Responsables de promocionar nuestra aplicación y atraer la atención de estudiantes de intercambio, comunidades locales y otros entes interesados en nuestra propuesta.

- **Expertos en asuntos legales internacionales:** Encargados de brindar asesoramiento legal sobre las complejidades operativas en múltiples países y la salvaguarda de datos.
- **Especialistas en seguridad informática y protección de datos:** Su tarea será garantizar la seguridad y confidencialidad de la información de nuestros usuarios almacenada en la plataforma.

Además, se forjarán alianzas estratégicas con agencias de viaje, establecimientos de ocio y entretenimiento para coordinar la realización de actividades recreativas y culturales. Asimismo, se ofrecerán descuentos y promociones exclusivas a los usuarios de la aplicación. También se establecerán colaboraciones con organizaciones no gubernamentales e instituciones educativas para promover la aplicación y organizar eventos de integración.

11.6 KPI's

En cuanto a los KPI's de esta sección, evaluaremos tanto la asistencia a los cursos de formación previamente mencionados como las compensaciones que se otorgarán a los empleados en forma de bonificaciones anuales y aumentos salariales.

Además, llevaremos a cabo encuestas trimestrales de satisfacción entre los empleados, calificadas sobre una escala de 10 puntos, para evaluar su nivel de satisfacción y detectar áreas de mejora en nuestro entorno laboral.

Tabla 5. KPI's del Plan de Recursos Humanos

KPI	MEDICIÓN	OBJETIVO
Participación en cursos de formación	Número de cursos atendidos por los empleados	De los 12 cursos anuales que hay (en el primer año serían 6), haber atendido a la mitad o más cursos impartidos cada año.
Compensaciones	Ingresos adicionales en la nómina proporcionales a los beneficios adicionales de la empresa	Si se permite debido a los beneficios extras, se dará un bono anual de 750€ por empleado
Satisfacción de los empleados	Encuestas trimestrales	Obtener una puntuación superior a 8 tras realizar la encuesta

Fuente: Elaboración propia

12. Análisis de la forma jurídica

Después de analizar las diferentes opciones para la estructura legal de nuestra empresa, hemos optado por una Sociedad Limitada (S.L.), considerando tanto nuestras necesidades como las de la compañía como una empresa de pequeña escala. Una Sociedad Limitada ofrece la ventaja de que los socios no están obligados a comprometer su patrimonio personal para cubrir posibles deudas, lo que los protege de cualquier responsabilidad financiera que pueda surgir en el curso de las operaciones comerciales de la empresa. Este tipo de estructura es perfectamente adecuado para la creación de WellKm, ya que cumple con el requisito de capital mínimo obligatorio de 3.000€ (Fernández, 2022).

Entre las numerosas ventajas que ofrece una Sociedad Limitada se encuentran su agilidad, dado que los trámites administrativos son mínimos y la constitución puede llevarse a cabo en cuestión de días. Además, proporciona flexibilidad gracias a su marco legal adaptable, lo que permite realizar modificaciones sin necesidad de procedimientos complejos. También implica menos riesgos para los socios, ya que no tienen que comprometer su patrimonio personal, sino únicamente las inversiones que consideren oportunas. En términos fiscales, una Sociedad Limitada también ofrece beneficios, ya que tributa a través del Impuesto de Sociedades a una tasa fija del 25%, lo que resulta en una carga impositiva más baja en comparación con otros tipos de estructuras empresariales (Fernández, 2022).

Una vez determinada la estructura legal para WellKm, es fundamental abordar las diversas obligaciones y trámites administrativos asociados a ella. Dado que nuestra empresa es de origen español, pero opera en Asia, se hace imprescindible contar con un equipo legal internacional capaz de gestionar los asuntos legales en los países donde operamos. Cada país tiene sus propias regulaciones y normativas, por lo que contar con expertos legales nos ayudará a garantizar el cumplimiento normativo y evitar posibles problemas legales. Es especialmente crucial en países como China, donde las restricciones y bloqueos de aplicaciones móviles internacionales pueden ser significativas y se requieren permisos específicos mencionados en el análisis PESTEL.

13. Plan económico financiero

13.1. Inversiones iniciales

En el primer año de operaciones de la aplicación se realizaron diversas inversiones clave para impulsar su desarrollo y establecer una base sólida de 200.000€ para su crecimiento. Esto incluyó una inversión significativa de 100.000€ en el desarrollo de la plataforma. Además, se asignaron 80.000€ para el desarrollo de la marca, destacando la importancia de establecer una identidad distintiva en el mercado en el que operamos hoy en día. También se destinaron 10.000€ para traducciones, 3.000€ en la protección legal de la marca, 3.000€ en el registro de propiedad de la marca, 5.000€ para gestorías y 2.000€ para protección de datos.

Estas inversiones estratégicas reflejan el compromiso de WellKm con el desarrollo sólido y sostenible de su negocio en sus etapas iniciales. Se podrán ver plasmadas en el Anexo 2.

13.2 Plan de financiación

Los aportes de capital para la aplicación incluyen un préstamo de 30,000 euros de Abanca con un interés del 5.5% a devolver en 3 años, así como contribuciones de capital de 20,000€ por parte de María Bueno, fundadora y CEO de la empresa, y 150,000€ del FFF.

En el primer mes del préstamo de Abanca, se paga una cuota de capital de 833€ y los intereses son de 138€. Esta cuota se mantiene constante a lo largo de los 36 meses, disminuyendo gradualmente el capital pendiente y los intereses pagados cada mes. Al final del plazo, el capital pendiente se reduce a cero. Por otro lado, los aportes de capital de María Bueno y el FFF no requieren reembolso ni generan intereses. Esto es beneficioso para la estabilidad financiera a largo plazo de la empresa. Estos datos se podrán ver reflejados en el Anexo 3.

13.3 Estimación de los usuarios, de la demanda y de los ingresos

Después de realizar un exhaustivo análisis de mercado, hemos evaluado el **número de estudiantes que participan en programas de intercambio académico** en las ocho ciudades donde WellKm estará disponible durante sus primeros años de funcionamiento: Shanghai, Pekín, Hong Kong, Tokio, Seúl, Bangkok, Singapur y Bombay. Los datos anuales de estudiantes para estos destinos son los siguientes: Shanghai con 65,000 alumnos, Pekín con 85,000 alumnos (Erudera, 2022), Hong Kong con 22,000 alumnos (Tse, 2023), Tokio con 231,000 alumnos (Statista Research Department, 2023), Seúl con 206,000 alumnos (Colbran, 2023), Bangkok con 20,000 alumnos, Singapur con 76,000 alumnos (Expatriate, s.f.) y Bombay con 22,000 alumnos (Hindustan Times, 2024). Esto implica que un **total de 727,000 estudiantes podrían potencialmente utilizar nuestros servicios**. Estos datos se podrán observar en el Anexo 4.

Para cada ciudad, hemos desarrollado **una estrategia de penetración de mercado** para los **primeros cinco años** de funcionamiento de la aplicación. En cada escenario (normal, pesimista y optimista), esta estrategia varía.

En el **escenario normal**, la **penetración aumenta en un 0,50%** cada seis meses **hasta alcanzar un 5,00%** en el quinto año. Este patrón se mantiene durante los cinco años, excepto en la segunda mitad del primer año al segundo año, donde aumenta de 0,50% a 1,50%, un aumento del 1% completo. Hemos establecido estos niveles de penetración basándonos en la creencia de que habrá un crecimiento continuo en la popularidad y visibilidad de la aplicación en el mercado de estas ciudades, impulsado por la satisfacción de los clientes anteriores, así como por la publicidad y el marketing. Dado que el mercado es abundante, una penetración del 5,00% al final de los cinco años se considera un gran éxito, ya que, según nuestras proyecciones, esto resultaría en un total de 1,119,580 usuarios de la aplicación al final del

quinto año. Hemos establecido una tarifa mensual en la aplicación de 6,50 euros, con un primer mes de prueba gratuito. Los ingresos por suscripciones se calculan multiplicando la tarifa mensual por el número de suscripciones mensuales en las ocho ciudades, obtenido al sumar el número de estudiantes en cada ciudad por la penetración mensual correspondiente. Tras este análisis, proyectamos que al final del quinto año, los ingresos por suscripciones ascenderán a 7,277,270 euros, teniendo en cuenta las proyecciones de penetración establecidas.

En el **escenario pesimista**, la **penetración solo aumentaría en un 0,25% cada seis meses**, lo que tendría un impacto significativo tanto en el número de usuarios de la aplicación, que se estimaría en 692,468 usuarios, un poco más de la mitad del escenario normal, como en los ingresos por suscripciones durante esos 5 años, que se reducirían a 4,501,039 euros.

Por otro lado, en el **escenario optimista**, la **penetración aumentaría en un 1% cada seis meses**, lo que tendría un impacto extremadamente positivo en el número de usuarios de la aplicación, estimado en 1,897,470, y en los ingresos por suscripciones durante esos 5 años, que alcanzarían los 12,333,555 euros, casi duplicando los ingresos del escenario normal.

