



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

MODELO DE NEGOCIO Y PLAN ESTRATEGICO DE UNIPICK: UNA *STARTUP* DEL SECTOR EDUCATIVO

Autor: Gonzalo Maroto Rey
Directora: Rocío Sáenz-Diez Rojas

RESUMEN

Los avances tecnológicos han supuesto un gran cambio para el sistema educativo, transformando la manera de impartir las clases y ampliando la oferta de titulaciones para abastecer la demanda del mercado laboral. Sin embargo, las universidades privadas todavía tienen mucho camino que recorrer en la implementación de la tecnología para procesos administrativos tan importantes como el proceso de admisión. Igualmente, la captación de alumnos cada vez se está volviendo más complicada debido al incremento de competidores y los nuevos hábitos de comportamiento de los estudiantes.

Para los alumnos de bachillerato el momento de elegir carrera resulta un gran desafío al sentirse abrumados por la cantidad de opciones disponibles y no tener suficiente conocimiento sobre ellas. Todo ello, sumado a las obligaciones académicas que todavía tienen que cumplir hasta que se gradúen, provoca que los alumnos tomen esta decisión en un entorno de gran estrés e incertidumbre. No solo eso, sino que además se enfrentan a procesos de admisión anticuados, lentos y con escaso trato personal.

Unipick es una *startup* creada para acabar con estos problemas que sufren tanto las universidades como los alumnos de bachillerato, actuando como plataforma intermediaria entre los dos grupos para facilitar la captación de alumnos y el proceso de admisión. De este modo, la *startup* aporta valor tanto para los estudiantes, ofreciendo información de calidad y unificada sobre universidades privadas a la vez que agilizamos el proceso de aplicar a ellas, como para las universidades, sirviendo como un nuevo canal de captación de alumnos y optimizando su proceso de admisión. En resumen, ayudamos a simplificar el proceso para las dos partes.

En este trabajo se realiza un estudio sobre el sistema universitario español y los problemas concretos que afrontan estos dos grupos para poder desarrollar el modelo de negocio y el plan estratégico de Unipick.

Palabras clave: educación, *EdTech*, universidad, admisión, *startup*, emprendimiento, *Business Model Canvas*

ASBTRACT

Technological advances have brought about a major change in the education system, transforming the way classes are taught and expanding the range of degrees available to meet the demands of the labor market. However, private universities still have a long way to go in implementing technology for administrative processes as important as the admissions process. Likewise, student recruitment is becoming more and more complicated due to the higher number of competitors and new student behavioral habits.

For high school students, the moment of choosing a career is a great challenge as they feel overwhelmed by the number of options available and not having enough knowledge about them. All of this, added to the academic obligations they still have to fulfill until they graduate, causes students to make this decision under an environment of great stress and uncertainty. Not only that, but they are also faced with outdated and slow admissions processes with little personal treatment.

Unipick is a startup created to put an end to these problems suffered by both universities and high school students, acting as an intermediary platform between the two groups to facilitate the recruitment of students and the admissions process. In this way, the startup provides value both for students, offering quality and unified information on private universities while streamlining the application process, and for universities, serving as a new channel for student recruitment and optimizing their admission process. Overall, we help to simplify the process for both parties.

In this paper, a study of the Spanish university system and the specific problems faced by these two groups is carried out in order to develop Unipick's business model and strategic plan.

Key words: education, EdTech, university, admission, startup, entrepreneurship, Business Model Canvas

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN.....	7
1.1 <i>INTERÉS DE LA CUESTIÓN.....</i>	7
1.2 <i>OBJETIVOS.....</i>	8
1.3 <i>METODOLOGÍA.....</i>	9
2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO.....	16
2.1 <i>SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA UNIVERSITARIO EN ESPAÑA.....</i>	16
2.2 <i>IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD.....</i>	22
2.2.1 <i>PROBLEMAS DE LOS ALUMNOS DE BACHILLERATO.....</i>	22
2.2.2 <i>PROBLEMAS DE LAS UNIVERSIDADES PRIVADAS.....</i>	26
2.2.3 <i>SOLUCIÓN PROPUESTA.....</i>	29
3. MODELO DE NEGOCIO DE LA STARTUP UNIPICK.....	31
3.1 <i>BUSINESS MODEL CANVAS.....</i>	32
3.1.1 <i>Segmentos de Clientes.....</i>	32
3.1.2 <i>Propuesta de Valor.....</i>	35
3.1.3 <i>Canales de Distribución.....</i>	37
3.1.4 <i>Relación con Clientes.....</i>	39
3.1.5 <i>Flujos de Ingresos.....</i>	41
3.1.6 <i>Recursos Clave.....</i>	43
3.1.7 <i>Actividades Clave.....</i>	44
3.1.8 <i>Socios Clave.....</i>	46
3.1.9 <i>Estructura de Costes.....</i>	46
4. PLAN ESTRATÉGICO DE UNIPICK.....	50
4.1 <i>EXPANSIÓN Y ESCALABILIDAD.....</i>	50
4.2 <i>ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....</i>	56
5. CONCLUSIONES.....	62
BIBLIOGRAFÍA.....	68
ANEXOS.....	74
I. <i>RESULTADOS ENCUESTA A ALUMNOS DE BACHILLERATO Y UNIVERSITARIOS.....</i>	74
II. <i>RESULTADOS ENCUESTA EXCLUSIVA A ALUMNOS DE BACHILLERATO.....</i>	85
III. <i>TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS.....</i>	90

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo Goldsmith.....	10
Figura 2: Elementos de un Business Model Canvas	14
Figura 3: Oferta Educativa Universitaria en España.....	16
Figura 4: Evolución de Matriculados en Grado, Total y por Tipo de Universidad.....	17
Figura 5: Evolución de Nacimientos y Defunciones en España	18
Figura 6: Objetivos de Desarrollo Sostenible	19
Figura 7: Número de Titulaciones Creadas y Extinguidas (2010-2020)	21
Figura 8: % de Titulaciones con Menos de 25 Alumnos de Nuevo Ingreso.....	21
Figura 9: Testimonios de Estudiantes de Bachillerato Encuestados	23
Figura 10: Estructura del Two-Sided Market.....	30
Figura 11: Stakeholder Matrix Unipick.....	31
Figura 12: Logo Unipick.....	32
Figura 13: Customer Persona Estudiantes de Bachillerato	33
Figura 14: Fotografías Instagram Unipick	38
Figura 15: Equipo Fundador de Unipick.....	44
Figura 16: Business Model Canvas Unipick	49
Figura 17: Universidades Privadas para el Proyecto Piloto.....	51
Figura 18: Landing Page Unipick.....	52
Figura 19: Roadmap Unipick.....	54
Figura 20: Evolución de Matriculados en Máster, Total y por Tipo de Universidad.....	55
Figura 21: Evolución del Alumnado Matriculado en Enseñanzas de FP	56
Figura 22: Matriz de Competidores de Unipick.....	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Comparativa Requisitos de Acceso a Universidades en España	25
Tabla 2: Problemas Identificados en la Industria	29
Tabla 3: Flujos de Ingresos de Unipick.....	42
Tabla 4: Estructura de Costes de Unipick	48

1. INTRODUCCIÓN

El Trabajo de Fin de Grado (TFG) que se presenta pretende realizar un estudio de mercado sobre la industria educativa con la finalidad de elaborar el modelo de negocio de la *startup* Unipick, una empresa que ayuda a unificar la información de las universidades privadas españolas para facilitar la decisión sobre qué grado estudiar y que, a su vez, optimiza y simplifica el proceso de admisión, tanto para los estudiantes de bachillerato, como para las universidades privadas de España. Esta idea ha sido desarrollada por un equipo de tres universitarios como fruto de la participación en el concurso de Comillas Emprende, una competición que persigue promover y apoyar el emprendimiento entre los alumnos de la Universidad Pontificia Comillas.

1.1 INTERÉS DE LA CUESTIÓN

La industria educativa es una industria fundamental para cualquier país ya que tiene grandes repercusiones sobre su población al encargarse de formar académicamente a los individuos que decidirán el porvenir de nuestra sociedad durante las próximas generaciones. En los últimos años, esta industria se ha visto claramente impactada por la revolución *EdTech*¹, que ha impulsado la transición digital y tecnológica en este sector. El impacto de esta tendencia tecnológica se ha incrementado considerablemente durante estos últimos tres años tras la pandemia del COVID-19, que ha impulsado un cambio en las universidades teniendo que adaptarse rápidamente a las circunstancias para intentar combatir esta emergencia sanitaria, pasando en su mayoría a una modalidad de enseñanza *online* y posteriormente híbrida. A pesar de estos últimos sucesos, este sector ya venía experimentando diversos cambios en España que han ido afectando a la forma de enseñar y aprender. Por tanto, está claro que la educación es una industria en constante evolución que plantea un gran desafío para el futuro de los españoles.

Durante el bachillerato, elegir una carrera es un proceso que puede resultar abrumador ya que hay demasiadas opciones disponibles como para poder saber cuál es la elección adecuada a una edad tan temprana. En nuestro caso, tuvimos que tomar esta decisión hace pocos años y

¹ “El *EdTech* se refiere a un área de tecnología dedicada al desarrollo y aplicación de herramientas (incluidos *software*, *hardware* y procesos) destinadas a promover la educación” (Galiana, 2022)

recordamos que fue un proceso extremadamente complejo, estresante y que nos generó una gran incertidumbre durante nuestra etapa preuniversitaria. Por tanto, la motivación para llevar a cabo esta idea de negocio está basada en nuestra complicada experiencia a la hora de elegir carrera debido a la falta de orientación académica y a la imposibilidad de acceder a información unificada de calidad sobre grados universitarios. Asimismo, creemos que este problema podría estar afectando a una gran parte de los estudiantes españoles y consideramos que actualmente no existe ninguna solución clara y eficaz en el mercado que lo resuelva. Del mismo modo, hemos observado durante el transcurso de la carrera como hay algunos estudiantes que, tras elegir universidad y grado, se dan cuenta de que tomaron una decisión equivocada y optan por cambiarse en mitad de la carrera. Algunos de ellos incluso pueden acabar abandonando sus estudios por falta de ilusión y motivación. También hemos conocido casos de estudiantes que, a pesar de que continúan con la titulación que eligieron, lo hacen de manera desinteresada al darse cuenta de que no tomaron la decisión correcta sobre sus estudios.

Teniendo en cuenta estas experiencias vividas tan recientemente, hemos considerado oportuno realizar el TFG sobre la industria educativa, ya que continúa evolucionando y precisa de nuevas soluciones que permitan a nuestra sociedad afrontar los retos de los años venideros. En concreto, pensamos que es interesante proponer una solución al problema mencionado anteriormente ya que consideramos que los estudiantes de bachillerato se encuentran en una situación en la que tienen que empezar a tomar decisiones importantes sobre su futuro profesional sin estar informados correctamente. Es por ello por lo que hemos decidido enfocarnos en desarrollar una idea de negocio que se encargue de acompañar a los estudiantes de bachillerato durante el proceso de elección de carrera universitaria, para que puedan tomar esta decisión más seguros y estando mejor informados.

1.2 OBJETIVOS

El objetivo fundamental de este trabajo es descubrir si el problema que hemos detectado entre nosotros y nuestros conocidos lo es también para la gran mayoría de estudiantes preuniversitarios. Asimismo, se pretende evaluar si el plan de negocio de la *startup* Unipick puede convertirse en un modelo de negocio factible, viable y escalable que presente una solución ante este problema. Por tanto, se proponen los siguientes objetivos para alcanzar los resultados deseados:

1. Estudiar el sistema universitario de España para comprender sus tendencias y dinámicas
2. Analizar los *pain points*² que tiene nuestro mercado objetivo para encontrar una oportunidad de negocio
3. Desarrollar el modelo de negocio de la *startup* Unipick a través del *Business Model Canvas*
4. Establecer la estrategia de la empresa realizando un análisis de la competencia y estableciendo las pautas para su futura expansión

1.3 METODOLOGÍA

El desarrollo de la idea de negocio comenzó a través de la participación en el concurso Comillas Emprende siguiendo la metodología *Lean Startup*, propuesta por el emprendedor Eric Ries en su libro “*The Lean Startup*” (Ries, 2011). Esta filosofía se basa en conseguir validar las ideas de negocio rápidamente en el mercado sin incurrir en costes excesivos, estableciendo cortos periodos de tiempo para confirmar las hipótesis propuestas y mitigando el riesgo. Este método permite crear un producto mínimo viable (PMV), lo antes posible, para observar cuales son las reacciones del mercado ante el producto y decidir si continuar con la idea original o pivotarla en base al *feedback* obtenido. Por tanto, siguiendo esta metodología se evita invertir tiempo y capital de manera excesiva en un producto o servicio que puede que nadie quiera comprar. Un claro caso de éxito sobre esta metodología es la empresa *Zappos*, adquirida por *Amazon* en 2009 (Business Insider, 2019), en el que el fundador validó la hipótesis de que la gente quería comprar zapatos *online* a base de hacer fotos a zapatos en diferentes zapaterías y subiéndolas a una página *web* sencilla en la que, si un cliente compraba zapatos, el propio fundador iba a comprarlos a la tienda donde había hecho la foto y se los enviaba al cliente (Kaplan, 2021).

Para desarrollar el modelo de negocio según las directrices del concurso se utilizó la plataforma de *Adventurees* que nos dio acceso a herramientas como el Modelo Goldsmith, estructurado en torno a tres áreas de trabajo: tecnología/producto, mercado y negocio. Este modelo sirve

² “Los *pain points* son todo aquello que representa un problema, preocupación u obstáculo para los clientes” (Hammond, 2021)

como hoja de ruta para desarrollar la idea e ir validando cada etapa del proyecto hasta pulirlo y optimizarlo lo máximo posible. Además, hemos contado con un mentor externo al concurso que se ha encargado de ayudarnos a validar la idea de negocio junto al mentor de Comillas Emprende, con los que se tuvieron varios *workshops* para establecer las pautas e ir recibiendo *feedback* del progreso. En nuestro caso el mentor externo fue Oscar del Barrio, profesional del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), mientras que nuestra mentora del concurso fue Rocio Álvarez Ossorio, socia y *CMO* de *Token City*.

Figura 1: Modelo Goldsmith

	Nivel 1 Investigación	Nivel 2 Viabilidad	Nivel 3 Desarrollo	Nivel 4 Introducción	Nivel 5 Crecimiento	Nivel 6 Madurez
Tecnología / Producto	Paso 1 Concepto técnico 100%	Paso 4 Viabilidad técnica 100%	Paso 7 Prototipo 0%	Paso 10 Pre-producción 0%	Paso 13 Crecimiento 0%	Paso 16 Optimización 0%
Mercado	Paso 2 Necesidades del mercado 100%	Paso 5 Estudio de mercado 100%	Paso 8 Plan estratégico de comercialización 0%	Paso 11 Validación de mercado 0%	Paso 14 Ventas y distribución 0%	Paso 17 Diversificación 0%
Negocio	Paso 3 Potencial de negocio 100%	Paso 6 Viabilidad económica 100%	Paso 9 Plan estratégico de negocio 0%	Paso 12 Despegue 0%	Paso 15 Expansión 0%	Paso 18 Madurez 0%

Fuente: Adventurers, 2022

Con la finalidad de cumplir con los objetivos establecidos en la sección anterior, el proyecto se ha estructurado en tres principales bloques que cuentan con sus propias metodologías de trabajo:

- Análisis del sistema universitario español e identificación de la oportunidad de negocio
- Desarrollo del modelo de negocio de la *startup* Unipick
- Plan de expansión y escalabilidad de la *startup* y análisis de competidores

Para el **análisis del sistema universitario e identificación de la oportunidad** se realizó una revisión de literatura sobre la industria de la educación para poder tener un contexto sobre su funcionamiento y sus dinámicas con el objetivo de poder respaldar nuestra idea de negocio con

evidencia empírica. Para ello nos hemos apoyado en fuentes secundarias como reportes de instituciones oficiales y artículos redactados por organismos relevantes.

Con el fin de recolectar información adicional hemos optado por utilizar fuentes primarias para poder identificar la oportunidad de negocio y entender realmente los *pain points* de los actores de esta industria. Para ello, hemos realizado una investigación de mercado que nos ha permitido ponernos en la piel de nuestro potencial cliente y entender los problemas reales que tiene. De esta manera, hemos podido enfocar nuestra idea en torno a ellos, descubriendo nuevos *pain points* que desconocíamos previamente. Para realizar este estudio de mercado se optó por utilizar métodos de investigación cuantitativos y cualitativos.

En primer lugar, como **método cuantitativo**, se realizaron una serie de cuestionarios *online* como instrumento de recolección de datos para poder llegar al mayor número de personas posible de la manera más eficiente. Estos cuestionarios se crearon a través de la herramienta *Google Forms* ya que ofrece tipos de preguntas muy útiles y completas, a la vez que ahorra tiempo en el proceso de conteo y de generación de gráficos (Espinosa, 2016).

El **primer cuestionario** se realizó tanto a estudiantes de bachillerato como a estudiantes universitarios. La finalidad de preguntar a ambos perfiles fue entender las inquietudes y problemas que encuentran y encontraron durante el proceso de elección de carrera desde cada perspectiva y contrastar sus opiniones. En este caso la encuesta fue contestada por 314 estudiantes, la mayoría de ellos estudiantes universitarios. Las preguntas iniciales de este cuestionario fueron demográficas y se incluyó una pregunta filtro de respuesta única para diferenciar a los estudiantes de bachillerato de los estudiantes universitarios. De igual forma, a los perfiles que no formaban parte de ninguna de las dos opciones anteriores se les redirigió al final del cuestionario dándoles las gracias e invitándoles a compartirlo con sus conocidos. Las preguntas realizadas a los dos perfiles fueron muy similares para poder contrastar los dos puntos de vista, pero se redactaron de distinta manera según el encuestado. Es decir, a un estudiante de bachillerato se le preguntaba:

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

Sin embargo, a un universitario se le redactaba la pregunta de la siguiente forma:

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

El cuestionario se compuso con tipos de preguntas muy distintos: preguntas cerradas dicotómicas, preguntas cerradas de opción única, preguntas cerradas de opción múltiple, preguntas de escala numérica, preguntas semiabiertas y abiertas (Anexo I).

Para informarnos aún más sobre las opiniones de los estudiantes de bachillerato, se volvió a realizar un **segundo cuestionario**, pero esta vez exclusivo para este tipo de perfil. En esta ocasión el cuestionario fue completado por 86 estudiantes. La primera pregunta de esta encuesta, al igual que en la anterior, fue una pregunta filtro para asegurarnos de que únicamente fueran estudiantes de bachillerato los que contestaran al formulario. Las primeras preguntas de este cuestionario también fueron demográficas y el cuerpo del cuestionario se compuso esta vez en su gran mayoría por preguntas dicotómicas cerradas, con el objetivo de forzar al estudiante a dar una respuesta clara para cada pregunta. Por último, se realizó una pregunta abierta sobre los problemas que encuentran los estudiantes en el proceso de admisión a las universidades para poder conocer sus situaciones con mayor detalle (Anexo II).

Como **método cualitativo**, se realizaron entrevistas en profundidad a las responsables de admisión de universidades privadas. En este tipo de entrevistas, al contrario que en entrevistas estructuradas, se pretende comprender la perspectiva de los informantes sobre situaciones o experiencias tal y como las expresan en sus propias palabras, siguiendo una conversación entre iguales sin que sea un intercambio formal de preguntas y respuestas (Taylor & Bogdan, 1987). En concreto, se realizó una entrevista en profundidad tanto a Beatriz Echagüe, Coordinadora de Admisiones de la Universidad Pontificia Comillas, como a Elena Camacho Alcázar, Coordinadora de Admisiones de la Universidad Francisco de Vitoria. Estas entrevistas se realizaron a través de la plataforma *Zoom* y a través de llamada telefónica de *WhatsApp*, con una duración aproximada de 35-45 minutos. El objetivo de estas entrevistas fue validar si las universidades perciben un valor añadido en Unipick y estarían dispuestas a pagar por nuestro servicio. Para ello, establecimos diferentes hipótesis a validar, como por ejemplo:

- Las universidades españolas ven valor en un servicio que les ofrezca digitalizar su proceso de admisión
- Las universidades españolas valorarían un servicio que les ofreciera datos sobre los estudiantes durante el proceso de admisión

Previamente a las entrevistas, se prepararon una serie de preguntas a modo de guion a pesar de que las preguntas se fueron adaptando según las contestaciones de las entrevistadas y el ritmo de la entrevista. Las preguntas se dividieron en distintos bloques, siendo estos: proceso de admisión actual, principales problemas a los que se enfrentan las universidades durante el proceso de admisión, *marketing*, resultados de nuestros cuestionarios y *partnerships* (Anexo III)

Durante el **desarrollo del modelo de negocio** de nuestra *startup*, se ha construido un *stakeholder matrix*. Esta matriz fue diseñada por el profesor universitario Aubrey L. Mendelow en 1981 para analizar el nivel de influencia e interés que podrían tener los integrantes de una industria en la empresa a analizar (Guimerá, 2022). De igual manera, para plasmar la idea de negocio se ha utilizado la herramienta del *Business Model Canvas*, un modelo que ha sido mundialmente adoptado por emprendedores y empresas para describir, diseñar y analizar modelos de negocio. Esta herramienta fue presentada por primera vez por Alexander Osterwalder en su tesis doctoral de 2004, la cual desarrolló posteriormente junto a su supervisor Yves Pigneur en 2010 con su libro “*Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*” (Osterwalder & Pigneur, 2010). Con esta herramienta se analizan los principales pilares de un negocio, identificando cuál es la idea que se plantea, a quién va dirigida la idea, cómo se va a desarrollar la idea y si es viable económicamente. Para ello, el lienzo se divide en nueve elementos: segmento de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relación con clientes, flujos de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costes.

Figura 2: Elementos de un Business Model Canvas



Fuente: Macías, 2015

Para materializar la idea de negocio planteada en el *Business Model Canvas*, hemos optado por utilizar diferentes herramientas digitales. En primer lugar, hemos usado *Canva*, una herramienta de diseño gráfico la cual permite crear diseños atractivos y de calidad de manera fácil y rápida. El motivo de usar esta herramienta ha sido diseñar el logo de nuestra *startup* y crear las fotografías que usaremos para dar a conocer el proyecto y atraer a potenciales clientes a través de la cuenta de Instagram que hemos creado. Igualmente, hemos diseñado una *landing page* en consonancia con la filosofía *lean startup* ya que sirve como experimento para validar nuestras hipótesis sobre el producto. Una *landing page* es una *web* que sirve para convertir al visitante de la página en *lead*³ a través de un *call to action*⁴ (Sordo, 2021). Esta página ha sido diseñada de forma que sea clara, concisa, visual y con poca navegación para no despistar al cliente. Para crear la *landing page* nos hemos ayudado de la herramienta *WordPress*, un

³ “Un *lead* en *marketing* es un usuario que ha entregado sus datos a una empresa y que, como consecuencia, pasa a ser un registro de su base de datos con el que la organización puede interactuar” (Bel, 2022)

⁴ “Un *call to action* (CTA) es una llamada a la acción mediante la que se busca atraer a usuarios potenciales hasta convertirlos en clientes finales a través de una pieza gráfica o enlace con un fuerte poder de atracción” (Molina, 2022)

software que permite a sus usuarios crear y administrar páginas *web* fácilmente sin tener conocimientos de programación.

