



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)

PLAN DE NEGOCIO DE UNA *STARTUP*: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE *ACCESO*

Autor: María de la Paloma Arenas Cañas

Director: Susana de los Ríos Sastre

i) Resumen

En un momento como el actual, en el que la digitalización y la innovación se han convertido en factores clave en todos los sectores económicos, las *startups* tecnológicas han tomado protagonismo en los cambios disruptivos del entorno. Dentro de este ámbito, el presente trabajo tiene como objetivo desarrollar el plan de negocio de una empresa de nueva creación, denominada *Acceso*. Se trata de una *startup* nacida en el marco de la incubadora Comillas Emprende y cuya finalidad es transformar el proceso de búsqueda, elección e ingreso en la universidad privada en España. En concreto, su propósito consiste en organizar la oferta universitaria en el sector privado y unificar los procesos de solicitud por parte de los estudiantes, para optimizar los tiempos y mejorar el proceso completo. El trabajo se ha focalizado en el análisis estratégico, teniendo como objetivo analizar la viabilidad financiera de esta empresa y valorar la conveniencia de su lanzamiento real, para lo cual se ha seguido un *Business Model Canvas* unido a otras herramientas de análisis. En una primera aproximación al posicionamiento de la empresa en el mercado, el estudio realizado parece indicar que lo más adecuado sería una estrategia ofensiva.

Palabras clave: *Acceso*, educación, universidad, estudiante, *Business Model Canvas*, SaaS.

Abstract

Nowadays, digitalisation and innovation have become key factors in all economic sectors, and technological start-ups have taken centre stage in the disruptive changes in the environment. In this context, the aim of this paper is to develop the business plan of a startup called *Acceso*. This startup was born in the framework of the Comillas Emprende incubator and its ultimate goal is to transform the process of search, choice and admission to private universities in Spain. Specifically, the purpose of this startup is to organise the university offer in the private sector and unify the application processes for students, in order to optimise times and improve the entire process. The research has focused on strategic analysis, with the aim of analysing the financial viability of this company and assessing the convenience of its actual launch, for which a Business Model Canvas has been used along with other analysis tools. Based on a first approximation of the company's positioning in the market, the study carried out seems to indicate that an offensive strategy would be the most appropriate.

Key words: *Acceso*, education, university, students, *Business Model Canvas*, SaaS.

Tabla de contenido

<i>i) Resumen.....</i>	<i>0</i>
<i>ii) Índice de figuras.....</i>	<i>0</i>
<i>iii) Índice de tablas.....</i>	<i>0</i>
Capítulo 1 Introducción	1
1.1. Objetivos.....	1
1.2. Justificación.....	1
1.3. Metodología	2
1.4. Estructura	3
Capítulo 2 Modelo de negocio	5
2.1. Marco teórico Business Model Canvas.....	5
2.2. Value Proposition Canvas.....	6
2.2.1. Actividades del cliente o <i>customer jobs</i>	7
2.2.2. Problemas del cliente o <i>pains</i>	9
2.2.3. Beneficios del cliente o <i>gains</i>	13
2.2.4. Productos y servicios	14
2.2.5. Solución a los problemas o <i>pain relievers</i>	15
2.2.6. Generadores de valor o <i>gain creators</i>	16
2.3. Canales de distribución	16
2.4. Relación con los clientes	18
2.5. Socios clave.....	18
2.6. Actividades clave	19
2.7. Recursos clave	20
2.8. Estructura de ingresos y costes.....	21
Capítulo 3 Plan estratégico.....	26
3.1. Evaluación del propósito estratégico: misión, visión y valores.....	26
3.2. Análisis entorno macroeconómico	27
3.3. Análisis de mercado.....	31
3.3.1. Análisis sector universidades privadas en España	31
3.3.2. Tamaño del mercado de usuarios actual y potencial	33
3.3.3. Competidores y sustitutivos	35
3.3.4. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	42
3.4. Análisis DAFO.....	47
3.2. Análisis CAME.....	50
Capítulo 4 Conclusiones.....	53
5. Bibliografía	56
6. Anexos.....	59
6.1. Listado universidades privadas españolas año 2021	59

6.2.	Encuesta realizada a alumnos de bachillerato.....	60
-------------	--	-----------

ii) Índice de figuras

Figura 1 Metodología elaboración del plan de negocio de <i>Acceso</i>	3
Figura 2 <i>Business Model Canvas</i>	5
Figura 3 <i>Value Proposition Canvas</i>	7
Figura 4 <i>Customer jobs</i> estudiantes	8
Figura 5 <i>Customer jobs</i> universidades	8
Figura 6 Segmentación de los usuarios de <i>Acceso</i>	11
Figura 7 Actividades clave <i>Acceso</i>	20
Figura 8 Misión, visión y valores.....	27
Figura 9 Tamaño de mercado 2020.....	35
Figura 10 Índice de competidores que ofrecen un SaaS	36
Figura 11 Índice de competidores que ofrecen información a través de páginas web....	37
Figura 12 Visión plataforma QEDU - Búsqueda de títulos	38
Figura 13 Buscador de titulaciones Educaweb	39
Figura 14 Buscador Common App.....	41
Figura 15 Mapa de posicionamiento	42
Figura 16 Análisis de las 5 fuerzas de Porter	43
Figura 17 Matriz DAFO <i>Acceso</i>	50
Figura 18 Matriz CAME <i>Acceso</i>	51

iii) Índice de tablas

Tabla 1 Tarifas a universidades privadas	21
Tabla 2 Tarifas socios estratégicos.....	22
Tabla 3 Tarifas publicidad.....	22
Tabla 4 Desglose inversión inicial	23
Tabla 5 Gastos operacionales primer año de <i>Acceso</i>	25
Tabla 6 Fuentes de financiación de <i>Acceso</i>	25
Tabla 7 Análisis de las 5 fuerzas de Porter en el caso de <i>Acceso</i>	46

Capítulo 1 Introducción

1.1. Objetivos

El objetivo principal de este trabajo será desarrollar el plan de negocio del proyecto de *startup Acceso* y llevar a cabo un análisis estratégico. Para lograr este resultado con éxito será necesaria la consecución de unos objetivos específicos:

- Identificar la necesidad o necesidades a satisfacer.
- Evaluar la viabilidad comercial y económica del servicio que se va a ofrecer.
- Evaluar el entorno que rodea a la empresa: factores macroeconómicos, sector en el que opera, tamaño de mercado y sus competidores.
- Elección de una estrategia permita a *Acceso* alcanzar sus objetivos.

1.2. Justificación

Uno no puede hablar del mundo empresarial en el siglo XXI sin mencionar las llamadas *startups*. Estas empresas jóvenes basadas en la tecnología y con gran potencial de crecimiento se han convertido en protagonistas a nivel global. Algunas de las empresas más grandes en la actualidad como Amazon o Facebook fueron en sus orígenes *startups*. Ya sean gigantes compañías exitosas en Silicon Valley, o un grupo de jóvenes emprendedores en un garaje, todas las *startups* nacen con un mismo objetivo y valores: dar solución a un problema y adaptarse a los cambios disruptivos del entorno a través de la innovación, tecnología y velocidad.

En España podemos decir que las *startups* ya han superado su adolescencia, y se consolidan como un mercado fuerte. En el año 2021 la inversión en este sector dio un salto histórico, alcanzando los 4.000 millones de euros captados en 400 operaciones (Arrillaga & Casado, 2022).

La motivación del presente trabajo es participar de este fenómeno global y aprovechar la oportunidad de crecimiento para desarrollar una *startup* “Made in Spain” perteneciente al mundo de la educación superior en el marco del concurso Comillas Emprende. De esta forma, el objetivo es aportar todo el conocimiento y habilidades adquiridas durante la carrera para echar la vista atrás y poner solución a uno de los problemas al que nos enfrentamos al iniciar este periodo. A través de *Acceso* buscamos ayudar a los futuros alumnos en un proceso difícil como es la elección y solicitud a la universidad, en particular a la privada, así como a las propias universidades.

Por tanto, a lo largo de este trabajo se llevará a cabo un estudio en profundidad sobre las necesidades y problemas que se dan cuando el alumno quiere ingresar en la universidad privada y se desarrollará una solución viable desde el punto de vista empresarial basada en el modelo *startup*.

1.3. Metodología

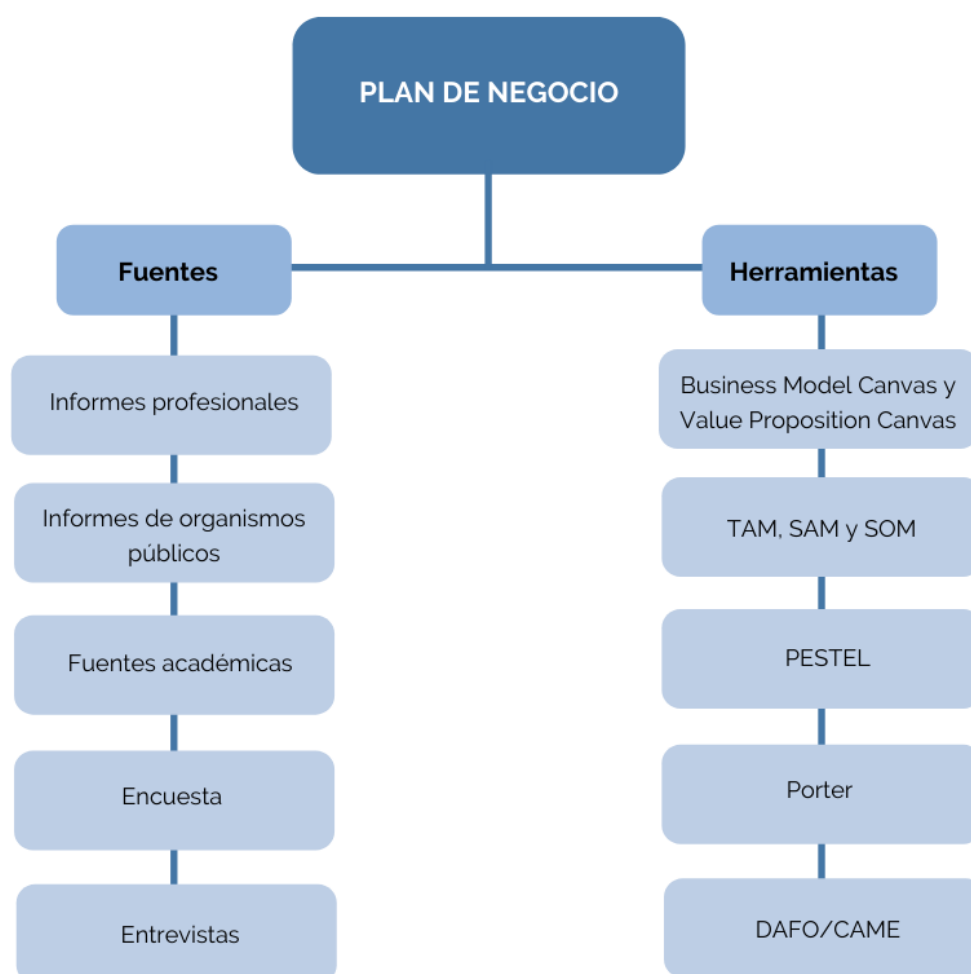
Para lograr los objetivos específicos anteriormente mencionados la metodología que se utilizará consistirá en primer lugar, en determinar el modelo de negocio y, en segundo lugar, se desarrolla el plan estratégico. De esta manera, en el presente trabajo no queda plasmado el análisis financiero, ni el plan de marketing, que serán llevados a cabo por otros componentes del equipo.

Para conseguir la información necesaria se emplean distintas fuentes según la naturaleza de la investigación. En primer lugar, se lleva a cabo una investigación de carácter exploratorio con el fin de obtener un conocimiento más profundo del sector. Para ello se han usado diversos informes profesionales como Universitarios en España, Universitic 2020 y datos del Ministerio de Educación. Del mismo modo se han empleado fuentes académicas obtenidas de buscadores académicos como *Dialnet* y *Google Scholar*. Seguidamente se lleva a cabo una investigación descriptiva con el objetivo de delimitar los hechos que conforman el problema y evaluar el entorno, los consumidores y la competencia. Con este fin se han llevado a cabo entrevistas y encuestas a los clientes potenciales, se han utilizado datos estadísticos proporcionados por el INE y evaluado la competencia a través de sus páginas web. Respecto a las limitaciones de la investigación realizada nos encontramos con una muestra reducida que limita la generalización.

En cuanto a herramientas conceptuales utilizadas destacamos la metodología *Business Model Canvas* y *Value Proposition Canvas*, propuestas por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en su obra *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. Por otro lado, para determinar el tamaño de mercado se utiliza la metodología TAM, SAM y SOM¹ con el objeto de desarrollar el plan estratégico se utilizan múltiples análisis entre los que destacamos PESTEL, Porter, DAFO y CAME.

¹ De las expresiones inglesas *Total Addressable Market*, *Serviceable Addressable Market* y *Serviceable Obtainable Market*.

Figura 1 Metodología elaboración del plan de negocio de Acceso



Fuente: elaboración propia

1.4. Estructura

El presente trabajo se estructura en cuatro capítulos diferenciados:

En el **primer capítulo**, se lleva a cabo una introducción al tema de estudio y se determina cuál es la motivación que existe detrás del presente trabajo.

Durante el **segundo capítulo** se desarrolla el modelo de negocio usando la metodología *Business Model Canvas*. Siguiendo este modelo, se define en primer lugar la propuesta de valor utilizando la herramienta *Value Proposition Canvas*, a través de la cual se contrastan las hipótesis que se tenían sobre las necesidades de los clientes. Una vez concretadas las necesidades y con el objetivo de satisfacerlas se desarrollan los siguientes

componentes del *BMC*²: canales de distribución, relación con los clientes, socios clave, actividades clave, recursos clave, ingresos y costes.

El **tercer capítulo** desarrolla el plan estratégico. Este tiene como objetivo responder a tres preguntas fundamentales: ¿Dónde quiere llegar la empresa? ¿Cuál es la situación de la que parte? ¿Cómo lo va a conseguir?

Contestando a la primera pregunta, se llevará a cabo una evaluación del propósito definiendo su misión, visión y valores. En segundo lugar, para determinar la situación de la empresa se lleva a cabo un análisis del entorno desde lo más general a lo más específico. Este comienza con un análisis del entorno macroeconómico a través de la herramienta PESTEL. A continuación, se lleva a cabo un análisis del sector en cuestión, Se determina, además, el tamaño de mercado en número de usuarios para *Acceso* bajo la metodología TAM, SAM y SOM con la ayuda de datos estadísticos proporcionados por el INE. De manera complementaria, se examina la competencia a través de un mapa de posicionamiento y se determina su fuerza a partir del análisis de las 5 fuerzas de Porter. Por último, se elegirá la estrategia que mejor se adapte a la empresa. Para ello se examinarán en primer lugar las características internas de la empresa junto con los factores externos anteriormente expuestos a través de la matriz DAFO. A partir de esta se desarrollará la matriz CAME con las acciones concretas que la empresa llevará a cabo.

Finalmente, en el **cuarto capítulo** se resumirán las conclusiones extraídas del estudio respondiendo a los objetivos estratégicos mencionados al comienzo el trabajo.

² *Business Model Canvas*.

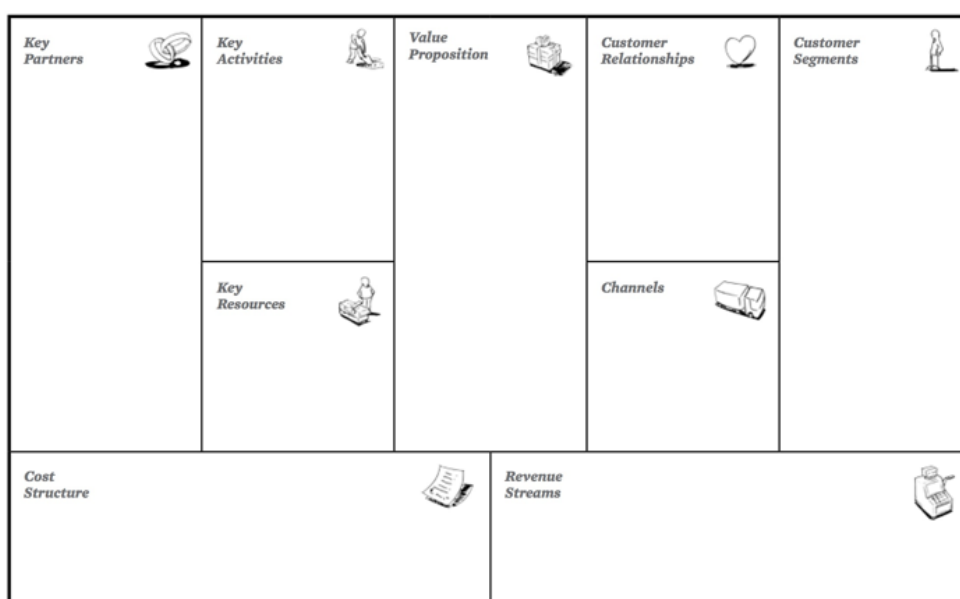
Capítulo 2 Modelo de negocio

2.1. Marco teórico *Business Model Canvas*

En este apartado se llevará a cabo una descripción en profundidad del modelo de negocio de *Acceso* usando la metodología definida por *Business Model Canvas* junto con la herramienta complementaria *Value Proposition Canvas*. Este modelo fue presentado por Alexander Osterwalder junto con Yves Pigneur en su libro *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers* (2009). Para estudiar cómo la empresa genera, distribuye y captura valor, los autores proponen un estudio en nueve bloques diferenciados.

