



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**PLAN DE NEGOCIO DE LA
STARTUP UNIPICK: ORIENTACIÓN
DE ESTUDIANTES EN LA
ELECCIÓN DE GRADO Y
UNIVERSIDAD PRIVADA EN
ESPAÑA**

Autor: Alejandra González Morán
Director: Carlos Bellón Núñez-Mera

MADRID | Junio 2023

Resumen ejecutivo

Una considerable proporción de los jóvenes preuniversitarios en España tiene dificultades para elegir la carrera y universidad en la que cursar sus estudios de Grado, lo que se refleja en una alta tasa de cambio de carrera y abandono de los estudios superiores en nuestro país. En este contexto, nace la *startup* Unipick, fundada por tres estudiantes de Administración y Dirección de Empresas Bilingüe en ICADE, durante la participación en el concurso organizado por Comillas Emprende. Unipick es una aplicación cuyo objetivo principal es el de fomentar la simplicidad en el proceso de aplicación a la universidad privada en España, permitiendo a los estudiantes preuniversitarios registrarse y acceder de manera fácil e intuitiva a la oferta universitaria disponible y hablar con estudiantes, para que tomen decisiones más razonadas. Para desarrollar el modelo de negocio de la *startup*, se utilizará la metodología *Lean Startup* creada por Eric Ries en 2012 y la herramienta del *Business Model Canvas* desarrollada por Osterwalder y Pigneur en 2013. Además, se llevará a cabo un estudio de mercado para conocer la industria de la educación universitaria privada en España y los potenciales competidores de Unipick. Tras la realización de una investigación propia, se concluye que las principales inquietudes de los estudiantes preuniversitarios son la elección de carrera y universidad, un proceso que Unipick tratará de simplificar. Este TFG es una guía de utilidad para aquellas personas que deseen lanzar su propia *startup* o que estén interesadas en aprender sobre el mundo del emprendimiento y la Industria de la Educación superior en España.

Palabras clave: Educación superior, universidad privada, grado universitario, estudiante preuniversitario, proceso de admisión, economía colaborativa.

Abstract

A considerable proportion of young pre-university students in Spain find it difficult to choose the degree and university in which to pursue their undergraduate studies, which is reflected in a high rate of career change and dropout from higher education in our country. In this context, the startup Unipick is founded by three students of Bilingual Bachelor's in Business Administration and Management at ICADE, during their participation in the competition organised by Comillas Emprende. Unipick is an app whose main objective is to promote simplicity in the application process to private universities in Spain, allowing pre-university students to register and access easily and intuitively to the available university offer and to talk to students, so that they can make more reasoned decisions. To develop the startup's business model, the Lean Startup methodology created by Eric Ries in 2012 and the Business Model Canvas tool developed by Osterwalder and Pigneur in 2013 will be used. In addition, a market study will be carried out to understand the private university education industry in Spain and Unipick's potential competitors. After conducting scientific research in the field, it is concluded that the main concerns of pre-university students are the choice of career and university, a process that Unipick will try to simplify. This dissertation is a useful guide for people who would like to launch their own startup or who are interested in learning about the world of entrepreneurship and the Higher Education Industry in Spain.

Key words: Higher education, private university, university degree, pre-university student, admission process, collaborative economy.



Tabla de contenidos

1. Introducción.....	8
1.1. Planteamiento de la idea y motivos	8
1.2. Objetivos del Trabajo de Fin de Grado	9
1.3. Metodología	10
1.3.1. Metodología <i>Lean Startup</i>	10
1.3.2. Estudio de mercado	11
1.3.3. Business Model Canvas.....	12
2. Presentación de la empresa.....	14
2.1. Contexto empresarial de Unipick	15
2.2. Sector de la Educación Universitaria Privada en España.....	17
2.2.1. Principales tendencias en el sector.....	19
2.2.2. Evolución del perfil estudiantil en la universidad privada.....	22
2.3. Análisis de las principales inquietudes de los jóvenes preuniversitarios durante la elección de carrera y universidad	23
2.3.1. Encuesta realizada a alumnos de Bachillerato	23
2.3.2. Encuesta realizada a alumnos universitarios.....	28
2.4. Análisis de las dificultades en la elección y aplicación a un grado universitario	30
3. Modelo de negocio de Unipick	31
3.1. Propuesta de valor	31
3.1.1. Descripción del servicio	31
3.1.2. Presentación de la solución, ventajas y valor añadido	35
3.2. Análisis de mercado	37
3.2.1. Contexto, necesidad y tamaño de mercado.....	37
3.2.2. Análisis de la competencia	38
3.3. Innovación y ventajas frente a la competencia	41
3.3.1. Barreras de entrada	42
3.3.2. Factores clave de éxito, riesgos y análisis DAFO.....	44

3.4. Marketing y comercialización	45
3.4.1. Estrategia comercial	46
3.4.2. Modelo de monetización y política de precios	46
3.5. Organización y recursos humanos	47
3.5.1. Equipo inicial.....	47
3.5.2. Estructura accionarial de la empresa	49
3.6. Financiación	49
3.6.1. Finalidad y cuantificación de la inversión y financiación prevista	49
3.6.2. Proyecciones financieras a 3 años	50
3.7. Business Model Canvas	52
4. Conclusiones	54
5. Bibliografía	56
6. Anexos	59

Índice de figuras

Figura 1: Porcentaje de alumnos de Bachillerato que no sabe qué carrera estudiar.

Figura 2: Porcentaje de alumnos de Bachillerato que no sabe en qué universidad estudiar.

Figura 3: Evolución de los matriculados universitarios en grado, total y por tipo de universidad.

Figura 4: Principales inquietudes expresadas por los alumnos preuniversitarios a la hora de afrontar la etapa universitaria.

Figura 5: Sentimiento de preparación para la toma de decisión de carrera y universidad del estudiante de Bachillerato.

Figura 6: Grado de complicación de la elección de universidad y carrera según el estudiante de Bachillerato.

Figura 7: Funcionalidades para una *app* propuestas por el estudiante de Bachillerato.

Figura 8: Porcentaje de alumnos de Bachillerato consideran estudiar en una universidad privada.