13.4 Proyecciones de la cuenta de resultados

En este apartado se pasará a la elaboración de la cuenta de resultados en tres escenarios distintos: normal, optimista, pesimista. El escenario normal será el punto de referencia para evaluar tanto las pérdidas como las ganancias de nuestra plataforma en adelante. Estos escenarios se definirán con base al número de suscripciones mensuales que tiene la aplicación, las cuales se calcularán mediante la penetración mensual en cada una de las ocho ciudades donde opera WellKm. Los ingresos de WellKm se verán afectados por estas suscripciones, pudiendo aumentar o disminuir en consecuencia.

13.4.1 Escenario Normal

En la figura 23 se presenta la proyección de la cuenta de resultados correspondiente al escenario estándar, que será nuestra referencia para el negocio. Aquí se detallan los ingresos y gastos asociados a la plataforma creada.

En la parte de ingresos, a parte de las ganancias por número de suscripciones mensuales es importante mencionar los ingresos por publicidad y por proveedores. La inversión en publicidad aumenta gradualmente de 1,818 euros en el mes 8 a 18,175 euros en el mes 48. Se asigna un 10% del universo de suscriptores a la captación de publicidad, lo que resulta en una cantidad fija de 5 euros asignados a la publicidad por suscriptor. Debido a esto, el gasto en publicidad aumenta gradualmente, partiendo de 9,088 en el primer año y llegando a 203,560 en el quinto año. Asimismo, se estima un gasto promedio de 10 euros en proveedores recomendados, con un 10% de comisión comercial. Esta cifra aumenta con el tiempo, empezando por 1.818 en el primer año y llegando a 40.712 en el quinto año. Además, se

observa una asignación inicial de subvenciones a fondo perdido en el primer año, que luego se elimina en los años posteriores.

En cuanto a los gastos, como se mencionó anteriormente, se subcontratarán diversos servicios, como marketing y publicidad, asesoría legal, desarrollo y mantenimiento de la plataforma. También se incluyen los gastos asociados a espacios de coworking, equipos informáticos mediante un contrato de “renting”, seguros y otros gastos diversos.

Tanto los ingresos como los gastos contribuyen al cálculo del EBITDA. Para obtenerlo, se resta la suma de todos los gastos a la de todos los ingresos. Luego, se restan las amortizaciones iniciales de las inversiones realizadas a lo largo de los cinco años del plan financiero. En cuanto al margen del EBITDA, debemos comentar que esta cifra proporcionará información sobre la rentabilidad y salud financiera de la empresa en términos de sus procesos operativos. Podemos notar una tendencia al alza en el margen del EBITDA, que pasa del 12% al 65% en el segundo año y alcanza un 88% en el quinto año. Esto sugiere un aumento significativo en la rentabilidad de la plataforma a partir del segundo año, indicando que la aplicación está generando un alto nivel de ganancias en relación con sus ingresos totales (IONOS, 2023).

Finalmente, para obtener el resultado neto del ejercicio, se resta el EBIT a los gastos financieros, derivados del préstamo otorgado por Abanca, y los impuestos. Para las Sociedades de Responsabilidad Limitada en España, el tipo impositivo del Impuesto de Sociedades es del 25% sobre los beneficios en general. Sin embargo, se considera que, durante los primeros años de actividad, el tipo impositivo aplicable es del 15% sobre los primeros 300,000 euros de base imponible y del 25% para el exceso de esa cantidad. En relación con el margen del beneficio neto, que representa la eficacia de rendimiento de la plataforma, es notable observar que se sitúa en un 9% en el primer año, aumenta al 51% en el segundo año y alcanza un 66% en el quinto año. Esto refleja la excelente eficiencia operativa de la plataforma a partir del segundo año, indicando una notable capacidad para convertir una parte significativa de sus ingresos en beneficios netos, mostrando asimismo su viabilidad en el mercado.

Usando los datos obtenidos también computaremos el ROI, que luego será usado para establecer los KPIs del Plan Financiero en el epígrafe 13.7. Para poder calcular el ROI, se debe tener en cuenta el beneficio neto y las inversiones totales de la plataforma. Para llegar a su porcentaje, se divide el beneficio neto de cada año entre sus respectivas inversiones totales, y la cifra obtenida se multiplica por 100 para adquirir el porcentaje. En el caso del escenario normal de WellKm, las cifras quedarían así:

Tabla 6. Cálculo del ROI

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Calculo	(15.794/117.600)	(516.710/308.800)	(972.750/314.400)	(1.437.561/314.400)	(1.902.114/314.400)
ROI	x 100	x 100	x 100	x 100	x 100
ROI Total	= 13,42%	= 167,32%	= 309,56%	= 457,31%	= 605,46%

Fuente: Elaboración propia

Con base en estos datos, se puede inferir que, a partir del segundo año, la empresa comienza a obtener un rendimiento que supera el 100% de la inversión inicial, lo que señala su creciente rentabilidad en el mercado. Para el quinto año, los resultados indican que por cada unidad de inversión se han generado seis unidades de retorno, lo que sugiere un rendimiento excepcional por parte de la empresa y, por ende, asegura su éxito en la expansión del negocio a largo plazo.

Figura 23. Cuenta de resultados – Escenario normal

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Variación Año 2 vs Año 1	Variación Año 3 vs Año 2	Variación Año 4 vs Año 3	Variación Año 5 vs Año 4
Ingresos	179,043	1,006,532	1,651,744	2,271,148	2,890,552				
Suscripciones mensuales	118,138	921,473	1,512,160	2,079,220	2,646,280	680%	64%	38%	27%
Publicidad	9,088	70,883	116,320	159,940	203,560	680%	64%	38%	27%
Subvenciones a fondo perdido	50,000	0	0	0	0				
Proveedores	1,818	14,177	23,264	31,988	40,712	680%	64%	38%	27%
Gastos	117,600	308,800	314,400	314,400	314,400		2%	0%	0%
Desarrollo y mantenimiento Plataforma	10,000	24,000	24,000	24,000	24,000	140%	0%	0%	0%
Marketing y Publicidad	15,000	36,000	36,000	36,000	36,000	140%	0%	0%	0%
Personal	27,200	180,400	186,000	186,000	186,000	563%	3%	0%	0%
Equipos informaticos (Renting)	3,000	6,000	6,000	6,000	6,000	100%	0%	0%	0%
Oficina	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	0%	0%	0%	0%
Asesorias	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	0%	0%	0%	0%
Seguros	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	0%	0%	0%	0%
Gastos Varios	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000	0%	0%	0%	0%
EBITDA	61,443	697,732	1,337,344	1,956,748	2,576,152		92%	46%	32%
Margen Ebitda	34%	69%	81%	86%	89%				
Amortizaciones	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000				
EBIT	21,443	657,732	1,297,344	1,916,748	2,536,152				
Margen EBIT	12%	65%	79%	84%	88%				
Gastos Financieros	1,302	894	344	0	0	-31%	-62%	-100%	
Resultado antes de Impuestos	20,140	656,838	1,297,000	1,916,748	2,536,152		97%	48%	32%
Impuestos	4,346	140,127	324,250	479,187	634,038	3124%	131%	48%	32%
Resultado Neto	15,794	516,710	972,750	1,437,561	1,902,114				
Margen Beneficio Neto	9%	51%	59%	63%	66%				

Fuente: Elaboración propia

13.4.2 Escenario óptimo

La figura 24 presenta la proyección de la cuenta de resultados en el escenario optimista, el cual representa nuestra aspiración, si bien no podemos asegurar su realización. Como mencionamos anteriormente, nos basaremos en el escenario normal para ser prudentes. La estructura es similar a la del escenario normal, pero a diferencia de este, en el escenario optimista se comienza a obtener beneficios a partir del primer año. En el escenario óptimo del margen del EBITDA, se proyecta que nuestra plataforma alcance un margen del 60% en el primer año, aumentando hasta el 94% en el quinto año. Estos niveles reflejan cómo WellKm lograría generar un alto rendimiento en relación con sus ingresos desde el inicio de sus operaciones en el primer año. En cuanto al margen de beneficio neto, los cinco años indicarían como la empresa es financieramente sólida y rentable, ya que puede generar ganancias a partir de sus actividades operativas.