Siguiendo esta metodología, se determinará en primer lugar cuál es la propuesta de valor de *Acceso*, y, seguidamente, se analizarán los elementos necesarios para lograr este objetivo. Para analizar su viabilidad comercial será necesario llevar a cabo un estudio que parte de sus segmentos de clientes, continúa con los canales de distribución y finaliza con el tipo de relación que se establecerá con dichos clientes. Una vez comprobada la viabilidad comercial, se lleva a cabo un estudio de viabilidad operativa en el que se determinarán cuáles serán los recursos y alianzas que requerirá la compañía para poder llevar a cabo sus actividades clave. Por último, se mencionarán de forma resumida los principales ingresos y gastos de la compañía.

Figura 2 *Business Model Canvas*



Fuente: Saavedra (2019)

2.2. *Value Proposition Canvas*

En este apartado se analizarán cuáles son las necesidades o los problemas con los que se encuentran los clientes principales y se determinará cómo *Acceso* contribuirá a solucionar estos.

Para meternos en la piel del cliente y poder examinar desde su perspectiva el valor percibido se empleará la metodología *Value Proposition Canvas*, que analiza de forma conjunta la propuesta de valor y los segmentos de clientes.

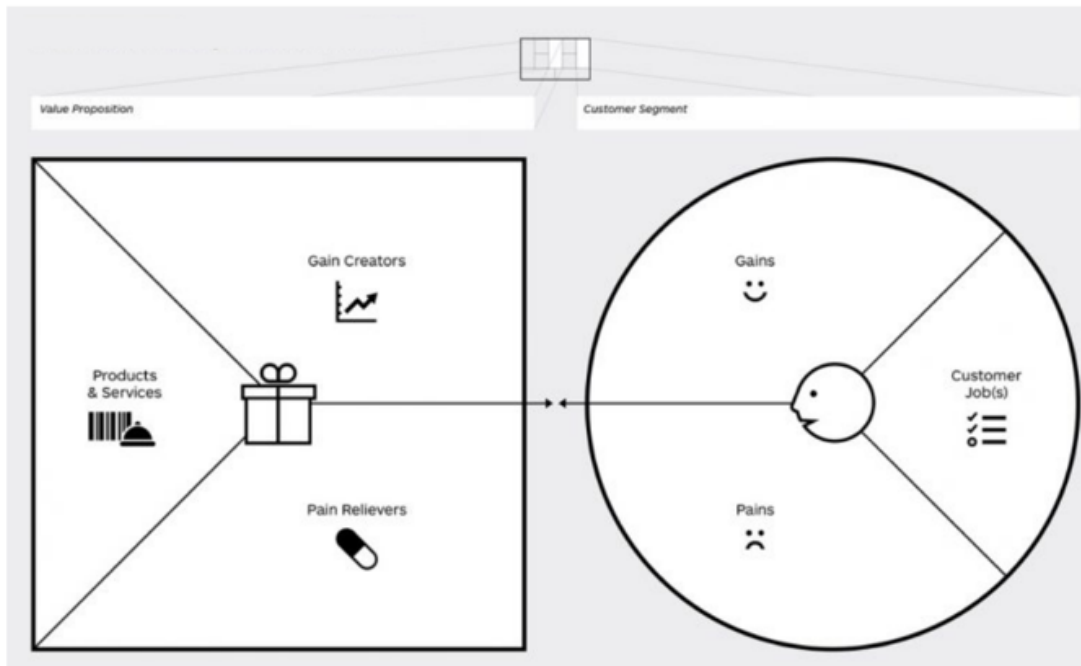
Esta metodología se centra en primer lugar en el cliente y propone analizar tres factores:

1. *Actividades o customer jobs*: que son aquellas actividades que desarrolla el cliente habitualmente en relación con nuestro servicio.
2. *Problemas o pains*: persigue entender cuáles son las dificultades a las que se enfrenta el cliente cuando desarrolla las actividades anteriores.
3. *Beneficios o gains*: analiza qué es aquello que el cliente busca o desea cuando lleva a cabo esas actividades.

A continuación, determina cuál es la idoneidad de nuestro producto o servicio ante las cuestiones anteriormente planteadas:

1. *Productos y servicios*: describe el producto o servicio alrededor del cuál se construye nuestra propuesta de valor.
2. *Solución a los problemas o pain relievers*: determina cómo el producto o servicio soluciona los problemas planteados anteriormente.
3. *Generadores de valor o gain creators*: analiza cómo el producto o servicio satisface las demandas de los clientes.

Figura 3 Value Proposition Canvas



Fuente: Strategyzer AG (2019)

2.2.1. Actividades del cliente o *customer jobs*

Con el objetivo de ayudar a hacer más sencillo el proceso de solicitud a una universidad privada en España resulta fundamental entender quiénes son sus protagonistas y qué actividades realizan con este propósito.

a) Estudiantes

Cuando un alumno está interesado en estudiar en la universidad privada lleva a cabo una serie de actividades que se pueden describir de manera cronológica. En primer lugar, el reconocimiento de una necesidad, el alumno cuando se plantea qué hacer de cara al futuro identifica la universidad privada como una opción. Ante esta necesidad, comienza a buscar información acerca de las alternativas que se le plantean, para ello utiliza diferentes medios, desde buscar en Internet, acudir a ferias o eventos de universidades, o preguntar a conocidos. Una vez considera que tiene toda la información necesaria evalúa las distintas alternativas sobre titulaciones y universidades, y toma una decisión. Finalmente, solicitará admisión en aquella o aquellas titulaciones o universidades que ha elegido.

Figura 4 Customer jobs estudiantes



Fuente: elaboración propia

b) Universidades privadas

Por otro lado, aunque el curso universitario no comienza hasta septiembre, las universidades privadas trabajan todo el año para captar futuros alumnos y comienzan su periodo de admisión en enero. Las universidades privadas en su mayoría cuentan con un departamento de marketing desde el que organizan las distintas campañas y los medios que utilizarán para ponerse en contacto con los estudiantes. Además, para llevar a cabo la admisión del candidato reciben en primer lugar la documentación necesaria de este, la tramitan, la evalúan y en función de sus competencias toman una decisión que más tarde le comunicarán. Cabe destacar que además muchas universidades llevan a cabo pruebas de admisión propias e incluso entrevistas personales. Sin embargo, todas estas actividades normalmente son llevadas a cabo por distintos departamentos dentro de la universidad mostrándose inconexas entre sí.

Figura 5 Customer jobs universidades



Fuente: elaboración propia

2.2.2. Problemas del cliente o *pains*

a) Estudiantes

Como se ha mencionado anteriormente, los usuarios de nuestro servicio serán aquellos estudiantes interesados en ingresar en una universidad privada. Para hacer un análisis en profundidad de los problemas que se encuentran estos, diferenciamos dos categorías principales: aquellos que solo buscan información y aquellos que van a realizar el proceso de solicitud a través de nuestra página web.

La primera categoría será más amplia, ya que los interesados en estudiar en una universidad privada pueden comenzar a buscar información desde edades muy tempranas. Como aproximación supondremos que la mayoría de estos estudiantes son los que se encuentran estudiando bachillerato.

Buscar información acerca de qué grado que estudiar y dónde cursarlo se puede convertir en una tarea compleja y de gran importancia, ya que la decisión que tomen sin duda marcará su futuro. Entre algunas de las preguntas a las que se enfrentan estos alumnos nos encontramos: ¿Qué grado estudio? ¿En qué universidad? ¿Universidad pública o privada? ¿Qué universidades ofrecen el grado que me interesa? ¿Cuáles son los requisitos para acceder a estas? y un sinnúmero de interrogantes. Para responder a estos, los alumnos se enfrentan a una **cantidad de información ingente, heterogénea y desestructurada**, que no tienen tiempo de analizar. En España la oferta de titulaciones para el curso 2019-2020 se elevaba a 3.088, repartidas en 709 centros diferentes, según datos del Ministerio de Universidades (2021a).

De acuerdo con una encuesta realizada a 300 alumnos de bachillerato se observa que estos, por lo general, no tienen acceso o no saben donde buscar toda la información acerca de las titulaciones y universidades. Una gran mayoría, el 61,9% de los encuestados, manifiesta que el mayor problema con el que se encuentran a la hora de tomar esta decisión es que no saben en qué medios buscar la información que necesitan.

En la segunda categoría englobaríamos a todos aquellos candidatos que se encuentran a las puertas de la universidad y realizan el proceso de solicitud a través de nuestra plataforma. La mayoría de estos se encuentra entre los 18 y 21 años, según datos del Ministerio de Educación. Para analizar sus necesidades en profundidad, dividiremos este grupo en dos subgrupos según su motivación para acudir a la universidad privada. Por un lado, aquellos cuya primera opción es estudiar en una universidad privada, ya sea por su

prestigio o ventajas, a los que denominaremos “primario”. El segundo grupo será denominado “reenganche”, e incluye a todos aquellos alumnos cuya primera opción es la universidad pública, pero que acudirían a la privada en caso de que no alcancen la nota de corte necesaria.

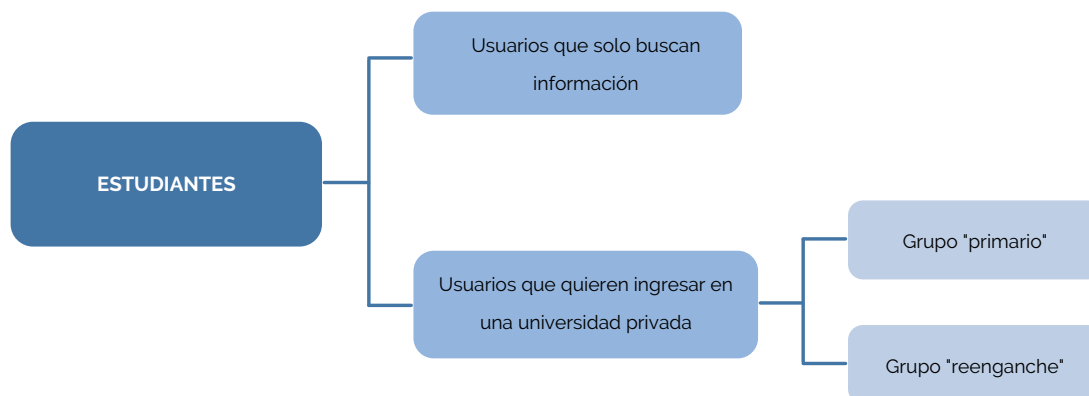
En el grupo “primario” observamos que la mayoría de los estudiantes solicitan plaza en un número muy limitado de universidades privadas, reduciéndose en muchas ocasiones a una. El principal motivo que encontramos aquí es que realizar la solicitud de una universidad privada resulta un **proceso engorroso** y requiere mucho tiempo. Otro de los motivos que encontramos es que, en muchas ocasiones, estos estudiantes **no conocen toda la oferta** de universidades privadas, y por ello, acaban solicitando a aquellas que gozan de una mayor popularidad o que les recomiendan sus conocidos. Según la encuesta realizada, el 50,7% de los estudiantes señala que no conoce la oferta de las universidades ni cuáles son aquellas que ofrecen el grado que le interesa. De esta forma, los estudiantes pertenecientes a este grupo tienden a reducir sus posibilidades de estudiar aquello que desean como consecuencia de un proceso tedioso y una oferta totalmente desestructurada.

Por otro lado, en el grupo de “reenganche” nos encontramos con estudiantes que tienen muy claro lo que quieren estudiar y acuden a la universidad privada en busca de garantías. Estos se ven sobrepasados por dos tipos de **procesos de admisión totalmente diferentes** dado que el Sistema Universitario Español es un sistema dual, compuesto durante el curso 2019-2020 por 83 universidades, 50 de ellas públicas y 33 privadas, (Ministerio de Universidades, 2021a). Por un lado, las universidades públicas cuentan con unas pruebas genéricas a acceso a la universidad, la denominada PAU, cuya calificación junto a la nota obtenida en bachillerato determinarán la puntuación con la que el alumno compite para entrar, siendo el mismo proceso para todos los alumnos y todas las universidades públicas. Sin embargo, en las universidades privadas nos encontramos con un escenario mucho más complicado. La información de ingreso de estas se encuentra en las páginas web de cada una de las universidades y presentan **diferentes requisitos**, como la realización de pruebas de acceso propias de la institución en algunos casos. Según datos de la encuesta realizada, el 51,4% de los estudiantes opina que no tiene suficiente información sobre los requisitos que se le exigen para solicitar la admisión a un determinado grado. Además, estos estudiantes, que tienen clara la titulación que quieren estudiar, no conocen en muchas ocasiones la oferta que existe en la universidad privada para dicha titulación, lo

que les impide aprovechar las grandes posibilidades que ofrece el sistema universitario español.

Se identifican así dos necesidades comunes a ambos grupos, que demandan información estructurada y un proceso de solicitud unificado y más simple.

Figura 6 Segmentación de los usuarios de Acceso



Fuente: elaboración propia

b) Universidades privadas

Las universidades que constituyen los clientes potenciales de *Acceso* serían las 39 universidades privadas españolas que existen actualmente, tanto presenciales como no presenciales (ver anexo 1).

Englobamos los problemas que tienen estas en dos áreas principales: por un lado, la captación y comunicación con el alumno, y por otro, el proceso administrativo que conlleva la recepción y tratamiento de la documentación del candidato.

A pesar del crecimiento durante los últimos años de los alumnos que deciden matricularse en una universidad privada, las universidades continúan teniendo problemas para **comunicarse con los estudiantes** y hacerlo de una forma efectiva. Durante una entrevista con Raquel Violero, directora de la Oficina de Nuevos Alumnos de la Universidad Pontificia de Comillas, se pudo comprobar cómo el surgimiento de nuevos competidores, nuevos modelos de educación y el entorno cambiante, hacen que se tengan que emplear nuevas formas de llegar a los futuros alumnos porque las tradicionales comienzan a quedar obsoletas. Además, se recalca el interés de la universidad por atraer al candidato

en etapas más tempranas. Normalmente, estos comienzan a interesarse por las universidades privadas al final de su etapa de bachillerato, sin embargo, conseguir captar al alumno con antelación y poder mantener la relación con él hasta que toma la decisión, constituye un gran factor de éxito para su conversión, según afirma Violero. De esta forma, las universidades privadas necesitan ganar visibilidad, campañas de marketing más efectivas y mejorar la comunicación con los futuros alumnos.

El segundo problema se refiere a la necesidad latente de **digitalización** que tienen las universidades para poder satisfacer las demandas de sus clientes principales, los alumnos, y ser más eficientes en sus procesos.

Se observan así ciertas ineficiencias en las universidades durante el proceso de captación y selección de estudiantes. Por ejemplo, en la Universidad Pontificia de Comillas, el proceso de captación y selección se lleva a cabo a través de dos áreas diferenciadas y poco integradas entre sí: la Oficina de Nuevos Alumnos, encargada del marketing y de acompañar al estudiante desde que conoce la universidad hasta que comienza la solicitud; y la Secretaría General y Gestión Académica y Trámites, encargada de todo el proceso administrativo.

Dentro de la Oficina de Nuevos Alumnos intervienen hasta cinco departamentos diferentes, lo que genera duplicidades y un derroche de recursos. Entre los principales retos a los que se enfrentan esta área en las universidades nos encontramos con la baja demanda de algunas titulaciones, así como la dificultad para llegar a los futuros alumnos y crear *engagement*³ en un entorno de alta competencia entre las universidades privadas, según afirma Violero.

Respecto a la Secretaría General y Gestión Académica y Trámites, se pudo comprobar cómo en su mayoría se trata de un proceso manual con sistemas tecnológicos poco integrados, implicando así una mayor cantidad de tiempo, recursos humanos y aumentando las probabilidades de error.

Para las universidades administración electrónica ha pasado de ser una obligación legal para convertirse en una herramienta imprescindible en su transformación digital. Sin embargo, en la actualidad apenas el 60% de las universidades cuentan con un plan para implementar los elementos de administración electrónica por lo que el camino por

³ Término inglés que se puede traducir como “compromiso” o “fidelidad”. En el ámbito del marketing se refiere al compromiso que se establece entre una marca y su audiencia (Rosgaby, 2020).

recorrer aún es largo (Crue Universidades Españolas, 2020). Además, el Covid-19 ha supuesto un punto de inflexión, exigiendo a las universidades avanzar rápidamente en su transformación digital. De esta forma, en un entorno de cambio acelerado e innovación las universidades no siempre son capaces de adaptarse y dar la mejor respuesta.

2.2.3. Beneficios del cliente o *gains*

a) Estudiantes

Los jóvenes comprendidos entre los 16 y 21 años son aquellos pertenecientes a la llamada generación Z. Para estos las redes sociales son su hábitat natural y acceden a ellas a través de diferentes dispositivos, como ordenadores, *tablets* y sobre todo, teléfonos móviles. Esta generación está acostumbrada a relacionarse a través de internet, así como buscar y hallar lo que demandan en tiempo real, sin esperas ni pausas (Álvarez, 2019). Entre sus demandas destaca una **comunicación inmediata, personalizada y multipantalla**.

En la encuesta realizada a 300 alumnos de bachillerato se observa que el 99% considera útil una página o aplicación móvil desde donde poder acceder a la información acerca de las diferentes titulaciones, universidades, contenido del curso, requisitos y más información que le facilite la toma de decisión. Además, en varias entrevistas llevadas a cabo con personas que se encuentran en el proceso de toma de decisión se comprobó como la mayoría opina que poder acceder desde su *smartphone* es vital, ya que podrían buscar información en cualquier momento.