Por último, para el **plan estratégico** de Unipick, hemos establecido un *roadmap* dividido por actividades y etapas en el cual se pueden visualizar las diferentes fases que tendrá el proyecto, desde la puesta en marcha con un proyecto piloto hasta la creación de un producto establecido formalmente. Un *roadmap* sirve como guía en la creación de un nuevo proyecto al ser una herramienta en la que se detallan los pasos necesarios para que una idea de negocio pueda convertirse en un proyecto real (Banco Santander, 2022). Adicionalmente, se ha hecho un estudio de distintos sectores para poder comprender cuales son las mejores vías de crecimiento de cara a la expansión y escalabilidad de la *startup*, analizando la evolución y las tendencias de esos mercados. Para terminar, se ha realizado una amplia búsqueda con el objetivo de identificar los principales competidores y sus puntos débiles y así poder optar por una mejor estrategia de diferenciación. Con el fin de comprender donde se sitúa cada empresa en el mercado, se ha creado una matriz de posición competitiva sobre Unipick, incluyendo los competidores identificados. Esta herramienta para analizar la competencia permite visualizar cual es la posición de una empresa frente a sus competidores creando cuatro cuadrantes según las características escogidas (Flores, 2021). Tras haber examinado la competencia del mercado, se han identificado los pilares del negocio que serán claves para obtener una ventaja competitiva sostenida en el tiempo.

2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

En este apartado se analiza en profundidad la evolución de la industria de la educación y los problemas a los que se enfrenta actualmente el sistema universitario privado en España. En concreto, se hará hincapié en los principales *pain points* que hemos detectado entre los estudiantes de bachillerato y las universidades privadas, los dos principales segmentos a los que nos dirigimos con nuestro proyecto.

2.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA UNIVERSITARIO EN ESPAÑA

Según el último informe publicado de “Datos y Cifras del Sistema Universitario Español” sobre el curso 2021-2022, el sistema universitario lo componen 84 universidades activas de las cuales 50 son públicas y 34 privadas (Ministerio de Universidades, 2022).

Figura 3: Oferta Educativa Universitaria en España

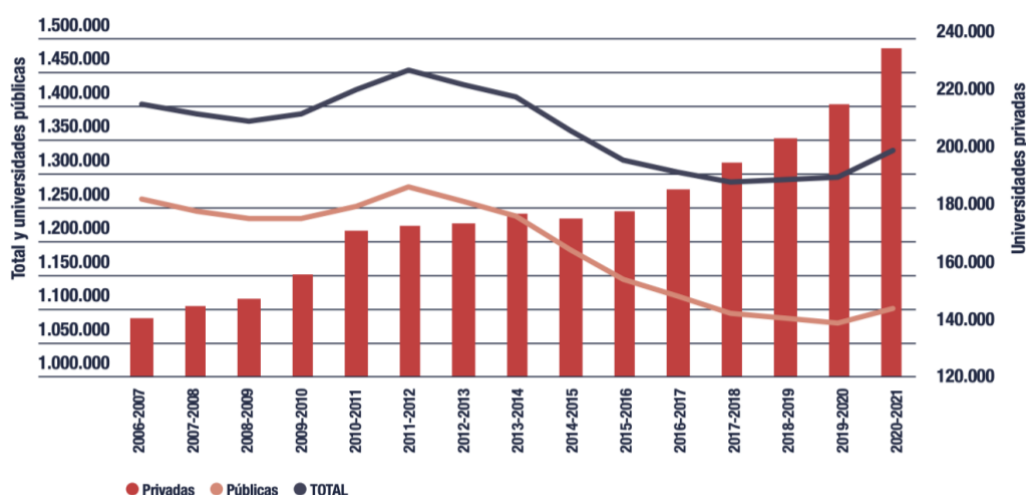


Fuente: Ministerio de Universidades, 2022

Actualmente hay aproximadamente 1.340.632 estudiantes matriculados en un grado universitario en España, esto representa un incremento de 44.253 estudiantes más que el año

anterior. Estos estudiantes están matriculados en un total de 3.062 titulaciones, el 82,8% de ellos en universidades públicas. A pesar de haber un mayor número de estudiantes matriculados en el sistema universitario público, el número de estudiantes que deciden formarse en universidades privadas se ha multiplicado por cinco desde el año 1995. Asimismo, el número de universidad privadas se ha incrementado en 27 comparándolo con los 7 centros privados que existían en ese año (Fundación BBVA, 2017). Preguntando a estudiantes de bachillerato en nuestra encuesta, el 92,2% se planteaba estudiar en una universidad privada (Anexo I). De hecho, en estos últimos años, la evolución de estudiantes matriculados en grados de universidades públicas ha ido decreciendo mientras que la evolución de las matriculaciones en grados de universidades privadas continua en ascenso (Fundación CYD, 2022).

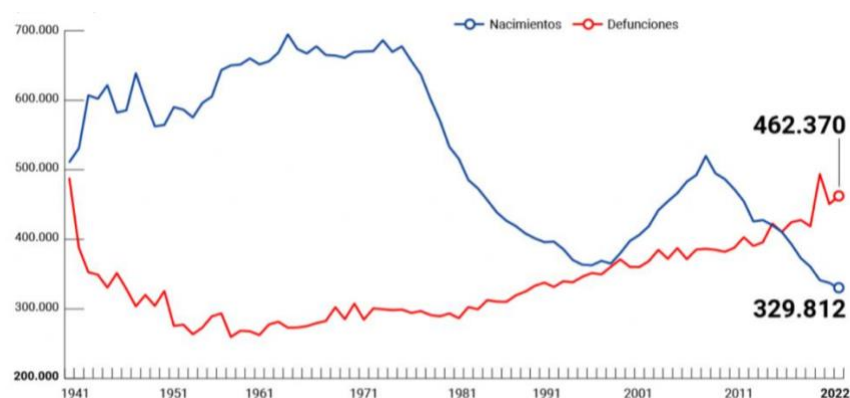
Figura 4: Evolución de Matriculados en Grado, Total y por Tipo de Universidad



Fuente: Fundación CYD, 2022

Estos datos de matriculación en centros privados contrastan con las bajas cifras de natalidad en España durante los últimos años. Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), en España únicamente nacieron 329.812 bebés durante 2022, la cifra más baja de natalidad en nuestro país desde que se empezó a medir esta estadística hace 81 años en 1941 (Gámez, 2023). Al contrario que la tendencia alcista en la matriculación de estudiantes, la evolución de la natalidad en España lleva decreciendo considerablemente desde hace décadas, exceptuando el repunte que tuvo durante la primera década el siglo XXI.

Figura 5: Evolución de Nacimientos y Defunciones en España



Fuente: Gámez, 2023

Sin embargo, como se puede observar en el gráfico, a pesar de que la natalidad continúe decreciendo, las matriculaciones en universidades privadas han seguido ascendiendo y el número de centros privados no para de aumentar. Un motivo de ello es la influencia de estudiantes internacionales que se trasladan a estudiar a nuestro país, abarcando el 14,5% del total de alumnos matriculados en grados de universidades privadas presenciales y el 30% de los matriculados en másteres de universidades privadas a distancia durante el curso 2020-2021 en España. Nuestro país es un destino extremadamente atractivo para estudiantes internacionales, especialmente los que proceden de América Latina y el Caribe que representan el 63% del total de extranjeros matriculados en másteres (Fundación CYD, 2022). Además, el Plan Bolonia ha contribuido a impulsar la cohesión de los sistemas universitarios y facilitar la movilidad de estudiantes internacionales con programas como el Erasmus (Salesforce, 2020). Estos datos demuestran que el sistema universitario en España es un mercado en crecimiento a pesar de la situación demográfica adversa que sufre nuestro país.

La educación universitaria lleva experimentando diversos cambios durante los últimos 40 años. Desde la implantación de la Ley de Reforma Universitaria (LRU) de 1983, en la cual se modificó la estructura organizativa de las universidades pasando a ser una estructura departamental, hasta la Ley Orgánica de Universidades (LOU) de 2001, que ayudó a modernizar las universidades pero que fue modificada posteriormente por la LOMLOU en 2007 (Benítez-Amado, 2022). Continuando con estos cambios, el pasado 9 de marzo de 2023 se aprobó definitivamente en el Congreso de los Diputados la nueva Ley Orgánica del Sistema Universitario (LOSU). Esta ley pretende reducir la precariedad en la universidad, aumentar los

derechos de los universitarios y aumentar el gasto en educación universitaria al 1% del PIB español para 2030 (La Moncloa, 2023). La aprobación de esta ley 22 años después de la LOU confirma que España todavía necesita reformas del sistema educativo universitario y que es necesario seguir introduciendo cambios que nos permitan avanzar en este sector.

Desde la aprobación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para la Agenda 2030 se ha profundizado aun más sobre la relevancia que tiene la educación en nuestra sociedad, impulsando estos cambios que ya se venían produciendo. Los ODS están formados por 17 objetivos aprobados en la cumbre de Naciones Unidas de 2015 por diferentes líderes mundiales. Estos objetivos promueven un llamamiento universal durante los próximos 15 años desde su aprobación para intentar acabar con la pobreza, crear un planeta más sostenible y mejorar la vida de las personas reduciendo las desigualdades. En concreto, el cuarto objetivo de los ODS llamado Educación de Calidad persigue generar un impacto directo en la industria de la educación. Una de las metas que forma parte de este objetivo es “asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria” (Naciones Unidas, s.f.). Como consecuencia de las circunstancias actuales de nuestra sociedad, las personas están demandando cada vez más a las empresas que se posicionen y adopten un compromiso con estos objetivos para mejorar el mundo. Por ello, las empresas que decidan ignorar este discurso correrán el riesgo de perder la fidelidad de sus clientes (Rebold, 2022).

Figura 6: Objetivos de Desarrollo Sostenible



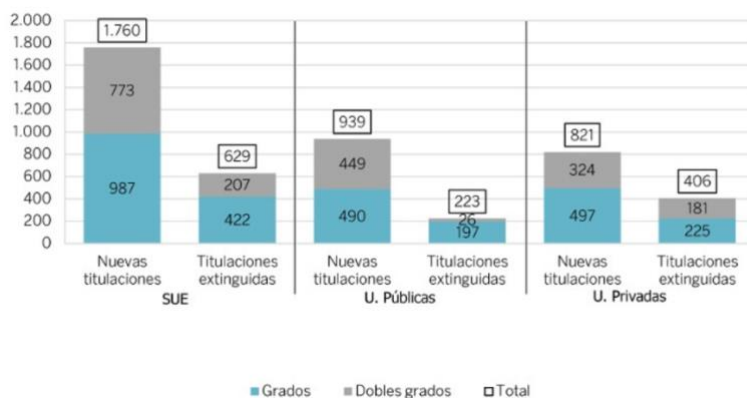
Fuente: Naciones Unidas, s.f.

Los avances tecnológicos están haciendo que el mundo se desarrolle a una velocidad cada vez mayor, contribuyendo a que la evolución de nuestra sociedad en estos últimos años haya sido exponencial. Las empresas han de optar por reinventarse y adaptarse constantemente a estas nuevas tecnologías para poder sobrevivir, de tal forma que, con el paso del tiempo, las habilidades que se requerirán a los trabajadores irán evolucionando. Según el Foro de Davos, “para 2030 se espera que alrededor del 80% de los trabajos más demandados sean nuevos” (World Economic Forum, 2020). En definitiva, la gran mayoría de profesiones que ocuparán los estudiantes en los próximos años todavía no existen, lo cual obligará a las universidades a ampliar la oferta de titulaciones para preparar a la futura generación de trabajadores. El impacto de estos avances no se verá únicamente en unos años, sino que ya lo estamos observando en los puestos de trabajo actuales. Muchos puestos se encuentran en riesgo de quedar obsoletos ante estas tecnologías y los empleados tienen miedo de perder sus trabajos, especialmente los que tienen puestos de baja cualificación y que son fácilmente automatizables. De hecho, el informe “Flexibility at Work, Abrazando el cambio” indica que el 52% de los puestos de trabajos actuales en España corren el riesgo de ser automatizados en la próxima década (Randstad, 2021). Sin embargo, aunque el impacto de estas tecnologías puede tener un efecto negativo en el corto plazo, se espera que en el largo plazo surjan más nuevos puestos de trabajo que los que se acabarán destruyendo. En concreto, se estima que se destruirán 85 millones de empleos mientras que se crearán 97 millones de nuevos puestos gracias a este tipo de tecnologías (World Economic Forum, 2020).

En una época en la que los avances tecnológicos como el Internet de las Cosas (IOT), la robótica, la inteligencia artificial o la industria 4.0 están revolucionando el mundo, las universidades han de actualizarse a las circunstancias del mercado. En consecuencia, las universidades tendrán que adaptar su oferta de estudios para que los estudiantes puedan atender a las necesidades de las empresas y estar capacitados para las actividades que demandará el mercado una vez terminen la carrera universitaria. Específicamente, las carreras con más salidas laborales serán las que estén orientadas a temas como el *Big Data*, *Cloud Computing*, comercio electrónico, Internet de las Cosas (IoT), Inteligencia Artificial o *FinTech* (World Economic Forum, 2020). Las universidades ya se han puesto en marcha y es por ello por lo que entre el curso 2010-2011 y el 2020-2021 la oferta de grados se incrementó un 44,4% en España, a un ritmo medio anual del 3,8%. El ritmo de creación de nuevas titulaciones,

entendiendo estas como cualquier titulación que se ofrecen por primera vez en una universidad aunque ya existieran en otra, es casi tres veces mayor que el de extinción. A su vez, estas representan el 62,4% del total de las titulaciones que se ofrecen en centros privados (Fundación BBVA, 2021).

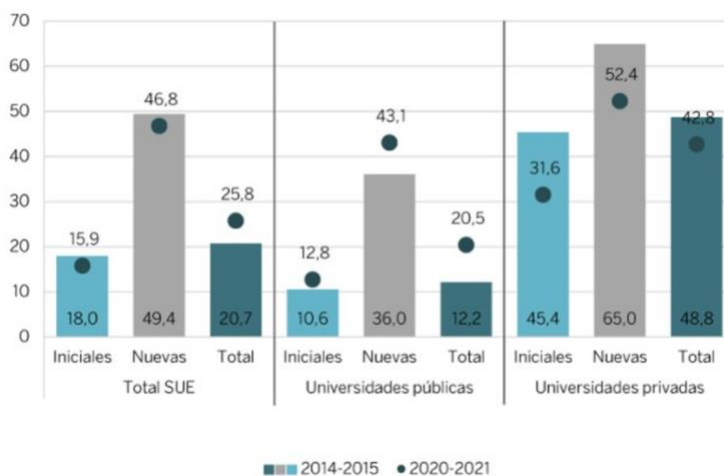
Figura 7: Número de Titulaciones Creadas y Extinguidas (2010-2020)



Fuente: Fundación BBVA, 2021

Aun así, centrándonos en las universidades privadas, el 52,4% de estas nuevas titulaciones contaron con menos de 25 alumnos de nuevo ingreso en el curso 2020-2021, contrastando con el 31,6% de titulaciones más antiguas que cuentan con esa cantidad de alumnos, un porcentaje significativamente menor. Por tanto, existe la necesidad de captar más alumnos para este tipo de nuevas titulaciones ya que suponen un problema de incremento de costes para los centros (Fundación BBVA, 2021).

Figura 8: % de Titulaciones con Menos de 25 Alumnos de Nuevo Ingreso



Fuente: Fundación BBVA, 2021

A pesar de que las universidades están haciendo un esfuerzo por adaptarse a estos avances, habiendo ampliado la oferta de grados y habiéndose visto obligadas a digitalizar el formato de sus clases debido al COVID, muchas de ellas todavía presentan retos en la captación de alumnos para estas nuevas titulaciones. Además, como veremos en la sección 2.2.2, la mayoría todavía no han integrado la tecnología en uno de sus procesos claves como lo es el proceso de admisión de nuevos alumnos, una actividad clave para la atracción de talento.

2.2 IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

2.2.1 PROBLEMAS DE LOS ALUMNOS DE BACHILLERATO

En un año tan complicado para los jóvenes como lo es segundo de bachillerato, los alumnos sufren una carga lectiva considerablemente alta mientras tienen que preparar los exámenes de acceso a la universidad y hacer las respectivas solicitudes de admisión. Esto, sumado a las numerosas inquietudes que tienen, conlleva que los estudiantes se encuentren en un entorno de estrés, incertidumbre y desorientación durante el proceso de tomar una decisión tan importante como la de elegir carrera universitaria. Como afirman los estudiantes con sus propias palabras, el problema que más encuentran es la falta de información, argumentando que “entre tantas carreras es difícil elegir lo que quieres estudiar” y que no tienen “suficiente información para decidirlo”. Además, les parece que hay “sobreinformación poco clara” y les gustaría “que las páginas *web* de las universidades sean más fáciles” (afirmaciones extraídas de las encuestas del Anexo I y II).

Según la “XVI Encuesta Tendencias Universitarias 2021” realizada a 3.000 estudiantes de bachillerato, el 75% de los alumnos aseguran no haber recibido en sus centros educativos información suficiente para elegir grado universitario (Universidad Francisco de Vitoria, 2021). Estos datos concuerdan con los datos obtenidos en uno de nuestros cuestionarios, el cual muestra que el 74,1% de estudiantes no conoce bien la información sobre universidades y que el 71,8% tampoco tiene clara la información con respecto a los grados universitarios (Anexo II).

Por otro lado, hemos querido conocer cómo es la orientación universitaria que los estudiantes de bachillerato reciben durante su etapa previa a escoger una titulación. A pesar de que más de la mitad de los alumnos que contestaron a una de nuestras encuestas habían tenido

orientaciones en el colegio y habían recibido visitas de universidades alguna vez, una gran parte de estos mismos estudiantes comentaban que no habían tenido suficientes charlas informativas y que les gustaría tener más (Anexo II). En cualquier caso, la inmensa mayoría de los encuestados argumentaban que les gustaría informarse hablando con estudiantes universitarios que estén estudiando la carrera que les interesa para que sean ellos los que les orienten y den las charlas en vez de los profesores o los responsables de admisión de las universidades. Estos fueron algunos de sus testimonios cuando se les preguntaron sobre los factores qué les ayudarían a tomar una mejor decisión:

Figura 9: Testimonios de Estudiantes de Bachillerato Encuestados



Fuente: elaboración propia a partir de nuestras encuestas

Según los últimos datos del informe de “Datos y Cifras del Sistema Universitario Español 21-22” el 29,6% de los estudiantes de universidades privadas abandona sus estudios y un 8,7% se cambia a otra carrera (Ministerio de Universidades, 2022). Claramente, estos datos denotan que hay un problema con respecto a la orientación, la información y las herramientas que los alumnos tienen a su alcance a la hora de tomar la decisión de qué carrera estudiar. Analizando los datos recopilados por uno de nuestros cuestionarios, se puede ver cómo un 58,4% de alumnos universitarios se han planteado cambiarse de grado o universidad durante el transcurso de la carrera y que de ellos un 11,7% ha terminado cambiándose (Anexo I). Estas cifras se vuelven más alarmantes cuando observamos que el 82,4% de los estudiantes encuestados tienen miedo a equivocarse en la decisión sobre qué carrera estudiar y que eso ocasione tener que cambiarse a otra a mitad de camino (Anexo II). Por tanto, podemos inferir que los estudiantes no están seguros de su elección cuando eligen carrera y que tienen miedo a tomar una decisión desafortunada que les haga tener que replantearse un cambio de titulación en el futuro.

En cuanto a los procesos de admisión a la universidad, dependiendo de si es pública o privada, el proceso cambia por completo. El proceso de admisión para una universidad pública tiene menos complicaciones que el de una universidad privada. En este caso, al finalizar los estudios de bachillerato es imprescindible que los estudiantes que deseen aplicar a una universidad pública se presenten a la Evaluación para el Acceso a la Universidad (EVAU), también conocida como Selectividad. Estas pruebas constan de dos fases, una obligatoria y otra optativa que sirve para mejorar la nota de acceso. Por tanto, una vez el estudiante obtenga su nota de acceso, podrá elegir entre todas las titulaciones de las universidades públicas según la nota de corte de cada una de ellas y la oferta de plazas de la que dispongan (Universia, 2020).

No obstante, el acceso al sistema universitario privado es algo distinto. En esta ocasión, cada centro privado cuenta con su propio proceso de admisión. De hecho, las admisiones dentro de una misma universidad suelen ser diferentes según la titulación a la que se esté aplicando. Para empezar, el aplicante debe realizar la solicitud de admisión generalmente desde la *web* de cada universidad privada, teniéndose que crear una cuenta en cada una de ellas. Para cada universidad a la que aplique, el estudiante debe entregar los datos y documentos que se soliciten, los cuales suelen repetirse en su mayoría para cada aplicación. La documentación

que se suele exigir habitualmente por parte de los centros privados es la siguiente: fotografías del estudiante, documento de identificación, cartas de recomendación, cartas de motivación, ensayos personales, *curriculum vitae*, certificados de idiomas, certificado de aprobación de la EVAU, expediente académico de bachillerato y, en algunos casos, el de la ESO. Esto hace que el estudiante tenga que crearse diferentes cuentas para enviar la misma documentación de forma repetida cada vez que realiza una solicitud de admisión. Además, en la mayoría de los casos, el estudiante tendrá que realizar la prueba de acceso de cada universidad a la que aplique e incluso una entrevista personal. Hay que tener en cuenta que las fechas para cumplimentar las solicitudes de admisión y para realizar las pruebas de acceso varían entre universidades, lo cual dificulta aún más el seguimiento de las mismas (Universia, 2020).