Figura 24. Cuenta de resultados – Escenario óptimo

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5					
Ingresos	297,180	1,408,199	2,596,844	3,783,308	4,969,772		Variación Año 2 vs Año 1	Variación Año 3 vs Año 2	Variación Año 4 vs Año 3	Variación Año 5 vs Año 4
Suscripciones mensuales	236,275	1,323,140	2,457,260	3,591,380	4,725,500		460%	86%	46%	32%
Publicidad	9,088	70,883	116,320	159,940	203,560		680%	64%	38%	27%
Subvenciones a fondo perdido	50,000	0	0	0	0					
Proveedores	1,818	14,177	23,264	31,988	40,712		680%	64%	38%	27%
Gastos	117,600	308,800	314,400	314,400	314,400			2%	0%	0%
Desarrollo y mantenimiento Plataforma	10,000	24,000	24,000	24,000	24,000		140%	0%	0%	0%
Marketing y Publicidad	15,000	36,000	36,000	36,000	36,000		140%	0%	0%	0%
Personal	27,200	180,400	186,000	186,000	186,000		563%	3%	0%	0%
Equipos informaticos (Renting)	3,000	6,000	6,000	6,000	6,000		100%	0%	0%	0%
Oficina	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400		0%	0%	0%	0%
Asesorias	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000		0%	0%	0%	0%
Seguros	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000		0%	0%	0%	0%
Gastos Varios	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000		0%	0%	0%	0%
EBITDA	179,580	1,099,399	2,282,444	3,468,908	4,655,372			108%	52%	34%
Margen Ebitda	60%	78%	88%	92%	94%					
Amortizaciones	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000					
EBIT	139,580	1,059,399	2,242,444	3,428,908	4,615,372					
Margen EBIT	47%	75%	86%	91%	93%					
Gastos Financieros	1,302	894	344	0	0		-31%	-62%	-100%	
Resultado después de Impuestos	138,278	1,058,505	2,242,100	3,428,908	4,615,372			112%	53%	35%
Impuestos	22,469	233,512	615,482	1,022,089	1,153,843		939%	164%	66%	13%
Resultado Neto	115,809	824,993	1,626,618	2,406,819	3,461,529					
Margen Beneficio Neto	39%	59%	63%	64%	70%					

Fuente: Elaboración propia

13.4.3 Escenario pesimista

La figura 25 ilustra la proyección de la cuenta de resultados en el escenario más desfavorable. En esta situación, podemos apreciar el impacto significativo del amplio mercado en el que operamos. Aunque el primer año arroje un resultado negativo, gradualmente comienza a recuperarse y alcanza cifras positivas a partir del segundo año de operación. Este fenómeno se debe al vasto número de estudiantes de intercambio que abarca nuestro mercado. Aunque la penetración pueda ser baja, como mencionamos anteriormente, sigue siendo suficiente para cubrir las pérdidas de la empresa y, además, permite avanzar con el negocio. En el escenario pesimista del margen del EBITDA, se observa que, en los primeros dos años, los valores son notablemente inferiores en comparación con los otros escenarios, siendo del 2% en el primer año y del 26% en el segundo año. Sin embargo, para el quinto año, este margen casi alcanzaría el nivel del escenario normal. En cuanto al margen del beneficio neto, en el primer año, la cifra sería negativa, alcanzando un -32%, pero, al igual que el margen del EBITDA, comenzaría a generar beneficios de manera significativa a lo largo de los años, alcanzando el 63% en el año 5.

Figura 25. Cuenta de resultados – Escenario pesimista

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5					
Ingresos	119,974	415,844	942,919	1,562,323	2,181,727		Variación Año 2 vs Año 1	Variación Año 3 vs Año 2	Variación Año 4 vs Año 3	Variación Año 5 vs Año 4
Suscripciones mensuales	59,069	330,785	803,335	1,370,395	1,937,455		460%	143%	71%	41%
Publicidad	9,088	70,883	116,320	159,940	203,560		680%	64%	38%	27%
Subvenciones a fondo perdido	50,000	0	0	0	0					
Proveedores	1,818	14,177	23,264	31,988	40,712		680%	64%	38%	27%
Gastos	117,600	308,800	314,400	314,400	314,400			2%	0%	0%
Desarrollo y mantenimiento Plataforma	10,000	24,000	24,000	24,000	24,000		140%	0%	0%	0%
Marketing y Publicidad	15,000	36,000	36,000	36,000	36,000		140%	0%	0%	0%
Personal	27,200	180,400	186,000	186,000	186,000		563%	3%	0%	0%
Equipos informaticos (Renting)	3,000	6,000	6,000	6,000	6,000		100%	0%	0%	0%
Oficina	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400		0%	0%	0%	0%
Asesorias	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000		0%	0%	0%	0%
Seguros	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000		0%	0%	0%	0%
Gastos Varios	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000		0%	0%	0%	0%
EBITDA	2,374	107,044	628,519	1,247,923	1,867,327			487%	99%	50%
Margen Ebitda	2%	26%	67%	80%	86%					
Amortizaciones	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000					
EBT	-37,626	67,044	588,519	1,207,923	1,827,327					
Margen EBT	-31%	16%	62%	77%	84%					
Gastos Financieros	1,302	894	344	0	0		-31%	-62%	-100%	
Resultado después de Impuestos	-38,929	66,150	588,175	1,207,923	1,827,327			789%	105%	51%
Impuestos	0	6,559	129,425	351,659	456,832		#DIV/0!	1873%	172%	30%
Resultado Neto	-38,929	59,592	458,750	856,264	1,370,495					
Margen Beneficio Neto	-32%	14%	49%	55%	63%					

Fuente: Elaboración propia

13.5 Balance de situación

La figura 26 presenta la proyección del Balance de Situación durante los primeros tres años de actividad de la empresa. Este balance nos proporciona una visión clara de la situación económica de la empresa en un período determinado, lo que nos permite tomar decisiones acertadas para su desarrollo futuro.

En el apartado de activos, se dividen en dos subgrupos. En el activo no corriente, se encuentra exclusivamente el inmovilizado intangible, ya que la empresa no posee inmovilizado material. Esto incluye el desarrollo de la plataforma, que comienza con una inversión inicial de 100.000 euros en el primer año y se suma con 20.000 euros adicionales por año hasta el quinto año de operación. También se contempla en este apartado la marca, abarcando su desarrollo, registro de propiedad, traducciones, gestiones y protección de datos. Como mencionamos en la cuenta de resultados, la aplicación tendrá una amortización acumulada de 40.000 euros anuales. En el activo corriente, encontramos la caja y bancos, que registra todos los flujos monetarios de WellKm, es decir, los cobros y pagos de la compañía. Esta cifra se detallará más adelante en la proyección de los flujos de efectivo.

En la parte inferior del balance, se sitúa el bloque de pasivo y patrimonio neto. El patrimonio neto representa el valor total de la empresa después de deducir sus deudas. Se compone de los aportes de capital, que suman un total de 20.000 euros provenientes de la fundadora María Bueno, y las aportaciones de “Friends, Family and Fools”, que alcanzan los 150.000 euros. En cuanto al pasivo, se refiere al dinero prestado por terceros que la empresa debe reembolsar en un plazo determinado con sus respectivos intereses. Se puede clasificar en pasivo a corto plazo o a largo plazo. Aquí se refleja el préstamo de 30.000 euros de Abanca, que se pagará en un período de 3 años. En el largo plazo, encontramos una parte del préstamo, y en los años 2 y 3,

las otras dos partes hasta llegar a 0, lo que indica que el préstamo ha sido completamente amortizado.

Figura 26. Balance de situación

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO NO CORRIENTE	€ 160,000.00	€ 140,000.00	€ 120,000.00	€ 100,000.00	€ 80,000.00
Inmovilizado intangible					
Aplicación	€ 100,000.00	€ 120,000.00	€ 140,000.00	€ 160,000.00	€ 180,000.00
Marca	€ 100,000.00	€ 100,000.00	€ 100,000.00	€ 100,000.00	€ 100,000.00
Amortización acumulada aplicación	€ (40,000.00)	€ (80,000.00)	€ (120,000.00)	€ (160,000.00)	€ (200,000.00)
Inmovilizado material	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
ACTIVO CORRIENTE	€ 45,793.69	€ 572,504.04	€ 1,555,254.23	€ 3,012,815.23	€ 4,934,929.23
Caja y bancos	€ 45,793.69	€ 572,504.04	€ 1,555,254.23	€ 3,012,815.23	€ 4,934,929.23
TOTAL ACTIVO	€ 205,793.69	€ 712,504.04	€ 1,675,254.23	€ 3,112,815.23	€ 5,014,929.23
PATRIMONIO NETO	€ 185,793.69	€ 702,504.04	€ 1,675,254.23	€ 3,112,815.23	€ 5,014,929.23
Fondos propios					
Aportes de Capital	€ 170,000.00	€ 170,000.00	€ 170,000.00	€ 170,000.00	€ 170,000.00
Resultado del ejercicio	€ 15,793.69	€ 516,710.35	€ 972,750.19	€ 1,437,561.00	€ 1,902,114.00
Resultado acumulado		€ 15,793.69	€ 532,504.04	€ 1,505,254.23	€ 2,942,815.23
PASIVO	€ 20,000.00	€ 10,000.00	€ 0.00	€ -	€ -
Deudas a largo plazo					
Deudas con bancos	€ 20,000.00				
Deudas a corto plazo					
Deudas con bancos		€ 10,000.00	€ 0.00		
TOTAL PASIVO	€ 205,793.69	€ 712,504.04	€ 1,675,254.23	€ 3,112,815.23	€ 5,014,929.23

Fuente: Elaboración propia

13.6 Proyección de los flujos de caja

En la Figura 27 se presenta una proyección detallada de los flujos de efectivo en el escenario normal, representando todos los movimientos de pagos y cobros realizados por WellKm durante sus primeros cinco años de operación. En este escenario, la plataforma es capaz de generar flujos de efectivo positivos desde el primer año, ascendiendo a 45,794 en el año 1 y a 4,934,929 en el año 5. Estas cifras destacan la sólida capacidad de WellKm para cubrir sus gastos operativos diarios y su posibilidad de reinvertir parte de los fondos en el crecimiento continuo de la plataforma.

En el escenario óptimo, como se muestra en la Figura 28, este mismo patrón se mantiene. Sin embargo, en el escenario pesimista, los flujos de efectivo positivos comienzan a generarse a partir del tercer, cuarto y quinto año.