Por otro lado, cuando se les pregunto acerca de los servicios a los que les gustaría tener acceso en esta aplicación, estos hicieron referencia a distintos tipos de **información complementaria**: el 58,8% declaró que le sería útil información acerca de programas de ayuda a la financiación de los estudios, el 56,7% información y contacto con opciones de alojamiento, el 52,2% contacto con profesionales de distintos ámbitos y mentores, y el 44% información sobre eventos estudiantiles y conferencias telemáticas.

b) Universidades privadas

Del mismo modo, las universidades señalan la progresiva digitalización como el camino a seguir para alcanzar sus objetivos. Hoy en día, la pandemia ha jugado un papel clave en este cambio y ha permitido a las universidades darse cuenta de los múltiples beneficios de la digitalización, que permite que las universidades recopilen los datos de manera más eficiente y hagan más tarde un mejor uso de estos. “Muchas instituciones se están dando cuenta que la mayoría de los procesos tienen que empezar a digitalizarse, y el proceso de

admisión es la primera experiencia de un estudiante con su universidad” afirma Alexia Sanjuan Satorra, directora digital de la Universitat Internacional de Catalunya (UIC) (Espejo, 2021). Por otro lado, Jose Maria Cogollor, jefe de servicios de grados y másteres en la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), añadió que el gran cambio de la universidad está por venir, y que este estará impulsado por la digitalización (Espejo, 2021).

Además, durante la entrevista con Raquel Violero se comprobó como las universidades ven en las **nuevas tecnologías** una oportunidad no solo para ahorrar tiempo en sus procesos administrativos, sino también para mejorar su visibilidad y comunicación con el alumno. Considera así que sería muy interesante una aplicación móvil desde la que mantener al alumno informado, notificarle avisos y poder solucionar dudas. El canal móvil todavía no es explotado por algunas universidades, pero de cara a la promoción y al *engagement* con el candidato ofrece múltiples beneficios.

2.2.4. Productos y servicios

Acceso ofrece dos servicios diferenciados según el segmento de clientes al que se dirige. En primer lugar, ofrece a los estudiantes una **página web y aplicación móvil**. *Acceso* se mostrará ante sus usuarios como un catálogo organizado por universidades y titulaciones, e incluirá un buscador que les permitirá filtrar de acuerdo con sus preferencias. Cuando estos seleccionen un grado o institución, se les mostrará una breve descripción sobre la universidad y el grado, el tipo de titulación, su modalidad, número de créditos y el precio, además de un apartado desde el cual pueden comenzar su solicitud. De esta forma, solo será necesario un equipo o dispositivo móvil con acceso a internet a través del cual los estudiantes pueden buscar información de la universidad privada, iniciar el proceso de solicitud y acceder a sus datos de usuario.

En segundo lugar, ofrece a las universidades una **solución CRM⁴ SaaS⁵**, es decir, un software como servicio que se encarga de la gestión de la relación con los clientes, es decir, de las universidades privadas con sus futuros alumnos.

⁴ Término en inglés que se refiere a *Customer Relationship Management*, es decir, el conjunto de prácticas, estrategias de negocio y tecnologías enfocadas en la relación con el cliente (Salesforce, 2021a).

⁵ Término en inglés que se refiere a *software as a service*, que consiste en un modelo de distribución y de licencias usado para entregar aplicaciones de software a través de Internet (Salesforce, 2021b).

La elección del formato software como servicio se debe a múltiples razones. En primer lugar, este permite a los usuarios conectarse a la aplicación basada en la nube sin necesidad de comprar o instalar algún tipo de hardware.

En segundo lugar, permite a nuestros clientes, las universidades, utilizar este servicio bajo un coste inicial mínimo, así como pagar por lo que se usa a través de una suscripción que dependerá del número de solicitudes. De esta forma, *Acceso* será el primer eslabón en el proceso de admisión de las universidades, encargándose de recibir la documentación inicial de los candidatos y remitir estas a las correspondientes instituciones.

Finalmente, cabe destacar el alto nivel de seguridad que proporciona para el tratamiento de datos que pueden ser sensibles. Como proveedor será *Acceso* quien garantice la disponibilidad y seguridad de la aplicación, así como de los datos contenidos en ella. De esta forma, es posible controlar mucho mejor la información y las aplicaciones, así como los cambios de las versiones de software y evitar copias o distribuciones no permitidas de datos (Consulting Informático, 2014).

2.2.5. Solución a los problemas o *pain relievers*

a) Estudiantes

Gracias a sus servicios *Acceso* **ahorra tiempo** a los estudiantes en el proceso de búsqueda de información permitiendo acceder a toda ella de manera **ordenada** y facilita la navegación a través de ella con un buscador y filtros. De esta forma, disponiendo de toda la información acerca de las universidades privadas y titulaciones el alumno puede **comparar** de forma más fácil y escoger aquella opción que mejor se adapte a él o ella.

Por último, facilita el proceso de solicitud de admisión. En primer lugar, reduce el tiempo que el alumno tarda en solicitar a las distintas universidades, eliminando la necesidad de realizar múltiples procesos y subir los mismos documentos en las distintas páginas web de las universidades. Del mismo modo, le mantiene **informado** sobre los siguientes pasos a completar y plazos, aumentando sus probabilidades de llevar a cabo el proceso de manera exitosa.

b) Universidades privadas

Acceso ofrece en primer lugar un medio para las universidades privadas a través del cual darse a conocer y captar futuros alumnos. Soluciona así los problemas que se encuentran las universidades para proporcionar su información a través de los nuevos canales,

especialmente facilitándoles su presencia en el **canal móvil** a través de una aplicación para los estudiantes.

Por otro lado, referente al ámbito administrativo soluciona mediante la **digitalización y automatización** las duplicidades y manualidades del proceso que se lleva a cabo para la recepción y gestión de la documentación necesaria por parte de los estudiantes.

2.2.6. Generadores de valor o *gain creators*

a) Estudiantes

Estos verán satisfechas sus demandas en tres ámbitos principales. Por un lado, la existencia de una **única plataforma** accesible desde distintos dispositivos con toda la información relativa a las universidades privadas en España. En segundo lugar, el acceso a **más servicios** relacionados con su entrada en la universidad como opciones de financiación y alojamiento. Por último, la posibilidad de ser dueño del proceso de búsqueda y solicitud a través de un **perfil de usuario** desde el cual poder gestionar sus preferencias y recibir una comunicación personalizada.

b) Universidades

Gracias a *Acceso* las universidades ven satisfecho su deseo de aumentar su **visibilidad**, no solo dentro de España, sino en países extranjeros a través de información ofrecida en diferentes idiomas, lo que incrementa el prestigio de la institución. Del mismo modo, genera ese **engagement** desde edades tempranas gracias a una plataforma que mantiene a los interesados al día sobre el sector de las universidades privadas con noticias, información, eventos y ferias. Finalmente, soluciona los problemas de comunicación con el estudiante actuando como intermediario a través de notificaciones, avisos y resolución de dudas.

Es importante destacar que el servicio que ofrece *Acceso* a las universidades se limita a esta primera fase de solicitud y comunicación, y no aspira a sustituir los procesos de admisión de las universidades, sino que estas podrán continuar realizando sus pertinentes pruebas o exámenes y escoger a los alumnos según sus propios criterios.

2.3. Canales de distribución

Los canales de distribución serán aquellos que se utilicen para dar a conocer nuestro servicio, evaluar la propuesta de valor por parte de nuestros clientes, permitir la compra

y dar un servicio posventa. De esta manera, estos serán diferentes dependiendo al segmento de cliente al que nos dirijamos y el objetivo que se persiga.

a) Estudiantes

Dadas las características de los usuarios de nuestro servicio, estudiantes jóvenes entre 16 y 18 años, será imprescindible utilizar las **redes sociales** como medio para dar a conocer nuestro servicio. Además, estas proporcionan un gran alcance y bajo coste. Entre las principales redes sociales utilizadas en España por los usuarios a los que nos dirigimos nos encontramos con YouTube, Instagram y Tik Tok. Por otro lado, con el objetivo de atraer a interesados en ingresar en la universidad, y en especial en la universidad privada, *Acceso* tendrá presencia en las **páginas web** de las propias universidades y en aquellas que ofrezcan servicios relacionados con el estudiante universitario, como foros de estudiantes y servicios de alojamiento. Por último, llevará a cabo campañas informativas en **colegios y ferias y eventos** de orientación para los estudiantes como Aula en IFEMA. Para el resto de los objetivos: proporcionar el servicio, evaluar la propuesta de valor y ofrecer un servicio de atención, se hará de manera directa a través de la propia **página web y aplicación móvil** de *Acceso*. Desde esta los usuarios evaluarán el servicio a través de una serie de mecanismos de *feedback* y podrán resolver cualquier problema en su apartado de preguntas frecuentes (*FAQS*), vía *chatbot* o a través de un apartado de resolución de dudas mediante la cumplimentación de un cuestionario.

b) Universidades privadas

Por otro lado, para captar universidades será necesario un contacto más individualizado para dar a conocer nuestros servicios. Este se llevará a cabo a través de **reuniones** presenciales o de forma telemática entre nuestro equipo de comerciales y los departamentos de admisión de las instituciones privadas. Como medios de apoyo se usará un número de teléfono móvil y un correo electrónico exclusivo para atender a las universidades.

La contratación y el acceso al servicio ofrecido se hará directamente a través de la interfaz del **SaaS**. Desde este las universidades podrán acceder a toda la información sobre los distintos paquetes a contratar, que dependerán del tamaño de la universidad y por tanto el número de solicitudes que reciban, así como realizar el pago. Además, este nos permitirá gestionar las funciones comerciales, de marketing y el servicio posventa con dichas instituciones.

2.4. Relación con los clientes

La relación con los clientes se caracterizará por ser vía **online, directa, frecuente e individualizada**, y se llevarán a cabo principalmente a través de la plataforma desarrollada.

a) Estudiantes

Los estudiantes para poder realizar el proceso de aplicación y acceder a otros servicios, como son el seguimiento individualizado y gestión de las preferencias, deberán crearse un **usuario** en la plataforma y aceptar la política de privacidad de datos. Para completar su perfil de usuario será necesario que estos den sus datos personales con el objetivo de verificar la realidad de la persona que hay detrás y establezcan una contraseña única e intransferible.

b) Universidades privadas

Para el correcto funcionamiento de *Acceso* es fundamental la **colaboración estrecha** de las universidades en cuatro ámbitos diferentes. En primer lugar, proporcionándoles toda la información acerca de su oferta y datos de la universidad. Por otro lado, incluir a en su cadena de valor del proceso de solicitud, cediéndole esa primera fase referente a la recopilación de la documentación inicial del alumno. En relación con este, permitir que *Acceso* actúe como intermediario comunicándose con los futuros alumnos. Finalmente, trabajar de manera conjunta en el ámbito de marketing para dar a conocer la plataforma y la universidad en cuestión.

2.5. Socios clave

Como bien se ha mencionado anteriormente, las **universidades privadas** no solo componen uno de los segmentos de clientes a los que se dirige *Acceso*, sino que también se presentan como un socio clave, otorgándonos la exclusividad de su proceso administrativo de solicitud de admisión.

Del mismo modo, para enriquecer el servicio al alumno y aumentar así el atractivo de la plataforma, se contarán con acuerdos con una serie de socios que presten servicios relacionados con la vida del estudiante universitario. Entre ellos destacamos:

- **Colegios:** tener una buena relación con los colegios donde se impartan los cursos de bachillerato es vital para poder acceder a potenciales universitarios, así como conocer sus necesidades e intereses. Además, los eventos de orientación a la

universidad organizados en los propios colegios ofrecen una gran oportunidad para atraer usuarios.

- **Eventos y ferias:** será importante que *Acceso* tenga presencia en los principales eventos y ferias a los que el estudiante acude en búsqueda de información acerca de la educación superior, ya que una vez finalizada la feria *Acceso* proporciona ese espacio donde seguir informando al alumno y comunicarse con él. Entre los más importantes en España destacamos en Aula, organizada en IFEMA, y el Salón de Orientación Universitaria UNITOUR, la feria universitaria más grande en el sur de Europa.
- **Bancos:** muchos bancos ofrecen financiación a estudiantes universitarios para llevar a cabo sus estudios, sin embargo, los estudiantes consideran que no tienen suficiente información acerca de estos. *Acceso* se presenta como un espacio en el que los bancos pueden dar a conocer este servicio y atraer más alumnos, así como tener acceso a información acerca de las preferencias del alumno para ofrecer productos financieros que se adapten mejor a estos. Entre algunos de los bancos que ofrecen este tipo de servicio nos encontramos con Santander, Wizink, BBVA, Caixabank, Abanca, Sabadell e Ibercaja.
- **Servicios de alojamiento:** *Acceso* quiere proporcionar una opción de alojamiento en cada una de las ciudades españolas en las que exista una universidad privada. Entre estos estarán, por un lado, las residencias propias de las universidades y por otro, las residencias de estudiantes externas. En este último caso destaca Resa, que cuenta con 40 residencias universitarias y colegios mayores en 20 ciudades españolas.

Finalmente, será necesario conseguir un conjunto de **inversores** que proporcionen los recursos económicos necesarios para financiar el proyecto.

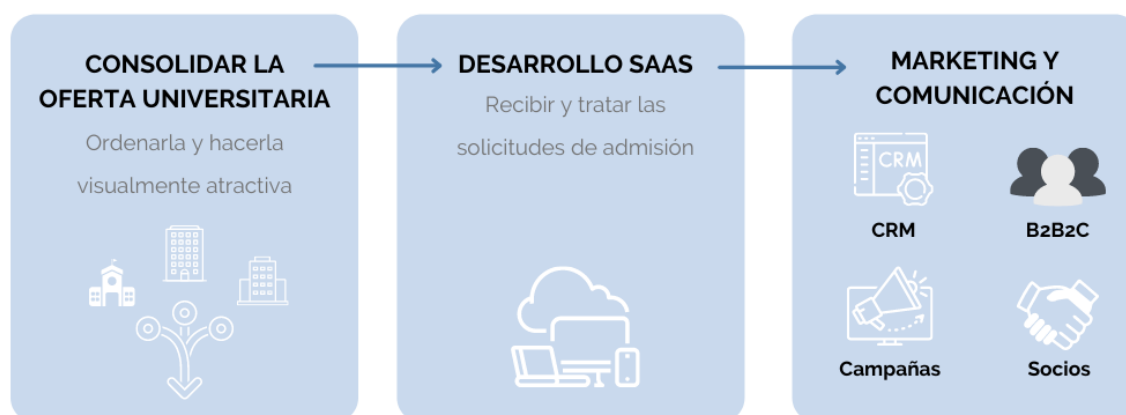
2.6. Actividades clave

Podemos dividir las actividades clave que necesita llevar a cabo *Acceso* para proporcionar su servicio en tres fases principales.

En primer lugar, **ordenar la oferta** universitaria privada española y organizarla de modo que sea fácilmente accesible para el usuario, así como traducirla a diferentes idiomas. En segundo lugar, será necesario el **desarrollo** del llamado **SaaS** que será el formato en el que se preste nuestro servicio y para lo que se contratará a un desarrollador. Además, para

servir a las universidades como gestor administrativo, será necesario recibir y tratar las solicitudes de admisión a través de nuestro SaaS, garantizando siempre la seguridad y privacidad de los datos confidenciales. Finalmente, *Acceso* llevará a cabo funciones de **marketing y comunicación**. Por un lado, llevará a cabo una fuerte labor de marketing para dar a conocer su servicio y atraer tanto a universidades como usuarios. Por otro, actuará como intermediario realizando la tarea de comunicación con los candidatos por parte de las universidades.

Figura 7 Actividades clave Acceso



Fuente: elaboración propia.

2.7. Recursos clave

Además de la financiación inicial para poder desarrollar el servicio hasta que se generen ingresos por primera vez, *Acceso* necesitará una serie de recursos clave que clasificaremos a continuación según su naturaleza.

En cuanto a **recursos tecnológicos**, será esencial contar con una solución SaaS que se mostrará como página web y aplicación móvil, así como los equipos necesarios para llevarlo a cabo. Respecto al **capital humano**, *Acceso* además de contar con el equipo fundador, de perfil mayoritariamente empresarial, adherirá a su equipo una serie de profesionales de ventas, que llevarán a cabo las actividades comerciales con el objetivo de captar universidades socias, y un analista-programador, que será el especialista encargado de desarrollar el software. Como recurso intangible, será imprescindible contar

con la **exclusividad** del proceso de solicitud de las universidades privadas clientes, de forma que el alumno solo pueda comenzar el proceso de solicitud de admisión a través de *Acceso*.

2.8. Estructura de ingresos y costes

A lo largo de este apartado se explican de manera resumida los principales ingresos y costes, así como la financiación inicial del proyecto.

El objetivo por tanto es proporcionar una idea sobre su viabilidad económica sin profundizar en el análisis financiero, que no es el tema que nos ocupa en el presente trabajo y que ha sido desarrollado en el plan de negocio por otros miembros del equipo.

a) Ingresos

Acceso monetizará el servicio ofrecido y capturará así valor a través de los ingresos percibidos por dos fuentes principales y una complementaria que se explicarán a continuación de mayor a menor contribución.

En primer lugar, a través de la monetización del servicio ofrecido a las **universidades privadas**. Se les cobrará a estas una tasa anual fija por el uso del servicio gestor administrativo, que dependerá del número de solicitudes que se realicen a dicha universidad. Este precio se cobrará de manera anual, ya que los servicios de *Acceso* se ofrecen en periodos de un año completo, aunque el proceso de gestión administrativa se concentre en unos meses.

Tabla 1 Tarifas a universidades privadas⁶

Número de solicitudes	Precio anual
1.000 - 2.000	70.000,00 €
500 - 1.000	50.000,00 €
< 500	30.000,00 €

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

⁶ Estas tarifas han sido calculadas en función de la competencia existente y el precio de matrícula por alumno de las universidades privadas en España.

En segundo lugar, siguiendo una estructura similar para los **socios estratégicos**, se cobrará a estos una tasa mensual fija a cambio de proporcionarles visibilidad de forma fija en nuestra plataforma. A su vez se cargará una comisión variable como porcentaje de las ventas conseguidas gracias a *Acceso*.