Figura 9: Porcentaje de alumnos de Bachillerato a los que les resultaría útil una *app* de orientación sobre los estudios.

Figura 10: Porcentaje de estudiantes universitarios que tomaron una mala decisión en la elección de universidad.

Figura 11: Porcentaje de estudiantes universitarios que tomaron una buena decisión en la elección de carrera universitaria.

Figura 12: Fases en el desarrollo del modelo de negocio de Unipick.

Figura 13: Proceso de desarrollo del modelo de negocio de Unipick.

Figura 14: Uso de *app* por parte de los estudiantes de Bachillerato para la obtención de información sobre universidades y carreras.

Índice de tablas

Tabla 1: Ventajas de Unipick.

Tabla 2: Competidores de Unipick.

Tabla 3: Análisis DAFO de Unipick.

Tabla 4: Datos básicos para la estimación de las proyecciones financieras de Unipick.

Tabla 5: Proyecciones financieras de Unipick a 3 años.

Tabla 6: *Business Model Canvas* de Unipick.

1. Introducción

1.1. Planteamiento de la idea y motivos

El presente Trabajo de Fin de Grado está basado en el desarrollo de la *startup* Unipick mediante la definición de su modelo de negocio y estudio de viabilidad. La empresa busca orientar a los estudiantes preuniversitarios españoles durante su proceso de aplicación a la universidad privada española, guiándoles durante el proceso previo de recopilación de información acerca de las distintas opciones disponibles, así como durante el propio proceso de admisión.

El principal objetivo de la *startup* consiste en simplificar este proceso a los estudiantes preuniversitarios españoles para ayudarles a tomar una decisión más razonada sobre qué carrera y en qué universidad estudiar, para reducir la elevada tasa de abandono de estudios superiores del 29,6% y de cambio de carrera en España del 8,7% según datos publicados por el Ministerio de Universidades de España sobre el curso 2021-2022 adjuntados en el Anexo IX (Ministerio de Universidades, 2022). Por otro lado, el servicio pretende ser de utilidad para las universidades privadas españolas a la hora de atraer a un mayor número de estudiantes que desean conocer más sobre ellas o aplicar.

Este trabajo busca responder a la siguiente **pregunta de investigación**: ¿Cuáles son las principales inquietudes de los jóvenes preuniversitarios durante la elección de carrera y universidad, y cómo puede Unipick ayudarles a tomar decisiones más informadas en este proceso?

La idea nace a raíz de un grave problema social en nuestro país, detectado a través de una encuesta propias realizadas a estudiantes preuniversitarios (Anexo I) y estudiantes de los primeros cursos de grado (Anexo II), en las que se confirmaron las sospechas de una sensación generalizada de los jóvenes de no saber qué estudiar.

Unipick ha identificado este problema como su principal oportunidad de negocio, planteando una plataforma en formato *app* que combina las necesidades de los estudiantes preuniversitarios y las de las universidades españolas. Esta plataforma digital simplifica el proceso de recopilación de información y de admisión, unificando la información disponible en internet en un mismo lugar. El modelo de negocio está basado en la

digitalización y economía colaborativa al permitir a los estudiantes preuniversitarios hablar con estudiantes actuales de las carreras en las que están interesados. La principal fuente de monetización consiste en cobrar a las universidades privadas españolas por los *leads* de los estudiantes que apliquen a ellas a través de nuestra plataforma Unipick inicialmente, aunque en el futuro se espera poder contar con varias fuentes de ingresos adicionales que se expondrán en apartados posteriores de este TFG.

El problema escogido resulta de especial interés al haberlo experimentado en primera persona hace unos pocos años. Por ello, entre los principales motivos de la realización de este trabajo se encuentra el deseo de atajar el problema y ayudar a aquellos jóvenes que se encuentren desorientados frente a esta decisión relevante para su futuro profesional. Además, es una excelente oportunidad que brinda Comillas Emprende para aprender sobre el ecosistema emprendedor y poner en práctica conocimientos adquiridos durante la carrera y participación en *Start Comillas*, como broche final del Grado en Administración y Dirección de Empresas Bilingüe.

Por último, resulta interesante poder experimentar en primera persona las dificultades y satisfacciones fruto de lanzar una idea desde cero y ver cómo evoluciona, adquiriendo conocimientos que quizás algún día sean de utilidad para emprender un proyecto real.

1.2. Objetivos del Trabajo de Fin de Grado

El **objetivo general del TFG** es dar respuesta a la pregunta de investigación ya mencionada: ¿Cuáles son las principales inquietudes de los jóvenes preuniversitarios durante la elección de carrera y universidad, y cómo puede Unipick ayudarles a tomar decisiones más informadas en este proceso?

Con este fin se ha elaborado el modelo de negocio de la *startup* Unipick, para el cual ha sido necesario plantear previamente los siguientes **objetivos específicos del TFG**:

1. Identificación de las principales dificultades a las que se enfrentan los jóvenes españoles a la hora de informarse, elegir y aplicar a un grado universitario privado en España
2. Identificación de la oportunidad de negocio

3. Definición del modelo de negocio de la *startup* utilizando el *Business Model Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2013)
 - a) Definición de las distintas vías de monetización o servicios y clientes
 - b) Estimación de la demanda potencial de dichos servicios en España
 - c) Identificación de los posibles competidores y barreras de entrada y salida
 - d) Definición de la ventaja competitiva
4. Estimación de las proyecciones financieras

1.3. Metodología

Para lograr los objetivos establecidos del TFG, tanto los generales como los específicos, así como los objetivos concretos de la startup, se ha realizado un proceso de investigación e innovación trabajando en equipo junto a los compañeros Gonzalo Maroto Rey y Patricia Salvador Rubio.

Además, se ha contado con el asesoramiento de los emprendedores Rocío Álvarez-Ossorio y Óscar del Barrio para desarrollar el modelo de negocio de Unipick, así como con la guía de Carlos Bellón Núñez-Mera, tutor del TFG, quién ha dirigido el mismo.

La metodología seguida durante el proceso de investigación e innovación está basada en el *Lean Startup* (Ries, 2012) y estructurada en dos bloques generales: estudio de mercado y definición del *Business Model Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2013).