Figura 27. Flujos de caja – Escenario normal

	Momento 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBITDA	61,443	697,732	1,337,344	1,956,748	2,576,152	
Intereses		-1,302	-894	-344	0	0
Impuestos		-4,346	-140,127	-324,250	-479,187	-634,038
Inversiones			-20,000	-20,000	-20,000	-20,000
Pago préstamos		-10,000	-10000	-10000		
Caja año anterior			45794	572504	1555254	3012815
Flujo de Caja	0	45,794	572,504	1,555,254	3,012,815	4,934,929
Aportes de Capital						
Maria Bueno	20,000					
FFF	150,000					
Flujo de Caja TRAS Ap Cap	170,000	45,794	572,504	1,555,254	3,012,815	4,934,929
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Desarrollo plataforma	100,000	20000	20000	20000	20000	
Desarrollo de marca	80,000					
Traducciones	10,000					
Registro propiedad marca	3,000					
Gestorias	5,000					
Proteccion de Datos	2,000					
Total	200,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000

	Momento 0
Saldo inicial	0
Aportaciones de capital	170,000
Préstamos	30000
Inversiones	-200,000
Total saldo caja -Año 0	0

Fuente: Elaboración propia

Figura 28. Flujos de caja – Escenario óptimo

	Momento 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBITDA	179,580	1,099,399	2,282,444	3,468,908	4,655,372	
Intereses		1,302	894	344	0	0
Impuestos		22,469	233,512	615,482	1,022,089	1,153,843
Inversiones			-20,000	-20,000	-20,000	-20,000
Pago préstamos		-10,000	-10000	-10000		
Caja año anterior			193351	1497156	4365426	8836423
Flujo de Caja	0	193,351	1,497,156	4,365,426	8,836,423	14,625,638
Aportes de Capital						
Maria Bueno	20,000					
FFF	150,000					
Flujo de Caja TRAS Ap Cap	170,000	193,351	1,497,156	4,365,426	8,836,423	14,625,638
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Desarrollo plataforma	100,000	20000	20000	20000	20000	
Desarrollo de marca	80,000					
Traducciones	10,000					
Registro propiedad marca	3,000					
Gestorias	5,000					
Proteccion de Datos	2,000					
Total	200,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000

	Momento 0
Saldo inicial	0
Aportaciones de capital	170,000
Préstamos	30000
Inversiones	-200,000
Total saldo caja -Año 0	0

Fuente: Elaboración propia

Figura 29. Flujos de caja – Escenario pesimista

	Momento 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBITDA	2,374	107,044	628,519	1,247,923	1,867,327	
Intereses		1,302	894	344	0	0
Impuestos		0	6,559	129,425	351,659	456,832
Inversiones			-20,000	-20,000	-20,000	-20,000
Pago préstamos		-10,000	-10000	-10000		
Caja año anterior			-6324	78173	806461	2386043
Flujo de Caja	0	-6,324	78,173	806,461	2,386,043	4,690,201
Aportes de Capital						
Maria Bueno	20,000					
FFF	150,000					
Flujo de Caja TRAS Ap Cap	170,000	-6,324	78,173	806,461	2,386,043	4,690,201
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Desarrollo plataforma	100,000	20000	20000	20000	20000	
Desarrollo de marca	80,000					
Traducciones	10,000					
Registro propiedad marca	3,000					
Gestorias	5,000					
Proteccion de Datos	2,000					
Total	200,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000

	Momento 0
Saldo inicial	0
Aportaciones de capital	170,000
Préstamos	30000
Inversiones	-200,000
Total saldo caja -Año 0	0

Fuente: Elaboración propia

13.7 Cuadro de Mando Integral – Balance Scorecard

Tras finalizar el Plan Financiero, se deben identificar sus respectivos KPI's. Para ello, se ha elaborado un Cuadro de Mando Integral dónde saldrán retratados los diversos objetivos a cumplir y sus respectivas metas (óptima, aceptable y deficiente). En este cuadro, se tendrán en cuenta cuatro perspectivas: la financiera, los clientes, los procesos internos y las personas detrás de la empresa (Delgado, s.f.). En cuanto al plan financiero, los KPIs a los que se les dará un especial hincapié serán el aumento de ingresos, el aumento de suscripciones mensuales y la rentabilidad del proyecto, determinado por el ROI.

La encargada de monitorizar el desarrollo de estas perspectivas será María Bueno, fundadora y CEO de WellKm. Este proceso se puede observar en la tabla 7 de manera visual.

Tabla 7. Cuadro de mando integral

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Frecuencia de medida	Meta	Óptimo	Aceptable	Deficiente
Financiera	Aumento de ingresos	Número de suscripciones anuales	Anual	3.000.000	3.000.000	2.000.000	< 1.500.000
Financiera	Aumentar % del número de suscripciones mensuales	Penetración	Anual	10%	10%	5%	< 5%
Financiera	Rentabilidad del proyecto	ROI	Anual	> 100%	> 100%	> 50%	< 20%
Clientes	Satisfacción de los usuarios	NPS	Bimensual	> 8	> 8	> 6	< 6
Clientes	Frecuencia de uso de la aplicación	Ratio de adherencia	Anual	> 85	> 85	> 50	< 20
Procesos internos	Obtención de alta puntuación en servicio de atención al cliente	Servicio al cliente de dos preguntas con puntuación del 1 al 10 vía App	Tras finalizar el uso de cualquier servicio ofrecido por la aplicación	> 9	> 9	> 7,5	< 5
Procesos internos	Disminuir la cantidad de quejas recibidas	Quejas recibidas por cualquier canal de comunicación	Trimestral	1% de los usuarios	1% de los usuarios	5% de los usuarios	Más de 10% de los usuarios
Personas detrás de la empresa	Participación en cursos de formación	Número de cursos atendido por los empleados.	Anual	10	10	6	> 6

		Hay un curso al mes.					
Personas detrás de la empresa	Aumentar satisfacción de los empleados	Encuestas de satisfacción	Trimestral	> 8	> 8	> 7	< 5

Fuente: Elaboración propia

14. Matriz de Riesgos

La elaboración de una Matriz de Riesgos es fundamental para poder solucionar a tiempo cualquier tipo de riesgo al que se pueda afrontar la plataforma WellKm. Este plan nos permitirá conocer los posibles riesgos, su probabilidad y su impacto. También nos dará a conocer las consecuencias de los riesgos, y las medidas y controles que podemos tomar para prevenirlos de manera efectiva (Asana, 2024).

Esta matriz está representada en la tabla 8 de manera visual y con una escala de colores, verde siendo de probabilidad/impacto bajo, amarillo de probabilidad/impacto medio y rojo de probabilidad/impacto alto (Alcaide, 2022).

Tabla 8. Matriz de riesgos

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Consecuencias	Medidas	Controles
Insatisfacción de los clientes	Bajo	Alto	Disminución del uso de los servicios proporcionados Reducción en la entrada de fondos de la empresa	Dedicar mayores recursos a mejorar la relación y el servicio al cliente	Realizar encuestas regularmente con el objetivo de mejorar la calidad de nuestros servicios Controlar los ingresos regularmente para ver los impactos generados en ellos
Seguridad de datos - Amenazas cibernéticas	Medio	Alto	Comprometer la privacidad de los usuarios y la confianza en la plataforma de la empresa.	Crear sistemas de encriptación de datos, autenticación de dos factores y reforzar el personal de ciberseguridad	Regular las revisiones de manera más continua

Responsabilidad legal – Regulaciones y cumplimiento	Medio	Alto	Multas y demandas por negligencia Compromete reputación y estabilidad de la plataforma	Reforzar asesoramiento legal para implementar correctamente procedimientos de cumplimiento normativo Realizar auditorías internas	Revisiones regulares de políticas de cumplimiento por parte del equipo legal
Falta de liquidez	Bajo	Alto	Incapacidad de llevar a cabo la actividad y/o servicios planeados	Garantizar la sincronización entre el flujo de efectivo proyectado y los plazos de pago	Seguimiento meticuloso de las actividades financieras de la plataforma
Cambios en políticas legales y gubernamentales	Medio	Alto	Disminución de movimiento de estudiantes de intercambio Impacto en la operatividad y acceso de la plataforma	Monitorización activa de los cambios normativos y geopolíticos Adaptar estrategia y establecer asociaciones estratégicas para garantizar la continuidad operativa y el cumplimiento normativo de la plataforma	Regular las revisiones en los cambios normativos y geopolíticos de manera más continua

Fuente: Elaboración propia

15. Conclusión

El propósito de este TFG es transformar la experiencia de los estudiantes de intercambio a nivel mundial a través de la plataforma innovadora y accesible denominada WellKm. Nuestra meta es facilitar su integración cultural y académica mediante una red de apoyo integral, que va desde la conexión entre estudiantes hasta la asistencia en trámites bancarios, migratorios y académicos. Aspiramos a enriquecer la vida estudiantil con servicios personalizados y experiencias de ocio, promoviendo así un intercambio cultural enriquecedor. La filosofía de WellKm se centra en la creación de una aplicación móvil que sirva de guía en el día a día de sus usuarios, comprometidos firmemente con la sostenibilidad económica y social. Buscamos liderar el sector, respetando valores de inclusión, colaboración y conectividad,

mientras creamos un ambiente laboral positivo para nuestros empleados. Contribuimos activamente al bienestar de la sociedad y al desarrollo tecnológico en el ámbito educativo.