Tabla 1: Comparativa Requisitos de Acceso a Universidades en España

	PÚBLICA	Comentario	PRIVADA	Comentario
PREINSCRIPCIÓN	✓	Documento único para las universidades de una misma Comunidad Autónoma	✓	La solicitud de cada universidad es diferente, por lo que conviene informarse en cada centro.
FINANCIACIÓN	✓	Financiada a través de fondos públicos. En ellas el estudiante solo tiene que abonar el importe de la matrícula.	✓	Hay que abonar el precio de la matrícula, así como honorarios mensuales durante el curso
INFORMACIÓN PERSONAL				
DOCUMENTACIÓN PERSONAL (DNI, fotografía, etc.)	✓		✓	
INFORMACIÓN ACADÉMICA				
NOTAS DE 3º 4º de ESO	✗		✓	A veces
NOTAS 1º y 2º de BACHILLERATO	✓		✓	A veces
ACREDITACIÓN DE INGLÉS (TOEFL, Cambridge, IELTS o Michigan)	✗		✓	Según la carrera solicitada
PRUEBAS DE ACCESO	✓	La prueba EvAU es imprescindible. En determinadas titulaciones (Bellas Artes, Traducción e Interpretación, Ciencias de la Actividad Física y del Deporte), las universidades podrán efectuar pruebas de evaluación específicas.	✓	La EvAU es importante, pero hay también pruebas de acceso propias, que varían en función de la titulación. Las más habituales son un psicotécnico, una prueba de conocimientos generales o de inglés. Algunas exigen aprobar una prueba de cultura general. También hay universidades privadas que no piden ninguna prueba de acceso.
NOTAS EvAU	✓	El acceso a la universidad pública funciona a través de la nota de corte. Se priorizan las mejores calificaciones, que deben superar la nota de corte.	✓	En algunas universidades no es determinante y no se rigen por la nota de corte. Además, hay titulaciones que no requieren EvAU, como es el caso de los títulos propios.
ENTREVISTA PERSONAL	✗		✓	En algunos casos
PLAZOS DE PROCESO DE ADMISIÓN	✓	Suele empezar en junio y cerrarse a mediados de julio.	✓	En algunas universidades se abren en febrero y suelen cerrarse en octubre; en otras, en determinadas titulaciones, se cierra en abril.
LOS TÍTULOS PROPIOS EXIGEN EvAU	✓		✗	

Fuente: Universia, 2020

En conclusión, analizando las respuestas de nuestros cuestionarios y viendo las cifras que muestran distintas instituciones oficiales, podemos concluir que los principales problemas entre los estudiantes de bachillerato para poder plantear nuestro modelo de negocio son los siguientes:

- Falta de información de calidad y unificada sobre carreras y universidades que dificulta la decisión sobre qué carrera estudiar y en qué universidad hacerlo
- Miedo generalizado a la hora de elegir carrera por no querer tomar una mala decisión que ocasione tener que cambiarse más adelante a otra diferente
- Necesidad de conocer la experiencia de estudiantes universitarios contada por ellos mismos
- Los procesos de admisión de las universidades privadas son repetitivos, tediosos y confusos al contar con varias fases y funcionar de distinta forma para cada centro

2.2.2 PROBLEMAS DE LAS UNIVERSIDADES PRIVADAS

En términos generales, las universidades se han quedado rezagadas en la digitalización y adopción de las nuevas tecnologías. Si no hubiera sido por la pandemia, la mayoría todavía estarían empezando a planear su transición digital y seguirían dependiendo de procesos manuales para gran parte de las actividades que realizan. Según el último informe de Universitic, “el 71% de las instituciones de educación superior se consideran digitalmente angustiadas” (CRUE, 2020). Aunque algunas de ellas han avanzado ya en la implementación de plataformas digitales para hacer el proceso de admisión y matricularse a través de sus páginas *webs*, muchas todavía dependen de procesos manuales, presenciales y anticuados para realizar este proceso al completo. Esta falta de digitalización en los procesos puede causar dificultades, retrasos y errores en la gestión de los documentos de los aplicantes, especialmente en aquellos que residen en otras ciudades. Esta situación podría afectar negativamente a la experiencia de los estudiantes durante el proceso y a la reputación de la universidad. Por ello, es imprescindible que las universidades privadas sigan haciendo avances en su proceso de digitalización, gestionando los documentos de manera más eficiente para mejorar la experiencia de los candidatos y ofreciendo un servicio ágil y personalizado.

En la entrevista realizada a las responsables de admisión de la Universidad Pontificia Comillas y la Universidad Francisco de Vitoria pudimos observar de primera mano cómo las universidades privadas todavía necesitan avanzar en la gestión y eficiencia de su proceso de admisión. Beatriz Echagüe, responsable de admisiones de la Universidad Pontificia Comillas, nos comentaba como el proceso de admisión lleva varios años haciéndose de forma anticuada y están planteándose hacer cambios ya que ahora mismo no ofrecen la mejor experiencia a los candidatos. Más concretamente, les gustaría poder tener un contacto más cercano con los estudiantes desde el momento que hacen la solicitud y durante todo el proceso para poder acompañarlos (Anexo III).

Dado el interés mostrado por parte de los estudiantes de bachillerato en poder conversar con universitarios para conocer su día a día, se les preguntó también a las entrevistadas sobre este dato que descubrimos en nuestra encuesta. Las dos nos confirmaron que en ninguna de sus universidades existe la opción de hablar con los alumnos, a menos que sean en las jornadas de puertas abiertas (Anexo III). Sin embargo, teniendo en cuenta que según nuestra encuesta el 76,5% nunca ha ido a las jornadas de puertas abiertas de una universidad (Anexo II) y que el tiempo para hablar con los universitarios allí es limitado, consideramos que este es un aspecto necesario que mejorar.

Para poder conocer más *pain points* dentro del proceso de admisión preguntamos a las entrevistadas sobre el tipo de información que manejan a la hora de hacer el proceso. En esta ocasión descubrimos un problema que las dos nos mencionaron de forma clara. Elena Camacho, responsable de admisiones de la Universidad Francisco de Vitoria, explicaba que, a pesar de que hacen análisis de mercado para conocer datos sobre los grados más solicitados y sobre los competidores, encuentran un gran problema a la hora de entender los motivos por los que un alumno elige una universidad en vez de otra tras hacer los procesos. Igualmente, en la Universidad Pontificia Comillas quieren conocer cuáles son esos puntos de fuga del proceso porque tampoco comprenden los motivos por los que estudiantes que incluso llegan a ser admitidos en la universidad, finalmente acaban optando por estudiar en otra. De hecho, un dato alarmante es que hay estudiantes que son admitidos e incluso pagan la matrícula, pero finalmente acaban yéndose a otra universidad (Anexo III). En un entorno como este en el que

existe un gran nivel de competitividad, las universidades deben buscar nuevos instrumentos para adquirir una ventaja competitiva sin apenas impactar sus presupuestos (Salesforce, 2020).

Por último, hablándoles acerca de nuestra idea de negocio, las dos se mostraron visiblemente interesadas. Según Beatriz Echagüe, los procesos de admisión son un área de mejora y considera que nuestra idea tiene mucho futuro porque existe una enorme falta de orientación académica en la industria educativa. Además, Elena Camacho considera que hay una necesidad de digitalizarse para captar a más alumnos. Según sus palabras considera que nuestra plataforma serviría como un “nuevo canal para atraer alumnos dado que cada día los chicos están más en las *apps*”. De hecho, según nos comentan las dos entrevistadas, “cada vez son más los padres los que contactan con la universidad” dado que “el alumno llama menos para informarse” (Anexo III). En definitiva, para lograr atraer alumnos hoy en día, las universidades necesitan transformar su experiencia de captación contactando con los alumnos a través de los canales que usan a diario, ofreciendo experiencias personalizadas y comunicando el valor de sus programas de forma eficiente (Salesforce, 2020). Por estos motivos, las dos entrevistadas confirmaron que sus universidades podrían estar dispuestas a pagar por *leads* si el servicio es muy bueno (Anexo III).

En resumen, examinando los problemas que enfrentan las universidades privadas españolas ante el reto de la digitalización, hemos encontrado que estas instituciones precisan de soluciones inmediatas para los siguientes problemas:

- Falta de digitalización en los procesos de admisión, así como de comunicación cercana y directa con los aplicantes para acompañarlos durante este proceso
- Necesidad de atraer estudiantes y encontrar nuevos canales de captación ante el crecimiento del mercado y la aparición de competidores
- Desconocimiento de los factores que influyen en la decisión de un estudiante que se encuentra en varios procesos de admisión y finalmente opta por acudir a una universidad frente a otra

Tabla 2: Problemas Identificados en la Industria

ESTUDIANTES BACHILLERATO	UNIVERSIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de información de calidad y unificada sobre carreras y universidades que dificulta la decisión sobre qué carrera estudiar y en qué universidad hacerlo • Miedo generalizado a la hora de elegir carrera por no querer tomar una mala decisión que ocasione tener que cambiarse más adelante a otra carrera diferente • Necesidad de conocer la experiencia de estudiantes universitarios contada por ellos mismos • Los procesos de admisión de las universidades privadas son repetitivos, tediosos y confusos al contar con varias fases y funcionar de distinta forma para cada centro 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de digitalización en los procesos de admisión, así como de comunicación cercana y directa con los aplicantes para acompañarlos durante este proceso • Necesidad de atraer estudiantes y encontrar nuevos canales de captación ante el crecimiento del mercado y la aparición de competidores • Desconocimiento de los factores que influyen en la decisión de un estudiante que se encuentra en varios procesos de admisión y finalmente opta por acudir a una universidad frente a otra

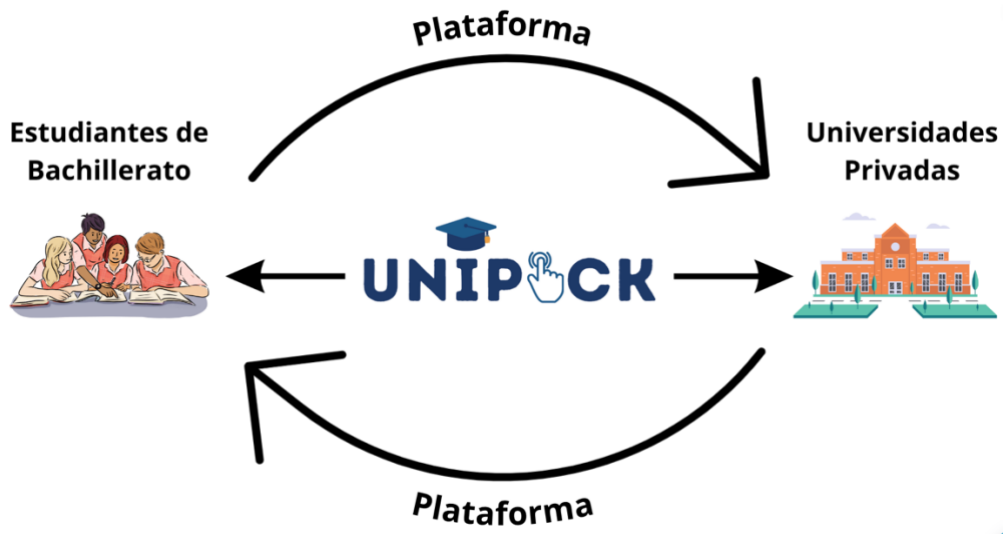
Fuente: elaboración propia

2.2.3 SOLUCIÓN PROPUESTA

Teniendo en cuenta los datos y las cifras sobre la falta de información y orientación de los estudiantes de bachillerato y la falta de digitalización de las universidades privadas españolas, consideramos que estos *pain points* presentan una clara oportunidad de negocio para desarrollar una plataforma que solvete los problemas que encuentran estos dos segmentos de forma simultánea.

Nuestra propuesta como solución a estos problemas consiste en una plataforma digital que recopile la información que existe actualmente para brindar información detallada y clara sobre los distintos grados universitarios y las universidades privadas españolas donde poder estudiarlos. A su vez, esta plataforma permitirá iniciar el proceso de aplicación a estas universidades, simplificándolo y optimizándolo, permitiendo que ellas mismas puedan acompañar al estudiante desde el primer momento en el que sean captados hasta que se matriculen. Por tanto, esta plataforma representa un *two-sided market*, concepto popularizado por Jean-Charles y Jean Tirole en su artículo de 2003 “*Platform Competition in Two-Sided Markets*” (Rochet & Tirole, 2003), en el cual proveemos la infraestructura para poner en contacto a dos grupos, estudiantes de bachillerato y universidades privadas, actuando como intermediarios para facilitar sus transacciones y comunicaciones.

Figura 10: Estructura del Two-Sided Market



Fuente: elaboración propia a partir de Rochet & Tirole, 2003

3. MODELO DE NEGOCIO DE LA STARTUP UNIPICK

Para obtener una perspectiva más clara sobre el impacto de los actores que pertenecen a esta industria, se realizó un análisis de los *stakeholders* de Unipick. Los *stakeholders* son grupos de interés que tienen algún tipo de relación con la empresa y “sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir” (Freeman, 1984). R. Edward Freeman, doctor *honoris causa* por la Universidad Pontificia Comillas, introdujo por primera vez este concepto en 1984 y estructuró en torno a él su “Teoría de los *Stakeholders*”, en la cual explica cómo se ha de mantener constantemente informado a los actores del mercado interesados en la empresa. Tras identificar los *stakeholders* de la industria pasamos a estructurarlos en un *stakeholder matrix* según el poder y el interés que cada uno podría tener en nuestra *startup*.

Figura 11: Stakeholder Matrix Unipick



Fuente: elaboración propia a partir de Mendelow, 1991

A partir de los resultados de este análisis, llegamos a la conclusión de que los *key players* son los estudiantes de bachillerato y las universidades privadas. Consideramos que estos son los *stakeholders* que hay que mantener informados regularmente ya que tienen un gran nivel de poder e interés sobre nuestro proyecto al ser los principales afectados por los problemas que hemos identificado. Por tanto, nuestro modelo de negocio se centrará en estos *stakeholders* principalmente al ser en ellos donde encontramos la oportunidad de negocio. No obstante, otros *stakeholders* identificados en nuestro análisis también se verán impactados, pero de forma secundaria como se explicará a continuación en la sección 3.1.

Unipick debe su nombre a la combinación de los términos “uni”, en referencia a la universidad, y “pick”, que en inglés significa escoger. Por tanto, el nombre está directamente relacionado con el objetivo de la *startup* de ayudar a estudiantes de bachillerato a elegir carrera universitaria y por ello hemos querido que se reflejara en el logo también.

Figura 12: Logo Unipick



Fuente: elaboración propia

3.1 BUSINESS MODEL CANVAS

Tras haber analizado las tendencias y dinámicas de la industria educativa, en esta sección se utilizará la herramienta del *Business Model Canvas* para desarrollar más detalladamente el modelo de negocio de Unipick, la *startup* que presentamos para abordar los problemas mencionados anteriormente. Para ello, se completarán los nueve bloques del lienzo con el objetivo de comprobar que la *startup* es factible y viable, tanto técnicamente como comercialmente.

3.1.1 Segmentos de Clientes

Los segmentos de clientes de una *startup* son los grupos de personas o empresas que comparten características similares y a los que la *startup* se dirige para solucionar un problema o satisfacer una necesidad. En el caso de Unipick, los dos principales segmentos de clientes son los **estudiantes de bachillerato** y las **universidades privadas** de España. Igualmente, existe un tercer segmento de clientes para nuestra plataforma que son **otras empresas** que se quieran publicitar en ella, aunque es conveniente dejar claro que estas empresas no representan ninguna de las dos partes de nuestro *two-sided market* y, por tanto, es un segmento de clientes al que dedicaremos menos recursos.

Estudiantes de bachillerato

Nuestro primer segmento de clientes serán los estudiantes de bachillerato interesados en continuar sus estudios universitarios en centros privados de España. Este segmento es considerado un cliente fundamental ya que es el grupo al que se les está ofreciendo una solución para poder facilitar la decisión sobre algo que les causa estrés, miedo e incertidumbre. En este caso, nuestro *target* se caracteriza por ser un estudiante de entre 16 y 18 años, edades durante las cuales se suelen cursar los dos años de bachillerato, que quiere estudiar una carrera que le guste y tenga salidas laborales y que, a su vez, quiere cursar la carrera en una universidad en la que se sienta cómodo. Sin embargo, como se ha podido observar en la sección 2.2, el estudiante está frustrado ya que no tiene claro qué carrera escoger por culpa de la ausencia de información de calidad, en muchos casos por la sobreinformación que hay disponible y lo complicadas que son las páginas *web* de las universidades. Por tanto, el estudiante tiene miedo a escoger una carrera que no le satisfaga y tener que cambiarse en mitad de sus estudios a otra titulación. Para que no ocurra esto, al estudiante le gustaría poder tener la información más clara, de manera unificada y teniendo la oportunidad de hablar con estudiantes universitarios de las carreras y universidades a las que quiere aplicar.

Figura 13: Customer Persona Estudiantes de Bachillerato



Fuente: elaboración propia

Universidades privadas

El segundo segmento de clientes más importante serán las 34 universidades privadas que están reconocidas actualmente en España por el Ministerio de Universidades (Ministerio de Universidades, 2022) y las futuras universidades privadas que entren a formar parte del sistema universitario privado. En Unipick solo nos centraremos en este tipo de universidades dado que el acceso a las públicas está considerablemente más unificado al tener que acceder a través de la selectividad y al no presentarse tantos obstáculos durante los procesos de admisión.

Todas las universidades privadas representan uno de nuestros segmentos de clientes al existir una falta de digitalización en sus procesos de admisión, que se vuelven tremendamente repetitivos al tener que registrarse en la *web* de cada universidad, con distinta interfaz y funcionamiento, para subir prácticamente los mismos documentos. De igual forma, muchos procesos hoy en día aún siguen usando métodos anticuados y requiriendo la presencialidad de los alumnos para la entrega de documentos, las entrevistas personales y los exámenes de acceso. A esta falta de digitalización se une el hecho de que, al ser este un mercado creciente, cada vez hay más universidades privadas compitiendo por adquirir el mejor talento entre los estudiantes y que ven necesario incrementar sus canales de captación para adaptarse a la forma que tienen los jóvenes de informarse hoy en día.

Otras empresas

Por último, Unipick contará también con otro segmento de clientes secundario que serán otras empresas del sector educativo interesadas en publicitarse en nuestra plataforma. En este grupo de empresas entrarán todas aquellas que tengan como segmento de clientes a estudiantes de bachillerato. Un ejemplo de este tipo de empresas serían las residencias de estudiantes y colegios mayores interesados en captar alumnos provenientes de otras ciudades que se desplacen para estudiar en una universidad fuera de su ciudad de origen. Otro ejemplo, serían las academias de preparación de exámenes de acceso a universidades privadas que pudieran servir como apoyo a los estudiantes para aumentar las posibilidades de ser admitidos en la universidad en la que decidan cursar sus estudios.

3.1.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor del *Business Model Canvas* es la oferta de productos y servicios que una *startup* ofrece a sus clientes con el fin de crear valor para ellos. Este bloque explica como el producto o servicio es atractivo y beneficioso para los clientes y las características que lo diferencian de la competencia.

La propuesta de valor de Unipick es resolver las necesidades de los estudiantes de bachillerato en su proceso de convertirse en estudiantes universitarios. Esto implica proporcionarles todos los recursos, servicios y herramientas necesarias para enfrentarse al reto de escoger una titulación y realizar el proceso de admisión de forma cómoda, rápida y sencilla, siendo plenamente conscientes de las decisiones que están tomando y estando completamente seguros e informados de las opciones que tienen. Con ese fin, Unipick ofrece una plataforma que actúa como catálogo de universidades privadas en España donde poder acceder a **información unificada, actualizada y de calidad** sobre las mismas, todo ello con una interfaz atractiva y común para toda la plataforma que no abrume a los usuarios. De igual forma, el estudiante podrá visualizar el contenido por titulaciones en vez de por universidades, si así lo desea.

Accediendo a la *web*, el estudiante tendrá acceso a información sobre: universidades privadas y los grados que ofrecen cada una, asignaturas, precio, duración del grado, características del proceso de admisión, intercambios y prácticas que ofrece la universidad, becas, actividades extraescolares, campus y *tours* virtuales, información sobre rankings oficiales y datos de empleabilidad, salidas laborales de las titulaciones, etc. Además, tendrá acceso a otras herramientas como *tests* vocacionales para averiguar con qué carreras tiene más afinidad. Cuando el estudiante acceda por primera vez a nuestra *web*, únicamente tendrá acceso a una parte de la información por un tiempo limitado para que pueda entender cómo funciona la plataforma y decidir si le resulta interesante o no. Para poder acceder a toda la información y funcionalidades de Unipick, el alumno deberá crearse un perfil de estudiante de bachillerato registrándose como usuario de Unipick con sus datos personales e intereses académicos. Este método se conoce como *registration wall* y consiste en que un *pop up*⁵ aparezca en la *web*

⁵ “Un *pop up* es una ventana emergente que aparece de forma repentina encima del contenido que estás viendo en la primera ventana del navegador” (Costa, 2020)

cuando se llega a un límite establecido por el dueño de la página, invitando al usuario a crear una cuenta de forma gratuita para tener acceso a todo el contenido (Rua, 2020).

Unipick funcionará como una plataforma que conecta a estudiantes de bachillerato con universidades privadas, eliminando la fricción entre estos dos segmentos. De cara a las universidades, nuestra plataforma aportará valor al ser un **nuevo canal de captación de alumnos** para cada una de ellas, especialmente para grados que no son tan conocidos y nuevos grados que están apareciendo como consecuencia de los avances tecnológicos y las habilidades demandadas por el mercado laboral. Cuando el estudiante haya adquirido interés en una universidad en concreto, el usuario tendrá la posibilidad de que le pongamos en contacto con la universidad haciendo *click* en el botón de “Solicitar más información”, que estará constantemente a la vista en la pantalla. Una vez el usuario realice esta acción, aparecerá una ventana solicitando que nos de permiso para enviar sus datos personales a la universidad en cuestión y así el equipo de admisión pueda contactar directamente con el estudiante. Por tanto, la comunicación entre el estudiante y la universidad estará presente desde el primer momento que el estudiante muestre interés en ella.

En el futuro, cuando la *startup* esté más desarrollada, la intención es que los estudiantes puedan subir los documentos que las universidades solicitan en las aplicaciones, integrando los procesos de admisión directamente en nuestra plataforma para poder aplicar a todas ellas desde una sola página *web* y sin tener que crear distintas cuentas en los portales de cada una. De este modo, cada estudiante podrá monitorizar desde Unipick el estado de cada proceso de admisión, recibiendo notificaciones y teniendo un control de los distintos pasos del proceso a través de un calendario. Asimismo, las universidades dispondrán de un control pleno sobre su **proceso de admisión digitalizado y simplificado**, en el cual tendrán toda la documentación organizada, podrán comunicarse con el estudiante en todo momento a través de la plataforma y tendrán acceso a datos de interés sobre los estudiantes para que puedan entender mejor el motivo de sus decisiones. Este servicio es muy común en países como Estados Unidos donde los estudiantes tienen la posibilidad de tener los procesos de admisión integrados a través de la plataforma Common Application para más de 1.000 universidades (Common Application, s.f.). En cambio, esto en España no es posible por el momento.