1.3.1. Metodología *Lean Startup*

El *Lean Startup* fue desarrollado por Eric Ries en su libro “El método *Lean Startup*” (Ries, 2012). Ries es un emprendedor estadounidense quien, tras experimentar el fracaso en el mercado de numerosos productos desarrollados por él, propuso este nuevo método basado en acortar al máximo la duración del ciclo de desarrollo del producto para ver rápidamente si el modelo de negocio es viable o no. Es decir, consiste en crear en el inicio un producto simplificado al máximo, llamado mínimo producto viable (MPV), que resuelva la necesidad del cliente y por el que esté dispuesto a pagar, para tras lanzarlo al mercado, ver qué atributos aportan valor al consumidor y cuáles no, eliminando estos

últimos e incrementando así las probabilidades de éxito de la empresa. De esta manera, se consigue utilizar la cantidad mínima de recursos, evitando malgastar tiempo y recursos en desarrollar atributos que los consumidores no quieren. En resumen, consiste en evaluar las necesidades específicas del cliente para satisfacerlas utilizando la menor cantidad de recursos necesarios.

Esta metodología prima la validación de las hipótesis iniciales mediante el MPV, reajustando dicho producto a la experiencia real en el mercado por encima de una planificación inicial estática basada en hipótesis y suposiciones que en muchos casos acaban por no cumplirse (Moogk, 2012). Con ello, se consigue minimizar el riesgo de fracaso del producto en el mercado, una ventaja que constituye la principal razón de la elección de dicha metodología para el desarrollo de Unipick, y que resulta de especial utilidad si tenemos en cuenta la corta experiencia laboral de sus fundadores y el alto riesgo que implica lanzar un proyecto empresarial.

1.3.2. Estudio de mercado

Se ha conducido una investigación sobre la industria de la educación privada universitaria en España con el fin de recopilar información relevante sobre las características y tendencias del mercado, así como las necesidades de los estudiantes preuniversitarios y de las universidades privadas españolas. También se ha investigado sobre la existencia de otras *startups* parecidas en el mercado que constituyen la competencia de Unipick actualmente, y se han identificado sus puntos fuertes y débiles con el fin de desarrollar una ventaja competitiva sólida frente a ellas. Toda esta información ha sido esencial para diseñar posteriormente el servicio ofrecido por Unipick.

Entre los métodos utilizados para llevar a cabo el proceso de investigación, los más utilizados han sido las encuestas digitales utilizando *Google Forms* y entrevistas en línea mediante *Teams*. Las primeras han permitido obtener un gran número de respuestas que garantizan una mayor exactitud de los resultados obtenidos, y que se han utilizado principalmente para llegar al mayor número de estudiantes posible y preguntarles sobre su nivel de autoconocimiento, sus inquietudes, qué factores consideran a la hora de elegir grado y universidad entre otros temas.

Las entrevistas en línea han permitido obtener un mayor detalle en las respuestas y se han llevado a cabo mayoritariamente al contactar con los responsables de los departamentos de Admisiones de distintas universidades privadas como la Universidad Francisco de Vitoria y la Universidad Pontificia Comillas para comprender en qué tipo de servicios podrían estar o no interesadas. Adicionalmente se han realizado entrevistas en persona a estudiantes preuniversitarios y universitarios con el fin de conocer más a fondo sus dificultades a la hora de elegir estudios y su opinión sobre la orientación recibida por sus centros educativos.

Por último, también se han analizado fuentes de datos oficiales como aquellas proporcionadas por el Ministerio de Universidades de España entre otras.

1.3.3. Business Model Canvas

La herramienta del *Business Model Canvas* o *BMC* utilizada, ha facilitado la definición del modelo de negocio de Unipick al permitir describir de manera visual y esquemática los elementos clave de la idea. La estructura fue diseñada por el emprendedor suizo Alexander Osterwalder y el profesor de la *Université de Lausanne* Yves Pigneur, en su libro *Business Model Generation* (Osterwalder & Pigneur, 2013). El mismo comprende nueve bloques distintos:

1. Clientes y segmento: Identifica a aquellos clientes a quienes va dirigido el servicio
2. Propuesta de valor: Describe el servicio ofrecido y la necesidad que cubre
3. Canales: Se refiere a los canales utilizados para prestar el servicio al cliente
4. Relación con los clientes: Describe cómo es la relación con el cliente de la empresa
5. Ingresos: Identifica las distintas fuentes de ingresos del modelo de negocio
6. Actividades clave: Se refiere a aquellas actividades esenciales para el buen funcionamiento de la empresa

7. Recursos clave: Se refiere a aquellos recursos necesarios para poner en marcha el modelo de negocio
8. Aliados clave: Se refiere a las relaciones con socios y colaboradores clave para el negocio
9. Estructura de costes: Define los costes en los que la empresa incurre para poner en marcha el modelo de negocio

El proceso completo, desde la formulación de la idea hasta el *pitch* final, se ha llevado a cabo utilizando la plataforma de *Adventurees*, siguiendo cronológicamente las distintas etapas del Modelo Goldsmith® propuesto por Comillas Emprende y reconocido por el *US National Business Incubator Association*. El modelo está estructurado entorno a las áreas de producto, mercado y negocio y propone una hoja de ruta que facilita un avance óptimo mediante la validación de la idea de negocio etapa a etapa (Adventurees, 2023).

Adicionalmente, la mentoría de los profesionales Óscar del Barrio y Rocío Álvarez-Ossorio, y su amplia experiencia en el mundo del emprendimiento han proporcionado puntos de vista alternativos y desafiado las ideas iniciales con el fin de llegar a un modelo de negocio final lo más completo y atractivo posible.

2. Presentación de la empresa

Unipick es una *startup* lanzada por tres estudiantes de último curso de Administración y Dirección de Empresas Bilingüe en ICADE, en el marco del concurso organizado por Comillas Emprende. Su objetivo principal consiste en simplificar a los estudiantes preuniversitarios españoles, el proceso de recopilación de información acerca de las numerosas universidades y grados que existen en España, además de guiarles y mentorizarles en el momento de la elección y proceso de admisión al grado universitario.