Para asegurar el éxito del proyecto, hemos realizado un exhaustivo análisis del mercado en el que operará la aplicación, así como de la situación interna de la empresa, con el fin de comprender su posición en la industria. Este análisis nos ha permitido identificar sus fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades que enfrenta.

Aunque es natural que una empresa pequeña y en plena fase de crecimiento presente ciertas limitaciones, como la dependencia tecnológica, la necesidad de financiación externa, los cambios en las políticas migratorias y la complejidad de los servicios ofrecidos, hemos determinado que la empresa mantiene una posición interna sólida. Destacamos fortalezas como su propuesta de valor integral, su profundo entendimiento del usuario y sus necesidades, su enfoque en la comunidad y la inclusión global, así como su canal de comunicación y promoción abierto para fomentar la retroalimentación.

El profundo entendimiento de las necesidades de los usuarios por parte de la fundadora es uno de los pilares más sólidos de la empresa, fortalecido por su experiencia de intercambio en Shanghai, donde experimentó las carencias que aborda la plataforma. Este conocimiento del usuario, adquirido como parte activa del núcleo estudiantil de intercambio en Asia, no solo equilibra las debilidades de la empresa, sino que también impulsa su enfoque en la inclusión global y en el mantenimiento de un canal de comunicación abierto para recibir retroalimentación de los usuarios. Además, se han tomado medidas, tras realizar el CAME, para mitigar la dependencia tecnológica con un sólido plan de contingencia, diversificar las fuentes de financiación y adaptarse a los cambios en las políticas migratorias mediante asesoramiento estratégico y alianzas gubernamentales. Se ha destacado la propuesta de valor de la aplicación, explorando alianzas estratégicas y adaptando la plataforma para resaltar los beneficios económicos de estudiar en Asia, todo ello aprovechando las oportunidades presentes en el mercado.

Tras llevar a cabo un análisis exhaustivo tanto interno como externo y obtener conclusiones pertinentes, se desarrolló un plan de marketing que ha resultado ser crucial. Este plan no solo ha permitido evaluar las expectativas de los usuarios respecto a nuestros servicios, sino también definir la estrategia a seguir. Gracias a este enfoque, hemos podido verificar una de las fortalezas identificadas en el análisis DAFO: una sólida capacidad de promoción y marketing por parte de las fundadoras.

En lo que respecta al plan de marketing, el análisis minucioso de la situación de WellKm ha sido fundamental para su diseño y ejecución, especialmente en un contexto donde el número de estudiantes de intercambio está creciendo, sobre todo en destinos asiáticos. Las encuestas realizadas han revelado un evidente interés en una plataforma como WellKm, que facilite la conexión entre estudiantes de intercambio y ofrezca servicios de apoyo durante su experiencia. Los datos obtenidos muestran que la mayoría de los encuestados valorarían positivamente una plataforma de este tipo, proporcionando información valiosa sobre sus preferencias y

necesidades, así como su disposición a pagar por servicios que mejoren su experiencia de intercambio. La estrategia de precios ha sido diseñada teniendo en cuenta la disposición de los usuarios a pagar y la competencia en el mercado. Por ello, hemos decidido ofrecer un mes de prueba gratuito y luego establecer un precio de 6,50 euros mensuales. Estos descubrimientos han orientado el enfoque de marketing de WellKm, que se enfocará en promocionar la plataforma a través de redes sociales, eventos educativos y asociaciones institucionales, principalmente en países asiáticos seleccionados.

En lo que respecta al plan de operaciones, es importante resaltar nuestra capacidad para negociar acuerdos con socios estratégicos clave, impulsando activamente la aplicación a través de estrategias de marketing digital y eventos promocionales en las principales ciudades objetivo. Damos prioridad al mantenimiento constante de la aplicación, asegurando actualizaciones regulares y un sistema de soporte al cliente eficaz. Además, contamos con un equipo humano y tecnológico sólido, que incluye a dos especialistas en diseño de aplicaciones, y disponemos de los recursos financieros y físicos necesarios para respaldar las operaciones de la empresa. Este enfoque integral garantiza una base sólida para el éxito de WellKm en el mercado de intercambio estudiantil en Asia.

Respecto al marco legal cabe mencionar la ventaja que supone haber constituido la empresa como una Sociedad Limitada (S.L.), proporcionando protección del patrimonio personal de los socios y flexibilidad en trámites administrativos.

Además, en lo que respecta al plan de recursos humanos, es importante destacar la excelente relación dentro del equipo inicial, liderado por la fundadora María y su compañero Sergio, quien se encarga de las finanzas. Asimismo, la presencia de un representante en cada país asiático donde operamos brinda un soporte integral y más cercano a los usuarios de la aplicación. El proceso de selección y contratación se centrará en identificar las habilidades necesarias y reclutar a profesionales altamente calificados. También se ofrecerán cursos de capacitación mensuales para fomentar el desarrollo profesional del equipo. Las funciones clave, como el desarrollo de aplicaciones, el marketing, los asuntos legales y la seguridad informática, serán gestionadas por especialistas externos, incluyendo dos amigas de confianza de la fundadora, quienes se encargarán del desarrollo de la plataforma.

Para garantizar la viabilidad económica y financiera, hemos desarrollado tres escenarios diferentes para estimar usuarios e ingresos, respaldados por proyecciones detalladas de la cuenta de resultados, el balance de situación y los flujos de caja. Estas proyecciones nos permiten una planificación financiera precisa y una adaptación estratégica a diversas condiciones del mercado, estableciendo así una base sólida para el éxito futuro de la empresa. Después de un análisis exhaustivo, hemos llegado a la conclusión de que no se anticipan problemas significativos en ninguno de los escenarios planteados. En el escenario más optimista, proyectamos un margen del beneficio neto del 39% al final del primer año y del 70% al final del quinto año. En un enfoque más realista, estimamos un margen del beneficio neto del 9% para el primer año y del 66% para el quinto año. Por último, en el peor de los casos, prevemos un margen del beneficio neto inicial negativo del -32%, pero con una recuperación

notable hasta alcanzar el 63% en el quinto año, similar al escenario normal. Para asegurar el seguimiento y cumplimiento de los objetivos, hemos creado un Balanced Scorecard a un año vista, junto con una matriz de riesgos que nos permite tener claros los pasos a seguir en caso de que se presente alguno de ellos.

Considerando todas las razones expuestas anteriormente, llegamos a la conclusión en este TFG del plan de negocio de WellKm representa una propuesta realista y prometedora para la creación y consolidación de la plataforma. Dada la sólida fundamentación en el análisis de mercado, las estrategias operativas y financieras, así como la comprensión profunda de las necesidades de los usuarios y el entorno competitivo, es evidente que este proyecto posee un alto potencial de éxito y se presenta como una oportunidad de inversión atractiva y viable en el mercado actual.

Además de consolidar el plan de negocio de WellKm, es importante considerar su potencial para la escalabilidad y su impacto a largo plazo en la sostenibilidad del negocio. Dado que nuestra plataforma es fácilmente escalable a otras regiones y países, podemos ampliar nuestro alcance y generar un impacto aún mayor en la sociedad y el medio ambiente.

La escalabilidad de nuestro negocio no solo nos permite expandirnos a nuevas áreas geográficas, sino que también nos brinda la oportunidad de promover la inclusión y la diversidad en una escala global. Al facilitar la integración cultural y académica de estudiantes de intercambio en todo el mundo, contribuimos a crear una comunidad más diversa e inclusiva, en línea con los principios de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

Además, nuestra plataforma se ha diseñado teniendo en cuenta la accesibilidad para personas con discapacidad. Al ofrecer una experiencia de usuario accesible y adaptada a las necesidades individuales, estamos promoviendo la inclusión de personas con discapacidad en la sociedad y eliminando barreras para su participación plena y efectiva.

Al integrar estos aspectos en nuestra estrategia de negocio, no solo estamos construyendo una empresa sostenible a largo plazo, sino que también estamos contribuyendo positivamente al desarrollo social y ambiental de nuestras comunidades y del mundo en general.

16. Anexos

16.1 Anexo 1

19 preguntas para el cuestionario de Google Forms:

1. ¿Cuál es tu edad? Escríbala en formato número.
2. ¿En qué país te encuentras actualmente? Escríbalo.
3. ¿Estas actualmente inscrito o has estado inscrito en algún programa de intercambio académico?
4. Si has participado en programas de intercambio antes, ¿cómo describirías tu experiencia en términos de apoyo y facilidades? Escala del 1-5, 1 siendo muy mala y 5 siendo muy buena.
5. ¿Qué tipo de información consideras crucial acerca del destino al que vas a ir antes de comenzar el programa de intercambio?
 - Recomendaciones de salud/seguridad social
 - Asesoramiento financiero
 - Transporte y logística
 - Servicios de hostelería y restauración
 - Actividades y lugares de ocio
 - Normativas y regulaciones locales
 - Red de apoyo local
6. ¿Qué dificultades anticipas o te encontraste al llegar al destino?
 - Barreras idiomáticas
 - Falta de información sobre la restauración y el ocio
 - Adaptación académica
 - Dificultades financieras
 - Problemas de integración social
 - Trámites administrativos
7. ¿Con que frecuencia utilizas plataformas en línea para actividades sociales o académicas? Escala del 1-5, 1 siendo muy poco a menudo y 5 siendo muy a menudo.
8. ¿En una escala del 1 al 5, qué características te resultan más útiles en una plataforma en línea?
 - Facilidad de uso
 - Variedad de servicios
 - Servicios de apoyo al cliente
 - Comunidad en la plataforma
 - Seguridad y privacidad
9. ¿Como de importante es para ti la seguridad de tus datos en plataformas en línea? Escala del 1-5, 1 siendo muy poco importante y 5 siendo extremadamente importante.
10. ¿Te gustaría o te hubiese gustado tener una plataforma que facilitase la conexión con otros estudiantes de intercambio?