Para solventar la necesidad que los estudiantes de bachillerato nos comentaban sobre querer conocer la experiencia de alumnos universitarios, estos últimos podrán registrarse también en la plataforma creándose un perfil de universitario con el mail de su universidad para certificar su identidad. Al tener una diferenciación por perfiles, los usuarios sabrán en todo momento con quién están hablando. Los preuniversitarios tendrán la oportunidad de interactuar tanto con estos alumnos para conocer su experiencia, como con otros preuniversitarios para aconsejarse entre ellos e intercambiar información, todo ello a través de la plataforma creando una **comunidad colaborativa entre estudiantes**. Podrán comunicarse tanto en formato foro como a través de mensajería privada. Igualmente, con el fin de que siempre haya universitarios que cubran todos los grados y centros disponibles, las universidades nombrarán a embajadores para Unipick. Estos embajadores serán alumnos designados por las propias universidades que formen parte de sus programas de becas y tendrán un sello distintivo dentro de nuestra plataforma. De esta forma, al tener un compromiso con la universidad, nos aseguraremos de que tendrán dedicación y proporcionarán un buen servicio. Además, se organizarán *webinars* impartidos por estos embajadores donde compartirán sus testimonios, experiencias y perspectivas sobre sus carreras y universidades, a la vez que podrán responder a dudas e inquietudes de los estudiantes de bachillerato en formato videollamada. Por último, se creará un apartado de preguntas frecuentes para cada universidad en base a las preguntas que más se repitan.

De cara a las empresas que estén interesadas en el público objetivo al que nos dirigimos, nuestra *web* servirá como **espacio publicitario** para que estas puedan anunciarse. Por ende, las empresas obtendrán acceso a una gran masa de estudiantes los cuales a su vez podrán verse beneficiados por los productos o servicios que estas ofrecen. Por ejemplo, si una residencia de estudiantes decide publicitarse en Unipick, cuando un usuario busque información sobre una universidad que se encuentre cercana a esa residencia se proporcionará información sobre ella y se dará la opción de ponerse en contacto con la misma.

3.1.3 Canales de Distribución

Los canales de distribución son los medios a través de los cuales una empresa consigue llegar a sus clientes y que la conozcan. Teniendo en cuenta que el objetivo de Unipick es conseguir

una gran base de usuarios que permita crear un *network effect*⁶, los canales de distribución para conseguir captar a los usuarios son un punto clave, especialmente en la etapa inicial del proyecto.

Uno de los canales serán las **sesiones informativas en colegios** durante las cuales daremos a conocer nuestro servicio a estudiantes de forma directa. Durante estas sesiones se hablará sobre el sistema universitario, se resolverán dudas acerca del futuro de los estudiantes, se promocionará la plataforma de Unipick y habrá antiguos alumnos del colegio invitados para que expliquen su experiencia universitaria. Sin embargo, dado el perfil de los estudiantes de bachillerato, un canal importante para captar clientes serán las **redes sociales**, especialmente *Instagram* y *TikTok* ya que son dos de las redes sociales más usadas en España por la Generación Z (Wavemaker, 2021). A través de ellas, seguiremos una estrategia de *inbound marketing*⁷ publicando contenido periódicamente sobre educación universitaria e información relevante sobre Unipick. Del mismo modo, los clientes tendrán la oportunidad de comentar en nuestras publicaciones y hacer preguntas que serán contestadas por nuestro equipo. Esto nos permitirá atraer a estudiantes de bachillerato de forma orgánica y sostenible a un coste inferior y con unos ratios de conversión mayores, lo cual es importante para una *startup* dada la escasez de recursos económicos y la necesidad de generar impacto desde el primer momento.

Figura 14: Fotografías Instagram Unipick



Fuente: elaboración propia

⁶ “El *network effect* es una ventaja competitiva que se da cuando el valor de un servicio se incrementa tanto para los usuarios nuevos como para los ya existentes a medida que el número de usuarios aumenta” (Startupeable, s.f.)

⁷ “El *inbound marketing* es una metodología comercial que apunta a captar clientes mediante la creación de contenido valioso y experiencias hechas a la medida” (HubSpot, s.f.)

En todo caso, el principal canal de distribución de Unipick será nuestra **página web** y nuestra **app** donde los usuarios se registrarán y tendrán acceso al catálogo de universidades y carreras con la información correspondiente. De igual forma, a través de estos medios tendrán la oportunidad de contactar con los estudiantes de las distintas universidades y carreras en las que el alumno esté interesado. Además, las empresas que quieran publicitarse aparecerán anunciadas en espacios de la *web* y la *app*.

En cuanto a la captación de las universidades como clientes, se organizarán **reuniones con los departamentos de admisión y marketing** de las universidades privadas con el fin de dar a conocer nuestra propuesta de valor. De esta forma podremos enseñar cómo funciona nuestro servicio y explicar los beneficios que aportamos a cada una de ellas para que estén interesadas en trabajar con nosotros de forma más cercana.

Por último, de cara a captar empresas que se quieran publicitar en Unipick, se organizarán **reuniones** al igual que con las universidades, pero con distintos *targets* específicos como los mencionados anteriormente que creemos que podrían estar interesados en anunciarse en nuestra plataforma. No obstante, para captar este tipo de clientes se adoptará una estrategia más pasiva que con los dos principales, puesto que pronosticamos que cuando la *startup* vaya traccionando empezaremos a recibir ofertas publicitarias sin tener que buscarlas activamente. Además, conviene volver a recalcar que nuestro foco principal es la captación de universidades privadas y estudiantes de bachillerato, al ser estos los clientes principales que conforman el *two-sided market*.

3.1.4 Relación con Clientes

La relación con los clientes se refiere a la forma en que una empresa interactúa y se relaciona con sus clientes para adquirirlos y retenerlos de forma sostenida en el tiempo. Para una *startup* como Unipick este bloque es especialmente relevante en sus inicios al tener que conseguir captar a estudiantes y universidades y retenerlos para que se genere valor de forma recíproca. Por tanto, con el objetivo de retener a esos clientes, la relación con los usuarios es tremendamente importante para que se sientan satisfechos y faciliten la captación de nuevos

usuarios hablando bien sobre nuestro servicio a otros alumnos, generando un *marketing* boca a boca⁸.

Dado que las **universidades privadas** son la principal fuente de ingresos para Unipick y que sin su presencia en la plataforma no sería posible conseguir establecer un *two-sided market*, la relación con estos clientes ha de cuidarse con mayor importancia para conseguir establecer un vínculo a largo plazo. Por ello, se tratará de generar una relación **cercana, personal y directa**. Esta tipo de relación se llevará a cabo de forma activa fundamentalmente vía reuniones *online* y correo electrónico. No obstante, también habrá un trato cara a cara presencialmente cada cierto tiempo para poder comprender mejor las necesidades que les vayan surgiendo y mejorar nuestra plataforma, especialmente tras haber sido captadas como clientes durante los primeros meses. De este modo se trabajará la relación con este segmento de forma continuada para evitar que se pierda el interés en nuestra plataforma y para poder mejorar el servicio constantemente.

De cara a los **estudiantes de bachillerato** la relación será más **indirecta y automatizada**, a pesar de intentar que siga siendo **cercana** para que se sientan a gusto y no existan barreras de entrada a la hora de registrarse en la plataforma y navegar por ella. En la propia plataforma, los estudiantes tendrán la posibilidad de resolver sus dudas a través de un *chatbot*⁹. Esta herramienta será fácilmente accesible desde cualquier parte de la plataforma y responderá de forma automatizada a preguntas frecuentes. Si el estudiante tuviera una pregunta más compleja o específica, pasaría a hablar con el soporte técnico de Unipick de forma inmediata a través del propio *chat*.

Finalmente, la relación con otras **empresas del sector educativo** será **personal y directa**, aunque mucho menos habitual que con los demás clientes. La primera toma de contacto generalmente será a través de correo electrónico para conocer la propuesta del cliente. Posteriormente, se organizarán las reuniones que sean necesarias con la finalidad de establecer los términos y condiciones para la publicitación de la empresa en nuestra plataforma. Una vez cerrado el acuerdo, la comunicación se mantendrá por correo electrónico de nuevo.

⁸ “El *marketing* boca a boca es una estrategia de *marketing* que utiliza la experiencia de los clientes y los motiva para que la compartan con sus amigos, familiares o colegas de trabajo” (Pursell, 2022)

⁹ “Un *chatbot* es un software que simula una conversación real con una persona, gracias a una interfaz que se construye con palabras clave y se basa en interacciones que se repiten entre usuarios y marcas en sitios *web*” (Santos, 2022)

3.1.5 Flujos de Ingresos

Los flujos de ingresos explican la forma en la que una *startup* genera dinero y de dónde provienen esos ingresos. En un modelo para un *two-sided market* como el de Unipick, los flujos de ingresos principales pueden venir exclusivamente desde los alumnos, exclusivamente desde las universidades o desde de los dos segmentos a la vez.

En nuestro caso hemos decidido que la mejor opción durante el inicio del proyecto es recibir los ingresos únicamente por parte de las universidades para no tener que cobrar a los alumnos por tener acceso a la información, ya que esto podría mermar la captación de usuarios. Por tanto, los alumnos que quieran tener acceso a la información y las funcionalidades de Unipick no tendrán que hacer ningún tipo de pago por el momento. Consideramos que esta es la mejor opción para atraer a estudiantes a la plataforma más rápidamente y conseguir retenerlos. De esta forma, al incrementar la base de usuarios, las universidades tendrán mayor interés en nuestra propuesta. Una vez adquirida una gran masa de usuarios y a medida que vayamos incorporando funcionalidades a nuestra plataforma, ofreceremos servicios *freemium*¹⁰ teniendo en cuenta que según una de nuestras encuestas el 71,6% de los alumnos de bachillerato podrían estar dispuestos a pagar por servicios que facilitasen el acceso a la universidad (Anexo I). Hay que matizar que, en el caso de que los estudiantes tuvieran que hacer algún pago en el futuro, realmente los padres serían una pieza clave a la hora de tomar cualquier decisión, teniendo en cuenta que en la amplia mayoría de casos serían ellos quienes aportasen sus recursos económicos en vez del propio estudiante.

En cuanto a los ingresos que recibiremos por parte de las universidades privadas serán a través de comisiones por cada *lead* que les consigamos. No obstante, estos *leads* serán de dos tipos: ***leads que soliciten más información*** a través de nuestra *web* para comenzar con el proceso de admisión de una universidad y ***leads que finalmente se acaben matriculando*** en una universidad. Los estudiantes que únicamente soliciten información tendrán un coste para la universidad de 7€ por *lead* dado que la información del estudiante en cuestión se pondrá a disposición de la universidad para poder empezar el proceso de admisión y es posible que este *lead* acabe siendo un futuro alumno. De esta forma, dado que los estudiantes suelen aplicar en

¹⁰ “El *freemium* es un modelo de negocio basado en la creación y prestación de un producto o servicio gratuito, pero que se convierte en pagado para tener algunas funcionalidades extra” (Camargo, 2021)

la mayoría de los casos a más de una universidad privada, recibiremos más de un flujo de ingreso por cada alumno. Los estudiantes que finalmente superen el proceso de admisión y hayan sido captados a través de Unipick en un inicio, tendrán un coste adicional para la universidad de 130€ por *lead* al ser un estudiante que pasa a ser cliente de la universidad y del cual obtendrán unos ingresos recurrentes durante los próximos años. Teniendo en cuenta los altos precios de las titulaciones, que rondan los 10.000€ de media por curso para cada alumno (Sotero, 2019), aunque puede variar dependiendo de la titulación y el prestigio de la universidad, consideramos que estos precios por *lead* son asumibles para las universidades privadas teniendo en cuenta que nuestro servicio les ayudaría también a reducir costes.

Una fuente de ingresos secundaria para Unipick serán los ingresos que provengan de la **publicidad** a empresas. Según el tipo de empresa y las condiciones, se valorará la situación para llegar a un acuerdo publicitario que sirva como ingreso adicional para nuestra *startup*, aunque este sea minoritario en comparación con el ingreso proveniente de las universidades. Se ha tomado la decisión de no permitir a las universidades privadas publicitar alguno de sus grados para que se muestren más frecuentemente que otros de la competencia con el objetivo de mantenernos imparciales y no perder la confianza de los estudiantes de bachillerato que usan nuestra plataforma.

Tabla 3: Flujos de Ingresos de Unipick

TIPO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Comisión Lead Información	Comisión por estudiante que solicita mas información a través de nuestra web para comenzar con el proceso de admisión	7€ por <i>lead</i>
Comisión Lead Matriculado	Comisión por estudiantes que fueron captados a través de Unipick y acaban matriculandose tras superar el proceso de admisión	130€ por <i>lead</i>
Publicidad	Espacios publicitarios en la web de Unipick para empresas del sector educativo	Flexible según la empresa y las condiciones

Fuente: elaboración propia a partir de estimaciones

3.1.6 Recursos Clave

Los recursos clave son los activos necesarios por una empresa para ejercer su actividad de forma activa y eficiente. Estos pueden ser recursos materiales, humanos, tecnológicos o intelectuales, entre otros.

Entre los recursos tecnológicos, la *web* y *app* de Unipick son uno de los activos fundamentales para el desarrollo del modelo de negocio ya que son la plataforma principal para captar a los estudiantes de bachillerato. Toda la **arquitectura de la plataforma** y el **diseño** serán clave para el éxito de la compañía ya que deberá tener una interfaz agradable de ver para el usuario. Además, en cuanto al funcionamiento de la plataforma, deberá de ser intuitiva y fácil de navegar para que el estudiante se sienta cómodo y pueda tener acceso a la información que desee de forma ágil.

Por otro lado, en cuanto a los recursos intelectuales, será necesario registrar el **nombre** de Unipick en la Oficina Española de Patentes y Marcas. Del mismo modo, el **dominio** de la *web* de Unipick será otro de los recursos clave que necesitaremos registrar. De igual forma, los **datos** obtenidos a través del uso de la plataforma y la información recogida en el formulario de registro serán componentes clave del modelo de negocio de Unipick.

De cara a los recursos humanos, los 3 miembros del **equipo fundador** serán parte de los recursos clave de la empresa al ser los que conocen la *startup* mejor que nadie. En cuanto a los roles que adoptaremos en el equipo, Gonzalo Maroto Rey será el *Chief Executive Officer (CEO)* de Unipick al contar con experiencia en el sector de las *startups*, Alejandra González Morán tendrá el rol de *Chief Marketing Officer (CMO)* encargándose del *marketing* y la estrategia de la empresa dada su experiencia en antiguos puestos y Patricia Salvador Rubio ocupará el puesto de *Chief Financial Officer (CFO)* al haber trabajado en distintos roles financieros en el pasado.

Figura 15: Equipo Fundador de Unipick



Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta la importancia de tener una *web* y *app* bien diseñadas y que sean completamente funcionales, será necesario incluir a un **Chief Technology Officer (CTO)** en el equipo que se responsabilice de su funcionamiento. Dado que el funcionamiento de la plataforma será clave para el desarrollo del negocio hemos considerado que no sería viable externalizar el proceso de una actividad tan importante como el desarrollo tecnológico. Además, será necesario contar con un **abogado** en el equipo que administre los asuntos legales considerando que nuestro modelo de negocio requerirá cerrar distintos contratos y que tendremos acceso a una gran base de datos sensibles de los estudiantes.

Por último, como recursos financieros, consideramos la **financiación inicial** como un elemento clave para poner en marcha el proyecto. En un principio, de cara a crear el PMV y llevar a cabo el proyecto piloto, los fundadores aportaremos parte del capital y se tratará de recaudar financiación a través de una ronda de *Friends, Family and Fools* como primera aportación de capital externo para la compañía.

3.1.7 Actividades Clave

Las actividades clave son aquellas acciones más importantes que una empresa debe llevar a cabo para operar satisfactoriamente y ofrecer su propuesta de valor a los clientes.

En primer lugar, la **recopilación y unificación de información** universitaria será una actividad clave para Unipick, sobre todo durante la fase inicial del proyecto. Para ofrecer una plataforma de calidad, los datos que se muestren deberán ser precisos y relevantes para los estudiantes. De igual manera, la **actualización de datos** será otra actividad fundamental para asegurarnos de que siempre estemos dando información veraz y de calidad que se corresponda con la actualidad del sector universitario. Al mismo tiempo, nos dedicaremos al **desarrollo tecnológico** de la plataforma donde se publicarán estos datos y dónde los estudiantes accederán al contenido. Según la evaluación que hagamos sobre la usabilidad y los comentarios de los usuarios, la **mejora continua de la plataforma** será otro aspecto para tener en cuenta dentro de nuestras actividades clave. Por tanto, toda actividad relacionada con el mantenimiento de la plataforma será completamente crucial ya que esta será el principal vehículo a través del cual los estudiantes de bachillerato se convertirán en *leads*.

En segundo lugar, el **marketing** y las **comunicaciones** de Unipick serán una parte relevante de nuestro negocio de cara a captar clientes. La creación de publicaciones y el contacto con los usuarios a través de redes sociales será una actividad periódica para nuestro equipo al querer llegar al mayor número de estudiantes y mantener la relación cercana con los usuarios. Igualmente, la preparación de las sesiones informativas en colegios y las reuniones con universidades y empresas serán actividades que ocuparán gran parte de nuestro tiempo. Asimismo, el contacto con estas instituciones a través de correo electrónico formará parte del día a día en nuestra empresa.

En último lugar, una vez hayamos arrancado con el negocio, la colaboración y la **gestión de las relaciones** con los distintos *stakeholders* será otra de las actividades clave de Unipick para conseguir prosperar. La relación con las universidades deberá ser óptima para que nos mantengan informados y la información de Unipick esté constantemente actualizada con datos precisos, especialmente cuando se haga la integración de los procesos de admisión con nuestra plataforma. Del mismo modo, el sentimiento de pertenencia a la comunidad colaborativa entre estudiantes de bachillerato y universitarios será algo a cuidar por parte de nuestro equipo para fomentar la interacción entre usuarios e incrementar la retención. Por último, el servicio al cliente deberá funcionar correctamente para solventar cualquier problema que pueda surgir mientras los preuniversitarios navegan por la plataforma.

3.1.8 Socios Clave

Unipick contará con distintos socios claves que serán necesarios para el correcto desarrollo del modelo de negocio. Los socios clave son las alianzas estratégicas que ayudan a la empresa en cuestión a poder entregar su propuesta de valor para alcanzar sus objetivos y tener éxito.

Uno de los principales socios clave para la *startup* son los **colegios**, principalmente los que sean de tipo concertado o privado ya que son de donde saldrán la mayoría de nuestro público objetivo al ser más común que este tipo de alumnos sean los que acaben estudiando en universidades privadas como consecuencia de sus recursos económicos. Las alianzas con este tipo de centros serán fundamentales teniendo en cuenta que uno de los canales de distribución para captar alumnos serán las sesiones informativas en sus instalaciones. De igual forma, como parte de esta alianza, se buscará que el centro haga promoción de Unipick a través de sus medios de comunicación internos con los estudiantes.

Otro socio indispensable para nuestra empresa que nos permitirá tener una ventaja competitiva frente al resto de competidores serán los propios **estudiantes universitarios**. Como se ha mencionado anteriormente, este tipo de estudiantes serán realmente importantes a la hora de proporcionar información a alumnos de bachillerato al actuar como embajadores de su universidad, contestando preguntas a través de la plataforma y organizando *webinars* informativos. Al captar a estos embajadores a través de las propias universidades nos aseguramos de contar siempre con universitarios activos en nuestra plataforma.

Como último socio principal, creemos que es esencial contar con el apoyo de instituciones del **gobierno** como el Ministerio de Educación y Formación Profesional y el Ministerio de Universidades. Al ser una *startup* que opera en el sector educativo sería importante estar respaldados por este tipo de instituciones y trabajar junto a ellas para ofrecer el mejor servicio a los estudiantes y las universidades.

3.1.9 Estructura de Costes

En este bloque se recogen los principales costes en los que Unipick tendrá que incurrir para poder llevar a cabo su actividad. Al ser una *startup* que incluye un gran componente tecnológico, será intensiva en capital en sus inicios hasta que el desarrollo de la plataforma

esté completamente finalizado, incluyendo todo tipo de integraciones con universidades. Desde Unipick, mantendremos una filosofía de conservar los costes al mínimo, siempre y cuando sea posible.

Los **salarios** conformarán gran parte de los gastos para Unipick. Cabe recalcar que hasta que el producto no se ponga en marcha formalmente, los fundadores no cobraremos ningún tipo de salario. Una vez acabado el proyecto piloto, empezaremos a recibir un salario junto al *CTO* cuando se incorpore a la *startup*. A medida que Unipick vaya creciendo será necesario seguir aumentando los miembros del equipo y, por tanto, este gasto se verá incrementado constantemente durante los próximos años hasta formar un equipo multidisciplinar.

En cuanto a los gastos de **oficina, equipo y materiales**, se mantendrán al mínimo durante el inicio. Esto quiere decir que en los primeros meses no se alquilará ninguna oficina y nos limitaremos a trabajar a distancia con nuestros ordenadores personales. Cuando se empiecen a incorporar nuevos miembros al equipo se les entregará un ordenador de trabajo y a medida que el número de empleados vaya incrementándose se planteará la opción de alquilar un espacio en un *coworking*¹¹ para seguir manteniendo los costes al mínimo. A esto se le suman los costes **legales** como los que derivan del registro de la empresa en el Registro Mercantil, la protección de la propiedad intelectual y los contratos.

Junto con los salarios, el coste de **desarrollo y mantenimiento de la plataforma** será uno de los grandes gastos durante el crecimiento de nuestra *startup*. Durante el desarrollo del PMV, no incurriremos en grandes gastos para la *web*, siguiendo la filosofía *Lean Startup*. Sin embargo, una vez la startup vaya creciendo, el mantenimiento *web* pasará a ser uno de los mayores gastos para Unipick al disponer de una página *web* mucho más avanzada y una *app* que incluirá distintas funcionalidades.

Finalmente, los gastos de **marketing** serán otro coste que Unipick tendrá que asumir para poder atraer clientes y crecer como empresa. Teniendo en cuenta que seguiremos una estrategia de *inbound marketing* para minimizar los costes y causar un gran impacto, gran parte de estos

¹¹ “Los *coworking* son espacios físicos de trabajo compartido donde convergen profesionales con diferentes perfiles y estructuras de trabajo” (Attico Workspaces, 2022)

costes irán a la creación de contenido de calidad en redes sociales y a la promoción de este contenido en dichas plataformas, sobre todo en el arranque del proyecto. Además, se valorará la opción de utilizar *influencer marketing*¹² con perfiles que creen contenido para estudiantes jóvenes a medida que vayamos traccionando. En el futuro iremos disminuyendo la intensidad de estos costes cuando consigamos tener una marca reconocida y consigamos el ya mencionado *network effect*, que facilitará el *marketing* boca a boca de forma orgánica.

A parte de los costes anteriores, también se ha tenido en cuenta durante la planificación la posibilidad de que haya **imprevistos** u otros gastos con los que no contábamos en el presupuesto inicial.