Se trata de una *app* a través de la cual los estudiantes preuniversitarios se registran y pueden acceder de forma sencilla e intuitiva a la oferta disponible de las universidades privadas españolas, hablar con estudiantes de distintas carreras e incluso ser redireccionados al portal de aplicación de las universidades en las que estén interesados directamente para comenzar el proceso de admisión. En este momento, se les redirige a la página de dicha universidad, a las que se le cobrará por este *lead* generado. Este último concepto, en el contexto del marketing digital, se refiere a la generación de un cliente potencial que muestra interés por el producto o servicio ofrecido por una empresa concreta (Bondarenko et al., 2019). En el caso de Unipick, su modelo de negocio consiste en generar interés de los estudiantes preuniversitarios que utilicen la *app*, en las distintas universidades privadas en ella, a las que se les cobrará por este “potencial cliente” o *lead* generado por Unipick.

Según las entrevistas realizadas a los departamentos de Admisiones de distintas universidades privadas españolas (Anexo V), algunas de ellas están dispuestas a pagar por *leads* si esto incrementase el número de estudiantes que se informasen o aplicasen a ellas, ya que el coste de captación del cliente o precio del *lead* es muy bajo comparado con el beneficio medio obtenido por estudiante si tenemos en cuenta las muy superiores tasas de estudios que cobran las universidades privadas en España. Nuestro modelo de negocio distingue por lo tanto dos sujetos principales a los que prestará servicio: los usuarios o estudiantes preuniversitarios, y los clientes o universidades privadas españolas.

Tras haber planteado los objetivos tanto generales como específicos del TFG en apartados anteriores, se define el **objetivo de la *startup* Unipick** como “Fomentar la simplicidad en

la aplicación al grado universitario privado en España para que los jóvenes tomen decisiones más informadas”.

Unipick se constituirá en formato *app* en un futuro, aunque se haya constituido en formato web inicialmente. Sus servicios están enfocados únicamente a las universidades privadas en España, cuyos procesos de admisión son independientes y no están regulados por organismos públicos. Nuestros usuarios son por lo tanto aquellos estudiantes preuniversitarios considerando cursar una educación superior privada. Como se ha mencionado anteriormente, cabe destacar que la industria de la educación universitaria privada en España viene experimentando desde hace tiempo una tendencia al alza, acentuada en los últimos años con un crecimiento del 14,77% en número de estudiantes matriculados entre los cursos 2018-2019 y 2021-2022 (Ministerio de Universidades, 2022). Estas cifras, que benefician al modelo de negocio de Unipick que se dirige a centros privados en exclusiva, se detallan en el Anexo VIII.

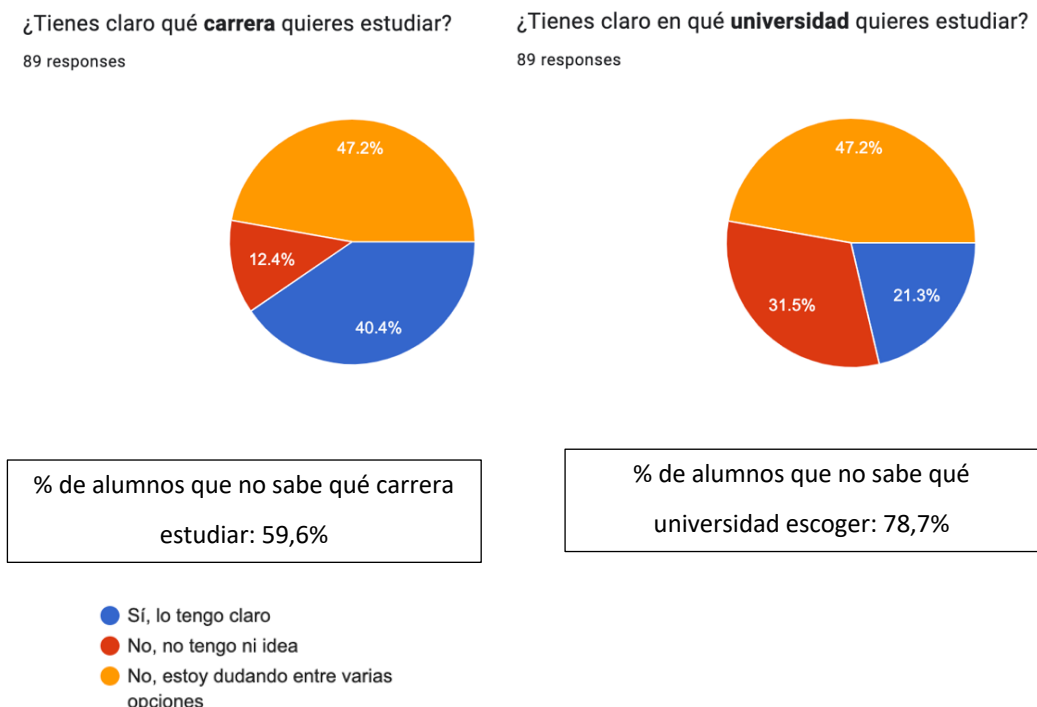
2.1. Contexto empresarial de Unipick

Con el fin de comprender mejor las necesidades de los estudiantes preuniversitarios y de las universidades privadas españolas, que constituyen nuestra oportunidad de negocio, se ha procedido a realizar un estudio de mercado con el objetivo de identificar las principales dificultades a las que se enfrentan los jóvenes a la hora de elegir y aplicar a un grado universitario, las necesidades de las universidades privadas españolas así como de comprender profundamente las raíces del problema de la alta tasa de cambio y abandono universitario en España.

Según la encuesta propia realizada a estudiantes preuniversitarios españoles, un 59,6% no sabe qué carrera estudiar (Figura I del Anexo I) y un 78,7% no sabe qué universidad escoger (Figura II del Anexo I).

Figura 1: Porcentaje de alumnos de Bachillerato que no sabe qué carrera estudiar.

Figura 2: Porcentaje de alumnos de Bachillerato que no sabe en qué universidad estudiar.



Fuente: Elaboración propia.