- Si
 - No
11. ¿Te gustaría o te hubiese gustado participar en eventos y actividades organizadas para estudiantes de intercambio? Escala del 1-5, 1 siendo muy poco probable y 5 siendo muy probable.
12. ¿Te gustaría o te hubiese gustado tener la oportunidad de interactuar con la comunidad local durante la estancia de intercambio?
- Si
 - No
13. ¿Qué servicios logísticos consideras esenciales durante tu tiempo en el extranjero?
- Transporte local
 - Orientación sobre el entorno local
 - Comunicación y conectividad ej. Uso de tarjeta SIM
 - Asesoramiento financiero/administrativo
 - Servicios médicos/seguros
 - Apoyo cultural y social
14. ¿Qué tipo de eventos o actividades consideras más atractivos?
- Museos y monumentos
 - Vida nocturna
 - Espectáculos y teatro
 - Eventos deportivos
 - Gastronomía
 - Excursiones a sitios cercanos
15. ¿En qué medida la disponibilidad de una plataforma de apoyo influiría en tu decisión de participar en un programa de intercambio académico? Escala del 1-5, 1 siendo muy poco probable y 5 siendo muy probable.
16. ¿Estarías dispuesto a pagar por servicios adicionales que faciliten tu experiencia de intercambio? Escala del 1-5, 1 siendo muy poco probable y 5 siendo muy probable.
17. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar mensualmente por una plataforma integral de apoyo para estudiantes de intercambio?
- 0€ (Gratuita)
 - 1€-5€
 - 5€-10€
 - Mas de 10€
 - Solo estaría dispuest@ a pagar si ofrece un pack premium
18. ¿Crees que tu institución académica debería apoyar una plataforma de asistencia de este tipo?
- Si
 - No
19. ¿Tienes alguna sugerencia adicional o comentario sobre lo que debería ofrecer una plataforma para estudiantes de intercambio? Puede escribir su respuesta en el espacio ofrecido debajo.

Fuente: Elaboración propia

16.2 Anexo 2

Inversiones iniciales:

	Año 1
Desarrollo plataforma	100,000
Desarrollo de marca	80,000
Traducciones	10,000
Registro propiedad marca	3,000
Gestorias	5,000
Proteccion de Datos	2,000
Total	200,000

Fuente: Elaboración propia

16.3 Anexo 3

Financiación:

Pestamo de Abanca		MES	1	12	24	36
Capital	30000.00					
Intereses	5.50%					
Plazo años	3					
Capital			30,000	-833	-833	-833
Capital pendiente			30,000	20833	10833	833
Interes				99	53	8

Fuente: Elaboración propia

16.4 Anexo 4

Estimación de los usuarios, de la demanda y de los ingresos:

	MES									
	1	8	14	20	26	32	38	44	50	56
Ingresos por suscripciones	0	23,628	70,883	94,510	118,138	141,765	165,393	189,020	212,648	236,275
Cuota mensual	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5
Suscripciones mensuales	0	3,635	10,905	14,540	18,175	21,810	25,445	29,080	32,715	36,350
Penetración	0.00%	0.50%	1.50%	2.00%	2.50%	3.00%	3.50%	4.00%	4.50%	5.00%
Destino										
Shanghai	0	325	975	1,300	1,625	1,950	2,275	2,600	2,925	3,250
Estudiantes	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000
Penetración	0.00%	0.50%	1.50%	2.00%	2.50%	3.00%	3.50%	4.00%	4.50%	5.00%
Pekin	0	425	1,275	1,700	2,125	2,550	2,975	3,400	3,825	4,250
Estudiantes	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000
Penetración	0.00%	0.50%	1.50%	2.00%	2.50%	3.00%	3.50%	4.00%	4.50%	5.00%
Hong Kong	0	110	330	440	550	660	770	880	990	1,100
Estudiantes	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000
Penetración	0.00%	0.50%	1.50%	2.00%	2.50%	3.00%	3.50%	4.00%	4.50%	5.00%
Tokyo	0	1,155	3,465	4,620	5,775	6,930	8,085	9,240	10,395	11,550
Estudiantes	231,000	231,000	231,000	231,000	231,000	231,000	231,000	231,000	231,000	231,000
Penetración	0.00%	0.50%	1.50%	2.00%	2.50%	3.00%	3.50%	4.00%	4.50%	5.00%
Seoul	0	1,030	3,090	4,120	5,150	6,180	7,210	8,240	9,270	10,300
Estudiantes	206,000	206,000	206,000	206,000	206,000	206,000	206,000	206,000	206,000	206,000
Penetración	0.00%	0.50%	1.50%	2.00%	2.50%	3.00%	3.50%	4.00%	4.50%	5.00%
Bangkok	0	100	300	400	500	600	700	800	900	1,000
Estudiantes	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
Penetración	0.00%	0.50%	1.50%	2.00%	2.50%	3.00%	3.50%	4.00%	4.50%	5.00%
C. de Singapur	0	380	1,140	1,520	1,900	2,280	2,660	3,040	3,420	3,800
Estudiantes	76,000	76,000	76,000	76,000	76,000	76,000	76,000	76,000	76,000	76,000
Penetración	0.00%	0.50%	1.50%	2.00%	2.50%	3.00%	3.50%	4.00%	4.50%	5.00%
Bombay	0	110	330	440	550	660	770	880	990	1,100
Estudiantes	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000
Penetración	0.00%	0.50%	1.50%	2.00%	2.50%	3.00%	3.50%	4.00%	4.50%	5.00%
Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estudiantes	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Penetración	0.00%	0.50%	1.50%	2.00%	2.50%	3.00%	3.50%	4.00%	4.50%	5.00%

Publicidad	0	1,818	5,453	7,270	9,088	10,905	12,723	14,540	16,358	18,175
Numero Suscriptores	0	3,635	10,905	14,540	18,175	21,810	25,445	29,080	32,715	36,350
% captacion Publicidad	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
€ sobre universo	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Subvenciones										
Proveedores	0	364	1,091	1,454	1,818	2,181	2,545	2,908	3,272	3,635
Numero Suscriptores	0	3,635	10,905	14,540	18,175	21,810	25,445	29,080	32,715	36,350
% de suscriptores que contrata serv	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Gasto promedio en proveedores recomendados	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
% fee comercial	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%

Fuente: Elaboración propia

17. Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, María Bueno Alejandre, estudiante de E2 Bilingüe de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Plan de Negocio y Análisis de la Viabilidad de WellKm", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación [el alumno debe mantener solo aquellas en las que se ha usado ChatGPT o similares y borrar el resto. Si no se ha usado ninguna, borrar todas y escribir “no he usado ninguna”]:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
3. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
4. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 18/03/2024

Firma:



18. Bibliografía:

1. Accenture. (s.f.). *Cyber Resilient Business*. Recuperado de: <https://www.accenture.com/us-en/insights/cyber-security-index>
2. Act on the Protection of Personal Information - PPC. (2016). Recuperado de: https://www.ppc.go.jp/files/pdf/Act_on_the_Protection_of_Personal_Information.pdf
3. Alcaide, E. (2022) Plan de Negocio y Análisis de la Viabilidad de Woolt. Madrid; Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE). Recuperado de: [TFG - 201905269.pdf](TFG-201905269.pdf)
4. Alvarez, M., Chavez, M. & Moreno, S. EL BALANCED SCORECARD, UNA HERRAMIENTA PARA LA PLANEACIÓN ESTRATATEGICA. Recuperado de: https://itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no66/17a-el_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf
5. Andrade, B., Guadix, I., Rial, A. y Suárez, F. (2021). Impacto de la tecnología en la adolescencia. Relaciones, riesgos y oportunidades. UNICEF España. Recuperado de: <https://www.unicef.es/sites/unicef.es/files/comunicacion/Informe%20Impacto%20de%20la%20tecnolog%C3%ADa%20en%20la%20adolescencia.pdf>
6. Arana, I. (17 de febrero de 2016). *Así es ICBC, la institución financiera más grande del mundo*. EL MUNDO. Recuperado de: <https://www.elmundo.es/economia/2016/02/17/56c4343a22601de1148b4599.html#:~:text=En%20la%20actualidad%2C%20el%20banco,de%20clientes%20corporativos%20e%20individuales>