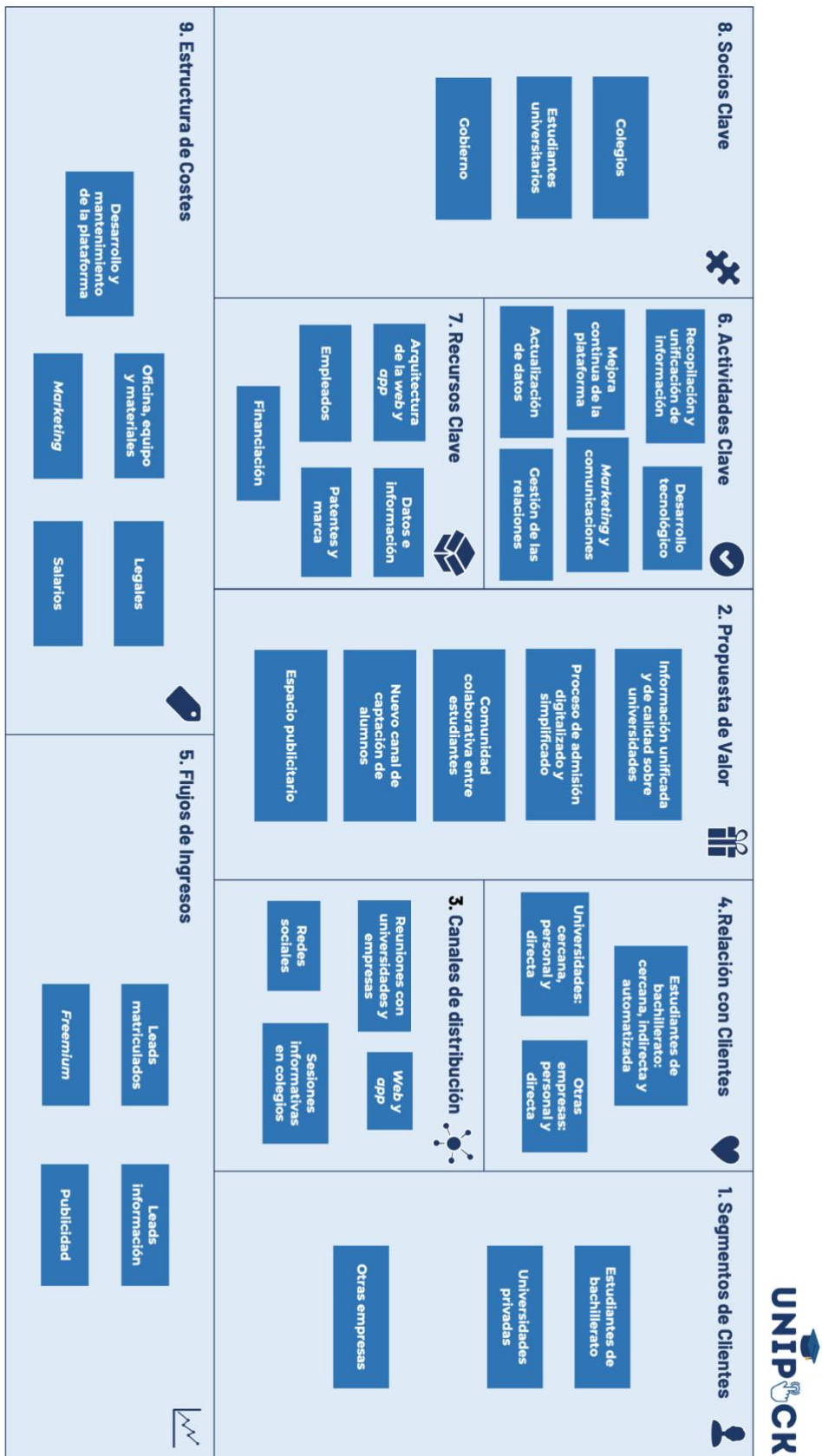
Tabla 4: Estructura de Costes de Unipick

TIPO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Salarios	Fundadores, CTO, abogado, otros empelados	167.600€
Marketing	Contenido en redes sociales, promoción	42.500€
Gastos web	Desarrollo de la web, integración de procesos, app y mantenimiento	75.000€
Oficina, equipo y materiales	Coworking, ordenadores de trabajo y otros	11.675€
Imprevistos	Otros gastos no planeados	22.950€

Fuente: elaboración propia a partir de estimaciones

¹² “El *influencer marketing* es la colaboración entre empresas y personas que tienen una gran cantidad de seguidores online” (Varagouli, 2021)

Figura 16: Business Model Canvas Unipick



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

4. PLAN ESTRATÉGICO DE UNIPICK

Una vez teniendo claras las bases del modelo de negocio de Unipick, en esta sección se procederá a explicar los futuros planes de expansión y el potencial de escalabilidad de la *startup*. Para ello se establecerá una hoja de ruta para tener claros los hitos y avances que son necesarios durante el desarrollo del proyecto y determinar las posibilidades de éxito. Por otro lado, se hará un análisis de la competencia para comprender los puntos de diferenciación y las bases para obtener una ventaja competitiva.

4.1 EXPANSIÓN Y ESCALABILIDAD

Para poder optimizar al máximo el lanzamiento de Unipick, incurriendo en la mínima cantidad de costes posibles siguiendo la metodología *Lean Startup*, el proyecto se dividirá en dos fases. Durante los primeros 6 meses tendrá lugar un proyecto piloto durante el cual se desarrollará el PMV y nos cercioraremos de que verdaderamente existe un problema para el cual hay clientes que estarían dispuestos a pagar por obtener una solución. Una vez hayamos encontrado el *product-market fit*¹³ nos enfocaremos en mejorar el servicio continuamente, añadiendo nuevas funcionalidades y expandiéndonos nacionalmente.

Durante el inicio de nuestro proyecto nos enfocaremos mayormente en universidades privadas de menor prestigio que necesitan captar alumnos ante la nueva aparición de competidores y dejaremos para un futuro la captación de aquellas más prestigiosas. A este tipo de universidades nos acercaremos cuando dispongamos de una base de usuarios más amplia y tengamos la confianza de un gran número de centros al tener un producto más avanzado. Para ello, crearemos un PMV y lo pondremos a prueba con un **proyecto piloto exclusivamente con universidades privadas de la Comunidad de Madrid**. Aprovecharemos también la apertura de nuevas universidades privadas como la Universidad de Diseño y Tecnología (UDIT), que empezará a formar parte del sistema universitario español a partir de este año 2023 (Comunidad de Madrid, 2022).

¹³ “El *product-market fit* se confirma cuando el proceso de validación de clientes comprueba que has localizado a un grupo de potenciales clientes y que reacciona de forma positiva a tu servicio o producto; ofreces algo que interesa de verdad a un grupo y lo empezas a vender” (IEBS Business School, 2023)

Figura 17: Universidades Privadas para el Proyecto Piloto



Fuente: elaboración propia

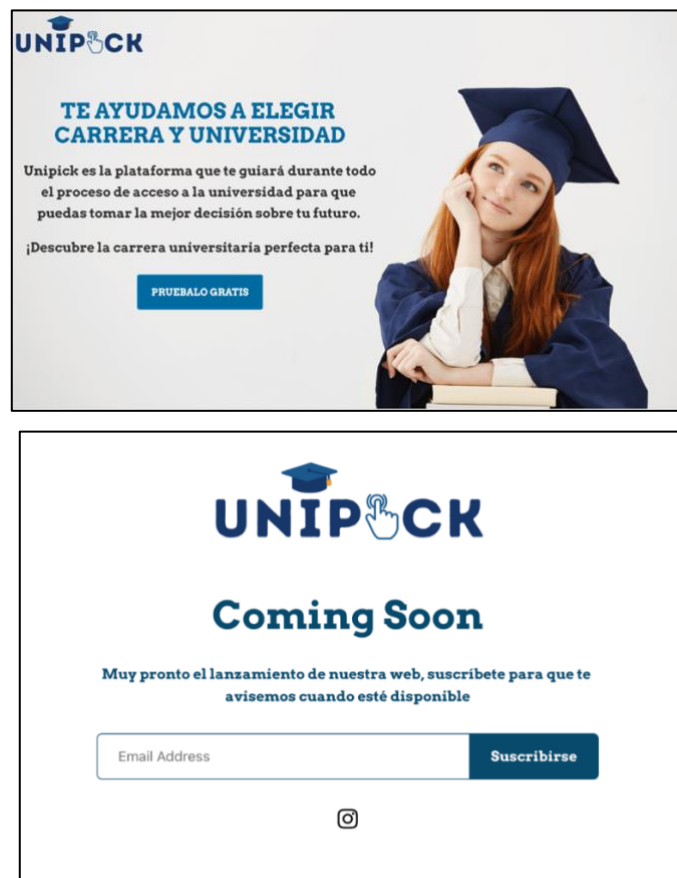
Concretamente, durante la fase inicial del proyecto se hará hincapié en la relación con estas instituciones, siendo más cara a cara que a distancia, para poder causar un mayor impacto en la captación del cliente al explicar el funcionamiento de nuestra plataforma y los beneficios que otorga. Inicialmente, al hacer nuestro piloto exclusivamente con universidades de la Comunidad de Madrid, será especialmente importante anunciarnos correctamente para atraer al público objetivo de esta Comunidad. Con el objetivo de adquirir cierta relevancia, se empezará con la **campana en redes sociales**, pero sobre todo serán muy importantes las **sesiones informativas en los colegios** para empezar a darnos a conocer a los estudiantes. A medida que vayamos traccionando se dedicarán más recursos a las redes sociales y adquirirá más relevancia la participación en eventos educativos multitudinarios como Aula, una feria anual en la que se ayuda al estudiante a decidir sobre su futuro y a la que acuden diferentes universidades para promocionarse ante los estudiantes (Aula, s.f.).

Al principio, la **primera página web** que utilizaremos para el proyecto piloto estará diseñada y desarrollada por el equipo fundador. Para ello utilizaremos herramientas *no-code*¹⁴ como pueden ser *Wordpress* o *Squarespace*, con las cuales no necesitaremos contar con una gran inversión en tecnología y podremos crear una *web* desde cero sin tener conocimientos de programación. Previamente a tener lista esta primera página *web*, mientras **recopilamos la**

¹⁴ “El *no-code* es una filosofía digital cuyo objetivo es permitir a cualquier persona acceder a la creación de apps y softwares sin saber programación” (Gonzalo, 2023)

información necesaria y la unificamos, se utilizará una *landing page* como método de validación de nuestras hipótesis sobre el producto y para ir consiguiendo futuros clientes interesados. Esta *landing page* contiene un botón que al ser clicado redirige al usuario a otra pestaña que indica que la página *web* estará disponible en el futuro e invita al usuario a suscribirse para obtener más información y recibir una notificación cuando la *web* esté disponible.

Figura 18: Landing Page Unipick



Fuente: elaboración propia

Una vez hayamos finalizado con el piloto y hayamos obtenido los resultados esperados, se levantará más capital para poner en marcha el proyecto formalmente con un producto más avanzado y con la participación de los fundadores en la *startup* a tiempo completo. Esta vez recaudaremos fondos a través de una nota convertible en la que los inversores podrán obtener un descuento cuando conviertan su participación en una futura ronda de financiación de la empresa.

Tras la contratación de nuestro *CTO*, procederemos a desarrollar una *web* más elaborada. Esta **segunda web** será fácil de usar para proporcionar una experiencia satisfactoria a los usuarios y contará con una interfaz visual, interactiva y moderna según las últimas tendencias de diseño. El coste de desarrollo y mantenimiento tecnológico se verá incrementado aún más cuando los procesos de admisión de las universidades puedan hacerse a través de Unipick, debido a que esto ocasionará que haya que programar diferentes procesos y habrá que **integrar las APIs**¹⁵ de las universidades en nuestra plataforma. Una vez se haga la integración, los estudiantes podrán realizar todos sus procesos de admisión a través de Unipick, teniendo acceso a un calendario con las fechas relevantes de cada proceso, sabiendo siempre que documentos hay pendientes de entregar y teniendo un pleno control de todas las solicitudes de admisión, todo ello sin tener que hacer tramites presenciales y agilizando el proceso. Desde el punto de vista de las universidades, tendrán acceso a toda la información de cada aplicante, pudiendo gestionar cada candidatura desde Unipick. A su vez, todos los exámenes de admisión se podrán hacer de forma *online*, disminuyendo el coste para las universidades al no necesitar la presencialidad de profesores durante el día que se realicen los exámenes de admisión y facilitando la realización del examen a estudiantes que residan en otras ciudades e incluso en otros países. Al ser un proceso tan complejo y que ocasiona tantos costes, se incluirá esta funcionalidad en un futuro a medida que la *startup* vaya traccionando.

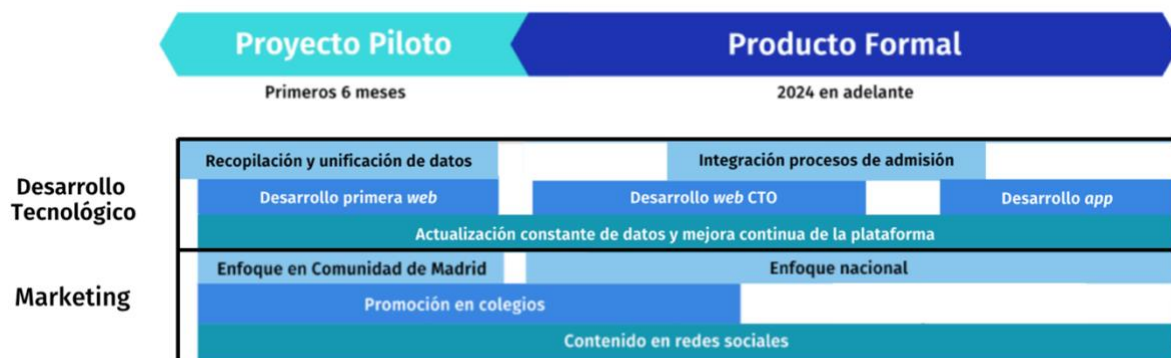
Por último, una vez la *web* esté consolidada, se procederá al **desarrollo de la app** para *iOS* y *Android* de forma que los aplicantes puedan tener acceso a todos los datos desde su teléfono móvil. De esta manera, incrementaremos la usabilidad de la plataforma debido a que los adolescentes cada vez usan más el móvil y no todos ellos disponen de un ordenador. Durante todo el desarrollo tecnológico la **actualización constante de los datos y la mejora continua de la plataforma** serán componentes fundamentales para nuestro negocio, tanto en el proyecto piloto como con el producto ya más avanzado.

En cuanto al *marketing*, tras haber adquirido una base de estudiantes de la Comunidad de Madrid, continuaremos **expandiendo nuestra campaña a toda España** para hacer crecer exponencialmente el número de usuarios. Conviene mencionar que, a pesar de que no son

¹⁵ “Las *APIs* son mecanismos que permiten a dos componentes de software comunicarse entre sí mediante un conjunto de definiciones y protocolos” (AWS, s.f.)

nuestros clientes principales, se hará hincapié en los estudiantes internacionales durante esta expansión ya que representan una parte considerable del alumnado y creemos que es un segmento al que se le puede ofrecer valor. Como plan de futuro, se contempla también la posibilidad de incorporar entrevistas a *alumni* de universidades y personas relevantes en distintos sectores laborales. Consideramos que este tipo de contenido podría tener un gran éxito debido a que en nuestros cuestionarios a estudiantes nos comentaban como no solo les gustaría escuchar a universitarios si no a personas que ya se hayan graduado y estén en el mundo laboral. Además, una forma de implementar este contenido podría ser a través de la creación de un *podcast*, un formato que consiste en grabar una serie de episodios emitiéndolos *online* y que lleva creciendo exponencialmente durante los últimos años. En concreto, según un informe de *Spotify* sobre los hábitos de consumo de *podcasts* en España, el consumo de este tipo de formato ha crecido un 106% en tan solo un año (Andreu, 2022) y el 21,3% de los usuarios españoles asegura que escucha *podcasts* según el informe “*Digital 2022*” (We Are Social, 2022).

Figura 19: Roadmap Unipick

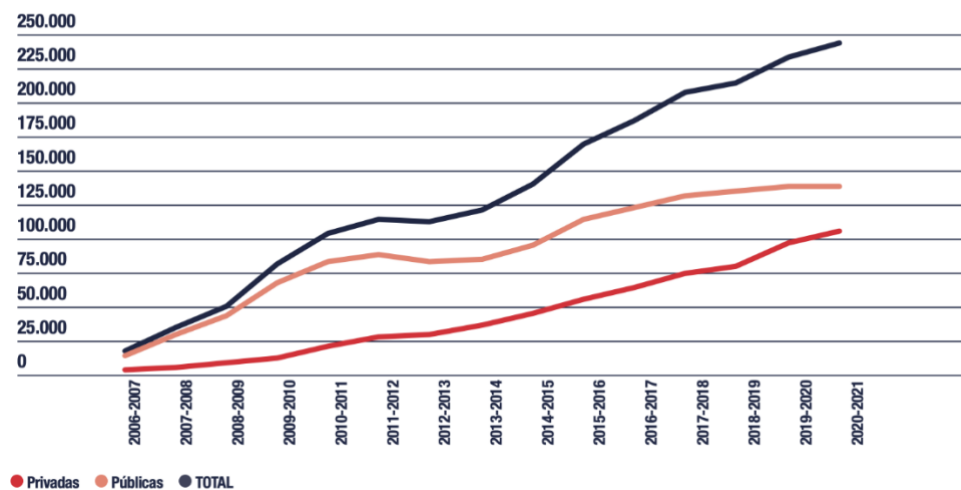


Fuente: elaboración propia

La expansión de Unipick a largo plazo estará caracterizada por la **ampliación de nuestro servicio a posgrados y Formación Profesional (FP)**. Consideramos que a la hora de elegir un máster, aunque los estudiantes tienen mayor nivel de orientación, todavía sigue existiendo el problema de que muchos de ellos terminan la carrera y no saben que máster estudiar ni a que se quieren dedicar en el futuro. De hecho, muchos de ellos optan por estudiar un posgrado simplemente porque no tienen claro a qué se quieren dedicar en su carrera profesional. Es por ello por lo que, al igual que las matriculaciones en grados de universidades privadas, las matriculaciones en másteres de centros privados se han visto incrementadas año tras año, con

un incremento del 10% en el año 2020-2021 mientras que para las públicas el crecimiento se mantuvo estable (Fundación CYD, 2022). En relación con las aplicaciones, compañeros de nuestra universidad nos cuentan como sigue existiendo un problema ya que estas se vuelven más tediosas todavía al exigir incluso más datos que en las solicitudes de admisión a grados. Por tanto, los clientes que hayamos captado durante la fase de bachillerato se volverán recurrentes en el caso de que sigan teniendo el mismo problema a la hora de hacer las aplicaciones de posgrado y será una nueva oportunidad de conseguir clientes que no hayamos podido captar durante esa fase.

Figura 20: Evolución de Matriculados en Máster, Total y por Tipo de Universidad

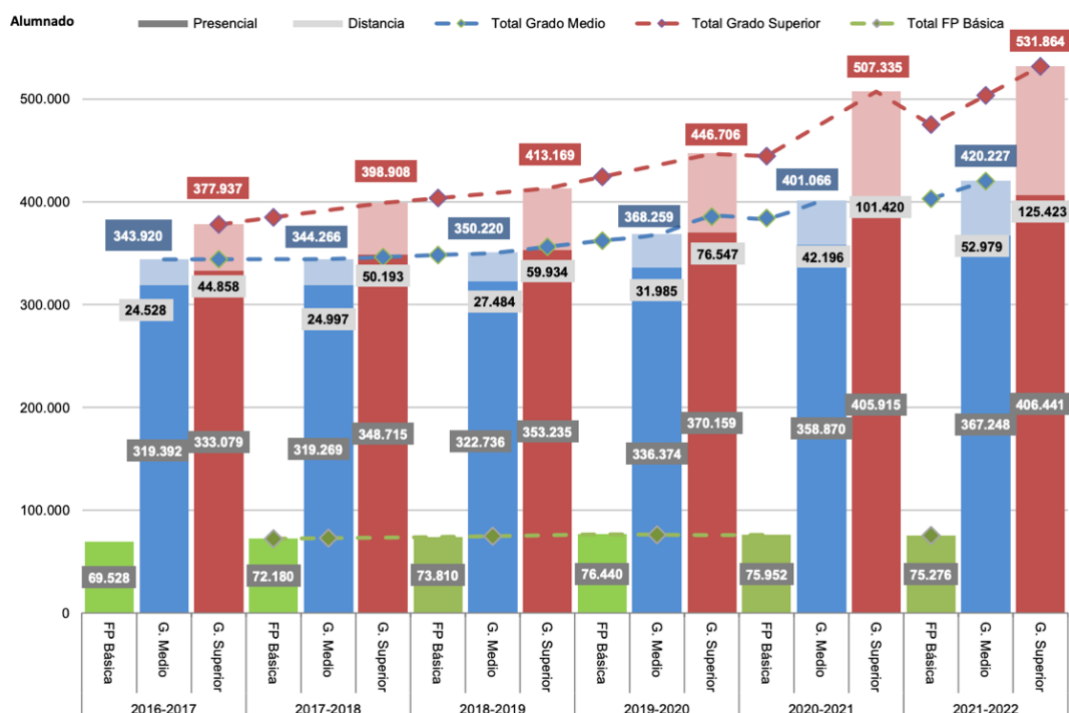


Fuente: Fundación CYD, 2022

“La Formación Profesional es un itinerario formativo en el que se capacita para trabajar en una actividad profesional de forma cualificada y que incluye un período de prácticas en un entorno de trabajo real” (Comunidad de Madrid, s.f.). La FP cuenta con tres ciclos formativos: Grado Básico, Grado Medio y Grado Superior. Una vez finalizado el ciclo de cualquiera de los tres niveles, los estudiantes tienen la capacidad de acceder directamente al mercado laboral. Este tipo de estudios lleva creciendo exponencialmente durante los últimos años en España. En concreto, en el curso 2021-2022 el número de alumnos matriculados en FP superó por primera vez el millón, lo que supone un crecimiento del 29,8% durante los cinco últimos años en su conjunto, destacando el incremento del 40,7% en los ciclos formativos de Grado Superior. Del total de alumnos estudiando las enseñanzas de Formación Profesional, un 33,3% de ellos lo hacen en los 1.323 centros privados de los 3.921 centros docentes que la imparten (Ministerio

de Educación y Formación Profesional, 2023a). Asimismo, el gobierno de España está apostando fuertemente por este tipo de enseñanza, habiendo aprobado una inversión de 1.307 millones de euros para el ámbito de la FP (Ministerio de Educación y Formación Profesional, 2023b). Teniendo en cuenta el nivel de crecimiento de este tipo de formaciones y dado que la mayoría de los estudiantes que no opten por estudiar un grado probablemente se decanten por estudiar un ciclo formativo de FP, consideramos que expandirnos a este tipo de titulaciones sería una fantástica opción dado que ampliaríamos el número de clientes enormemente y cubriríamos una gran parte del sector educativo.