Tabla 2 Tarifas socios estratégicos⁷

Método	Precio
Fijo	200,00 €
Variable	5%

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

Finalmente, se llevarán a cabo **acciones publicitarias** en la página web y aplicación móvil. Se cobrará a dichos anunciantes mediante un modelo híbrido por CPM (coste por mil impresiones) y CPC (coste por click).

Tabla 3 Tarifas publicidad⁸

Método	Precio
CPM	17,00 €
CPC	0,10 €

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

b) Costes

Para analizar los costes los agruparemos en dos categorías diferentes, por un lado, los costes en los que se incurrirán la puesta en marcha del proyecto, y, por otro lado, los costes referentes al desarrollo normal de la empresa durante un ejercicio.

⁷ Estas tarifas han sido calculadas en función del coste actual del mercado para anunciarse en plataformas web, así como el valor percibido por el socio como un porcentaje del ingreso medio por nuevo cliente.

⁸ Estas tarifas han sido calculadas en función de la información disponible sobre el coste por anunciarse en diferentes plataformas online.

En cuanto a los costes referentes a la **inversión inicial** se estima que serán necesarios 18.249 € para elaborar un modelo piloto de nuestro proyecto que permita comenzar la actividad. Más tarde se determinará cuáles serán las fuentes de financiación.

1. Equipo: se pondrá a disposición del desarrollador un ordenador con suficiente capacidad para programar, cuyo precio ronda los 1.500€.
2. Desarrollo del SaaS: el coste medio de un servicio de desarrollo de software se sitúa en los 15.000€, se incluye aquí el sueldo del desarrollador durante este período.
3. Dominio web: se estima que la creación de una página web como modelo piloto rondará los 1.500€.
4. Registro de la patente: registrar una marca en España tiene un coste de 148,96€.
5. Inscripción como sociedad: según la Agencia EFE su coste oscila entre 40 y 100€.

Tabla 4 Desglose inversión inicial

TIPO DE COSTES	IMPORTE
Equipos	1.500,00 €
Desarrollo SaaS	15.000,00 €
Dominio web	1.500,00 €
Registro de marca	148,96 €
Inscripción como Sociedad Limitada	100,00 €
Total	18.248,96 €

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

Por otro lado, los **costes operativos** en los que incurre una empresa anualmente para su normal funcionamiento se estiman en 140.416 €.

1. Sueldos y salarios: se estima un importe de 77.516€ de acuerdo con la siguiente distribución:
 - a. Socios fundadores: como signo de compromiso con el proyecto, durante los primeros años no se espera que estos tengan sueldo, sino que cualquier beneficio que genere la empresa se reinvierta con el objetivo de crecer.

- b. Analista programador o desarrollador: 29.600€ brutos al año.
 - c. Equipo de comerciales: formado por dos personas profesionales cuyo sueldo asciende a los 23.958€ brutos al año.
2. Licencias: el coste para desarrollar un producto SaaS en *Amazon Web Services* se eleva a los 4.000€ mensuales.
 3. Marketing y comunicación: se estima un presupuesto de 13.900 € desglosado en las siguientes categorías:
 - a. Publicidad online: un servicio de marketing digital ronda de media los 750 € al mes, sin embargo, la gestión de las redes sociales puede ascender hasta los 2.350 € al mes (Zaask, 2021). De esta forma, tomando como referencia un servicio SEO (Optimización de búsquedas en Google, *Adwords* y redes sociales) se estima un presupuesto de 1.100€ mensuales.
 - b. Ferias y eventos: para posicionar a *Acceso* en los diferentes eventos orientativos en colegios y ferias se necesitará un presupuesto destinado a folletos y carteles. Dado que un cartel tiene un coste entre 20 € y 65 €, e imprimir 5.000 folletos un coste aproximado de 30 €, se estima que serán necesarios aproximadamente 700 €.
 4. Seguro: se contratará un seguro de responsabilidad civil que proteja a la empresa frente a terceros bajo un coste de 1.000€ al año.
 5. Otros gastos: se recogen en esta categoría todos aquellos gastos en los que incurrirá la empresa referentes a formación y desplazamiento como consecuencia de la actividad comercial con las diferentes universidades privadas por todo el territorio nacional. Se estima que serán necesarios 2.000€.

Tabla 5 Gastos operacionales primer año de Acceso

TIPO DE COSTES	IMPORTE
Sueldos y salarios	77.516,00 €
Licencias	48.000,00 €
Marketing y comunicación	13.900,00 €
Seguro	1.000,00 €
Otros	2.000,00 €
Total	140.416,00 €

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

c) Financiación inicial

Como se ha mencionado anteriormente, para poder comenzar la actividad de la empresa será necesaria una inversión inicial de 18.249 €, que se obtendrá de dos fuentes de financiación principales:

1. Socios fundadores: para demostrar su creencia en el proyecto y su firme compromiso estos aportarán el 50% del capital necesario para el lanzamiento del proyecto. Cada uno de los cinco socios fundadores aportará 1.825 €.
2. *Family, fools and friends*⁹: aportarán el 50% restante del capital inicial.

Tabla 6 Fuentes de financiación de Acceso

FUENTE	IMPORTE
Socios fundadores	9.124,48 €
<i>Family, fools & friends</i>	9.124,48 €
Total	18.248,96 €

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

⁹ Este término anglosajón hace referencia a familia, amigos y “locos”, la fuente más cercana y accesible a la hora de buscar financiación para emprender un negocio (Muy Pymes, 2015).

Capítulo 3 Plan estratégico

3.1. Evaluación del propósito estratégico: misión, visión y valores.

Teniendo en cuenta las necesidades detectadas, así como la propuesta de valor de *Acceso* y su posición en el mercado, se concretarán a continuación la misión, visión y valores de la empresa. Estos supondrán un punto de referencia a la hora de guiar su estrategia.

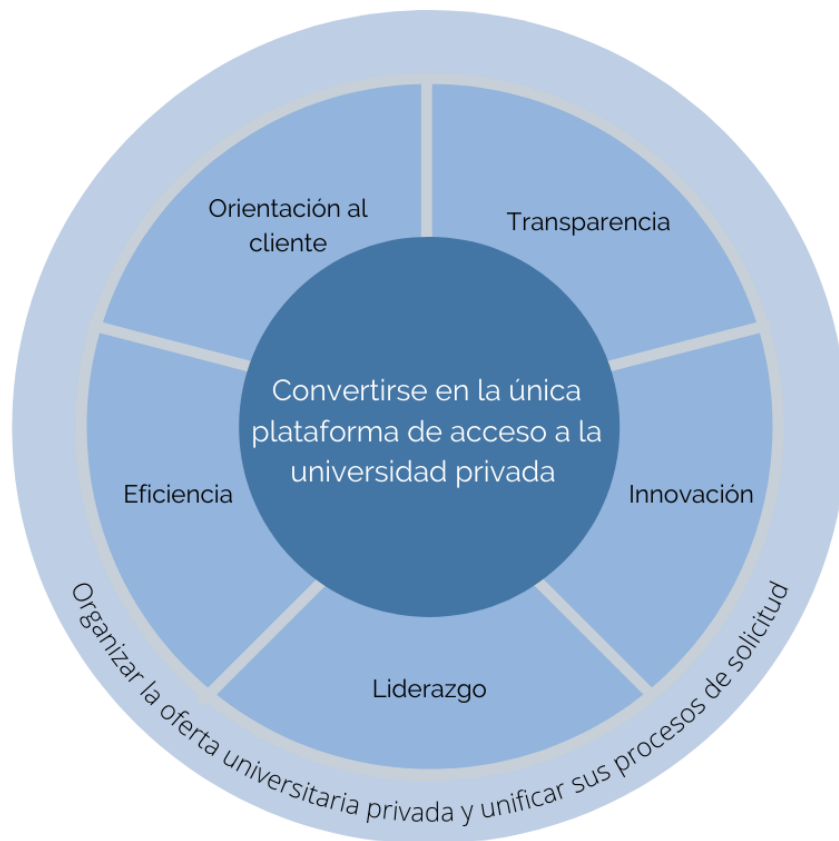
La mayoría de los estudiantes creen qué grado estudiar, dónde hacerlo y hacer el proceso de solicitud requiere de mucho esfuerzo y tiempo. *Acceso* cree firmemente que existe una mejor alternativa que favorece tanto a los candidatos como a las universidades. De esta forma, su **misión** se define como: “Organizar la oferta universitaria privada y unificar sus procesos de solicitud para ahorrar tiempo y mejorar la experiencia tanto de candidatos como de universidades.”

Por otro lado, la **visión** determina el lugar al que se quiere llegar. Para *Acceso* se resume en la siguiente: “Convertirse en la única plataforma de acceso a la universidad privada destacando por ofrecer información de calidad y brindar comodidad a candidatos y universidades.”

Finalmente, los **valores** en los que se apoyará para alcanzar su misión y visión, y que servirán de guía en la toma de decisiones, son los siguientes:

- Orientación al cliente: tanto candidatos como universidad, buscando adaptarse siempre a sus necesidades y convertirse en un aliado a través de una comunicación continúa.
- Transparencia: gozar de la completa confianza de sus clientes siendo siempre transparentes en las operaciones.
- Innovación: hallar nuevas formas de responder a las necesidades del entorno y apoyarse en las nuevas tecnologías para ello.
- Eficiencia: simplificar los procesos del pasado buscando reducir siempre el tiempo y el dinero.
- Liderazgo: obsesión por ofrecer el mejor servicio dentro del mercado.

Figura 8 Misión, visión y valores



Fuente: elaboración propia

3.2. Análisis entorno macroeconómico

En este apartado se lleva a cabo un estudio del entorno macroeconómico para entender como este puede afectar a la actividad de la empresa. Con este objetivo se llevará a cabo un análisis PESTEL.

Factores políticos

El acontecimiento político que afectó en mayor medida al sistema universitario español fue la adaptación al Plan Bolonia, aprobado por el gobierno español en 2007, y que supuso el ingreso de España en el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). Los principales objetivos de este son: alcanzar autonomía en el diseño de las titulaciones y facilitar la movilidad de estudiantes europeos gracias a la homologación de títulos (Universia, 2018).

Actualmente el gobierno de coalición formado por el Partido Socialista y Unidas Podemos prevé negociar durante los primeros meses del año la Ley Orgánica del Sistema

Universitario Español, aunque con la salida del ministro de Universidades se espera que se alarguen los plazos. En el Anteproyecto de esta Ley el ministro adelantaba un incremento gradual del gasto público educativo, hasta un 5% del PIB en la próxima década, así como una mayor convergencia de los trámites administrativos y titulaciones a nivel europeo para facilitar la movilidad (La Moncloa, 2021).

Factores económicos

El 2021 fue sin duda un año de recuperación económica frente a la gran recesión causada por el Covid-19 durante el año 2020. Sin embargo, las consecuencias de esta crisis son aún latentes y durante el 2022 continúan imponiéndose obstáculos a la completa salida de la crisis. Preocupa actualmente la creciente inflación, situada en el 6,1% en España (Datosmacro.com, 2022), y que corre el riesgo de no ser temporal sino estructural como consecuencia del conflicto entre Rusia y Ucrania. Ante esta elevada inflación el Banco Central Europeo anunció que a lo largo de este año se incrementarán los tipos de interés, cuyas principales consecuencias serán una disminución del consumo y un encarecimiento de los préstamos. Aunque ante la complicada situación a nivel internacional parece que esta subida no se llevará a cabo hasta el 2023.

De esta forma, el mundo universitario podría enfrentarse a una crisis de financiación similar a la ocurrida durante el año 2008. Sin embargo, esto no reduciría el número de alumnos, sino que al igual que ocurrió en dicho año, se podría producir un aumento de estos debido a la carencia de perspectivas laborales (Puyol, 2021). Además, cabe destacar que son las universidades públicas las que más sufren las consecuencias de la crisis debido a una disminución del presupuesto destinado. En contraposición, la inversión privada en formación crece en los momentos de crisis económica.

Pese a ello, el empobrecimiento de la población española constituye un gran factor de riesgo. Según datos de Eurostat, en enero de 2022 el 32 % de la población española pertenecía al grupo de renta baja, el 58,5 % a rentas medias y tan solo el 9,5 % a rentas altas, mostrando un mayor porcentaje de empobrecimiento frente a otros países de la Unión Europea como Francia o Dinamarca (Porteiro, 2022).

Factores sociales

Debido a la mortalidad generada por la pandemia y a una disminución de las tasas de natalidad, la población española se redujo en el año 2021 por primera vez desde el año 2016 (INE, 2021a). En cuanto a su composición, cabe destacar que España cuenta con

una población muy envejecida, un 19,95% de personas son mayores de 65 años y el porcentaje de niños se sitúa en apenas un 14% (Datosmacro.com, 2021).

Durante el final del siglo pasado y principios de este, se produjo en la sociedad española un fenómeno denominado “revolución educativa”, que aumentó el nivel de educación especialmente en la educación superior que se vio determinada esencialmente por dos factores. En primer lugar, el número de alumnos universitarios se duplicó durante los años 80. Por otro lado, la llegada de las mujeres a las aulas, que las ha convertido en protagonistas de los cambios ocurridos en este sector (Puyol, 2021). Actualmente, España se sitúa como ejemplo frente al resto de países, con tasas de acceso a la educación superiores a los objetivos europeos.

Además, debido a la forma de la campana poblacional española, se espera que en los próximos años continúe creciendo el número de alumnos debido a la llegada a la universidad de las generaciones nacidas entre 1997 y 2008, con mayores niveles de natalidad (Puyol, 2021). Se prevé así que en los próximos quince años aumenten entre un 27% y un 31% los alumnos matriculados en la universidad, sobre todo en másteres, según las estimaciones del Grupo Estudios Población y Sociedad (Silió, 2021).

Factores tecnológicos

Las nuevas tecnologías ya venían expandiéndose a un ritmo acelerado durante los últimos años, sin embargo, la pandemia ha acelerado la transformación digital a un ritmo sin precedentes. Durante el período de tiempo entre enero de 2020 y enero de 2021, el número de usuarios en internet crecía en un 7,3% a nivel mundial y un 0,3% en España, mientras que el número de usuarios en redes sociales se incrementaba un 13% a nivel mundial y un 27,6% en España (Juste, 2021).

Según el estudio Actitudes ante la Tecnología y Usos de las TICs en la Sociedad Española llevado a cabo por la Fundación BBVA, la percepción de utilidad de las diferentes tecnologías por parte de la población española ha sufrido grandes cambios durante la última década: se ha triplicado el porcentaje que considera esencial Internet, se duplica para ordenador personal, y crece en mayor proporción la importancia que le dan los españoles al uso del teléfono móvil (2021).

Cabe destacar que España es el país de la Unión Europea con mayor número de *smartphones* por habitante, un 55,2% frente a la media europea situada en el 46,7%

(Fernández, 2022). Además, ocupa el primer puesto de Europa en cuanto a cobertura y clientes de fibra óptica.

Factores medioambientales

A pesar de que en el mundo digitalizado en el que vivimos cada vez utilizamos menos papel, continuar reduciendo su consumo se convierte en un factor clave en el cuidado del medioambiente.

La industria papelera y de celulosa ocupa el quinto lugar del sector industrial en consumo mundial de energía y el primero en consumo de agua por tonelada de papel producida (Agencias, 2018). Además, se calcula que cada tonelada de papel implica la tala de 24 árboles y genera gases que contribuyen al cambio climático, situándose como una de las más contaminantes.

De esta forma, ante las exigencias globales de disminuir las emisiones de efecto invernadero y hacer un uso más sostenible de los recursos naturales, será necesario reducir el papel consumo de papel, especialmente el de un solo uso. En este sentido la digitalización de los procesos administrativos constituye una actividad esencial para avanzar en la sostenibilidad.

Factores legales

El aumento incipiente de universidades privadas está provocando una mayor regulación de estas para evitar que se conviertan en “chiringuitos” que persiguen generar ganancias para sus accionistas mientras descuidan la calidad de la educación.

Las universidades privadas están reguladas bajo la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, que define las condiciones de su creación, reconocimiento y régimen jurídico, así como las reglas para su puesta en marcha y funcionamiento (BOE, 2001). El objetivo principal de esta ley es exigir a las universidades privadas los mismos requisitos legales que a las públicas (BOE, 2001).

En el 2021 se aprobó un decreto de creación y reconocimiento de universidades que obliga a cumplir en un período de cinco años unos estándares relativos al gasto en investigación de las universidades, número de doctores y una oferta mínima de diez grados, endureciendo así las barreras de entrada para la creación de nuevas universidades privadas (Silió, 2022).

Por otro lado dada la naturaleza de la empresa, resulta fundamental tener en cuenta el entorno legal que regula la actividad de las páginas web. En España la entrada en vigor del Reglamento General de Protección de Datos a nivel europeo, y la nueva Ley Orgánica de Protección de Datos y Garantía de los Derechos Digitales a nivel nacional, han introducido nuevas obligaciones en este ámbito. Podemos dividir los nuevos requisitos en tres áreas principales: Aviso Legal, con toda la información de la empresa; Política de Privacidad, respetando el reglamento en cuanto al tratamiento de datos de los usuarios; y finalmente, la Ley de Cookies (Jefatura del Estado, 2018).

Tras este análisis concluimos que prestar atención al entorno macroeconómico es clave para garantizar el éxito de *Acceso* en España, especialmente dado el entorno de incertidumbre y cambio constante en el que vivimos. A lo largo del estudio se han identificado algunas amenazas, sobre todo en el entorno político y legal como consecuencia de un sector muy regulado por el gobierno como es el universitario. No obstante, se identifican múltiples oportunidades, como el aumento de los alumnos en enseñanzas superiores o el uso extendido de las nuevas tecnologías.

3.3. Análisis de mercado

3.3.1. Análisis sector universidades privadas en España

Durante el año 2021 el sistema universitario español se componía de 83 universidades, 50 de ellas públicas y 33 privadas (Ministerio de Universidades, 2021a), actualmente el número de privadas asciende a 39.