7. Araujo, A. A. (2011). Adjustment issues of international students enrolled in American colleges and universities: A review of the literature. *Higher education studies*, 1(1), 2-8. Recuperado de: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1080918.pdf>
8. Arimetrics (s.f.). Recuperado de: <https://www.arimetrics.com/glosario-digital/dafo>
9. Asana (25 de febrero de 2024). Risk Matrix Template. Recuperado de: <https://asana.com/es/resources/risk-matrix-template>
10. Asociación Española para la Calidad. (s.f.). *Blue Ocean Strategy*. Recuperado de: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/blue-ocean-strategy>
11. ASTEX (s.f.). Recuperado de: <https://www.astex.es/idiomas-mas-hablados-mundo/>
12. Banco Mundial. (15 de octubre de 2022). *La Región de Asia Oriental y el pacífico mantiene el crecimiento Y Modera La inflación, Pero El Futuro Le Plantea Riesgos*. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2022/09/26/east-asia-and-pacific-sustaining-growth-restraining-inflation-but-facing-risks-ahead>
13. Banco Santander. (s.f.). *Cashflow*. Recuperado de: [https://www.bancosantander.es/glosario/cashflow#:~:text=El%20cashflow%20\(término%20en%20inglés,la%20liquidez%20de%20una%20compañ%C3%ADa.](https://www.bancosantander.es/glosario/cashflow#:~:text=El%20cashflow%20(término%20en%20inglés,la%20liquidez%20de%20una%20compañ%C3%ADa.)
14. Barker, I. (2022) Cybercriminals can penetrate 93 percent of company networks. Betanews. Recuperado de: <https://betanews.com/2021/12/20/cybercriminals-penetrate-93-percent-of-company-networks/>
15. BBC News Mundo. (8 de enero de 2023). *China reabre sus Fronteras a Los Viajeros Internacionales tras años de cierre por el coronavirus*. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-64203936>
16. Bista, K. (2016). *Journal of International Students 2016 vol 6 issue 3*. Recuperado de: <https://jistudents.files.wordpress.com/2016/04/jis-2016-volume-6-issue-3-julyaugust-edition.pdf>
17. Bleiker, C. (5 de enero de 2024). *Aumenta La Tensión Entre corea del norte y corea del sur*. Recuperado de: <https://www.dw.com/es/lo-que-se-sabe-sobre-los-lanzamientos-de-proyectiles-de-corea-del-norte-frente-a-corea-del-sur/a-67903907>
18. BOE (23 de marzo de 2023). Ley orgánica 2/2023 del Sistema Universitario. Recuperado de: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2023/BOE-A-2023-7500-consolidado.pdf>
19. Britannica Overseas Education. (s.f.). Number of international students studying in India 2024. Recuperado de <https://www.britannicaoverseas.com/Articles>
20. Busquets, E. (16 de septiembre de 2022). *Mau, dau, hau y stickiness de un producto - métricas para diseñadores*. Recuperado de: <https://www.uifrommars.com/metricas-mau-dau-hau-stickiness/>
21. Colbran, H. (7 de julio de 2023). *Hannah Colbran*. Global Student Living. <https://gsl.news/2023/07/07/south-korea-ramps-up-efforts-to-boost-international-student-numbers/>
22. CVEC. (17 de marzo de 2022). *¿Cómo china impulsa el intercambio Académico y la investigación a través de la iniciativa “comunidad de futuro compartido”?* Recuperado de: <https://cvechina.org/sin-categoria/8603/>

23. Datosmacro (12 de enero de 2024). *PIB de Corea del Sur 2023*. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/pib/corea-del-sur#:~:text=El%20producto%20interior%20bruto%20de,fue%20del%200%2C9%25>
24. Datosmacro.com. (12 de enero de 2024). *China - gasto público educación 2020*. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/estado/gasto/educacion/china#:~:text=Esta%20cifra%20supone%20que%20el,3%2C54%25%20del%20PIB>
25. Delgado, L. (s.f.). Pensemos. ¿Qué es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral? Recuperado de: <https://gestion.pensemos.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen>
26. Echeverri, D. (13 de junio de 2017) Internations, la red social para extranjeros. Blendex. Recuperado de: <https://idiomasblendex.com/internations-la-red-social-para-extranjeros/>
27. Educations (7 de abril de 2020) 10 aplicaciones gratuitas que todos los estudiantes deberían descargar en 2023. Recuperado de: <https://www.educations.es/articles-and-advice/apps-for-every-kind-of-student-18489>
28. Egali (22 de septiembre de 2022). Aplicaciones que te ayudarán en tu intercambio. Recuperado de: <https://www.egali.com.es/blog/aplicaciones-que-te-ayudaran/>
29. Embajada de la República Popular China en el Reino de España. (24 de noviembre de 2023). Aviso importante sobre la exención temporal de visado chino. Recuperado de: http://es.china-embassy.gov.cn/esp/lqyw/asuntosconsulares1/202311/t20231125_11186974.htm
30. Entrust (s.f.). *Conformidad Garantizada Con Apac: Ley PIPA en Corea del Sur*. Recuperado de: <https://www.entrust.com/es/digital-security/hsm/solutions/compliance/apac/south-koreas-pipa>
31. EPDATA (8 de diciembre de 2021) Los menores y las nuevas tecnologías, en datos y gráficos. Recuperado de: <https://www.epdata.es/datos/uso-jovenes-internet-datos-graficos/271#:~:text=Casi%20un%2090%25%20de%20los,espa%C3%B1oles%20tiene%20un%20'smartphone'>
32. Erudera, A. (2 de agosto de 2022). *China International Student Statistics 2022*. <https://erudera.com/statistics/china/china-international-student-statistics/>
33. Expatistan, comparaciones de precios y Costo de Vida. (2024). *Índice de Costo de Vida en Asia*. Recuperado de: <https://expatistan.com/es/costo-de-vida/indice/asia?ranking=7>
34. Expatriate. (s.f.). Key facts for international students in Singapore. Expat.com. Recuperado de <https://www.expat.com/en/guide/asia/singapore/15831-key-facts-for-international-students-in-singapore.html#:~:text=The%205.9%20million%20City%2Dstate,part%20of%20the%20melting%20pot>
35. Fernández, D. & Adrogué, M. (2021) China aprueba la ley de seguridad de datos. iApp. Recuperado de: <https://iapp.org/news/a/china-aprueba-la-ley-de-seguridad-de-datos/>
36. Fernández, E. (3 de septiembre de 2022) *Sociedad Limitada*. Business Insider España. Recuperado de: <https://www.businessinsider.es/que-es/sociedad-limitada->

- [1118525#:~:text=Una%20Sociedad%20Limitada%20es%20aquella%20en%20la%20que%20sus%20socios,aportar%20al%20crear%20la%20sociedad.](#)
37. Fernández, R. (18 de julio de 2023). *Bancos más grandes del mundo según volumen Activos totales*. Statista. Recuperado de: <https://es.statista.com/estadisticas/551156/activos-de-los-principales-bancos-en-el-mundo/>
 38. García-Herrero, A., Gunter, A. H. Y. J., Piqué, J., García-Herrero, A., (18 de octubre de 2022). *China y occidente: La Distancia Crece*. Recuperado de: <https://www.politicaexterior.com/china-y-occidente-la-distancia-crece/>
 39. Gimenez, M. (7 de diciembre de 2023). *¿Qué es y cómo se calcula la tasa de conversión?* <https://www.hiberus.com/crecemos-contigo/que-es-la-tasa-de-conversion/>
 40. Gómez, M. (26 de julio de 2023). HubSpot. Los 7 P del marketing: ¿qué son y cómo aplicarlos en tu estrategia? Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/marketing/7p-del-marketing>
 41. Gonzalez, J. C. (19 de julio de 2017). *Esta es la tecnología prohibida en China y el porqué es así*. Xataka. Recuperado de: <https://www.xataka.com/aplicaciones/esta-es-la-tecnologia-prohibida-en-china-y-el-por-que-es-asi>
 42. Hindustan Times. (26 de enero de 2024). AISHE report: 46k foreign students enrolled in India, majority in UG courses. Recuperado de: <https://www.hindustantimes.com/education/news/aishe-report-46k-foreign-students-enrolled-in-india-majority-in-ug-courses-101706263981928.html#:~:text=Read%20now.-.According%20to%20the%20AISHE%202021%2D22%20report%2C%20a%20total%20of,in%20various%20courses%20in%20India.&text=22%3A%20AISHE%20report-Among%20the%20foreign%20nationals%20that%20are%20enrolled%2C%20the%20majority%20of,from%20Nepal%2C%20followed%20by%20Afghanistan>
 43. IONOS. (12 de septiembre de 2023). *Blue Ocean Strategy: Más éxito con El Método Adecuado*. IONOS Startup Guide. Recuperado de: <https://www.ionos.es/startupguide/creacion/blue-ocean-strategy/>
 44. IONOS. (12 de septiembre de 2023). *¿Qué es el margen EBITDA y cómo se calcula?* Ionos Startup Guide. Recuperado de: <https://www.ionos.es/startupguide/gestion/margen-ebitda/#:~:text=El%20margen%20ebitda%20es%20la,términos%20de%20sus%20procesos%20operativos>
 45. iSchoolConnect. (s.f.). *Cost of living in Singapore: A guide for international students*. Recuperado de <https://ischoolconnect.com/blog/cost-of-living-in-singapore-a-guide-for-international-students/#:~:text=The%20universities%20in%20Singapore%20consistently,academic%20year%20of%202020%2D2021>
 46. Lleytons (2024) Los cuatro bancos mas grandes del mundo son Chinos. Recuperado de: <https://www.lleytons.com/conocimiento/los-cuatro-bancos-mas-grandes-del-mundo-son-chinos/>