Figura 21: Evolución del Alumnado Matriculado en Enseñanzas de FP



Fuente: Ministerio de Educación y Formación Profesional, 2023a

4.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Analizando la industria observamos como, a pesar de que haya competidores en el sector educativo, Unipick ha conseguido diseñar una estrategia para diferenciarse de la competencia y encontrar un océano azul¹⁶, dado que no existe ninguna otra solución en el mercado que

¹⁶ Un océano azul es un término que aparece por primera vez en el libro “La Estrategia del Océano Azul”, escrito por René Mauborgne y W. Chan Kim, el cual se refiere a un nicho de mercado que todavía no está explotado y en el que prácticamente no existen competidores (Sordo, 2023)

plantea cara a los problemas descritos en este trabajo de la manera que nosotros pretendemos hacerlo. Es cierto que existen diversas *startups* que intentan abordar este tipo de problemas a la hora de elegir carrera e incluso siguen surgiendo nuevas alternativas a medida que va pasando el tiempo, lo cual indica que es un sector en crecimiento que genera interés y que sigue necesitando soluciones. Sin embargo, pensamos que todas ellas son soluciones incompletas y que ninguna plantea una propuesta como la nuestra.

Para confirmar esta hipótesis, preguntamos a los estudiantes de bachillerato sobre si habían usado alguna *web* o *app* para informarse mejor acerca de las carreras universitarias y el 71,9% contestó que nunca había usado una. Las respuestas del otro 28,1% restante que sí que habían utilizado algún recurso para informarse hacían referencia en su mayoría a foros de *internet*, *webs* para encontrar notas de corte, o las propias *webs* de cada universidad. De igual forma, en los universitarios encuestados hubo un porcentaje muy similar (61,2%) que tampoco había usado una *app* de este estilo. Por consiguiente, no encontramos que los estudiantes estén utilizando ninguno de los servicios de nuestros competidores al no ser suficientemente atractivos. En cambio, preguntados por la utilidad de nuestra plataforma, el 98,9% de preuniversitarios afirmó que les sería útil un servicio como el que queremos ofrecer y el 93,6% de alumnos universitarios consideraron que les hubiera ayudado tener acceso a una plataforma como la nuestra (Anexo I).

Analizando el mercado, podemos observar que los competidores principales de Unipick en España son los siguientes:

- **Emagister:** portal *web* que pone a disposición de los usuarios un extenso directorio en el que más de 100.000 centros de formación publican sus respectivos cursos, grados, posgrados y FP. Ofrece también un servicio de asesoramiento para estudiantes con el objetivo de resolver sus dudas sobre cada formación y permite pedir más información sobre una formación en la que el usuario esté interesado (Emagister, s.f.).

Solo son un directorio de datos para el estudiante en el que las universidades publican su información y no ofrecen ningún tipo de servicio para realizar el proceso de admisión. Por ende, no aportan demasiado valor adicional a la información que ya se puede encontrar en las páginas *web* de cada universidad y la información es demasiado

abundante. No tienen *app* y su contenido en redes sociales se limita generalmente a publicar frases motivacionales.

- **Educaweb:** portal educativo de orientación académica y profesional en el que centenares de centros académicos dan a conocer su oferta formativa y miles de estudiantes se informan para tomar una decisión sobre su trayectoria académica. Educaweb proporciona la información a través de un buscador y cuenta con un Servicio de Orientación *Online* para resolver las dudas de los usuarios. Además, cuenta con un *test* de orientación y un consultorio donde poder ver cuestiones planteadas por otros usuarios (Educaweb, s.f.).

Al igual que ocurre con Emagister, hay tanta información en la *web* que resulta abrumante navegar por ella. Sin embargo, al acceder a una formación en específico para consultar sus características, se puede observar cómo los datos que se ofrecen son escasos y no aportan demasiado valor. El diseño de la *web* podría ser mejorable y no cuentan ni con perfiles en redes sociales ni con aplicación para el móvil.

- **Y ahora qué (Yaq.es):** comunidad de *internet* en la que más de 250.000 estudiantes intercambian información sobre universidades y carreras mensualmente. Fue creada en 2003 para ayudar a estudiantes de bachillerato a conseguir sus objetivos educativos y proveerles con recursos para tomar la decisión de qué estudiar y dónde. Cuenta con foros donde los estudiantes intercambian opiniones, encuestas hechas a alumnos y artículos que sirven de ayuda para afrontar la siguiente etapa tras el bachillerato (Yaq.es, s.f.).

En el caso de Yaq.es, apenas hay información sobre las distintas carreras que existen. La interfaz de la *web* es extremadamente antigua así que no resulta apetecible para un público joven. Además, hace publicidad sobre universidades lo cual es algo impensable para nuestra *startup* al querer mantener la objetividad. Tampoco tienen *app* móvil ni presencia en redes sociales.

- **Universia:** red de cooperación universitaria más amplia del mundo, respaldada por el

Banco Santander, de la cual forman parte 827 universidades asociadas y 22 países miembros. Está centrada en apoyar la transformación digital de las universidades, en la orientación académica y en el empleo. Para ello, tiene convenios con universidades e instituciones de todo el mundo, ofreciendo información universitaria aparte de publicar ofertas de empleo (Universia, s.f.).

Este competidor se presenta como uno de los más fuertes en el mercado al contar con el respaldo de numerosas instituciones y ofrecer información de mejor calidad y en un formato más claro que el resto de la competencia. No disponen de una *app*, pero sí que tienen una gran presencia en redes sociales. No obstante, su enfoque mayoritariamente es en la parte de ofertas de empleo en vez de la universitaria.

- **Uniscopio:** plataforma digital de orientación al estudiante nacida para orientar a los usuarios y aclarar sus dudas ofreciendo información veraz, útil y objetiva sobre los centros universitarios españoles. Ofrecen tanto información sobre universidades como información sobre residencias y colegios mayores en toda España (Uniscopio, s.f.).

Este competidor es relativamente nuevo y aunque se presenta ante el mercado como una plataforma de orientación, realmente se dedica exclusivamente a proporcionar información universitaria, sin otras funcionalidades destacables. La oferta de alojamiento universitario es algo que los diferencia de sus competidores. Sin embargo, hay algunos grados y universidades que no aparecen o cuesta encontrarlos. La interfaz de la *web* es considerablemente más atractiva que cualquiera de las otras empresas mencionadas anteriormente y, a pesar de que tampoco tienen *app*, sí que están activos en redes sociales.

- **Unigow:** plataforma que conecta a estudiantes preuniversitarios con estudiantes universitarios y profesionales para intercambiar experiencias y que les puedan orientar sobre su futuro. A través de ella los alumnos pueden hablar por *chat* y videollamada con la persona que elijan tras hacer un pago (Unigow, s.f.).

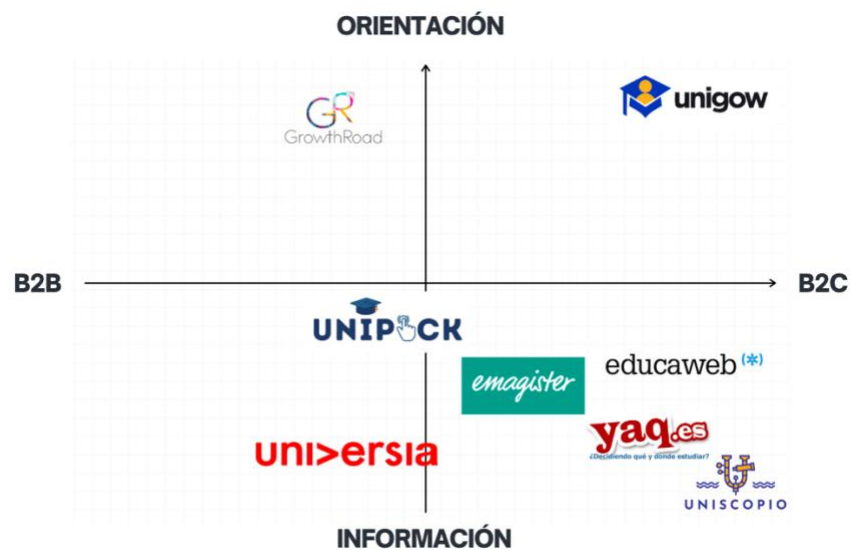
En este caso, esta *startup* no ofrece información universitaria, sino que está enfocada

en la orientación. La *web* muestra un listado de estudiantes de distintas carreras y universidades y el usuario puede escoger hablar con alguno de ellos. El inconveniente es que su uso no es gratuito y que la forma en la que está diseñada la *web* no permite buscar alumnos de una universidad o un grado en concreto, lo cual hace que el usuario pierda mucho tiempo e incluso no sea capaz de encontrar la persona con la que le gustaría hablar.

- **Growth road:** *startup* enfocada en la orientación vocacional utilizando un algoritmo de inteligencia artificial para que los alumnos se descubran a sí mismos y descubran qué es lo que quieren estudiar en un futuro. La orientación se realiza a través de videos, encuestas y actividades elaboradas por psicólogos (García, 2022).

Al igual que Unigow, esta *startup* centra su modelo de negocio en torno a la orientación universitaria. Además, incorpora el componente de la inteligencia artificial que sirve para posicionarse frente a sus competidores, especialmente en estos tiempos donde este tipo de tecnología está en su auge. No obstante, consideramos que, a pesar de centrarse en el mismo tipo de clientes, es el competidor que presenta una menor amenaza ya que actualmente ponen más atención en los colegios como cliente principal de la empresa. En un futuro, pensamos que incluso podría llegar a ser uno de los socios de Unipick.

Figura 22: Matriz de Competidores de Unipick



Fuente: elaboración propia

En definitiva, consideramos que Unipick puede abrirse paso en esta industria creando un nuevo modelo de negocio no existente y apoyándose en sus ventajas competitivas. Los pilares de nuestro negocio para poder posicionarnos por encima de nuestros competidores serán:

- La información unificada y de calidad que solventa todas las dudas del usuario sin abrumarle
- La presencia activa en redes sociales para atraer clientes y hacer crecer el *network effect*
- La comunicación gratuita con otros alumnos para aportar cierto nivel de orientación
- La creación de la *app* móvil como canal de preferencia para los estudiantes
- La relación cercana con nuestros dos grupos de clientes para ofrecer siempre el mejor servicio
- La integración de los procesos de admisión para reducir la fricción entre universidades y alumnos, siendo esta la mayor ventaja competitiva al ser los únicos del mercado que ofrecemos esto.

5. CONCLUSIONES

En esta última sección se establecen las conclusiones sobre el trabajo que se presenta, dando respuesta a los objetivos inicialmente planteados y unificando la información presentada en los anteriores apartados.

1. Estudiar el sistema universitario de España para comprender sus tendencias y dinámicas

El sistema universitario español ha estado en constante evolución durante las últimas décadas. El número de alumnos matriculados en distintos grados universitarios no ha parado de crecer y, como consecuencia de ello, el número de centros educativos se ha visto incrementado. Aunque la gran mayoría del alumnado se encuentra estudiando en universidades de ámbito público, cada vez hay menos estudiantes matriculados en estos centros mientras que las matriculaciones en universidades privadas se han multiplicado por cinco desde 1995 (Fundación BBVA, 2017).

Pese a las condiciones de natalidad adversas que hemos venido sufriendo en España durante las últimas décadas, las matriculaciones en universidades privadas no han parado de crecer. El impacto de la natalidad se ha visto amainado por el creciente número de estudiantes internacionales que optan por escoger nuestro país para formarse, representado aproximadamente el 14,5% del total de alumnos que estudian en universidades privadas (Fundación CYD, 2022).

Tras el COVID, las universidades tuvieron que hacer un esfuerzo por acelerar su transición a la digitalización para poder continuar impartiendo las clases de la mejor forma posible. Igualmente, a raíz de los grandes avances tecnológicos que ha experimentado nuestro planeta durante los últimos años, las universidades han tenido que crear nuevas formaciones para satisfacer la demanda laboral. A pesar de estos sucesos, las universidades todavía no han integrado la tecnología de manera eficiente en los procesos de admisión y muchas de sus titulaciones cuentan con un número de alumnos insuficientes.

Por consiguiente, observando los datos mencionadas anteriormente, el sistema universitario privado de España representa un mercado en crecimiento que continuará desarrollándose y evolucionando durante las próximas décadas. No obstante, las universidades necesitarán actualizar y mejorar sus procesos de admisión de cara a atraer nuevos estudiantes y poder competir en un mercado cada vez más saturado.

2. Analizar los *pain points* que tiene nuestro mercado objetivo para encontrar una oportunidad de negocio

Por parte de los estudiantes de bachillerato se ha descubierto a través de reportes de diferentes organismos y encuestas realizadas por nuestro equipo que los principales problemas que sufren a la hora de hacer la transición desde bachillerato a la universidad son los siguientes:

- Falta de información de calidad y unificada sobre carreras y universidades que dificulta la decisión sobre qué carrera estudiar y en qué universidad hacerlo
- Miedo generalizado a la hora de elegir carrera por no querer tomar una mala decisión que ocasione tener que cambiarse más adelante a otra carrera diferente
- Necesidad de conocer la experiencia de estudiantes universitarios contada por ellos mismos
- Los procesos de admisión de las universidades privadas son repetitivos, tediosos y confusos al contar con varias fases y funcionar de distinta forma para cada centro

En cuanto a las universidades privadas en España, tras haber llevado a cabo entrevistas a responsables de admisión de universidades y habiendo consultado informes sobre distintas instituciones, se han detectado los siguientes problemas:

- Falta de digitalización en los procesos de admisión, así como de comunicación cercana y directa con los aplicantes para acompañarlos durante este proceso
- Necesidad de atraer estudiantes y encontrar nuevos canales de captación ante el crecimiento del mercado y la aparición de competidores
- Desconocimiento de los factores que influyen en la decisión de un estudiante que se encuentra en varios procesos de admisión y finalmente opta por acudir a una

universidad frente a otra

Frente a estos *pain points* encontrados en relación con los dos grupos afectados, la solución propuesta para solventarlos consiste en una plataforma digital que conecte a estos dos grupos, simplificando el proceso de admisión y reduciendo la fricción entre ellos.

3. Desarrollar el modelo de negocio de la *startup* Unipick a través del *Business Model Canvas*

Para plasmar las ideas principales del desarrollo del modelo de negocio de Unipick se ha utilizado la herramienta del *Business Model Canvas*, llegando a las siguientes conclusiones por cada bloque:

1. Segmentos de Clientes: los principales clientes de Unipick serán los estudiantes de bachillerato y las universidades privadas de España. En un inicio los estudiantes tendrán acceso de forma gratuita a nuestro servicio y en el futuro se valorará la idea de que tengan que pagar para ciertos servicios. Como cliente secundario, Unipick contará también con empresas que deseen anunciarse en la plataforma.
2. Propuesta de Valor: Unipick ofrece una plataforma visualmente atractiva que permite acceder a información unificada, actualizada y de calidad sobre universidades privadas españolas. A través de Unipick, los estudiantes podrán iniciar el proceso de admisión a las universidades que estén interesados lo cual servirá como un nuevo canal de captación de alumnos para estas. De igual forma, las universidades podrán digitalizar este proceso y tener pleno control sobre el mismo. Además, se creará una comunidad colaborativa entre preuniversitarios y universitarios donde los distintos grupos podrán intercambiar información y opiniones. Por último, de cara a las empresas anunciantes, serviremos como un espacio publicitario donde impactar a estudiantes.
3. Canales de Distribución: los principales canales de distribución serán la *web* y *app* de Unipick, a través las cuales los usuarios disfrutarán del servicio. Sin embargo, se adoptará una fuerte presencia en redes sociales como método para captar clientes al

igual que se organizarán sesiones informativas en colegios. Por otro lado, de cara a captar universidades y empresas, se organizarán diferentes reuniones.

4. Relación con Clientes: con las universidades privadas se mantendrá una relación cercana, personal y directa para que confíen en nuestra plataforma, mientras que con los estudiantes de bachillerato la relación será más indirecta y automatizada, aunque siempre se intentará que sea lo más cercana posible. De cara a las empresas anunciantes la relación será personal y directa, pero menos frecuente.
5. Flujos de Ingresos: provendrán principalmente de los *leads* cobrados a las universidades privadas por captar un potencial cliente y un cobro adicional si el estudiante en cuestión acaba siendo admitido en la universidad. En el futuro podría implementarse un servicio *freemium* para los estudiantes del cual se reciban ingresos adicionales. En último lugar, se obtendrán ingresos por publicidad.
6. Recursos Clave: la arquitectura de la plataforma y el diseño constituirán una parte importante de los recursos clave al ser el pilar base del cual surge el servicio que ofrecemos. Por otro lado, tanto el equipo fundador como las futuras incorporaciones serán determinantes para el éxito del proyecto, así como la financiación inicial para poder ponerlo en marcha. Finalmente, los recursos relacionados con la propiedad intelectual también tendrán una gran relevancia.
7. Actividades Clave: las principales actividades consistirán en el desarrollo tecnológico de la plataforma, recopilando y unificando datos a la vez que se actualiza y mejora constantemente. Por otra parte, el *marketing* y las comunicaciones serán esenciales para conseguir atraer suficientes clientes y crear el *network effect*. Por último, la gestión de las relaciones con los *stakeholders* será indispensable para demostrar cercanía.
8. Socios Clave: la red de socios de Unipick estará conformada por colegios, al ser un centro de captación de clientes muy importante, estudiantes universitarios que orientarán a los preuniversitarios y las instituciones del gobierno pertenecientes al

ámbito de la educación.

9. Estructura de Costes: los salarios serán gran parte de los costes de Unipick. Seguido de estos, los costes más grandes en los que se incurrirán son en *marketing* y en el desarrollo de la plataforma. Los costes derivados del alquiler de oficinas, materiales y equipo serán minoritarios en comparación con los anteriores. No obstante, se reserva cierta cantidad para gastos imprevistos que no hayan sido planeados.

4. Establecer la estrategia de la empresa realizando un análisis de la competencia y estableciendo las pautas para su futura expansión

Para realizar el plan estratégico de Unipick, se han establecido los pasos necesarios para llevar a cabo el proyecto con éxito y se ha hecho un análisis de los competidores con el objetivo de comprender cuáles son nuestras ventajas competitivas.

Por un lado, se ha determinado que la mejor forma de empezar con el proyecto es a través de un proyecto piloto en la Comunidad de Madrid tras construir el PMV. En un principio se utilizará una *web* creada con herramientas *no-code* y se usará una *landing page* previamente a tener la *web* lista. Tras el proyecto piloto, se procederá a desarrollar una *web* más elaborada para poder integrar los proceso de admisión y, como hito final en el desarrollo tecnológico, se creará una *app* móvil para que los usuarios puedan acceder a todos los datos desde la misma. En cuanto al *marketing*, tras el proyecto piloto se adoptará un enfoque nacional apelando también a estudiantes internacionales que quieran estudiar en España. Asimismo, se investigarán nuevos formatos como la creación de un *podcast* donde poder hacer entrevistas a *alumni* de universidades y profesionales de diversos sectores.

Como parte del plan de escalabilidad, se ha determinado que sería conveniente la expansión a otras formaciones como la FP o los posgrados, ya que creemos que también podemos aportar valor a estos niveles educativos. Tanto la matriculación en másteres de universidades privadas como en centros de FP se han visto incrementadas estos últimos años. Por ese motivo, consideramos que son dos sectores atractivos donde expandir nuestro negocio.

Finalmente, analizando la competencia de Unipick se puede observar cómo los competidores directos de nuestra empresa apenas han sido utilizados por los estudiantes que contestaron a nuestras encuestas, dando a entender que, o no están ofreciendo el mejor servicio, o no son suficientemente conocidos. Estos competidores están enfocados tanto en el B2C como en el B2B, centrándose algunos en la orientación universitaria mientras que otros se centran en la información. Teniendo en cuenta las características de los competidores, Unipick deberá reforzar su ventaja competitiva haciendo hincapié en los pilares del negocio que diferencian a nuestra *startup* del resto de empresas.

BIBLIOGRAFÍA

- Adventurees. (2022). *Adventurees Capital PFP - Toolkit Goldsmith*. Obtenido de Adventurees: https://www.adventurees.com/static/goldsmith_model.html
- Andreu, A. (2022, septiembre 29). *El consumo de podcasts aumenta un 106% en un año: cómo evolucionará la industria, según Eduardo Alonso, director de Spotify Studios en Europa*. Obtenido de Business Insider: <https://www.businessinsider.es/auge-podcasts-alto-directivo-spotify-1131307>
- Attico Workspaces. (2022, agosto 26). *Qué es, cómo funciona y para qué sirve un coworking*. Obtenido de Attico Workspaces: <https://aticco.com/blog/que-es-un-coworking/>
- Aula. (s.f.). *¿Qué es Aula?* Obtenido de Aula: <https://www.ifema.es/aula/que-es>
- AWS. (s.f.). *¿Qué es una API?* . Obtenido de AWS: <https://aws.amazon.com/es/what-is/api/>
- Banco Santander. (2022, octubre 12). *Roadmap: qué es, para qué sirve y cómo elaborarlo*. Obtenido de Santander Becas: <https://www.becas-santander.com/es/blog/roadmap-que-es.html>
- Bel, O. (2022, marzo 3). *¿Qué es un lead, qué tipos hay y para qué sirven?* Obtenido de InboundCycle: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-un-lead>
- Benítez-Amado, A. (2022, junio 28). *Conocer el pasado para entender el presente*. Obtenido de Universidad: <https://www.universidadsi.es/pasado-y-presente-de-la-reforma-universitaria/>
- Business Insider. (2019, junio 30). *The acquisitions that made Amazon the giant it is today*. Obtenido de Business Insider: <https://www.businessinsider.com/acquisitions-that-made-amazon-the-giant-it-is-today-2019-6>
- Camargo, G. (2021, junio 25). *Modelo de negocio freemium: conoce cómo funciona, sus ventajas y 3 ejemplos prácticos*. Obtenido de Rock Content: <https://rockcontent.com/es/blog/freemium/>
- Common Application. (s.f.). *About*. Obtenido de Commonapp: <https://www.commonapp.org/about>

- Comunidad de Madrid. (2022, febrero 17). *La Comunidad de Madrid aprueba la creación de la Universidad de Diseño, Innovación y Tecnología, el primer centro de España con estas materias*. Obtenido de Comunidad de Madrid: <https://www.comunidad.madrid/noticias/2022/02/17/comunidad-madrid-aprueba-creacion-universidad-diseno-innovacion-tecnologia-primer-centro-espana-materias>
- Comunidad de Madrid. (s.f.). *Enseñanzas de Formación Profesional*. Obtenido de Comunidad de Madrid: <https://www.comunidad.madrid/servicios/educacion/ensenanzas-formacion-profesional>
- Costa, C. (2020, diciembre 14). *Qué son los pop ups y para qué sirven*. Obtenido de CRO Creativo: <https://crocreativo.com/blog/que-son-los-pop-ups/>
- CRUE. (2020). *Análisis de la madurez digital de las universidades españolas*.
- Educaweb. (s.f.). *Quiénes somos*. Obtenido de Educaweb: <https://www.educaweb.com/secciones/quienes-somos/informacion-general/>
- Emagister. (s.f.). *Sobre Emagister*. Obtenido de Emagister: <https://www.emagister.com/pagina/acerca-de>
- Espinosa, V. M. (2016). *Beneficios de las encuestas electrónicas como apoyo para la investigación*. Revista Académica de Investigación.
- Flores, N. C. (2021, diciembre 9). *Matriz de posición competitiva: herramienta para comparar a tu empresa con tu competencia*. Obtenido de Crehana: <https://www.crehana.com/blog/negocios/matriz-de-posicion-competitiva/>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.
- Fundación BBVA. (2017). *El número de universidades privadas se ha multiplicado por cinco en 20 años y ya forman al 16,4% de los estudiantes*.
- Fundación BBVA. (2021, junio 17). *La oferta en las universidades se diversifica para ajustarse a la demanda de los estudiantes y la empleabilidad, pero un 46,8% de los nuevos grados tiene menos de 25 alumnos en primero*. Obtenido de Fundación BBVA: <https://www.fbbva.es/noticias/la-oferta-en-las-universidades-se-diversifica-para->

ajustarse-a-la-demanda-de-los-estudiantes-y-la-empleabilidad-pero-un-468-de-los-nuevos-grados-tiene-menos-de-25-alumnos-en-primero/

Fundación CYD. (2022). *Informe CYD 2021/2022*.