A lo largo de los últimos ha sido notable aumento del número de estudiantes, profesores, centros, titulaciones, recursos financieros y proporción de estudiantes egresados, confirmando la fortaleza del sistema universitario español (Nafría, 2018). De acuerdo con el artículo Universitarios en España de Nueva Revista, se prevé que el sistema universitario español continúe creciendo significativamente durante los próximos años, desmintiendo cualquier rumor sobre el hecho de que en España sobran universidades (Puyol, 2021). Además, este sector cuenta con un gran reconocimiento fuera de nuestras fronteras, prácticamente todas las universidades españolas tanto públicas como privadas se sitúan entre las 1.000 mejores del mundo según el ranking de Shanghai (Pingarón & García, 2021).

Sin embargo, se observan diferencias en este crecimiento, mostrándose una rápida proliferación de las **universidades privadas**, mientras que el sector público se ha estancado. Tradicionalmente y hasta principios de los años 90, España contaba con 4 instituciones privadas: Deusto, Navarra, Pontificia de Salamanca y Pontificia de Comillas. Hacia el año 1995 aumentaron hasta 7, y el crecimiento fue mayor durante los años siguientes: 22 en 2004, 28 en 2010, 33 en 2014 (Fundación CYD, 2020). De esta forma, en los últimos 20 años el número de universidades privadas en España se ha multiplicado por 5 y crecen actualmente a una tasa de universidad por año, mientras que la última universidad pública se inauguró hace más de 20 años.

Existen varios factores que han motivado el auge de los centros universitarios de carácter privado. Por un lado, desde la **crisis financiera** del 2008, el sector educativo español ha visto como se recortaba su financiación provocando en los últimos años una escasez de recursos humanos y materiales, así como el encarecimiento de las tasas de matriculación y mayores exigencias para obtener ayudas económicas en forma de beca (Algaba, 2015). La universidad privada se presentó así, como una alternativa con numerosas ventajas para el alumno: instalaciones más modernas, grados bilingües, una metodología más personalizada con clases menos numerosas, y en muchas ocasiones con precios competitivos y comparables a algunas universidades públicas (Algaba, 2015).

En cuanto al coste de realizar un grado en una universidad privada en España encontramos una gran horquilla de precios. La universidad pública en España ronda entre los 800 euros anuales, que corresponden a las más baratas en Andalucía, y 2.400 las más caras en Cataluña (Singular Bank, 2019). Mientras que la universidad privada se mueve en cifras mucho más elevadas, que varían desde los 10.000 euros anuales en la Universidad Católica de Valencia hasta casi 14.000 en la Universidad de Navarra, e incluso 20.000 euros en la Alfonso X El Sabio de Madrid (Singular Bank, 2019).

Sin embargo, la creciente demanda en las universidades privadas ha hecho que se presenten como un negocio muy interesante para los inversores. Sus cifras no dejan de crecer, en 2017 este sector facturó 2.255 millones de euros, y en 2020 hasta 2.715 millones de euros, representando una subida del 20% en tres años, según un estudio del Observatorio DBK (Sánchez, 2022). Se espera que la tendencia continúe, durante los primeros dos meses de 2022 ya se han anunciado tan sólo en Andalucía, hasta siete proyectos de universidad privada (Sánchez, 2022).

Otro de los factores que ha impulsado el crecimiento ha sido el surgimiento de **universidades online** o “a distancia”, que permiten a los alumnos cursar un grado en modalidad no presencial. En España durante el curso 2020-2021 las universidades no presenciales alcanzaron los 264.857 alumnos matriculados, el 16,2% del total (Ministerio de Universidades, 2021a). Destaca igualmente el crecimiento del sector privado frente al público. Durante los últimos años, especialmente a partir de 2010, la oferta de universidades privadas no presenciales ha crecido rápidamente ganando terreno a la UNED, la única universidad pública no presencial (Puyol, 2021).

Finalmente, podemos destacar que el auge de las universidades privadas no afecta a todo el mundo por igual, sino que muestra una estructura concentrada. De acuerdo con el estudio Observatorio Sectorial DBK de Informa, las cinco primeras entidades privadas suponen el 27% del valor del mercado de universidades privadas y escuelas de negocios (Ecoaula.es, 2021). Tampoco se encuentra homogéneamente repartido por el territorio español, sino que se observa una mayor prevalencia en las grandes ciudades, siendo Madrid, Barcelona y Valencia las que concentran la mayor parte de estas instituciones (Ministerio de Universidades, 2021a).

3.3.2. Tamaño del mercado de usuarios actual y potencial

Dado que nuestros ingresos dependen en una gran parte del número de estudiantes que visitan nuestra página y hacen su solicitud para una universidad privada, el tamaño de mercado de nuestra empresa se calculará a partir de dicho grupo. A continuación, se determinará el tamaño de mercado actual, que será el correspondiente al año 2020, último año con datos completos y disponibles; y más tarde, se analizará cuál será su crecimiento esperado.

Con el propósito de calcular el número de futuros alumnos que utilizarán nuestra plataforma para gestionar su proceso de solicitud, habrá que tener en cuenta a todas las personas interesadas en estudiar en una universidad española privada. Para ello se ha utilizado la metodología TAM, SAM y SOM.

En primer lugar, se determina el **TAM**, es decir el mercado total. Este estaría compuesto por todos aquellos jóvenes en edad de decidir si quieren estudiar un título universitario o no. De acuerdo con datos del Ministerio de Universidades, la mayoría de los alumnos que entran en la universidad se sitúa entre los 18 y los 21 años. Según datos del INE la

población comprendida en esta edad durante el año 2020 en España fue de **1.635.212** personas.

Nuestro **SAM**, es decir la proporción del TAM que se ajusta a nuestra oferta, lo compondrían las personas interesadas en estudiar un grado universitario o máster en España. Según datos del Ministerio de Universidades, en España durante el curso 2020-2021, **358.457** alumnos comenzaron un nuevo estudio de Grado, superando los 341.995 del curso anterior. Además, cabe destacar que es un mercado relativamente grande. En España el porcentaje de personas que estudian un grado universitario se sitúa en un 41,2%, por encima de la media de la Unión Europea (39,9%) (Nafría, 2018).

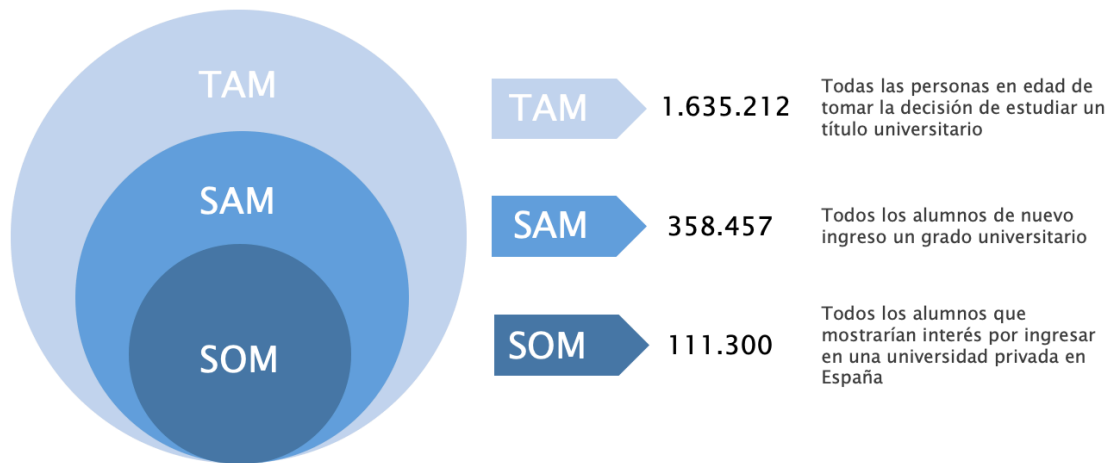
Nuestro **SOM**, estará determinado por el número de personas interesadas en estudiar en una universidad privada en España.

El número de alumnos que formalizó su ingreso en una universidad española privada durante el curso 2020-2021 fue de 71.315 (Ministerio de Universidades, 2021b). Sin embargo, es importante destacar que será el número de personas interesadas, y no exclusivamente aquellas que se matriculan en una universidad privada, ya que antes que hacerlo ya serán clientes de *Acceso* y podrán utilizar sus servicios. Por lo que la cifra sería mayor y su cálculo más ambiguo, por estar sujeto a suposiciones.

Para ello se ha realizado una estimación basada en el nivel de renta, bajo la suposición de que la mayoría de los interesados provendrán de familias con suficientes recursos dado su elevado coste. Según datos del INE en el año 2020 la clase media alta alcanzaba un 45% de la población (INE, 2021b). De esta forma, teniendo en cuenta el dato anterior de 358.457 estudiantes de nuevo ingreso en la universidad, y la distribución de la renta, podemos decir que aproximadamente 161.305 estudiantes que toman la decisión de estudiar un grado universitario pertenecerían a familias con suficientes recursos para acceder a una universidad privada.

Además, tomando los datos de una encuesta realizada a más de 300 alumnos de bachillerato de familias de renta media-alta, aproximadamente el 69% asegura estar planteándose la opción de cursar un grado en una universidad privada. Con estos datos podemos estimar que el número de alumnos interesados en estudiar en una universidad privada en España se situará alrededor de los **111.300**.

Figura 9 Tamaño de mercado 2020



Fuente: elaboración propia

En cuanto al futuro del sector, la principal conclusión que se extrae del informe Universitarios en España, que realiza una aproximación a la situación de la población universitaria tomando como horizonte el año 2035, es que la demanda de estudios de grado va a crecer a un **ritmo moderado**. El mismo estudio asegura que este crecimiento será mayor en las universidades privadas presenciales y no presenciales, mientras que el ritmo será menor en las universidades públicas. Se espera así un crecimiento hasta el año 2030 seguido de una estabilización durante los siguientes 5 años debido a que comienzan a entrar las generaciones nacidas en una etapa de menor natalidad. Por esta última razón, se espera un crecimiento continuo hasta el año 2035 en los estudiantes de máster (Puyol, 2021).

Finalmente, se puede decir que el crecimiento podría ser superior durante los siguientes años si se consiguen atraer en mayor medida estudiantes extranjeros a las universidades españolas, hoy en día suponen tan solo el 5,8% según los datos del Ministerio de Universidades (2021b). Además, los datos demuestran como la universidad privada domina esta modalidad, sobre todo debido a la facilidad de acceso para alumnos que no han realizado el bachillerato español ni la Prueba de *Acceso* a la Universidad.

3.3.3. Competidores y sustitutivos

Encontramos dos tipos de competidores principales atendiendo a nuestro tipo de servicio B2B2C, que nos sitúa como un puente entre los estudiantes y las universidades.

Por un lado, los *softwares as a service* que ofrecen la gestión de información de forma más eficiente para los centros educativos. A continuación, analizaremos los principales competidores de *Acceso* en este ámbito.

Figura 10 Índice de competidores que ofrecen un SaaS



Fuente: elaboración propia

- **Full Fabric**

Permite a las universidades crear portales de admisión personalizables para mejorar la experiencia del candidato y mejorar el proceso de selección. Su precio se sitúa en los \$1.700 al mes para el servicio estándar (250 aplicaciones) y \$4.900 al mes el superior (1.000 aplicaciones). Ofrece también un sistema CRM integral, cuyo coste se sitúa en los \$450 al mes el servicio estándar y \$600 al mes el superior.

Esta plataforma opera a nivel mundial y cuenta entre sus instituciones con Maastricht School of Management, Benheim Center for Finance of Princeton University y Frankfurt School of Management and Finance, entre otras.

- **Classlife**

Se presenta como un software educativo todo en uno que permite al centro integrar en una misma plataforma diferentes herramientas del área de gestión administrativa.

La licencia para universidades incluye un CRM de ventas, un ERP educativo, la gestión académica y campus online. Entre las funcionalidades que ofrece nos encontramos con: admisiones online, automatización de mensajería, seguimiento del alumno, imagen personalizable, procesos eficientes, inteligencia de datos, así como entorno web y móvil. El precio de sus licencias calcula a partir del número total de usuarios que usarán la plataforma cada año.

- **Embark**

Este software de aplicación y admisión online ayuda a sus clientes a reclutar, aceptar solicitudes en línea, ejecutar una revisión en línea, inscribir a los estudiantes e integrarse con sus sistemas de datos. Permite a la universidad crear su propio sitio web totalmente personalizado y recoger toda la información de los candidatos.

Entre la lista de clientes de Embark nos encontramos con universidades como University of California, Dartmouth y Trinity Washington, presentandose como un competidor establecido pero que actualmente solo opera en el mercado americano.

Por otro lado, destacamos aquellos **blogs y páginas web** que ofrecen información sobre los grados y universidades disponibles.

Figura 11 Índice de competidores que ofrecen información a través de páginas web

COMPETIDORES PÁGINAS WEB DE INFORMACIÓN	
 QEDU <small>Qué estudiar y dónde en la Universidad</small>	Qué estudiar y dónde en la Universidad
educaweb (*)	Educaweb
	NoSeQueEstudiar
	Y ahora qué
	Emagister
	Common App

Fuente: elaboración propia

- **Qué estudiar y dónde en la universidad (QEDU)**

Esta aplicación gratuita diseñada por el Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades facilita a los estudiantes que quieren estudiar en una universidad española información útil sobre qué titulación estudiar y dónde cursarla. Permite a búsqueda de títulos entre todas las titulaciones de Grado, Máster y Doctorado en las universidades tanto públicas como privadas de España.

Sin embargo, esta plataforma solo ofrece información en español y no ofrece funcionalidades más allá de la información.

Figura 12 Visión plataforma QEDU - Búsqueda de títulos

The screenshot shows the QEDU website interface. At the top, there is a navigation bar with the QEDU logo and the text 'QEDU - Búsqueda de títulos'. Below this, there are navigation icons for 'Inicio', 'Atras', 'Nueva consulta', and 'Ayuda'. The main content area shows 'Consulta relativa a La Rioja' with 'Nivel de Estudios: Grado' and 'Nº de Enseñanzas Seleccionadas: 37'. A button labeled 'Consulta tu Rendimiento probable en grado' is visible. Below this, a table displays search results for 'La Rioja'.

Universidad	Centro	Título	Tipo de Universidad / Centro	Presencialidad	Impartido en idioma extranjero	Oferta de plazas. Curso 2017/2018	Nota de corte. Curso 2017/2018	Nota de corte curso anterior	Nota media de admisión. Curso 2017/2018	Rendimiento medio. Curso 2016/2017	Créditos Necesarios (Aprox. 60 por curso)	Precio del crédito. Curso 2017/2018
Universidad de La Rioja	Escuela Universitaria de Enfermería	Grado en Enfermería	Pública / Adscrito*	Presencial	No	75	9,634	9,634	10,41	95 %	240	-
Universidad de La Rioja	Facultad de Ciencia y Tecnología de la Universidad de La Rioja	Grado en Matemáticas	Pública / Propio	Presencial	No	25	9,603	9,603	10,99	75 %	240	14,80 €
Universidad de La Rioja	Facultad de Letras y de la Educación	Grado en Geografía e Historia	Pública / Propio	Presencial	No	25	5,292	5,292	8,67	88 %	240	14,80 €
Universidad de La Rioja	Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial	Grado en Ingeniería Eléctrica	Pública / Propio	Presencial	No	25	5,261	5,261	n/d	64 %	240	21,21 €

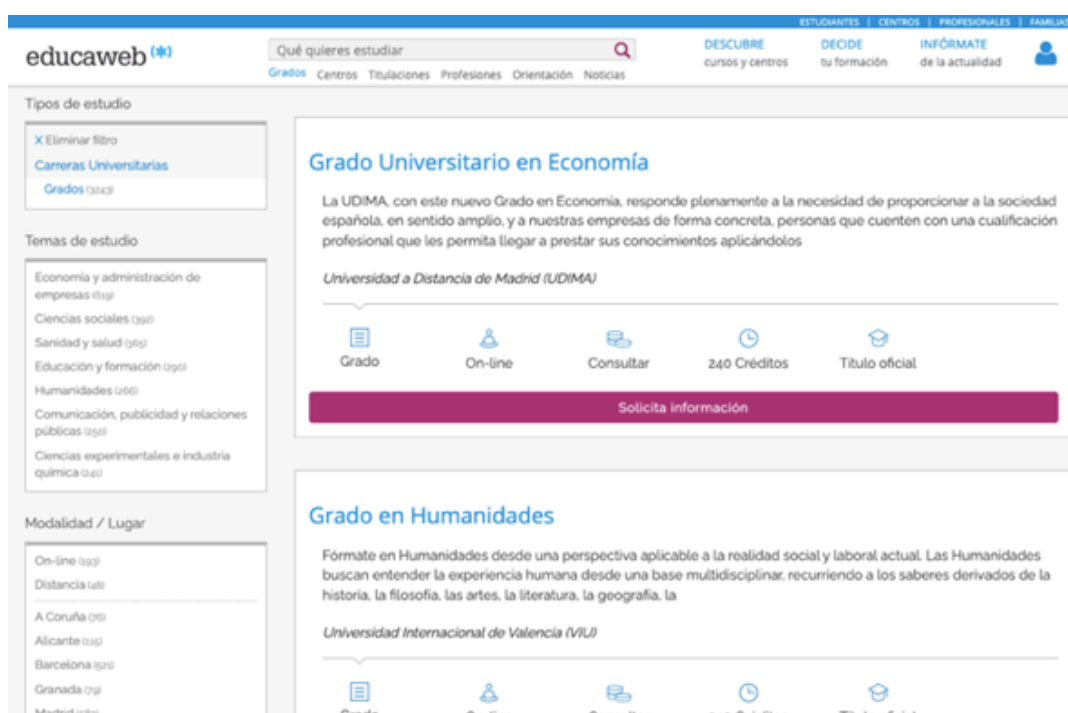
Fuente: QEDU (2022)

- **Educaweb**

Constituye un portal educativo de información gratuito para todo tipo de alumnos. Permite acceder a la oferta académica usando un buscador y filtros, así como crearse un usuario. Ofrece también un servicio de asesoramiento online para resolver las dudas del usuario y herramientas para favorecer el autoconocimiento.