47. Logicalis. (29 de septiembre de 2017) *KPI's ¿Qué son, para qué sirven y por qué y cómo utilizarlos?* <https://blog.es.logicalis.com/analytics/kpis-qu%C3%A9-son-para-qu%C3%A9-sirven-y-por-qu%C3%A9-y-c%C3%B3mo-utilizarlos>
48. Lustig, R. (23 de mayo de 2018) ¿Podrá el inglés seguir siendo el "idioma favorito" del mundo? BBC News. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-44232687#:~:text=La%20respuesta%20es%20China.,India%20hay%20otros%20100%20millones>
49. Martínez, D. (17 de marzo de 2023). *Becas para maestría en Corea del Sur*. Diana Speaks. Recuperado de: <https://www.dianaspeaks.net/becas-maestria-corea/>
50. Mendes, V. (16 de noviembre de 2023). *La inteligencia artificial en la educación puede ir mucho más allá de hacer la tarea*. Recuperado de: <https://elpais.com/america-futura/2023-11-16/la-inteligencia-artificial-en-la-educacion-puede-ir-mucho-mas-alla-de-hacer-la-tarea.html>
51. Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes / Acción educativa exterior. (2023). *Convocatoria de Becas del Gobierno chino 2023-2024*. Recuperado de: <https://www.educacionyfp.gob.es/china/convocatorias-y-programas/becas-ayudas/becas-gobierno-chino.html>
52. Muentz, G. (10 de abril de 2019). Rock Content. *Matriz EFI: ¿qué es y cómo aplicarla en tu empresa?* Recuperado de: <https://rockcontent.com/es/blog/matriz-efi/#:~:text=¿Qué%20es%20la%20matriz%20EFI,alguna%20de%20sus%20áreas%20funcionales>
53. Mutize, T., Sabzalieva, E., & Yerovi, C., (2022) *Mentes en movimiento: Oportunidades y desafíos para la movilidad virtual de estudiantes en un mundo pospandémico*. Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Recuperado de: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380989>
54. News, P. (18 de enero de 2024). *Décadas de Internacionalización dan sus frutos con el reconocimiento de Unionpay en todo el mundo*. Bolsamania.com. Recuperado de: <https://www.bolsamania.com/nota-de-prensa/mercados/decadas-de-internacionalizacion-dan-sus-frutos-con-el-reconocimiento-de-unionpay-en-todo-el-mundo--15880574.html>
55. Otero, J.L. (25 de julio de 2023). *Qué es la tecnología sostenible y cómo construye un futuro mejor*. Cuerva Energía. Recuperado de: <https://cuervaenergia.com/es/comunidad/gestion-empresarial/tecnologia-sostenible/>
56. Perrenoud, D. (27 de octubre de 2023). *Licencia ICP en China: ¿Qué es? ¿Y cuando se requiere?* WeNomad. Recuperado de: <https://wenomad.marketing/licencia-icp-china/>
57. Portal de Datos sobre Migración. (13 de octubre de 2023). *Estudiantes internacionales*. Recuperado de: <https://www.migrationdataportal.org/es/themes/estudiantes-internacionales>
58. PPE, S. V. (5 de mayo de 2020). *Impacto del Covid-19 en el Programa Erasmus y el cuerpo de solidaridad de la UE*. Parlamento Europeo. Recuperado de: <https://www.europarl.europa.eu/news/es/headlines/society/20200429STO78173/impacto-del-covid-19-en-el-programa-erasmus-y-el-cuerpo-de-solidaridad-de-la-ue>

59. Press, E. (4 de julio de 2023). *Corea del Sur Recorta Sus previsiones de Crecimiento para 2023 en dos décimas, hasta el 1,4%*. europapress.es. Recuperado de: https://www.europapress.es/economia/macroeconomia-00338/noticia-corea-sur-recorta-previsiones-crecimiento-2023-dos-decimas-14-20230704160321.html#google_vignette
60. Qualtrics. (10 de agosto de 2023). *What is NPS? Ultimate Guide to net promoter score in 2023*. Recuperado de: <https://www.qualtrics.com/uk/experience-management/customer/net-promoter-score/?rid=ip&prevsite=es&newsite=uk&geo=ES&geomatch=uk>
61. Real, I. G. (11 de octubre de 2020). *NPS (Net Promoter Score): El Rey de los Kpis de Gestión de Clientes*. Recuperado de: <https://www.garciareal.com/2018/01/22/nps-net-promoter-score-rey-los-kpis-gestion-clientes/>
62. REM/OECD (2020) Impacto de la COVID-19 en los estudiantes internacionales en los Estados miembros de la UE y de la OCDE: Informe de la REM-OECD. Bruselas: Red Europea de Migración. Recuperado de: https://www.emnspain.gob.es/documents/392158/527662/inform_students_final_ES.pdf/0e2ad9af-7249-724d-1ec9-345817137055?t=1646036844595
63. Rogoff, K. (22 de octubre de 2023). *Una incógnita Llamada Japón*. El País. Recuperado de: <https://elpais.com/economia/negocios/2023-10-22/una-incognita-llamada-japon.html>
64. Seo, A. (3 de octubre de 2022). *Qué Es el análisis CAME: Aprende a Hacerlo*. Euncet Business School. Recuperado de: <https://blog.euncet.com/que-es-el-analisis-came/>
65. Sepie. (2014). *Programa Erasmus Mundus*. Erasmus Mundus - Iniciativas - Servicio Español para la Internacionalización de la Educación. Recuperado de: <http://sepie.es/iniciativas/erasmus-mundus/index.html>
66. Serrano, B. V., Heymann, D. C., Domènech, J. M., Matos, L. P. de, & Aspachs, O. (18 de octubre de 2023). *La Economía China Aceleró en el 3t, Pero Persisten Riesgos al crecimiento en el horizonte*. CaixaBank Research. Recuperado de: <https://www.caixabankresearch.com/es/publicaciones/notas-brevs-actualidad-economica-y-financiera/internacional/economia-china-acelero#:~:text=El%20PIB%20de%20China%20creció%20un%204,9%25%20interanual%20en,%25%20en%20el%20T%202023>
67. Statista (2022) *Industria mundial de smartphones - Datos estadísticos*. Recuperado de: <https://es.statista.com/temas/10145/industria-y-consumo-mundial-de-smartphones/#topicOverview>
68. Statista Research Department, (23 de octubre de 2023). *Japan: Number of foreign students*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/1125812/japan-total-number-foreign-students/>
69. Times of India, (13 de noviembre de 2023) *Study Abroad: India reached an all-time high in international student enrollment in the USA*. Recuperado de: <https://timesofindia.indiatimes.com/education/study-abroad/usa/study-abroad-india-reached-an-all-time-high-in-international-student-enrollment-in-the-usa/articleshow/105183449.cms>

70. Tse, H. (18 de octubre de 2023). *Hong Kong to raise non-local university student intake ceiling to 40% - reports*. Hong Kong Free Press HKFP.
<https://hongkongfp.com/2023/10/18/hong-kong-to-raise-non-local-university-student-intake-ceiling-to-40-reports/>
71. UCM (2023) Convenios Internacionales: Europa, Asia, América y Oceanía.
Recuperado de: <https://www.ucm.es/ayudas-convenios-internacionales-eaao>
72. UNESCO (28 de febrero de 2022) El futuro de la movilidad internacional combinará experiencias presenciales y digitales para llegar a un mayor número de estudiantes.
Recuperado de: <https://www.iesalc.unesco.org/2022/02/28/el-futuro-de-la-movilidad-internacional-combinara-experiencias-presenciales-y-digitales-para-llegar-a-un-mayor-numero-de-estudiantes/>
73. Vargas, S. (12 de julio de 2023). *¿Cuál es la clave del éxito de la educación en corea del sur?* W Radio. Recuperado de: <https://www.wradio.com.co/2023/07/12/cual-es-la-clave-del-exito-de-la-educacion-en-corea-del-sur/#:~:text=Por%20otra%20parte,%20el%20ministro,en%20el%20área%20de%20educación>
74. Villafañe Santiago, Á. A., Irizarry Robles, C. Y., & Vázquez Ramos, R. A. (2011). Necesidades académicas, personales, sociales y vocacionales de estudiantes internacionales e intercambio en la Universidad de Puerto Rico, recinto de Río Piedras. *Revista Electrónica Educare*, XV (2), 185-204. Recuperado de: <http://www.una.ac.cr/educare>
75. World Bank Open Data. (2021). *Gasto Público en educación, total (% del PIB)*. Recuperado de: <https://datos.bancomundial.org/indicador/SE.XPD.TOTL.GD.ZS>
76. World Bank. (30 de marzo de 2023). *El Crecimiento de Asia Oriental y el pacífico SE acelerará mientras que china repunta*. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2023/03/30/east-asia-and-pacific-regional-growth-to-accelerate-as-china-rebounds>
77. Xinhua. (13 de mayo de 2016). *Casi 70% de niños chinos aprenden inglés antes de edad escolar*. MBA & Educación. Recuperado de: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/casi-70-de-ninos-chinos-aprenden-ingles-antes-de-edad-escolar>