Galiana, P. (2022, septiembre 29). *Qué es EdTech o Tecnología Educativa y sus beneficios* .
Obtenido de IEBS: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-edtech-tecnologia/>

Gámez, C. (2023, febrero 15). *España registra la menor cifra de nacimientos en 81 años: apenas 329.812 bebés en 2022*. Obtenido de 20 Minutos: <https://www.20minutos.es/noticia/5101580/0/el-numero-de-nacimientos-en-espana-marca-nuevo-minimo-historico-al-descender-hasta-329-812-en-2022/>

García, C. (2022, julio 7). *¿Qué es Growth Road?* Obtenido de Growth Road: <https://www.growthroad.org/post/qu%C3%A9-es-growth-road>

Gonzalo, F. (2023, enero 16). *¿Qué es Nocode? Desarrollar webs y apps sin código*. Obtenido de Nocoders.academy: <https://www.nocoders.academy/blog/que-es-nocode>

Guimerá, A. (2022, febrero 16). *La Matriz de Mendelow*. Obtenido de Marketing Esencial: <https://www.marketing-esencial.com/2022/02/16/la-matriz-de-mendelow/>

Hammond, M. (2021, junio 30). *Qué son los pain points de tus clientes y cómo detectarlos*. Obtenido de HubSpot: <https://blog.hubspot.es/service/pain-points-clientes>

HubSpot. (s.f.). *¿Qué es el inbound marketing?* . Obtenido de HubSpot: <https://www.hubspot.es/inbound-marketing>

IEBS Business School. (2023, mayo 4). *Qué significa Product Market Fit y cómo lo aprovecha el Product Manager*. Obtenido de IEBS: <https://www.iebschool.com/blog/product-market-fit-comercio-ventas/>

Kaplan, S. (2021, junio 25). *How Zappos Used Small Experiments to Innovate Big Ideas*. Obtenido de Inc.: <https://www.inc.com/soren-kaplan/how-zappos-used-small-experiments-to-innovate-big-ideas.html>

La Moncloa. (2023, marzo 9). *El Congreso de los Diputados aprueba definitivamente la nueva Ley Orgánica del Sistema Universitario*. Obtenido de La Moncloa :

<https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/universidades/Paginas/2023/090323-aprobacion-congreso-losu.aspx>

Macías, M. (2015, diciembre 27). *Business Model Canvas en español*. Obtenido de Advenio: <https://advenio.es/business-model-canvas-en-espanol/>

Ministerio de Educación y Formación Profesional. (2023a). *Estadística del Alumnado de Formación Profesional Curso 2021-2022*.

Ministerio de Educación y Formación Profesional. (2023b, mayo 3). *El Gobierno consolida la transformación de la Formación Profesional con una nueva inversión de 1.307 millones de euros*. Obtenido de Ministerio de Educación y Formación Profesional: <https://www.educacionyfp.gob.es/prensa/actualidad/2023/05/20230503-cminfondosfp.html>

Ministerio de Universidades. (2022). *Datos y cifras del Sistema Universitario Español 2021-2022*.

Molina, D. (2022, enero 27). *Qué es un call to action y ejemplos*. Obtenido de IEBS: <https://www.iebschool.com/blog/como-hacer-llamada-a-la-accion-call-to-action-e-commerce/>

Naciones Unidas. (s.f.). *La Agenda para el Desarrollo Sostenible*. Obtenido de Naciones Unidas: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Nueva York: John Wiley & Sons Inc.

Pursell, S. (2022, julio 13). *Publicidad de boca en boca: qué es, cómo impulsarla y ejemplos*. Obtenido de HubSpot: <https://blog.hubspot.es/marketing/publicidad-boca-en-boca>

Randstad. (2021). *Flexibility at Work, Abrazando el cambio*. Randstad Research.

Rebold. (2022, mayo 11). *Cómo afectan los ODS a los diferentes sectores*. Obtenido de Rebold: <https://letsrebold.com/es/blog/como-afectan-los-ods-a-los-diferentes-sectores/>

Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. New York: Crown Business.

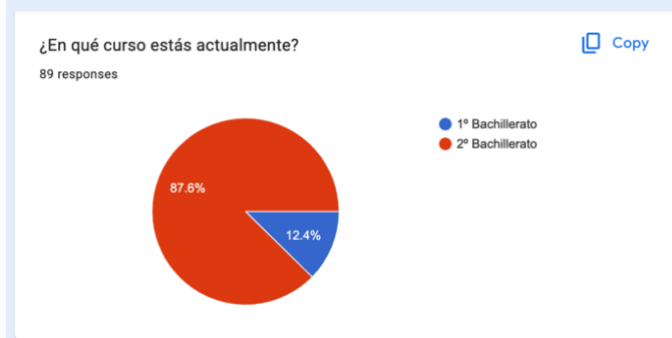
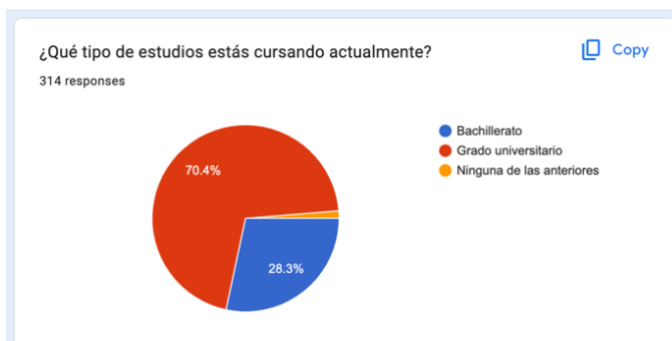
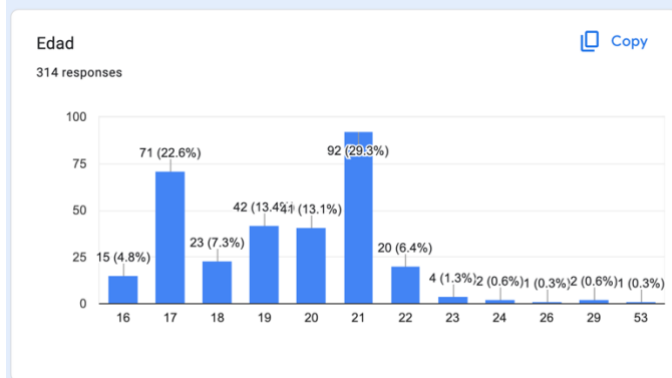
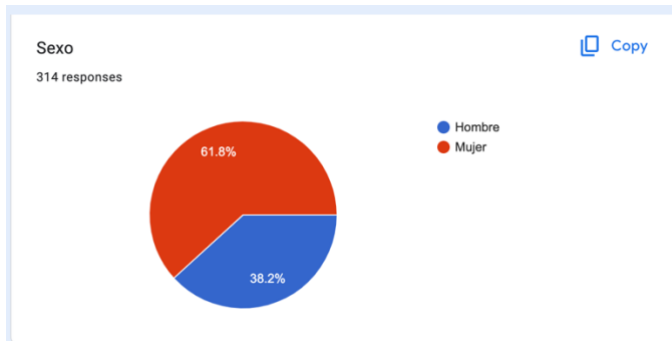
Rochet, J.-C., & Tirole, J. (2003). Platform Competition in Two-sided Markets. *Journal of the European Economic Association*, 990-1029.

- Rua, D. (2020, julio 23). *What is a Registration Wall? Definition, Examples, and Best Practices*. Obtenido de Admiral: <https://blog.getadmiral.com/registration-wall>
- Salesforce. (2020). *La captación de alumnos, un ámbito en constante evolución*.
- Santos, D. (2022, diciembre 20). *Qué es un chatbot, para qué sirve y cómo usarlo para atraer clientes* . Obtenido de HubSpot: <https://blog.hubspot.es/marketing/chatbot>
- Sordo, A. I. (2021, mayo 31). *¿Qué es una landing page y para qué sirve? (y aprende a crear la tuya)*. Obtenido de HubSpot: <https://blog.hubspot.es/website/landing-page>
- Sordo, A. I. (2023, enero 20). *Qué es la estrategia del océano azul, cómo aplicarla y ejemplos*. Obtenido de HubSpot: <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategia-océano-azul>
- Sotero, P. D. (2019, julio 24). *El coste de la Universidad privada: 10.000 euros de media por curso e hijo*. Obtenido de Uppers: https://www.uppers.es/economia-y-dinero/estrategias-de-inversion-y-ahorro/precio-estudios-universitarios-centro-privado_18_2791695087.html
- Startupeable. (s.f.). *Network effects* . Obtenido de Startupeable: <https://startupeable.com/glosario/network-effects/>
- Taylor, S. & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*. Paidós.
- Unigow. (s.f.). *Unigow*. Obtenido de Unigow: <https://unigow.com/>
- Uniscopio. (s.f.). *Acerca de Uniscopio* . Obtenido de Uniscopio: <https://uniscopio.com/acerca-de/>
- Universia. (2020, septiembre 3). *Todos los requisitos para acceder a la universidad en España*. Obtenido de <https://www.universia.net/es/actualidad/orientacion-academica/todos-los-requisitos-para-acceder-a-la-universidad-en-espana.html>
- Universia. (s.f.). *Quiénes somos*. Obtenido de Universia : <https://www.universia.net/es/quienes-somos.html>
- Universidad Francisco de Vitoria. (2021). *La UFV publica la XVI Encuesta Tendencias Universitarias 2021 realizada entre 3.000 estudiantes de 1º de Bachillerato*. Obtenido de Universidad Francisco de Vitoria UFV.

- Varagouli, E. (2021, octubre 8). *Influencer Marketing: qué es y cómo crear una estrategia* .
Obtenido de Semrush: <https://es.semrush.com/blog/guia-influencer-marketing/>
- Wavemaker. (2021, octubre 1). *Tiempo de uso de Internet de la Generación Z y redes sociales más utilizadas*. Obtenido de Wavemaker: <https://wavemakerglobal.com/es/tiempo-de-uso-de-internet-de-la-generacion-z-y-redes-sociales-mas-utilizadas>
- We Are Social. (2022, febrero 9). *Digital Report España 2022: Nueve de cada diez españoles usan las redes sociales y pasan casi dos horas al día en ellas*. Obtenido de We Are Social: <https://wearesocial.com/es/blog/2022/02/digital-report-espana-2022-nueve-de-cada-diez-espanoles-usan-las-redes-sociales-y-pasan-cerca-de-dos-horas-al-dia-en-ellas/>
- World Economic Forum. (2020, Octubre 20). *The Future of Jobs Report 2020*. Obtenido de World Economic Forum: <https://es.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/>
- Yaq.es. (s.f.). *Quiénes somos*. Obtenido de Yaq.es: https://yaq.es/informacion_corporativa/quienes_somos

ANEXOS

I. RESULTADOS ENCUESTA A ALUMNOS DE BACHILLERATO Y UNIVERSITARIOS



Cuando termines el bachillerato, ¿piensas seguir estudiando una carrera?

 Copy

89 responses



- Si, voy a continuar con los estudios universitarios
- No, tengo claro que voy a dejar los estudios

¿Estudias bachillerato en España?

 Copy

89 responses

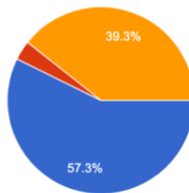


- Si
- No

¿Quieres estudiar en una universidad española?

 Copy

89 responses

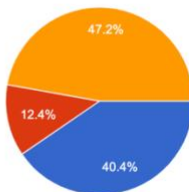


- Si, quiero estudiar en una universidad española
- No, quiero estudiar en otro país que no es España
- Me planteo las dos opciones (tanto estudiar en España como en otro país)

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

 Copy

89 responses

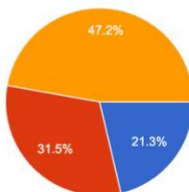


- Si, lo tengo claro
- No, no tengo ni idea
- No, estoy dudando entre varias opciones

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

 Copy

89 responses

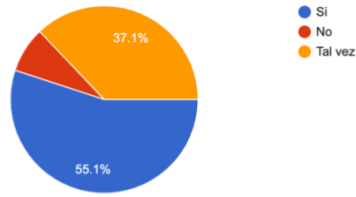


- Si, lo tengo claro
- No, no tengo ni idea
- No, estoy dudando entre varias opciones

¿Te planteas estudiar en una universidad privada?

Copy

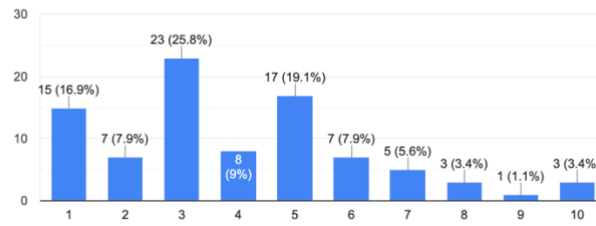
89 respuestas



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

Copy

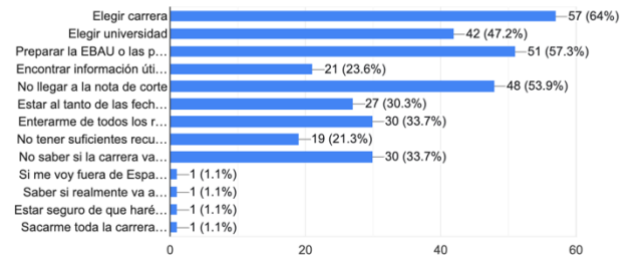
89 respuestas



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

Copy

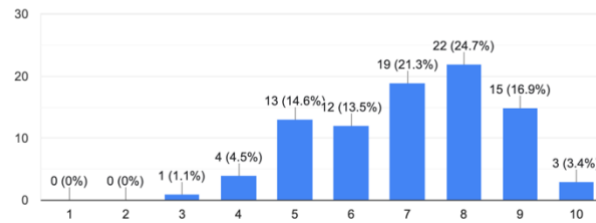
89 respuestas



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

Copy

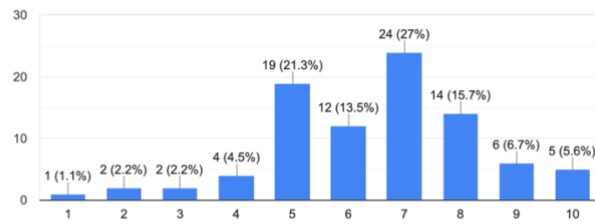
89 respuestas



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

 Copy

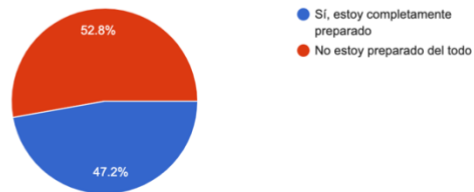
89 responses



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

 Copy

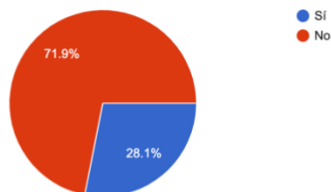
89 responses



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

 Copy

89 responses



¿Cómo se llama la app/web?

13 responses

NoSeQueEstudiar.net

notasdecorte.com

tik tok, youtube

Comunidad de madrid

study portal

yaq.es y educaweb.com principalmente

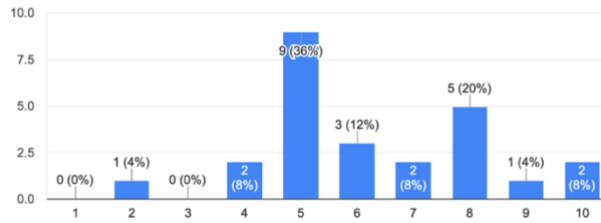
ForoMBA

Las webs de las universidades que conozco

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

Copy

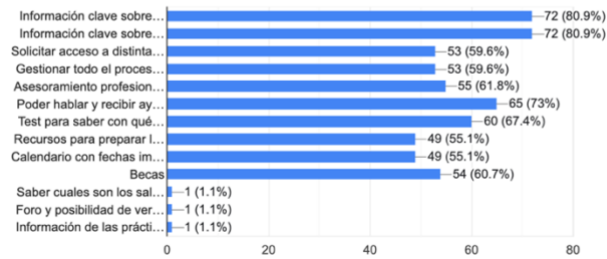
25 respuestas



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

Copy

89 respuestas



¿Te sería útil esa app?

Copy

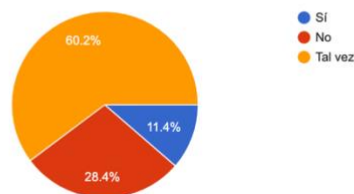
89 respuestas



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

Copy

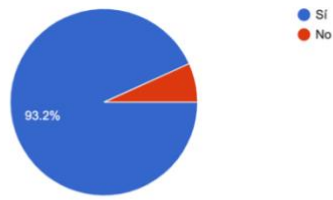
88 respuestas



¿Estudiaste bachillerato en España?

 Copy

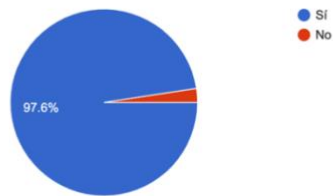
221 responses



¿Estás estudiando en una universidad en España? (si estás de Erasmus contesta en base a tu universidad de origen)

 Copy

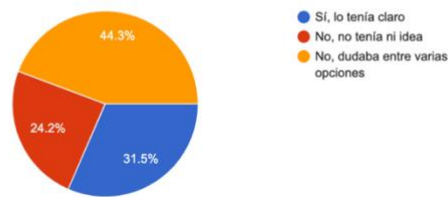
206 responses



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

 Copy

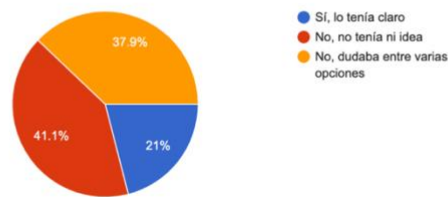
219 responses



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

 Copy

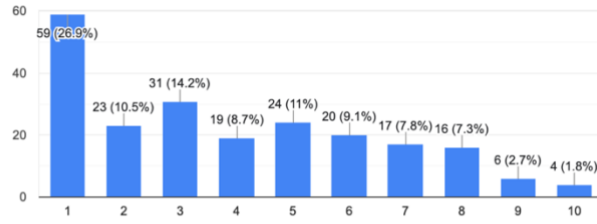
219 responses



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

 Copy

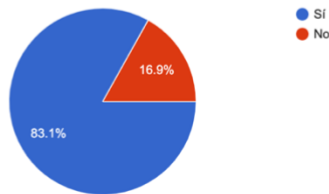
219 responses



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

 Copy

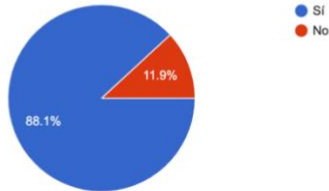
219 responses



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

 Copy

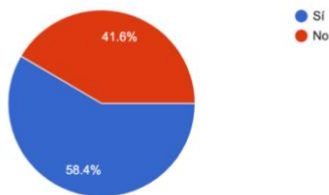
219 responses



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

 Copy

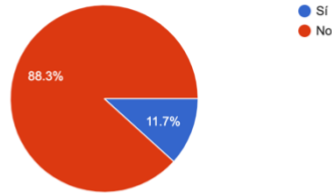
219 responses



¿Finalmente te cambiaste?

Copy

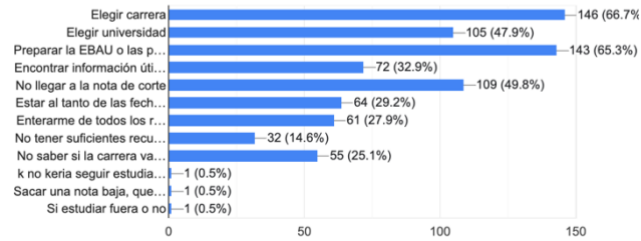
128 respuestas



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

Copy

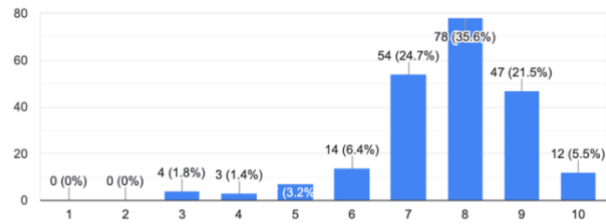
219 respuestas



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

Copy

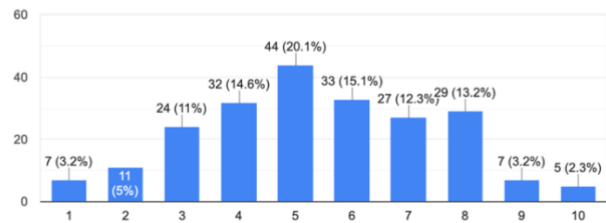
219 respuestas



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

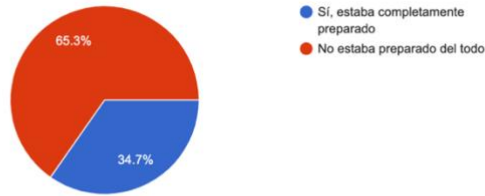
Copy

219 respuestas



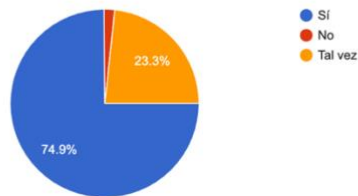
¿Crees que estabas suficientemente preparado en bachillerato para tomar la decisión de qué carrera estudiar y en qué universidad? Copy

219 respuestas



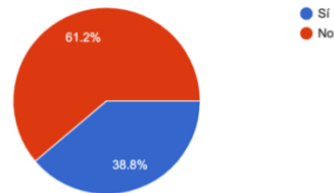
Si tuvieras la oportunidad de ayudar a estudiantes de bachillerato que están en la misma situación que tú sufriste cuando ibas a elegir universidad e incluso ganar dinero por ello, ¿lo harías? Copy

219 respuestas



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

219 respuestas



¿Cómo se llamaba la app/web? Copy

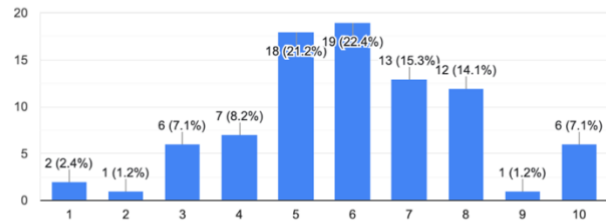
43 respuestas



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

Copy

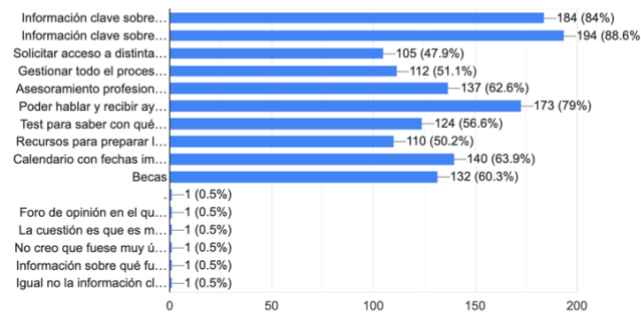
85 respuestas



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

Copy

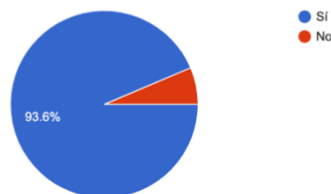
219 respuestas



¿Te hubiera sido útil esa app en bachillerato?