La tasa de abandono de grado universitario en las universidades privadas en España durante el curso 2021-2022 fue del 29,6% según datos oficiales del Ministerio de Universidades de España (2022). Asimismo, algunas de las principales inquietudes expresadas por los estudiantes en la encuesta propia realizada (Anexo IV) fueron el hecho de no estar seguros si el oficio elegido les hará felices en un futuro, un sentimiento de abrumación ante una larga lista de carreras entre la que elegir y una preocupación por no tener claras las salidas de esas carreras y qué tipo de trabajo harían en el día a día en un futuro. Además, en palabras de un estudiante encuestado “Cuando estaba en segundo de Bachillerato, el proceso de recopilación de la información sobre todas las carreras universitarias que existían, decidir a cuáles aplicar y hacer todos los procesos de admisión me pareció agobiante por la cantidad de opciones que existen, la falta de orientación por parte del colegio y el poco tiempo disponible en un curso como 2º de Bachillerato” (Anexo VI).

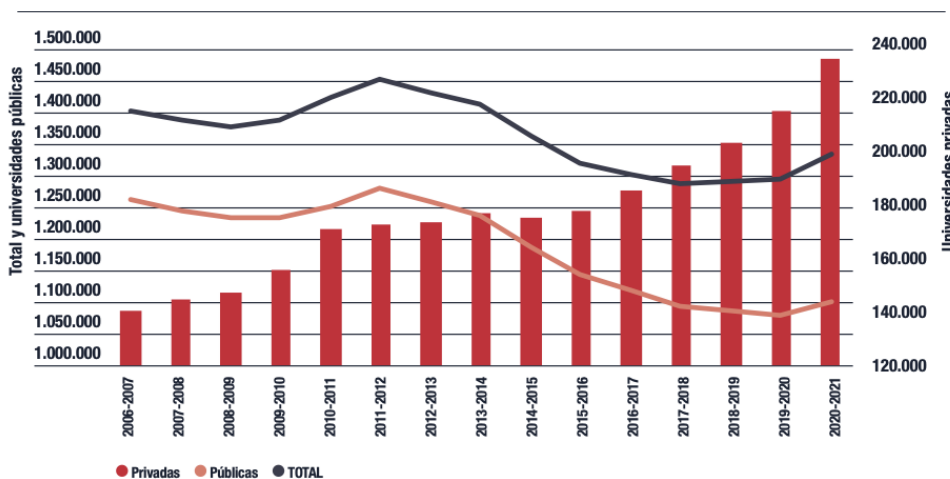
Adicionalmente, se han llevado a cabo entrevistas a los responsables del departamento de Admisiones de distintas universidades privadas españolas, para conocer más profundamente las principales necesidades de dichos centros educativos hoy en día y el funcionamiento de su proceso de admisión, y en qué tipo de servicios están interesados y dispuestos a pagar por ellos. Algunas universidades como la Universidad Pontificia Comillas declararon que posiblemente estarían interesados en colaborar con empresas externas durante su proceso de admisión para mejorar la experiencia, y tanto ella como la UFV, ven interesante recibir información de un tercero sobre los aplicantes y la competencia en el mercado (Anexo VII).

Esta información recabada durante el estudio de mercado ha resultado esencial para poder comprender en mayor profundidad las necesidades de los estudiantes preuniversitarios y las de las propias universidades, así como las del sector de la Educación Universitaria Privada en España, con el fin de poder definir el modelo de negocio de Unipick.

2.2. Sector de la Educación Universitaria Privada en España

Respecto al contexto empresarial de Unipick, el sector de la Educación Universitaria Privada en España ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años en cuanto a número de estudiantes matriculados, que se puede consultar en el Anexo VIII (Ministerio de Universidades, 2022).

Figura 3: Evolución de los matriculados universitarios en grado, total y por tipo de universidad.



Fuente: Estadística de estudiantes. Sistema Integrado de Información (SIIU), Ministerio de Universidades.

Uno de los principales motivos de este suceso según el “Informe CyD21-22” (Fundación CyD, 2022), sería un trasvase de alumnos de las universidades públicas a las privadas en España, las cuales, aunque siguen representando una mayoría en la distribución del alumnado, han experimentado una tendencia negativa en los últimos años. Entre las causas que señala este mismo informe destaca una creciente especialización de las universidades privadas en España, una mayor flexibilidad y mejores resultados académicos.

Aún en crecimiento, la educación universitaria privada española representa todavía una pequeña proporción del 17,2% del total de estudiantes en el sistema educativo universitario (Ministerio de Universidades, 2022) y está gestionada por instituciones privadas, con y sin ánimo de lucro. Las mismas, obtienen financiación principalmente a través del cobro de matrículas y tasas a los alumnos, lo que se complementa con donaciones de fundaciones y empresas en algunos casos para impulsar determinados proyectos de investigación u ofrecer becas a los alumnos, así como ayudas del Estado, que, aunque no aporta financiación directa a las universidades privadas, sí que puede subvencionar determinadas iniciativas de interés público, como proyectos de innovación y desarrollo.

Cabe destacar el marco regulatorio al que se encuentran sujetas las universidades privadas españolas, tanto a nivel nacional como europeo. En España, se rigen por la Ley Orgánica 2/2023, de 22 de marzo, del Sistema Universitario, y por la Ley Orgánica 10/2002, de 23 de diciembre, de Calidad de la Educación. La primera, se encarga de regular la creación de nuevas universidades y la acreditación de sus títulos y planes de estudio, además de los diversos criterios de financiación para los distintos proyectos y actividades llevados a cabo. La segunda, se centra en asegurar que los grados universitarios impartidos cumplen unos estándares mínimos de calidad, que son evaluados por agencias evaluadoras independientes y certificados por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) y otras agencias regionales de evaluación.

A nivel europeo, España es uno de los 48 integrantes del Proceso de Bolonia, un acuerdo internacional entre países europeos para establecer un marco común de educación superior en Europa, en otras palabras, un Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), cuyo objetivo es establecer un sistema universitario más homogéneo, promocionar iniciativas como la movilidad internacional tanto de alumnos como de profesores e investigadores, y potenciar la competitividad de las universidades europeas a escala global.