Esta plataforma cuenta con 120 millones de visitas al año en todo el mundo, 50 millones de ellas en España, una presencia en 20 países y se presenta como la plataforma líder en orientación académica en España, México, Brasil, Portugal, Colombia y Chile. Su limitación principal es que se centra en dar información, pero no permite iniciar la solicitud.

Figura 13 Buscador de titulaciones Educaweb



Fuente: Educaweb (2022)

- **NoSeQueEstudiar (NSQE)**

Se trata de una guía multicanal dónde podemos encontrar las diferentes titulaciones acompañadas de una extensa descripción e información acerca de sus titulaciones. Su principal foco es proporcionar a los estudiantes orientación para tomar la decisión de que estudiar a través de un “test vocacional”.

Sin embargo, su oferta está muy centrada en Latino América, ofrece información únicamente en español y cuenta con una limitada presencia de universidades españolas.

- **Y ahora qué (yaq.es)**

Es un portal gratuito con toda la información en español y actualizada de las carreras universitarias de España en instituciones públicas y privadas. Ofrece una gran cantidad de información, así como la posibilidad de solicitar más datos a través de un cuestionario.

Entre sus limitaciones destaca que esta página se limita a proporcionar información e incluye anuncios de productos no relacionados con la toma de decisión del estudiante que incomodan la búsqueda.

- **Emagister**

Se trata de un portal web presente en más de 14 países en los diferentes continentes que pone en contacto a demandantes y oferentes de formación. El principal punto fuerte de este portal es que cuenta con toda la información de cursos, grados, másteres y posgrados en las diferentes universidades y centros. Ofrece también un servicio de asesoramiento y ayuda para encontrar una beca. Además, las universidades también pueden contratar sus servicios de captación de alumnos y *branding* de formación.

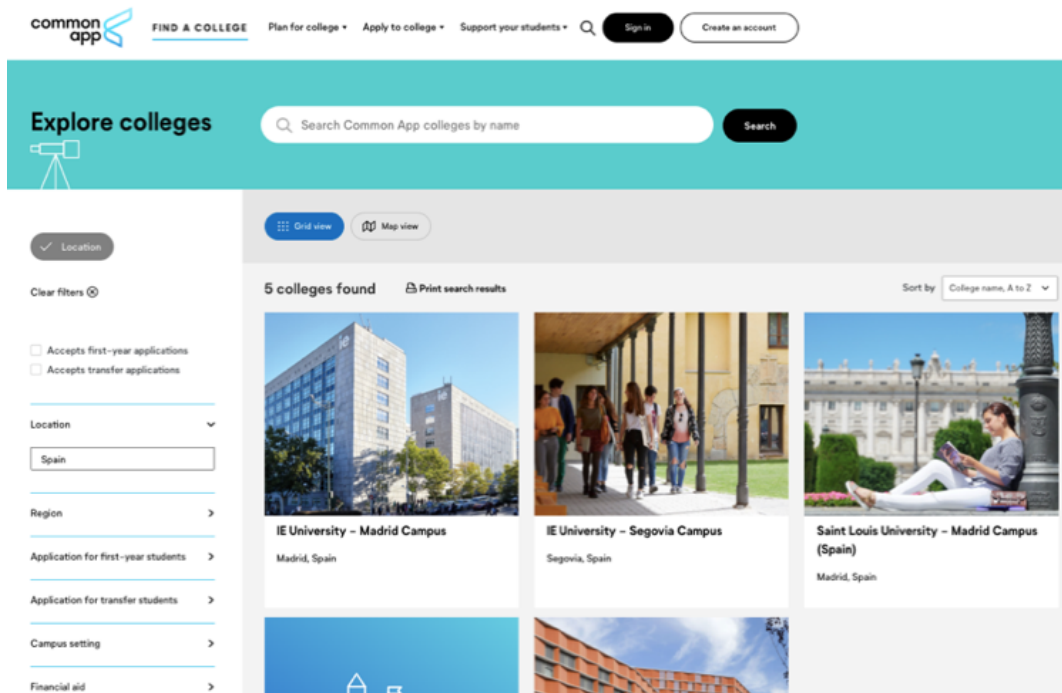
Constituye un fuerte competidor debido a su posicionamiento, sin embargo, se limita a ser un punto de información para el alumno y marketing para la universidad, sin la posibilidad de gestionar el proceso de solicitud a través de dicho portal.

- **Common App**

Esta organización sin ánimo de lucro ofrece servicio es más parecido al de *Acceso*, dado que constituye un único sistema para postular a varias universidades (¿Qué es Common App?, 2019). Desde su página web se pueden buscar información sobre diferentes instituciones e iniciar el proceso de solicitud.

Se presenta como un fuerte competidor, casi 900 instituciones entre privadas y públicas usan sus servicios, aunque solo 62 de estas se encuentran fuera de Estados Unidos en 18 países distintos. Sin embargo, encontramos algunos puntos débiles de los que nos podríamos beneficiar. En primer lugar, no cuenta con toda la oferta de las universidades privadas españolas, entre su oferta solo nos encontramos con IE University y la Universidad Católica de Murcia. En segundo lugar, no cuenta con la exclusividad del proceso de solicitud, factor de éxito clave para *Acceso*.

Figura 14 Buscador Common App



Fuente: Common App (2022)

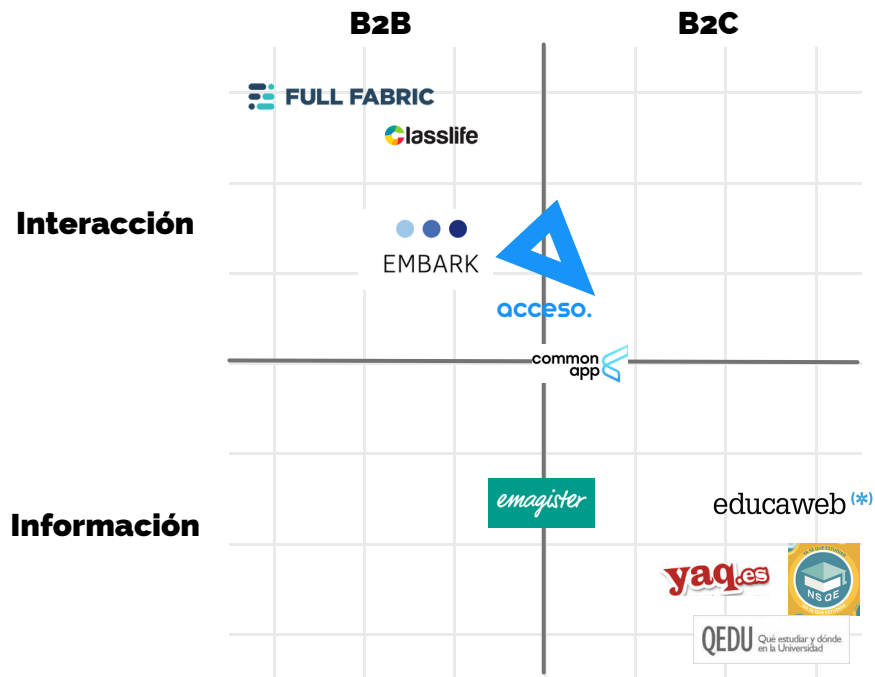
Tras este exhaustivo análisis de la competencia existente para *Acceso* en los diferentes servicios que ofrece a estudiantes y universidades se llegan a dos conclusiones principales.

En primer lugar, los competidores tienden a dirigirse a un único segmento de mercado, ya sea B2B o B2C, siendo únicamente Common App y Emagister los competidores que ofrecen sus servicios a ambos segmentos de clientes. En el negocio B2B observamos que estos ofrecen los medios para crear la página de admisión de una universidad en particular, sin embargo, no ofrece la presencia en una plataforma única elaborada por un tercero que se encargue de este proceso de solicitud. Por otro lado, en el segmento B2C, nos encontramos en su mayoría con páginas amarillas de mera información, que en muchas ocasiones no ofrecen una apariencia visualmente atractiva y que no permiten realizar el proceso de solicitud a través de ellas. Se observa así entre en el negocio **B2B2C** un espacio no poblado por nuestros competidores en el que *Acceso* puede operar.

Finalmente, habrá que vigilar de cerca a Common App y Emagister como competidores más fuertes e intentar generar una serie de ventajas competitivas que nos diferencien,

enfocándonos en cubrir toda la oferta universitaria privada española y gozar de la exclusividad del proceso de solicitud de estas.

Figura 15 Mapa de posicionamiento



Fuente: elaboración propia

3.3.4. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

A continuación, se utilizará el análisis de las cinco fuerzas de Porter para determinar el atractivo de la industria. Esta herramienta diseñada por Michael Porter (1979) proporciona un marco para evaluar las cinco fuerzas que determinan la capacidad efectiva de una empresa para operar en un determinado sector de manera exitosa.

Figura 16 Análisis de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: elaboración propia a partir de Porter (1979)

Amenaza de entrada de nuevos competidores

A lo largo de este apartado se determinarán las facilidades o dificultades a las que se enfrentan los competidores para acceder a la cuota de mercado de *Acceso*.

1. Diferenciación del producto: como hemos visto anteriormente el servicio que ofrece *Acceso* se diferencia del resto en varios aspectos. En relación con el alumno ofrece la posibilidad de solicitar directamente, así como información en distintos idiomas y más servicios relacionados con el ingreso a la universidad. Respecto a la universidad *Acceso* funciona como un gestor administrativo, así como un medio de comunicación con los candidatos. Aunque como hemos visto anteriormente, nuestros competidores no ofrecen estos servicios, lo cierto es que cuentan con páginas web desarrolladas, una base de clientes y conocimiento de la industria, por lo que su necesidad de inversión no es muy alta.
2. Conocimiento del mercado español: sin embargo, existe una clase de conocimiento que para estos competidores resulta difícil adquirir. *Acceso* goza de una mayor

cercanía cultural al mercado universitario español, tanto universidades como estudiantes. Esta cercanía disminuye los costes de estudio de mercado y comunicación, al mismo tiempo que aumentan las probabilidades de éxito.

3. Intangibles: *Acceso* contaría con la exclusividad del proceso de solicitud por parte de las universidades, lo que supone unas fuertes barreras de entrada para cualquier competidor interesado en ofrecer este mismo servicio. De igual modo ocurriría con el resto de los servicios si se consiguiera la exclusividad de los socios estratégicos, es decir, que estos solo prestasen sus servicios a través de su página web propia y la de *Acceso*.
4. Efecto red: este se basa en la premisa de que cuantas más personas utilicen un servicio, más difícil será sustituirlo. Una vez *Acceso* cuente con la base de clientes, cualquier competidor que intente entrar en el mercado lo tendrá muy difícil debido a los costes de cambio en los que incurrirán estos clientes. Por ejemplo, aquel usuario que ya cuente con un perfil en nuestra plataforma a través del cuál solicitó su ingreso en un grado universitario, probablemente lo hará también para un posgrado debido a la costumbre y comodidad. Ocurrirá del mismo modo con las universidades que conozcan y confíen en nuestro servicio. Además, una gran base de clientes nos permitirá alcanzar economías de escala, de forma que nuestros costes fijos se repartirán entre más clientes, lo que supone una gran ventaja de costes e inversión frente a potenciales competidores.

Concluimos así que gracias al modelo de negocio de *Acceso* se levantan múltiples barreras de entrada que dificultan la entrada de nuevos competidores. Sin embargo, establecerlas conllevaría una gran cantidad de tiempo y dinero, por lo que diremos que la amenaza de entrada de nuevos competidores es media-alta.

Poder de negociación de los proveedores

En esta sección se determina la fuerza de los proveedores y su capacidad para influir sobre los precios.

Entre los proveedores de *Acceso* destacamos el servidor para desarrollar el software. Son múltiples las empresas que ofrecen una solución informática en la nube para el desarrollo de un SaaS, como Amazon Web Services, Microsoft Azure o Google Cloud entre otros muchos. Sin embargo, dado que se trata de un recurso clave para el funcionamiento de

Acceso y que supone la mayor parte de los costes, un cambio en su precio tendrá una gran repercusión en el beneficio.

De esta manera podemos concluir que el poder de negociación de los proveedores es medio-bajo dado que los servicios que ofrecen están muy democratizados y ante un cambio en el precio existen numerosos proveedores alternativos.

Poder de negociación de los clientes

Para determinar cómo los clientes influyen en el precio y calidad del servicio diferenciamos entre los dos segmentos de clientes a los que sirve *Acceso*, estudiantes por un lado y universidades privadas por otro.

En primer lugar, los estudiantes serán los que determinen los servicios a los que quieren acceder a través de nuestra página web y aplicación. Será nuestro deber cumplir con sus exigencias para proporcionarles una plataforma atractiva y cómoda a través de la cual realizar sus gestiones relativas al ingreso en la universidad. Sin embargo, estos no determinarán el precio de nuestro servicio, por lo que tienen un poder de negociación limitado.

En segundo lugar, las universidades tienen un poder de negociación elevado. De estas dependen en gran parte los ingresos y la cesión de la exclusividad del proceso de solicitud supone uno de los factores clave de la propuesta de valor de *Acceso*. Por esta razón, cumplir con sus estándares de calidad del servicio y precio será imprescindible para garantizar el funcionamiento de *Acceso*.

Amenaza de productos sustitutivos

Se examinará a continuación la facilidad de los clientes para usar un servicio alternativo que puede ser ofrecido por otra empresa o por ellos mismos.

Respecto a los estudiantes, estos podrían usar las propias páginas web de las universidades, así como otros foros para buscar información relativa a las titulaciones. Sin embargo, se ha comprobado que estos métodos no son los más efectivos dada su naturaleza desestructurada y la gran cantidad de tiempo que conlleva examinar todas las opciones.

Por otro lado, destacamos la amenaza que supone el hecho de que sean las propias universidades las que desarrollen un SaaS *in-house*, para la recepción y tratamiento de las

solicitudes de los candidatos que elimine las ineficiencias a las que se enfrentan actualmente. Sin embargo, esto requiere una fuerte inversión inicial y conocimiento.

Con esto determinamos que la amenaza de productos sustitutos es baja, ya que estos se dirigen exclusivamente al canal B2C o B2B, de forma que nuestro servicio B2B2C está fuertemente diferenciado.

Intensidad de la rivalidad en la industria

Por último, se analizará la fuerza actual de la competencia en el mercado.

Consideramos en este apartado a aquellos competidores que tienen presencia en el mercado español y cuentan con un servicio similar al de *Acceso*, entre los que destacan Common App y Emagister. Aunque actualmente el foco de estos no está en el mercado español, sí que cuentan en sus páginas con alguna universidad privada española. Negociar con estas para que se conviertan en nuestros clientes puede ser complicado debido a los costes de cambio en los que incurrirán.

Por esta razón *Acceso* apuesta por un modelo que aspira a convertirse en el único camino para acceder a la universidad privada en España, de forma que una vez se cuente con la exclusividad de una serie de universidades y una masa crítica de usuarios, el resto de las instituciones no dudarán en contratar nuestros servicios. Concluimos así que la intensidad de la rivalidad en la industria es media-baja, gracias a la diferenciación del servicio de *Acceso* y su foco inicial en el mercado español.

Tabla 7 Análisis de las 5 fuerzas de Porter en el caso de Acceso

5 fuerzas de Porter	Grado	Rentabilidad
Amenaza entrada nuevos competidores	Medio - Alto	Media - Baja
Poder de negociación de proveedores	Medio - Bajo	Media - Alta
Poder de negociación de los clientes	Medio - Alto	Medio - Baja
Amenaza de productos sustitutos	Bajo	Alto
Intensidad de rivalidad en la industria	Medio - Bajo	Medio - Alto

Fuente: elaboración propia

3.4. Análisis DAFO

A continuación, se determinará cuál es la situación actual de la empresa a través del análisis DAFO. Siguiendo esta metodología se analizarán en primer lugar sus características internas, es decir, sus debilidades y fortalezas, para continuar con los factores externos a través de las amenazas y oportunidades.

Debilidades

En este apartado destacamos en primer lugar la falta de experiencia del equipo fundador en la creación de *startups* y conocimiento informático necesario para el desarrollo de softwares. Se destaca así la necesidad de formación en el campo de las *startups*, así como encontrar a un ingeniero o informático para que se encargue de la parte técnica de desarrollo del software.

En segundo lugar, resulta vital conseguir una red de universidades socias importantes para que los estudiantes puedan solicitar a ellas a través de *Acceso*. Esto supone una debilidad importante ya que nos enfrentamos a la posible negativa de las universidades para ceder parte de su proceso de solicitud a una empresa sin experiencia previa. Conseguir que estas accedan requerirá un gran esfuerzo y tiempo, por lo que cabe esperar que los primeros años los ingresos por universidades sean muy bajos e incluso nulos.

En tercer lugar y como consecuencia de esto último, será necesaria una fuerte inversión inicial que financie el desarrollo del software, así como los esfuerzos de ventas para conseguir atraer universidades a nuestro modelo de negocio.

Finalmente, cabe destacar que el público objetivo al que se dirige *Acceso* es muy concreto: jóvenes entre 16 y 21 años. Además, estos cuentan con un *customer journey* muy corto, ya que lo normal es entrar a estudiar un grado una vez en la vida. De esta forma los estudiantes harán uso de *Acceso* durante un periodo de tiempo muy corto que se corresponderá al año o años previos de acudir a la universidad. De esta forma se encarecen las acciones de marketing dado que cuesta más atraer nuevos clientes que mantener a los existentes.