Copy

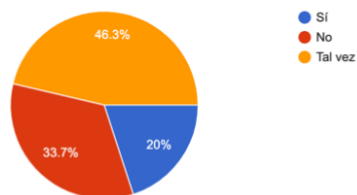
219 respuestas



¿Hubieras estado dispuesto a pagar por alguno de esos servicios que te gustaría que tuviera la app? (teniendo en cuenta que te hubiera ayudado a resolver la mayoría de inquietudes que tuviste en el proceso de acceder a la universidad)

Copy

205 respuestas



COMENTARIOS

Si quieres ayudarnos dejando comentarios adicionales sobre tu experiencia en la búsqueda y acceso a carreras y universidades o sobre cómo mejorarías este proceso, puedes dejárnoslo saber en el recuadro de abajo.

AVANZA A LA SIGUIENTE SECCIÓN PARA ENVIAR TUS RESPUESTAS

18 responses

Muchas veces en la información o se explica con claridad el tipo de trabajos que se realizarían tras la carrera (las distintas salidas profesionales) y ayudaría mucho que se describiera (de manera sencilla y generalizada) en que consistiría el día a día de una persona en ese trabajo, para que pudiéramos hacernos a la idea previamente. Además ayuda mucho que junto a la explicación de la carrera vengan las distintas universidades que la ofrecen junto a la nota de corte requerida, el precio de la carrera, la duración, las asignaturas, y otras carreras relacionadas como alternativas.

simplemente creo que en nuestro proceso de los dos años de bachillerato deberían ayudarnos y prepararnos, es decir, aplicar tiempo en nosotros mismos para que nos ayuden a conocernos y saber que querer estudiar. básicamente nos enfrentamos a una lista enorme de carreras pero nadie se ha detenido a enseñarnos

MBTI Test para conocer mi perfil de encaje con ciertas carreras me ha ayudado bastante. No recuerdo la web

Yo tuve muy claro desde pequeña lo que quería estudiar, así que eso no fue mucho inconveniente, sin embargo en mi carrera las notas de corte están muy muy altas y yo sabía que no iba a llegar, entonces mi problema principal era encontrar una universidad

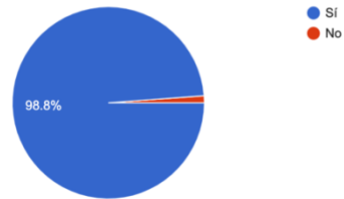
FINAL

II. RESULTADOS ENCUESTA EXCLUSIVA A ALUMNOS DE BACHILLERATO

¿Eres estudiante de bachillerato?

 Copy

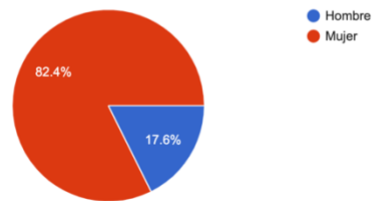
86 responses



Sexo

 Copy

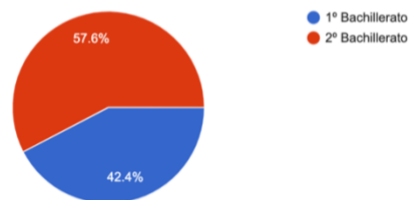
85 responses



¿En qué curso estás actualmente?

 Copy

85 responses



¿Estás estudiando en España?

 Copy

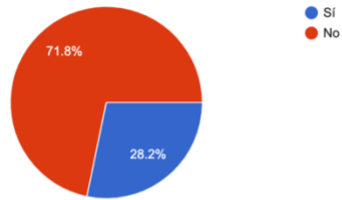
85 responses



¿Consideras que conoces bien lo que se estudia en las carreras universitarias que te interesan, el tipo de asignaturas que se cursan en ellas, cómo son los profesores, si son difíciles o no, los precios, las notas de corte y las salidas profesionales que tiene cada una?

 Copy

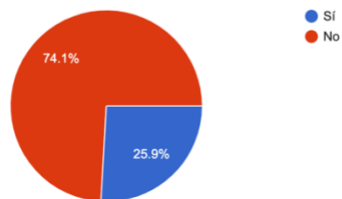
85 responses



¿Consideras que conoces bien qué universidades españolas hay, las carreras que ofrecen, el prestigio que tienen, las prácticas e intercambios que ofrecen y las actividades extraescolares que puedes hacer en ellas?

 Copy

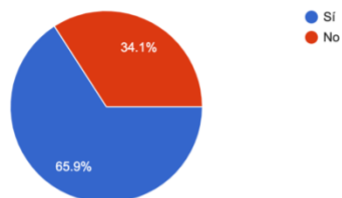
85 responses



¿Consideras que tienes suficientes herramientas para recopilar información sobre distintas carreras y universidades para poder tomar una decisión clara y fundamentada sobre qué carrera estudiar?

 Copy

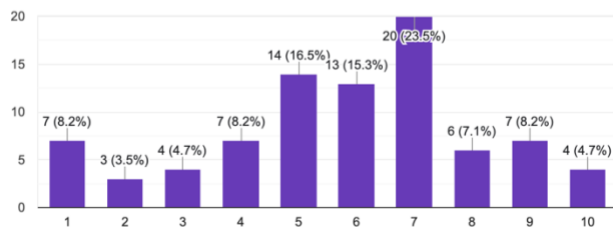
85 responses



¿Cuánto te dejas llevar por la opinión de tus padres a la hora de elegir carrera y universidad?

 Copy

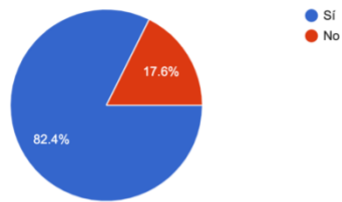
85 responses



¿Te da miedo equivocarte en la decisión sobre qué carrera estudiar y tener que acabar cambiándote a otra porque no te guste?

 Copy

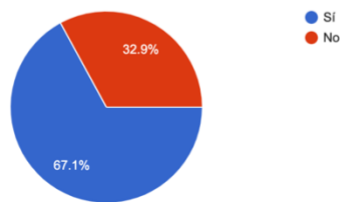
85 responses



¿Te sientes suficientemente bien preparado académicamente para hacer la EBAU y conseguir la nota que necesitas para estudiar la carrera que quieras?

 Copy

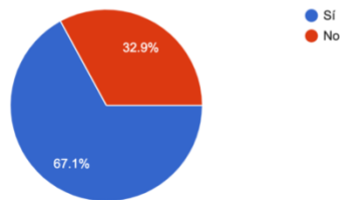
85 responses



¿Alguna vez has tenido la oportunidad de hablar con estudiantes universitarios para saber cómo ha sido su experiencia y que te ayuden a tener mas claro qué carrera y universidad elegir?

 Copy

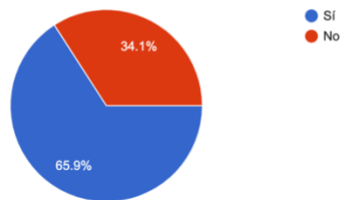
85 responses



¿Has tenido algún tipo de orientación en el colegio en el que te explicasen qué tipo de carreras y universidades hay, detalles sobre ellas, en qué se diferencia cada una y cómo aplicar a ellas?

 Copy

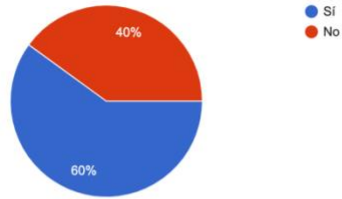
85 responses



¿Alguna vez ha venido alguna universidad a tu colegio a dar alguna charla para orientaros?

 Copy

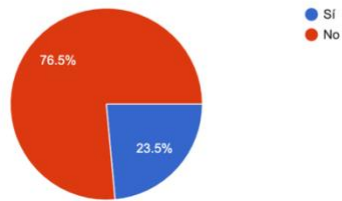
85 responses



¿Alguna vez has ido a las jornadas de puertas abiertas de alguna universidad?

 Copy

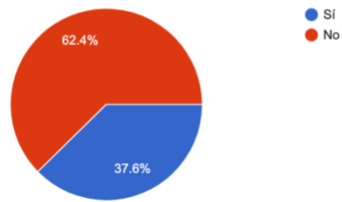
85 responses



¿Tienes clara cuál es tu vocación profesional y a lo que te quieres dedicar durante toda tu vida después de terminar la carrera?

 Copy

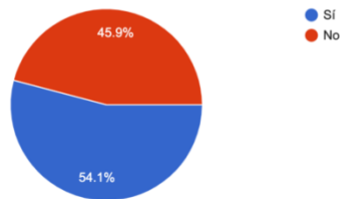
85 responses



¿Tienes claro cómo quieres que sea tu trabajo en el futuro? (teniendo en cuenta salario, logros, prestigio, rutina, etc)

 Copy

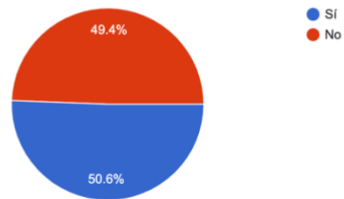
85 responses



¿Serías capaz de describir cómo es un día normal en el trabajo de tus padres, las tareas que realizan y las obligaciones que tienen?

 Copy

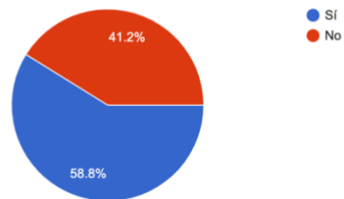
85 responses



¿Crees que te conoces los suficientemente bien a ti mismo? ¿Sabes cuál es tu propósito en la vida y qué es lo que has venido a hacer al mundo? ¿Sabes cuales son tus habilidades, fortalezas, debilidades, capacidades, intereses, necesidades, etc?

 Copy

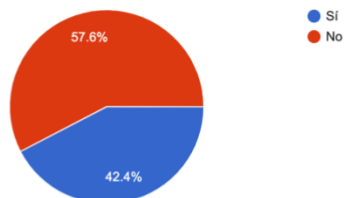
85 responses



¿Tienes ya decidido qué carrera vas a estudiar y en qué universidad lo vas a hacer?

 Copy

85 responses



Por último, nos gustaría que nos contases más en detalle los problemas que encuentras a la hora de elegir carrera y universidad. ¿Cómo estás decidiendo lo que vas a estudiar? ¿Qué cambiarías para hacer este proceso mas fácil? ¿Qué te ayudaría a ti en concreto?

85 responses

Me preocupa equivocarme de carrera y todos dicen que es muy complicado y no merece la pena. Eso me hace dudar de si de verdad es lo que quiero. Aún no sé a qué universidad me gustaría ir porque creo que no tengo suficiente información para decidirlo aún. Me gustaría hablar con alguien que se dedique a lo que a mí me gustaría para ver cómo fue, si de verdad es lo que quiero y que me aconseje.

Tener más información sobre las carreras q hay y en que consisten

Que no estoy bien ingormada de las universidades que hay, el presigio, y las salidas de cada una de ellas. Yo estoy decidiendo que voy a estudiar conforme a li que me gusta y lo que se me da bien y en lo que saco buenas notas y tiene salidas en el futuro. Me encantaría que en vez de que nos dieran las charlas las universidades que nis las dieran los jefes de empresas o los que se encargan de entrevistar a gente para empleales porque de ese modo sabemos lo que buscan.

III. TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS

PROCESO DE ADMISIÓN ACTUAL

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

UFV: sí. Tenemos un departamento de admisiones que se encarga de la documentación y otro departamento que se encarga de las pruebas de admisión, haciendo las pruebas y comunicando los resultados.

ICADE: sí, lo hacemos desde Comillas, excepto para algunas pruebas como las psicotécnicas o la de inglés que se compran a proveedores expertos especializados en el tema. El resto se hace desde Comillas y cada año se hacen las pruebas a medida. Son diseñadas por profesores de bachillerato, sobre todo las de conocimientos generales.

2. ¿Estaríais dispuestos a pagar a un tercero para que gestionase todo el proceso?

UFV: dudo que la universidad estuviera interesada en pagar a un tercero para gestionar todo el proceso

ICADE: sí, siempre y cuando tengamos el control de las pruebas. Llevamos haciendo las admisiones igual desde hace muchos años y estamos planteándonos cambiar exámenes y los métodos que utilizamos. Si el tercero tuviese un producto adecuado y a medida, estaríamos abiertos a escuchar la propuesta seguro. Ahora mismo no damos la mejor experiencia de candidato, por ejemplo, desde que hacen la solicitud hasta que reciben la convocatoria no tenemos contacto con el aplicante, por lo que buscamos adaptarlas para tener un contacto más cercano y acompañado.

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

UFV: todo el proceso de admisión se hace a través de la página *web*. Se crea un portal del alumno donde el aplicante sube la documentación. Si tienen dudas llaman por teléfono y les atiende un contestador automático en el que marcas un número según el motivo de la llamada y a través de ahí el aplicante habla con una persona que le resuelve las dudas. Para promocionarnos usamos redes sociales, principalmente *Instagram*.

ICADE: tenemos un portal de admisiones que es un desarrollo interno de la universidad. Vamos a pasar a utilizar una plataforma externa para digitalizar más el proceso, aunque solo para las pruebas de admisión de estudiantes internacionales para que puedan hacerlas a distancia. Además, queremos hacer un desarrollo interno para mejorar la experiencia del candidato. Para publicitarnos usamos redes sociales.

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

UFV: si están muy perdidos sobre qué estudiar, primero rellenan un formulario al que acceden a través de nuestra página *web*. El formulario no pregunta directamente sobre sus preferencias o dudas, solo se piden los datos para que les contactemos desde la UFV. Les ponemos en contacto también con un profesional que les asesora sobre esa carrera. Por ejemplo, para Biomedicina, alguien de este departamento les explica en qué consiste el grado y cómo aplicar. También tenemos un departamento de psicólogos que hacen *tests* para recomendar a los estudiantes qué carreras estudiar.

ICADE: es un área de mejora. Se da información en las jornadas de puertas abiertas y tenemos una oficina que da soporte a dudas, pero queremos mejorar este aspecto porque los colegios no orientan bien debido a que los orientadores no tienen mucha información. Creo que hay mucho recorrido por mejorar en la industria en general respecto a este tema, falta asesoramiento. Pienso que el proceso se hace al revés de cómo debería hacerse. Los estudiantes primero van a ver *stands* y si les llama la atención alguna universidad, se informan y ven qué carreras tiene. Debería de hacerse al revés. Los estudiantes primero deberían conocer sus *skills* y las salidas de cada carrera para ver el área en la que quieren estudiar y luego, cuando tienen clara la carrera, ver qué universidades hay y qué ofrece cada una para tomar una decisión.

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

UFV: se está contemplando. En las ferias llevamos a alumnos. Por ejemplo, si tenemos una feria en Cádiz, nos llevamos a un alumno de Cádiz porque es más cercano. Aplicando normal mediante la *web* no se suele hacer, pero se podría valorar.

ICADE: pueden contactar con la Oficina de Nuevos Alumnos y en jornadas de puertas abiertas pueden hablar con ellos, pero no existe una opción como tal al aplicar desde el portal de admisión.

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

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

UFV: con la *web* nos informamos sobre qué preguntan mediante los formularios en los que los alumnos dejan su contacto y luego les contactamos desde la universidad. También recibimos algo de información en ferias y de las preguntas que nos hacen en redes sociales y en talleres en colegios. Para estudiantes que están perdidos no les preguntamos sobre sus preferencias, solo sus datos y les contactamos a través de *WhatsApp* para intentar guiarles. En este aspecto no tenemos una necesidad de recoger más datos ahora mismo porque ya tenemos datos sobre en qué grados están interesados los alumnos.

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

2. ¿Ajustáis la oferta a esta demanda?

UFV: las plazas se acuerdan con el Ministerio de Educación, por eso hay lista de espera

ICADE: sí, ajustamos en función de la demanda. Por ejemplo, se ha aumentado E-3 en 100 plazas este año y en *Analytics* hay una clase más. Tampoco queremos aumentar demasiado y que entre cualquier tipo de estudiante ya que solo queremos coger buenos perfiles.

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

UFV: no tenemos constancia de a qué otras universidades están aplicando a la vez los alumnos que aplican a nuestra universidad. Solo hacemos análisis de mercado sobre qué grados son los más solicitados en todo Madrid y hacemos estudios sobre competidores. Esta información nos sería de gran utilidad y creo que desde la universidad estaríamos dispuestos a pagar porque es importante conocer datos como por ejemplo el motivo por el que un estudiante que hace pruebas en ICADE y UFV se va finalmente a ICADE. ¿Es por el prestigio, por el dinero o por qué motivo?

ICADE: sí, sería información muy interesante. Tenemos muchas solicitudes que se inician y no llegan terminarse porque no aportan la documentación que luego no van al examen cuando se les convocan. Nos gustaría saber por qué. También hay estudiantes que son admitidos y no llegan a pagar la matrícula e incluso hay algunos que hasta pagan la matrícula y luego no acaban yendo a ICADE. Queremos saber los puntos de fuga, hay información muy valiosa ahí. Nos gustaría saber si los estudiantes se van a la pública por ahorro de coste o al IE porque piensan que van a estudiar con la ONU.

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

UFV: sí, no tenemos información sobre esto. Los alumnos tampoco lo suelen decir por miedo a que les descartemos del proceso.

ICADE: sí, nos sería útil.

5. ¿Pagaríais por ello?

UFV: no sabría decirte, tendría que consultarlo.

ICADE: no somos de grandes inversiones en nada, en ese sentido somos más conservadores. Por información útil sí que estaríamos dispuestos a pagar. Este año ya se ha invertido en una empresa que ha hecho un estudio de la marca Comillas, *drivers* de decisión de los aplicantes para decidir qué universidad elegir e información de ese estilo.

MARKETING

1. ¿Cuál es el principal canal por el que os anunciáis?

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

ICADE: promoción y eventos. Los *alumni* que tienen cargos altos tienen un *marketing* boca a boca espectacular. Llevamos varios años sin hacer mucha inversión en publicidad gracias al círculo virtuoso que tiene la universidad. Los candidatos son buenos, reciben buena formación y el índice de empleabilidad nuestro es muy alto por lo que hace que tengan altos cargos en el futuro y de nuevo haya mucho volumen de solicitudes por inercia. Nos promocionamos también por redes sociales algo más porque no requiere mucha inversión, pero no lo hacemos demasiado. En comparación con otras universidades tampoco hacemos tanta inversión en publicidad. Lo que sí hacemos son eventos internos y vamos a muchas ferias y colegios.

2. ¿Os anunciáis en páginas *web* de terceros?

UFV: algo estamos haciendo, aunque principalmente se encarga de esta cuestión el Departamento de *Marketing*. Se hacen anuncios por radio.

ICADE: algo, pero muy poco ahora mismo.

3. ¿Son los candidatos o los padres los que se ponen en contacto con la universidad?

UFV: cada vez son más los padres los que contactan con la universidad. Una anécdota que ocurrió en nuestra universidad es que un estudiante fue descartado del proceso de admisión porque cuando llegó a la entrevista y le preguntamos por qué quería entrar en la UFV, no supo qué respondernos. Había ido con un guion preparado por su padre porque el estudiante estaba muy agobiado con exámenes y no tenía mucho tiempo.

ICADE: tenemos mucho de los dos, no sabría decirte quien se informa más. El alumno llama menos para informarse, aunque es normal que los padres llamen porque son los que van a hacer la inversión.

RESULTADOS DE NUESTROS CUESTIONARIOS

1. ¿Estáis al corriente de que más de la mitad de los estudiantes de bachillerato no saben qué estudiar ni qué universidad elegir?

UFV: me llama la atención porque intentamos dejar todo bastante claro en nuestra *web*. Segundo de bachillerato es un curso en el que esta agobiado todo el mundo y los estudiantes se piensan que es más difícil de lo que es. Sobre que no saben que estudiar, entiendo que estén más perdidos, pero luego para el proceso de admisión de nuestra universidad es tan fácil como llamar y que te lo cuenten y subir los documentos al portal de admisión, aunque hay que dedicarle tiempo.

ICADE: estamos al corriente. La orientación académica es un área de crecimiento con mucho por hacer tanto en Comillas como en general en la industria de la educación. Los alumnos se meten a ciegas a las carreras, pasa mucho que los padres les dicen que estudien una carrera, pero los estudiantes no saben el por qué.

PARTNERSHIPS

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

UFV: no lo creo, pero no estoy segura si desde el Departamento de *Marketing* harán algo por el estilo.

ICADE: imagino que algún tipo de *partnership* habrá desde el Departamento de *Marketing*, pero no una gran inversión. Estamos abiertos a escuchar propuestas.

2. ¿Pagarías una comisión a un tercero por alumno atraído a informarse y comenzar el proceso de admisión en la UFV?

UFV: resultaría interesante, podría servirnos como un nuevo canal para atraer a alumnos dado que cada día los chicos están más en las *apps*, así que le daría una oportunidad a la idea. Tendría que ser un servicio muy bueno como para invertir. No estamos desesperados por los datos porque tenemos maneras de conseguirlos, pero vías adicionales son positivas.

ICADE: podría ser factible pagar una comisión por cada aplicante que terminase siendo alumno de Comillas. Por *lead* como tal que solo quiera información dudo que pagásemos porque tenemos a tantas personas interesadas que no lo necesitamos.