2.2.1. Principales tendencias en el sector

Resulta esencial para Unipick conocer las tendencias del sector en el que compete, algo clave a la hora de entender a los estudiantes a los que busca atraer. Esta información es además relevante para hacer la *app* más atractiva dando una mayor visibilidad a aquellos elementos que suscitan un mayor interés por parte de los alumnos. Esto se podría conseguir, colocando en lugares estratégicos como encima del todo en la pantalla de la *app*, elementos clave para los alumnos a la hora de escoger el centro educativo como por ejemplo las oportunidades de internacionalización de cada universidad, según detalla la Fundación CyD (2022).

Las principales tendencias detectadas en el sector de la educación privada universitaria en España se detallan a continuación:

- Incremento de la cuota de mercado de las universidades privadas frente a las públicas, como resultado de distintos factores como el crecimiento en el número de universidades privadas en España que se ha multiplicado por tres en los últimos 25 años (Ministerio de Universidades, 2022), la mayor especialización y flexibilidad que ofrecen y las estrategias seguidas por las mismas para mantenerse relevantes en un entorno cada vez más competitivo (Fundación CyD, 2022).

Aunque el número de universidades privadas en España esté en auge, se debe tener en cuenta que, aunque durante el curso académico 2020-2021 las mismas supusieron el 41% del total de universidades, su cuota medida en número de estudiantes, es bastante inferior, con un 22,2% del total (Ministerio de Universidades, 2022). Es decir, las universidades públicas en España

históricamente han sido la opción mayoritaria y continúan siéndolo, sin embargo, a lo largo de los últimos años se han establecido numerosas universidades privadas que cada vez atraen a más estudiantes, lo que está modificando este patrón.

- Ampliación de la oferta educativa: Las universidades privadas han seguido la tendencia general del sistema universitario español en lo que se refiere al aumento del número de titulaciones en los últimos años, aunque de una forma significativamente más acentuada con un incremento del 25% en el número de titulaciones ofertadas en los últimos cinco cursos frente a un 8% del sistema universitario español en general (Ministerio de Universidades, 2022). Cabe destacar la ventaja de las universidades privadas de tener una mayor flexibilidad que les permite ofrecer innovadores grados que se adaptan mejor a la rápidamente cambiante demanda del mercado laboral, frente a las públicas que se enfrentan a una mayor burocracia (Fundación CyD, 2022).

Algunos de los campos de estudio que han experimentado una mayor ampliación de la oferta educativa según datos publicados por el Ministerio de Universidades (2022) son:

- Tecnología de la información y comunicación
 - Ciencias de la salud
 - Energías renovables y sostenibilidad
 - Emprendimiento y gestión empresarial
- Digitalización y educación a distancia: Esta tendencia, ya en expansión desde antes de la pandemia de la Covid-19, se vio altamente potenciada por la misma debido a las medidas de distanciamiento social y restricciones de movilidad que impidieron durante meses la educación presencial en España, y que conformaron nuevos hábitos que se han mantenido en la sociedad tras el levantamiento de las medidas restrictivas (García-Peñalvo & Corell, 2020). De hecho, existen universidades cuya formación se imparte en modalidad *online* al completo, y las tradicionales han adaptado su oferta lanzando programas en línea e implementando herramientas tecnológicas que permiten realizar actividades y evaluaciones en línea y que fomentan la participación del estudiante en una clase mucho más interactiva que anteriormente (García Martín & García Martín, 2021).

Algunas de las plataformas utilizadas en el sector de la educación incluyen *Moodle, Blackboard, Zoom, Microsoft Teams, Kahoot, Google Drive, OneDrive, Turnitin o Respondus Lockdown Browser*.

- Aumento de la internacionalización: Este fenómeno se debe a factores como la globalización de la economía, la movilidad estudiantil y la creciente competencia en el propio mercado, a escala internacional. Un ejemplo es la iniciativa "Universidades Europeas" (Unión Europea, 2017), que pretende crear vínculos transnacionales de largo plazo entre instituciones de educación superior, que no sean únicamente a nivel educativo sino también de investigación conjunta, y por la que España apuesta activamente (Fundación CyD, 2022). Otro ejemplo es el de los intercambios, tanto Erasmus, como los convenios globales, que reflejan a la perfección este fenómeno, con una creciente cifra tanto del número de estudiantes españoles que salen al extranjero a lo largo de los años, como del número de estudiantes internacionales que recibimos exceptuando los cursos afectados por la pandemia de la Covid-19 (Ministerio de Universidades, 2022). Además, cada vez ofrecen más programas académicos en la lengua inglesa, así como becas y otro tipo de ayudas para favorecer esta internacionalización de las universidades privadas españolas (Fundación CyD, 2022).
- Creciente colaboración entre universidades y empresas: En los últimos años hemos presenciado una tendencia al alza en la colaboración entre empresas e instituciones de educación superior en Europa, una iniciativa impulsada por la Unión Europea. Estas conexiones, son vistas como beneficiosas para ambas partes, ya que permiten a los estudiantes obtener una formación más práctica, así como a las empresas beneficiarse de la innovación originada por estos centros educativos y tener acceso a una cantera de estudiantes talento que potencialmente podrían acabar trabajando para la firma (Davey, 2018).

2.2.2. Evolución del perfil estudiantil en la universidad privada

Una vez comentadas las tendencias en el Sector de la Educación Privada en España, resulta indispensable conocer al usuario o estudiante preuniversitario al que se dirige Unipick. Algunos rasgos clave del perfil del aplicante a las universidades privadas se detalla a continuación:

- Mayor poder adquisitivo: El importe de las tasas y matrículas de las universidades privadas españolas suele ser significativamente más elevado en comparación con las de las universidades públicas que están subvencionadas por el Estado casi en su totalidad. Aunque existan multitud de becas y ayudas al estudio para estudiantes con pocos recursos, estos elevados costes, inevitablemente atraen a un público con una mayor capacidad económica por lo general según el estudio de Domínguez y Gutiérrez (2020), titulado "Universidad pública frente a universidad privada" y publicado en la Revista Española de Investigaciones Sociológicas.
- Mayor proporción de mujeres: El número de mujeres matriculadas en universidades privadas españolas ha seguido una tendencia al alza en los últimos años con un crecimiento del 29% en los últimos cinco cursos, y que representaba el 57,6% del total de estudiantes durante el curso 2021-2022 (Ministerio de Universidades, 2022). Es importante tener en cuenta la disparidad que existe en los porcentajes de participación de las mujeres, por rama de estudio.
- Creciente diversidad geográfica: El número de estudiantes matriculados de nacionalidad extranjera en universidades privadas españolas continúa la tendencia al alza de los últimos años, en la que destaca un aumento considerable de los estudiantes provenientes de EEUU y Canadá en los últimos cinco cursos (Ministerio de Universidades, 2022).
- Aumento de la edad media: Este fenómeno indica que las universidades privadas españolas cuentan cada vez con más estudiantes adultos que buscan formarse de manera continua, desarrollar habilidades demandadas por el mercado laboral o profundizar en su área de conocimiento mediante estudios de especialización como másteres y doctorados (Ministerio de Universidades, 2022).

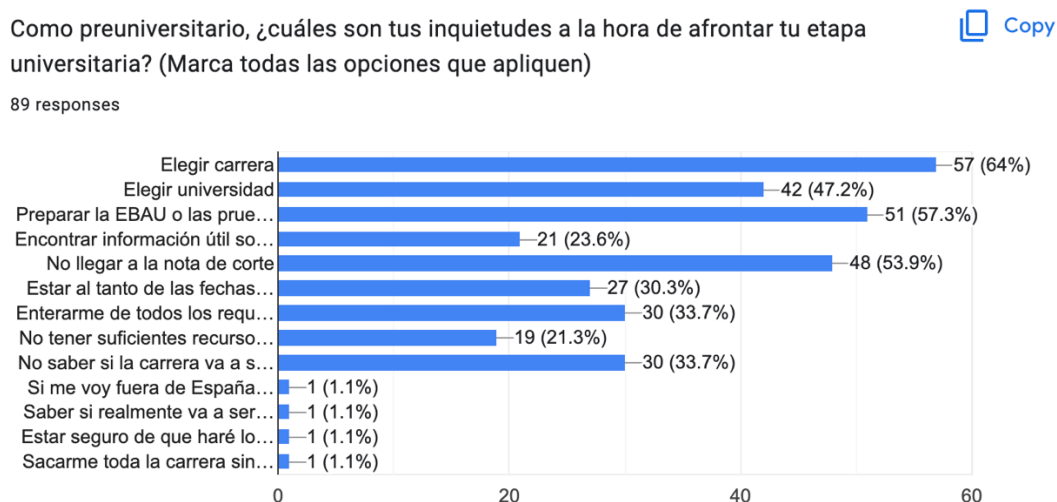
2.3. Análisis de las principales inquietudes de los jóvenes preuniversitarios durante la elección de carrera y universidad

Previo al desarrollo de la aplicación Unipick, se ha realizado un estudio propio con el fin de comprender en profundidad las dificultades a las que se enfrentan los jóvenes preuniversitarios españoles a la hora de aplicar a un grado universitario en España, para crear una plataforma lo más útil posible para este usuario. En este contexto, se han realizado diversas encuestas digitales y entrevistas a alumnos de Bachillerato y universitarios que pasaron por este proceso hace unos años.

2.3.1. Encuesta realizada a alumnos de Bachillerato

A través de la elaboración de un formulario *Google Forms* se ha recopilado información relativa a las principales inquietudes manifestadas por los actuales estudiantes preuniversitarios encuestados, a los que se les ha preguntado directamente cuáles eran estas inquietudes:

Figura 4: Principales inquietudes expresadas por los alumnos preuniversitarios a la hora de afrontar la etapa universitaria.



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos muestran cómo la elección de carrera fue la causa de inquietud más votada por el 64% de los estudiantes encuestados, seguida por la preparación de la EBAU o Selectividad votada por el 57,3%. La tercera causa de inquietud la constituyó la elección de universidad, que fue seleccionada por un 47,2% de los estudiantes. Unipick, mediante su modelo de negocio aborda tanto la primera como la tercera causa de inquietud desde el momento inicial, gracias a su mínimo producto viable centrado en simplificar la información de las universidades en una misma plataforma y permitir a los estudiantes preuniversitarios hablar con estudiantes de las carreras en las que están interesados, lo que facilita la elección de carrera y universidad a los alumnos. La segunda inquietud de la preparación del examen de Selectividad, se tendrá en cuenta a la hora de desarrollar nuevas funcionalidades de la *app* en un futuro. Otras inquietudes a tener en cuenta en el futuro incluyen el miedo a no llegar a la nota de corte necesaria por parte de los alumnos.

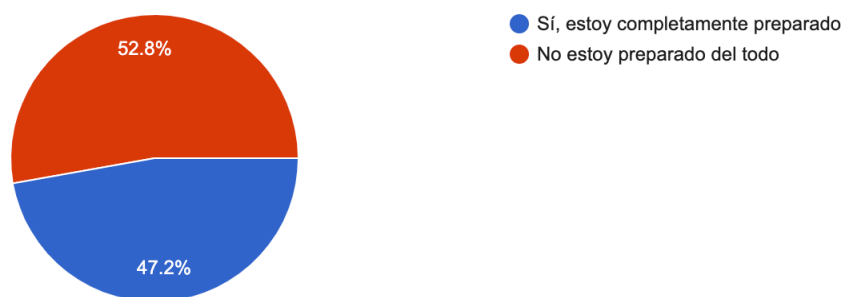
Asimismo, una proporción significativa del 52,8% expresó no sentirse preparada para elegir carrera y centro universitario:

Figura 5: Sentimiento de preparación para la toma de decisión de carrera y universidad del estudiante de Bachillerato.