Amenazas

La principal amenaza que encontramos para el modelo de negocio de *Acceso* se corresponde a la actual situación de crisis económica. El empobrecimiento de la población

puede dificultar el acceso a universidades privadas a los estudiantes procedentes de familias tradicionalmente de clase media y media-alta.

Por otro lado, fuertes competidores como Emagister y Common App suponen una gran amenaza para *Acceso*. Aunque actualmente estas plataformas no cuentan con toda la oferta universitaria privada en España, ni con la exclusividad del proceso de admisión, están presentes en numerosos países y en un futuro cercano podrían interesarse por el mercado español, poniendo en riesgo nuestra cuota de mercado.

Además, como consecuencia del envejecimiento de la población y las bajas tasas de natalidad, se espera en el largo plazo que el número de estudiantes que acceden a un grado universitario se ralentice, disminuyendo así nuestro tamaño de mercado potencial

Por último, en una empresa totalmente digital el rápido desarrollo de la tecnología constituye un importante factor para tener en cuenta, ya que si queremos tener éxito será necesario adaptarse constantemente al cambio y nuevas exigencias de los jóvenes con relación a estas, como el surgimiento de nuevas redes sociales o formas de comunicarse.

Fortalezas

Frente a las anteriores debilidades destacamos también una serie de fortalezas derivadas de un equipo fundador altamente cualificado. Este se compone de cinco estudiantes de último año con formación en las áreas de Administración de Empresas, Relaciones Internacionales y Derecho, además de experiencia laboral en fondos de inversión, departamentos de marketing y área de estadística y contabilidad.

Además, el equipo cuenta con un gran conocimiento del sector universitario privado gracias al contacto directo con la Universidad Pontificia de Comillas y cercanía con el segmento de usuarios potenciales, al ser aún estudiantes y haberse afrontado a algunos de los problemas que se pretenden solucionar hace relativamente poco.

Destacamos así el papel que juega la Universidad Pontificia de Comillas y la incubadora de Comillas Emprende como fortaleza para *Acceso*. Por un lado, permite contar con el apoyo de una institución de alto prestigio, que proporciona cierto posicionamiento y estatus al proyecto, animando al resto de universidades a unirse. Además, los recursos y la red de contactos que ofrece pueden ser muy beneficiosos para el desarrollo del proyecto, como el contacto directo con el departamento de admisiones o una bolsa de empleo con un gran número de estudiantes y profesionales cualificados. Por otro lado, Comillas Emprende proporciona la formación necesaria para desarrollar un proyecto de

startup a través de recursos tecnológicos, contacto con mentores y profesionales del ámbito de las *startups*.

Respecto al modelo de negocio, cabe destacar que se trata de una idea innovadora, que como hemos visto opera en un espacio en el que hay escasa competencia directa. Del mismo modo, se ha podido llevar a cabo una validación del proyecto a través de encuestas y entrevistas tanto con estudiantes como universidades que afirman que usarían los servicios de *Acceso*. Además, al ofrecer la información de las universidades privadas en España en distintos idiomas en una página web existe la posibilidad de atraer a estudiantes de otros países sin incurrir en altos costes.

Por último, subrayamos la exclusividad del proceso de solicitud de las universidades como una ventaja competitiva fundamental, que supondría una gran barrera de entrada ante futuros competidores. Además, esta exclusividad nos posiciona como un servicio *must have*, frente a un *nice to have*, de forma que todo aquel que quiera ingresar en una universidad privada española tendría que hacerlo a través de nuestra plataforma.

Oportunidades

Como hemos podido observar anteriormente en el análisis PESTEL el crecimiento de la demanda de la educación superior y en especial en las universidades privadas, supone una gran oportunidad para *Acceso*.

Por otro lado, destacamos la creciente digitalización y automatización de los procesos. Actualmente prácticamente todo se puede gestionar desde el ordenador, móvil o *tablet*, y la sociedad busca solucionar sus problemas desde la comodidad de casa sin la necesidad de desplazarse.

Finalmente, dentro de las oportunidades destacamos el gran potencial de escalabilidad del modelo de negocio. En primer lugar, su capacidad de expansión a otra serie de titulaciones, como son por ejemplo los posgrados, que supone un área de gran crecimiento y solucionaría el problema del corto *customer journey*. Así mismo, *Acceso* cuenta con potencial para convertirse en una plataforma 360° para los estudiantes en la que se incluyan todos aquellos servicios necesarios para incorporarse de manera exitosa a la universidad: inscripción en exámenes de certificaciones oficiales para ingresar en algunas universidades como Cambridge, TOEFL o GMAT; contacto con estudiantes actuales de los centros u otros servicios administrativos, como el contrato de seguros o cuentas

corrientes para estudiantes. Finalmente, se trata de un modelo de negocio fácilmente aplicable al resto de países.

Figura 17 Matriz DAFO Acceso



Fuente: elaboración propia

3.2. Análisis CAME

Una vez realizado el análisis DAFO llega el turno de su complementario, el análisis CAME. Esta matriz nos permite diseñar la estrategia más adecuada para *Acceso* a partir de las acciones futuras que llevará a cabo para corregir sus debilidades, afrontar las amenazas, mantener sus fortalezas y explotar las oportunidades.

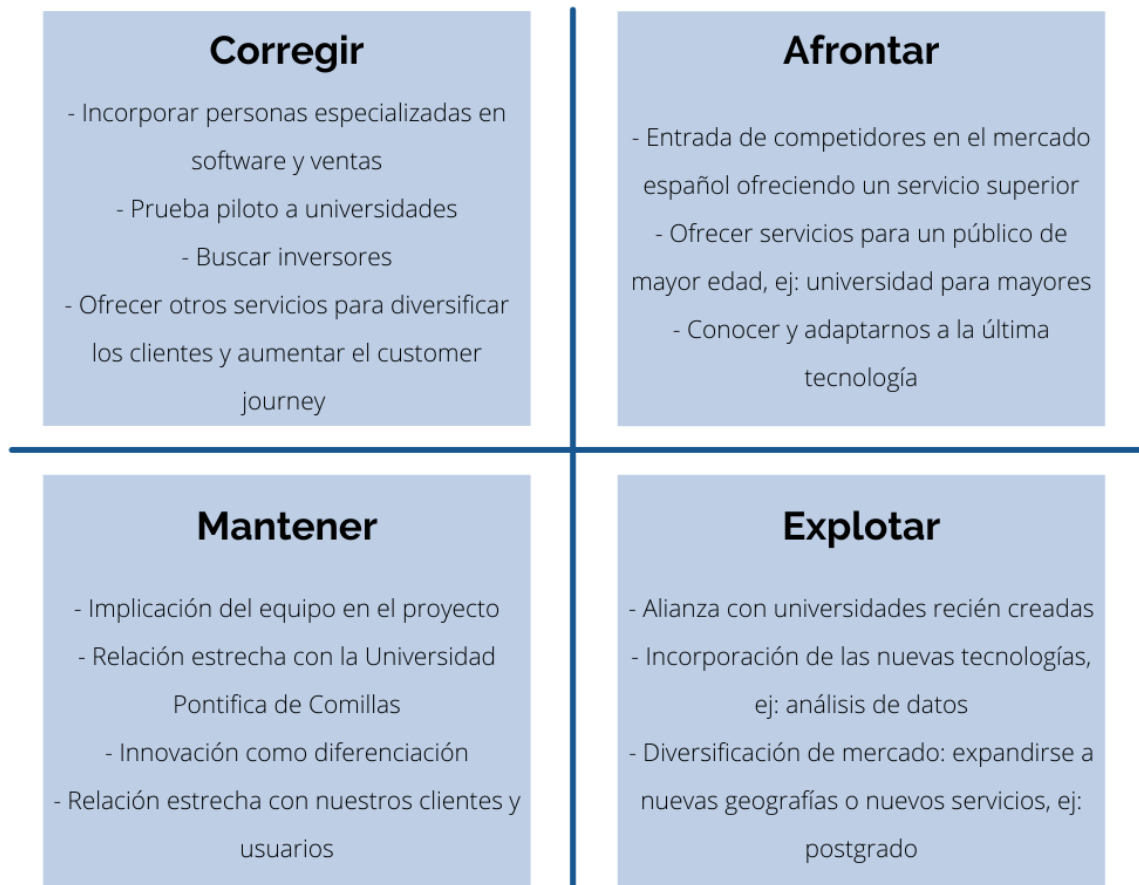
Se presentan cuatro alternativas de estrategias para la empresa tras este análisis:

- Estrategia ofensiva: maximiza los aspectos positivos unificando las fortalezas y oportunidades para diferenciarse de la competencia.

- Estrategia defensiva: característica de las empresas consolidadas en el mercado, consiste en afrontar las amenazas aprovechando las fortalezas.
- Estrategia de reorientación: pone su foco en explotar las oportunidades cuando no es posible corregir las debilidades.
- Estrategia de supervivencia: tiene su foco en reducir los aspectos negativos, afrontando las amenazas y evitando así que crezcan las debilidades.

De esta forma, teniendo en cuenta el anterior análisis DAFO, la matriz CAME para *Acceso* se constituye de la siguiente manera:

Figura 18 Matriz CAME Acceso



Fuente: elaboración propia

Tras este análisis se concluye que la mejor estrategia para *Acceso* sería una **estrategia ofensiva** por dos razones principales.

En primer lugar, este tipo de estrategia es especialmente recomendable cuando hablamos de *startups* que cuentan con algún elemento diferenciador. De esta forma, para *Acceso*, que comienza a operar desde cero en un sector donde existen diferentes competidores y productos sustitutivos, ofrecer un servicio superior y aprovechar sus fortalezas para diferenciarse resulta clave para ganar cuota de mercado.

En segundo lugar, debido a su reducido tamaño y la tecnología como aliada, *Acceso* goza de una gran flexibilidad que le permite explotar las oportunidades de un mercado en crecimiento y un modelo de negocio con gran escalabilidad.

Esta estrategia permitirá a *Acceso* posicionarse de manera rápida en el mercado a través de tres aspectos fundamentales.

El primero de ellos será lograr una mayor participación en el mercado ofreciendo un servicio superior al de la competencia que conseguiremos gracias a estar continuamente en contacto con nuestros clientes y adaptando nuestro servicio a sus necesidades emergentes. Además, el lanzamiento de este negocio vendrá acompañado de una amplia campaña de marketing, especialmente a través de redes sociales, con el objetivo de conseguir una masa crítica de usuarios.

En segundo lugar, será vital hacerse con clientes clave. Para ello se mantendrá una relación estrecha con las universidades a través del equipo de ventas. Además, para ganarnos su confianza se lanzará en primer lugar una prueba piloto que les permitirá conocer nuestro servicio de manera gratuita.

En último lugar, como estrategia de crecimiento nos adentraremos en nuevos segmentos, ofreciendo nuevos servicios como el acceso a posgrados y otras titulaciones, así como expandir el modelo de negocio a nuevas geografías

Capítulo 4 Conclusiones

Finalizado el presente trabajo se extraen las siguientes conclusiones que corresponden a los objetivos planteados al comienzo.

a) Identificar la necesidad o necesidades a satisfacer

La idea de negocio partió de un problema al que nos enfrentamos nosotros mismos cuando queríamos ingresar en la universidad, sin embargo, había que probar que realmente existe una necesidad para nuestros clientes y depurarla hasta hallar la esencia del problema para poder ofrecer una solución.

A través de una labor de investigación, se ha comprobado como este problema continúa latente entre los jóvenes que aspiran a entrar en la universidad, además de un problema “espejo” en las universidades, quienes tampoco son capaces de explotar las oportunidades que ofrece la digitalización.

Se concluye que los estudiantes tienen una necesidad de información organizada y unificación del proceso de solicitud de las universidades privadas en España. Por otro lado, las universidades necesitan un medio más efectivo de comunicación con los candidatos y una mayor automatización de sus procesos administrativos.

b) Evaluar la viabilidad comercial y económica del servicio que se va a ofrecer.

A partir de las necesidades a satisfacer se ha definido el modelo de negocio utilizando la metodología *Business Model Canvas*: *Acceso* se presenta como una plataforma multilateral que concentra toda la oferta universitaria privada en España y permite iniciar el proceso de solicitud, consolidando así dos ámbitos caracterizados por su heterogeneidad e ineficiencias.

Analizando los distintos cuadrantes del BMC se ha podido comprobar la viabilidad comercial y económica de este modelo. Por un lado, respecto a la viabilidad comercial, se justifica la existencia de un mercado de universidades privadas en crecimiento dispuesto a comprar nuestro producto y una base de usuarios interesada en nuestro servicio. Además, la elección de un SaaS como formato para entregar nuestro servicio permite adaptarnos a las necesidades tecnológicas de estos dos grupos. Por otro lado, en cuanto a la viabilidad económica, se ha podido determinar el potencial de los recursos con los que cuenta *Acceso*, entre los que destaca un equipo altamente cualificado, la tecnología y la exclusividad del proceso de solicitud de las universidades privadas.

Finalmente, presenta una fuente de ingresos diversificada y fuerte, así como la posibilidad de alcanzar economías de escala en sus costes, que hacen de *Acceso* un negocio viable desde el punto de vista económico.

c) Evaluar el entorno que rodea a la empresa: factores macroeconómicos, sector en el que opera, tamaño de mercado y sus competidores.

Respecto a la evaluación del entorno que rodea a la empresa y su situación se extraen las siguientes conclusiones.

Pese a un panorama mundial marcado por la incertidumbre y la inflación, el sector de la educación superior privada presenta grandes oportunidades debido a su crecimiento durante los últimos años y cuya tendencia se espera que se sostenga en el tiempo. De esta forma, existe un mercado atractivo tanto en número de clientes, que se corresponden con el número de universidades privadas; así como el número de usuarios, que serán los estudiantes interesados en estudiar un grado en una universidad privada.

Teniendo en cuenta el entorno competitivo se ha podido detectar una oportunidad para *Acceso* en el negocio B2B2C. Para poder operar de forma exitosa en este segmento y diferenciarse de sus competidores será vital que *Acceso* cuente con la exclusividad del proceso de solicitud de las universidades privadas en España, así como una masa crítica de usuarios atraídos por un servicio de mayor calidad.

d) Elección de una estrategia permita a *Acceso* alcanzar sus objetivos.

Finalmente, partiendo del análisis DAFO realizado y apoyándonos en la matriz CAME, se ha determinado que una estrategia ofensiva será la más adecuada. Esta se materializará en tres aspectos fundamentales: lograr una mayor participación en el mercado, adquirir clientes clave y expandirse a nuevos segmentos. De esta forma, *Acceso* unificará sus fortalezas y oportunidades, explotando su idea innovadora en un mercado creciente y con gran potencial de expansión, para posicionarse en el mercado y lograr sus objetivos estratégicos.

En conclusión, a lo largo de este trabajo se ha estudiado la viabilidad del plan de negocio de la *startup Acceso*, así como su posición estratégica, que indican que el lanzamiento del proyecto es plausible y que una estrategia ofensiva será la más adecuada para ello.

Sin embargo, se encuentran ciertas limitaciones, que dada la limitada extensión del presente trabajo y la temprana fase en la que se encuentra el proyecto, no se han podido solventar en profundidad. En primer lugar, destacamos la dificultad para firmar acuerdos con las universidades socias y que estas nos confíen el inicio de sus procesos de solicitud. Con este objetivo, se llevará a cabo una fuerte campaña de marketing centrada en atraer a las universidades a través de una prueba piloto. Este plan de marketing ha sido desarrollado en profundidad por otro miembro del equipo en su plan de negocio, sin embargo, será vital para su funcionamiento reunirnos con todas las universidades privadas de España y adaptarlo a sus necesidades. En segundo lugar, tras la puesta en marcha de *Acceso*, cabe esperar una reacción de la competencia y quizás un aumento del interés por el mercado español. Ante esta situación, será clave tener en cuenta el análisis realizado y seguir la estrategia prevista. Sin embargo, dado que la teoría no siempre se materializa en la práctica, será fundamental para garantizar su éxito estar atentos al entorno que rodea a *Acceso* y adaptar la estrategia a las nuevas circunstancias.

Finalmente, el presente trabajo junto con el esfuerzo del equipo durante el concurso Comillas Emprende constituyen las bases de *Acceso*, una *startup* aún en su fase de idea, pero que posee un gran potencial para alcanzar su objetivo de transformar el ingreso a la universidad privada en España, y quién sabe si en un futuro en el resto del mundo.

5. Bibliografía

- Álvarez, E. (2019). La Generación Z y las Redes Sociales. Una visión desde los adolescentes en España. *Espacios*, 40(20), 9.
- Agencias. (2018). *Cero papel en las empresas: un gesto por el medioambiente*. Obtenido de La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/natural/20181219/453638207354/cero-papel-empresas-gesto-medioambiente.html>
- Algaba, E. (2015). Universidad pública y privada en España: dos modelos distintos con objetivos similares. *Encuentro multidisciplinarios*, (49), 2-10.
- Arrillaga, J., & Casado, R. (2022). *El auge de los unicornios españoles: la inversión en 'startups' se cuadruplica en la era postCovid*. Obtenido de El Economista: <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/11566666/01/22/El-auge-de-los-unicornios-espanoles-la-inversion-en-startups-se-cuadruplica.html>
- BOE. (2001). *Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades*. Legislación consolidada.
- CommonApp. (2022). *Explore colleges*. Obtenido de Common App: <https://www.commonapp.org/explore/>
- Consulting Informático. (2014). *Las ventajas de un modelo de seguridad, SaaS*. Obtenido de CIC: <https://www.cic.es/modelo-de-seguridad-saas/>
- Crue Universidades Españolas. (2020). *Análisis de la madurez digital de las universidades españolas en 2020*. Universitic 2020.
- Datosmacro.com. (2021). *España Pirámide de Población*. Obtenido de Datosmacro.com: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/espana#:~:text=Espa%C3%B1a%20tiene%20una%20poblaci%C3%B3n%20de,ligeramente%20superior%20a%20la%20masculina>.
- Datosmacro.com. (2022). *IPC España*. Obtenido de Expansión Datosmacro.com: <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/espana>
- Ecoaula.es. (2021). *Las universidades privadas están al alza en España*. Obtenido de elEconomista.es: <https://www.eleconomista.es/ecoaula/noticias/10957813/12/20/Las-universidades-privadas-estan-al-alza-en-Espana.html>
- Educaweb. (2022). *Cursos*. Obtenido de Educaweb: <https://www.educaweb.com/cursos/>
- Embark. (2022). *Undergraduate Institutions*. Obtenido de Embark: <https://embark.com/>
- Espejo, B. (2021). *La universidad digital como motor de la transformación del país*. Obtenido de Think big Telefónica Empresas: <https://empresas.blogthinkbig.com/universidad-digital-motor-transformacion-pais/>
- Fernández, R. (2022). *Consumo y uso de smartphones en España - Datos estadísticos*. Obtenido de Statista: <https://es.statista.com/temas/4086/consumo-y-uso-de-smartphones-en-espana/#dossierKeyfigures>
- Fullfabric. (2022). *Origin*. Obtenido de Fullfabric: <https://www.fullfabric.com/>

- Fundación BBVA. (2021). *Actitudes ante la Tecnología y Usos de las TICs en la Sociedad Española en el marco del Covid-19*. Departamento de Estudios Sociales y Opinión Pública.
- Fundación CYD. (2020). *¿Cuáles son las universidades privadas de España que destacan por su rendimiento?* Obtenido de Fundación CYD: <https://www.fundacioncyd.org/universidades-privadas-de-espana/>
- INE. (2021a). *Cifras de Población (CP) a 1 de julio de 2021*. Notas de prensa.
- INE. (2021b). *Distribución de los hogares por nivel de renta y tipo de hogar en la UE*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=11027>
- Jefatura del Estado. (2018). *Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales*. Obtenido de BOE: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2018/BOE-A-2018-16673-consolidado.pdf>
- Juste, M. (2021). *La pandemia dispara el uso de las redes sociales, un 27% más que hace un año*. Obtenido de Expansión: <https://www.expansion.com/economia-digital/innovacion/2021/02/10/6022c89de5fdea59448b459b.html>
- La Moncloa. (2021). *El gobierno impulsa la ley de universidades*. Obtenido de La Moncloa: <https://www.lamoncloa.gob.es/consejodem ministros/resumenes/Paginas/2021/310821-cministros.aspx>
- Ministerio de Universidades. (2021a). *Datos y cifras del Sistema Universitario Español. Publicación 2020-2021*. Programa Editorial del Ministerio de Universidades.
- Ministerio de Universidades. (2021b). *Estadística de Estudiantes Universitarios. Curso 2020-2021 (Avance)*. Sistema Integrado de Información Universitaria.
- Muy Pymes. (2015). *«Friends, family and fools»: el primer recurso del emprendedor que busca financiación*. Obtenido de Muy Pymes: <https://www.muypymes.com/2015/08/31/friends-family-and-fools-el-primer-recurso-del-emprendedor-que-busca-financiacion>
- Nafría, I. (2018). *La educación superior en Europa: ranking por países*. Obtenido de The New Barcelona Post: <https://www.thenewbarcelonapost.com/la-educacion-superior-en-europa-ranking-por-paises/>
- ¿Qué es Common App? (2019). *About*. Obtenido de Common App: <https://www.commonapp.org/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. Ed. John Wiley and Sons.
- Pingarón, J., & García, F. (2021). *El futuro de la educación superior en España*. Obtenido de Nueva Revista: <https://www.nuevarevista.net/el-futuro-de-la-educacion-superior-en-espana/>
- Porteiro, C. (2022). *La clase media en España se desvanece y las desigualdades se cronifican*. Obtenido de La Voz de Galicia: https://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/economia/2022/01/13/ascensor-social-espana-averia-clase-media-desvaneciendo/0003_202201G13P26991.htm
- Porter, M. (1979). The structure within industries and companies' performance. p. 214-227.

- Puyol, R. (2021). Universitarios en España. Estudio demográfico de su demanda futura (2030-2035). *Nueva Revista*, 10-150.
- QEDU. (2022). *Buscar títulos*. Obtenido de QEDU: <https://www.educacion.gob.es/notasdecorte/busquedaSimple.action>
- Rosgaby, K. (2020). *Engagement rate en redes sociales*. Obtenido de branch: <https://branch.com.co/marketing-digital/engagement-rate-en-redes-sociales-que-es-y-como-se-calcula/>
- Sánchez, D. (2022). *Cinco nuevas universidades privadas se apuntan a un negocio que creció el 20% en tres años*. Obtenido de elDiario.es: https://www.eldiario.es/sociedad/cinco-nuevas-universidades-privadas-apuntan-negocio-crecio-20-tres-anos_1_8752229.html
- Saavedra, C. (2019). *Business Model Canvas: Aprende cómo analizar modelos de negocio*. Obtenido de Revista Digital: <https://revistadigital.inesem.es/gestion-empresarial/business-model-canvas-2/>
- Salesforce. (2021a). *¿Qué es CRM?* Obtenido de Salesforce: <https://www.salesforce.com/mx/crm/>
- Salesforce. (2021b). *¿Qué es SaaS?* Obtenido de Salesforce: <https://www.salesforce.com/es/learning-centre/tech/saas/>
- Silió, E. (2021). *La Universidad de 2035: diversa, feminizada y con más alumnos*. Obtenido de El País: <https://elpais.com/educacion/2021-02-28/la-universidad-de-2035-diversa-feminizada-y-con-mas-alumnos.html>
- Silió, E. (2022). *Las nuevas universidades privadas están lejos de la calidad exigida*. Obtenido de El País: <https://elpais.com/educacion/2022-02-16/la-ineficacia-del-decreto-contra-los-chiringuitos-las-nuevas-universidades-privadas-estan-lejos-de-la-calidad-exigida.html>
- Singular Bank. (2019). *¿Universidad pública o privada? ¿Cuánto cuesta estudiar en España?* Obtenido de Singular Banka: <https://blog.selfbank.es/universidad-publica-o-privada-cuanto-cuesta-estudiar-en-espana/>
- Strategyzer AG. (2019). *Value Proposition Canvas*. Obtenido de Strategyzer.com: <https://assets.strategyzer.com/assets/resources/the-value-proposition-canvas.pdf>
- Universia. (2018). *¿Cómo ha cambiado la educación en España con el Plan Bolonia?* Obtenido de Universia es: <https://www.universia.net/es/actualidad/vida-universitaria/como-ha-cambiado-educacion-espana-plan-bolonia-1160815.html>
- Zaask. (2021). *Cuánto cuesta un servicio de marketing digital*. Obtenido de Zaask: <https://www.zaask.es/cuanto-cuesta/marketing-digital>

6. Anexos

6.1. Listado universidades privadas españolas año 2021

Total: 39

Nombre de la universidad	Modalidad
CUNEF Universidad	Presencial
Escuela Autónoma de Dirección de Empresas (EADE)	Presencial
ESIC	Presencial
IE Universidad	Presencial
IMF Business School	Presencial
Universidad a Distancia de Madrid	No presencial
Universidad Alfonso X El Sabio	Presencial
Universidad Antonio de Nebrija	Presencial
Universidad Atlántico Medio	Presencial
Universidad Camilo José Cela	Presencial
Universidad Cardenal Herrera - CEU	Presencial
Universidad Catoica de Murcia	Presencial
Universidad Católica de Ávila	Presencial
Universidad Católica de Valencia S. Vicente M.	Presencial
Universidad de Deusto	Presencial
Universidad de las Hespérides	No presencial
Universidad de Loyola	Presencial
Universidad de Marbella	Presencial
Universidad de Navarra	Presencial
Universidad de Vic - Central de Catalunya	Presencial
Universidad Europea de Canarias	Presencial
Universidad Europea de Madrid	Presencial
Universidad Europea de Valencia	Presencial
Universidad Europea del Atlántico (Santander)	Presencial
Universidad Europea Miguel de Cervantes	Presencial
Universidad Fernando Pessoa	Presencial
Universidad Francisco de Vitoria	Presencial
Universidad Internacional de Cataluña	Presencial
Universidad Internacional de La Rioja (UNIR)	No presencial
Universidad Internacional Isabel I de Castilla	No presencial
Universidad Internacional Valenciana	No presencial
Universidad Mondragón Unibertsitatea	Presencial
Universidad Oberta de Catalunya	No presencial
Universidad Pontifica Comillas	Presencial
Universidad Pontifica de Salamanca	Presencial
Universidad Ramón Llul	Presencial
Universidad San Jorge	Presencial
Universidad San Jorge (USJ)	Presencial
Universidad San Pablo CEU	Presencial
Universitat Abat Oliba CEU	Presencial

6.2. Encuesta realizada a alumnos de bachillerato

ACCESO

ACCESO es una página web que busca convertirse un intermediario entre universidades privadas y potenciales alumnos. A través de ACCESO podréis informaros en profundidad sobre las carreras que están a vuestra disposición y dónde podréis estudiarlas. Pero mejor aún, podréis aplicar a todas las universidades privadas que queráis a través de esta página y entregar los documentos online. Podréis seguir el progreso del proceso en vivo, recibir avisos sobre fechas límites de entrega de documentación o cumplimentación de otros requisitos y realizar las pruebas de acceso desde vuestros ordenadores.

Además, en ACCESO también encontraréis información sobre cursos adicionales (como de idiomas o academias), opciones de alojamiento, de ayuda para la financiación...

La digitalización esta cada vez más presente en el mundo de la educación y esté es el siguiente paso. ACCESO pretende guiarnos en la elección de nuestro futuro y ponernos más fácil el camino.

1. Comunidad Autónoma donde estudias

Marca solo un óvalo.

- Andalucía
- Aragón
- Asturias
- Baleares
- Canarias
- Cantabria
- Castilla la Mancha
- Castilla y León
- Cataluña
- Comunidad Valenciana
- Extremadura
- Galicia
- La Rioja
- Madrid
- Murcia
- Navarra
- País Vasco

2. Curso

Marca solo un óvalo.

1° Bachillerato

2° Bachillerato

3. ¿Tienes claro lo que quieres estudiar en la universidad?

Marca solo un óvalo.

Sí

Todavía no

Dudo entre varias opciones

4. ¿Te planteas estudiar en una universidad privada?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

Tal vez

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

Marca solo un óvalo.

Sí

No

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

Selecciona todos los que correspondan.

- Demasiada información
- Poca información
- No sé donde buscar
- No sé que requisitos me exige cada universidad
- Me hago un lío con los plazos
- No se qué ofrece cada universidad / Qué universidades ofrecen la carrera que quiero

Otro: _____

Problemas de acceso a universidades privadas

Cada universidad privada tiene sus propios requisitos y plazos

- Documentación solicitada
- Nota media
- Pruebas de idiomas
- Pruebas de acceso...

A veces puede ser complicado enterarte bien y a tiempo de lo que tienes que hacer para poder entrar a cada universidad, y sobretodo, seguir el progreso de varios procesos a la vez.

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

Marca solo un óvalo.

Sí

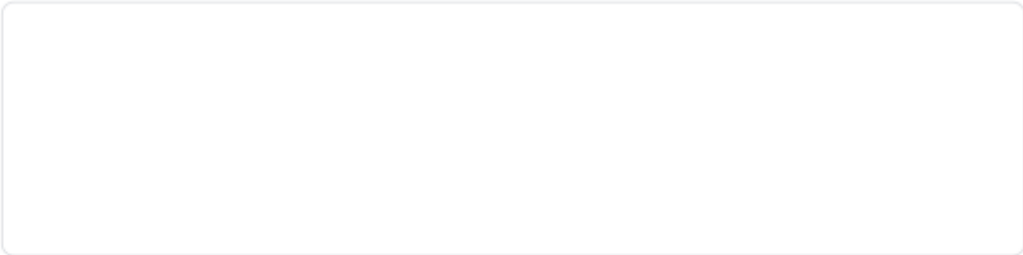
No

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

Selecciona todos los que correspondan.

- Información y contacto con opciones de alojamiento
- Información y contacto con cursos adicionales y academias
- Información y contacto con opciones de ayuda al financiamiento de tus estudios
- Contacto con profesionales de distintos ámbitos (servicio de guía y mentoría)
- Medio de contacto con otros alumnos
- Información sobre universidades en el extranjero
- Información sobre eventos estudiantiles y conferencias temáticas

Otro: _____



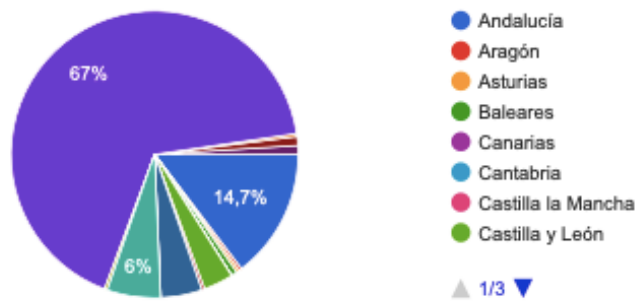
ACCESO

300 respuestas

[Publicar datos de análisis](#)

Comunidad Autónoma donde estudias

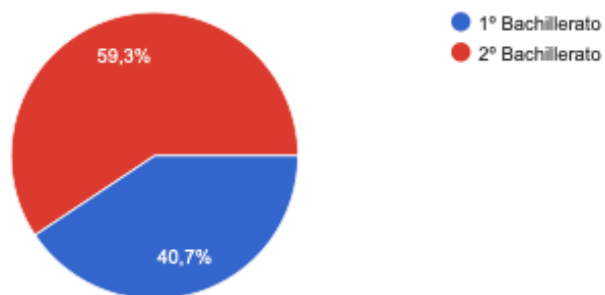
300 respuestas



▲ 1/3 ▼

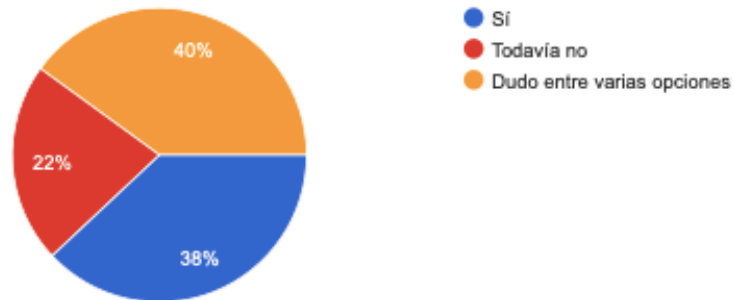
Curso

300 respuestas



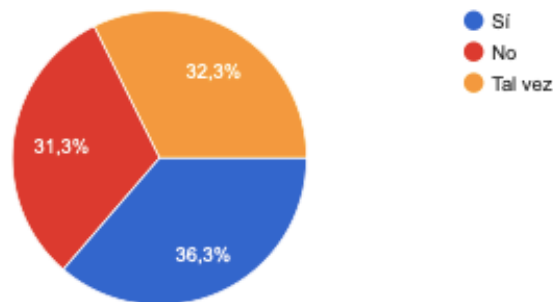
¿Tienes claro lo que quieres estudiar en la universidad?

300 respuestas



¿Te planteas estudiar en una universidad privada?

300 respuestas



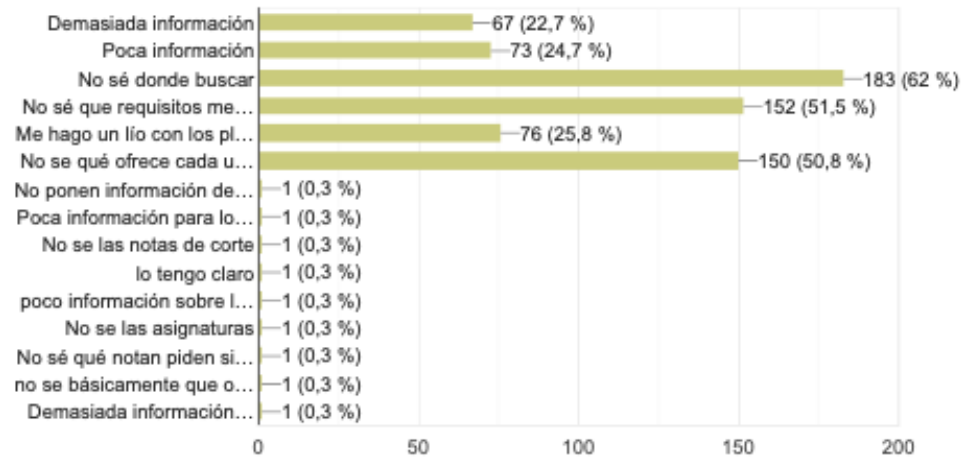
¿Te sería útil una página web / app donde poder acceder a información sobre las carreras que puedes estudiar, dónde estudiarlas, el contenido del curso, los requisitos para entrar, etc.?

300 respuestas



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

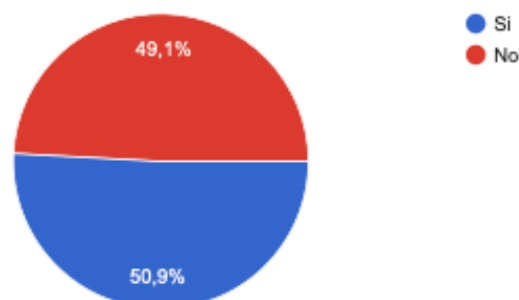
295 respuestas



Problemas de acceso a universidades privadas

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

293 respuestas



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

291 respuestas