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



89 responses

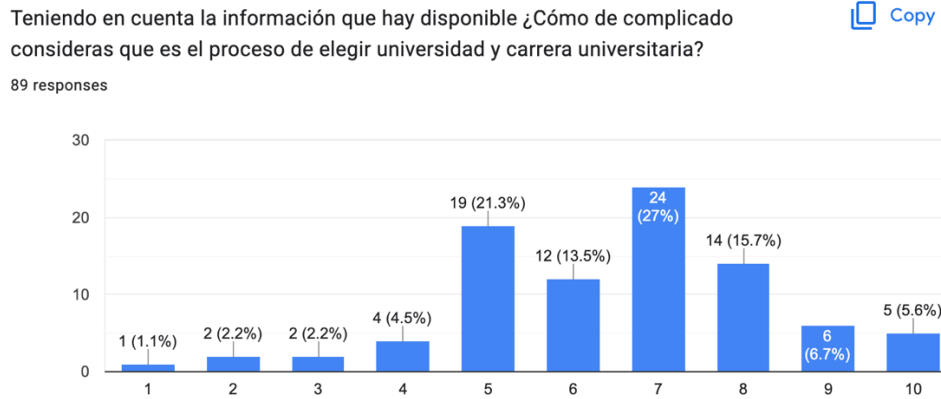


Fuente: Elaboración propia.

Si se analizan las respuestas obtenidas en las dos preguntas anteriores en conjunto con el resultado mostrado a continuación, por el que se extrae la conclusión de que el proceso de elección de carrera y universidad resulta de moderada dificultad por lo general, el

servicio ofrecido por Unipick, cobra sentido ya que consiste en la simplificación del proceso de búsqueda de información y aplicación a un grado universitario:

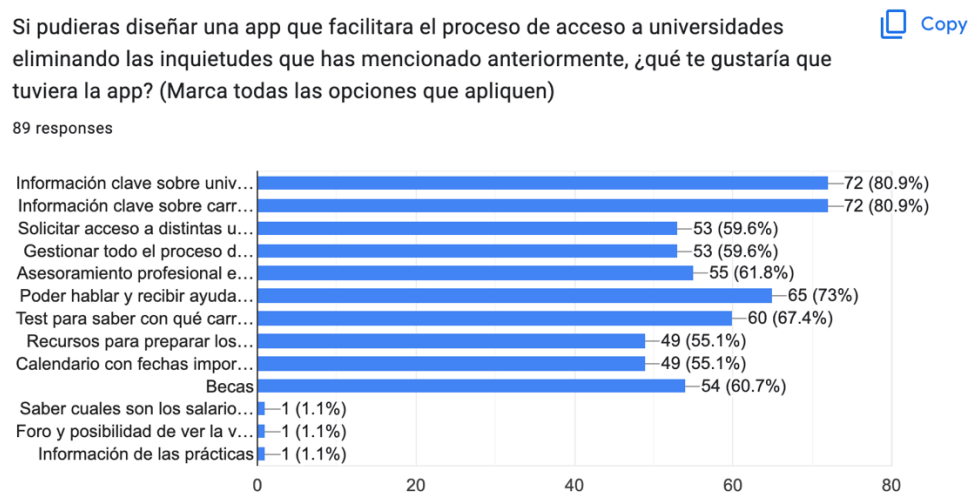
Figura 6: Grado de complicación de la elección de universidad y carrera según el estudiante de Bachillerato.



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se ha tenido especialmente en cuenta las funcionalidades para la aplicación propuestas por los encuestados en el gráfico que se muestra a continuación. De este modo, se han incluido desde el servicio inicial (MPV) información clave sobre la oferta de universidades y carreras.

Figura 7: Funcionalidades para una *app* propuestas por el estudiante de Bachillerato.



Fuente: Elaboración propia.

Otros datos destacados que podrían ser relevantes a la hora de desarrollar nuevas funcionalidades de la aplicación Unipick en el futuro incluyen:

- Alto porcentaje de estudiantes que no saben qué carrera estudiar: En concreto un 59,6% mencionado en apartados anteriores (Figura I del Anexo I), un dato significativamente alto si tenemos en cuenta que estos estudiantes están a menos de dos años, algunos incluso a unos pocos meses de la elección definitiva de carrera.
- Alto porcentaje de estudiantes que no saben en qué centro educativo estudiar: Concretamente, un 78,7% (Figura II del Anexo I) de total de los encuestados como se detalló en apartados anteriores. Sin embargo, este dato se puede haber visto afectado por la naturaleza del sistema universitario público español basado en las notas de corte obtenidas en la EvAU (Evaluación de Acceso a la Universidad), por el que los estudiantes podrían dudar de sus posibilidades de entrar en un centro público, lo que a su vez afecta a su elección o no de un centro privado si no consiguiesen la nota suficiente para los estudios deseados o si el centro universitario obtenido no es el esperado.

Los anteriores dos resultados, coinciden con los resultados obtenidos en la pregunta de cuáles son sus principales inquietudes a la hora de afrontar la etapa universitaria, cuyas dos respuestas más votadas fueron elegir carrera con un 64% de los encuestados, seguida por elegir universidad con el 47,2% del total (Figura V del Anexo I).

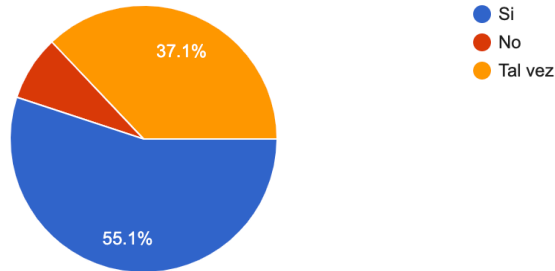
- Alto porcentaje de estudiantes que se plantean estudiar en una universidad privada: Un 55,1% de los estudiantes encuestados afirmó que sí consideraba estudiar en un centro privado y un 37,1% tal vez contemplaría la opción, sumando un considerable porcentaje afirmativo del 92,2% (Figura III del Anexo I). Esta cifra contrasta con el significativamente más bajo porcentaje de estudiantes que acaban estudiando en la universidad privada en España del 17,2% del total de los estudiantes (Ministerio de Universidades, 2022), algo que se podría explicar por un posible sesgo de los encuestados cuyo nivel socioeconómico podría ser mayor al de la media del país.

Figura 8: Porcentaje de alumnos de Bachillerato consideran estudiar en una universidad privada.

¿Te planteas estudiar en una universidad privada?

 Copy

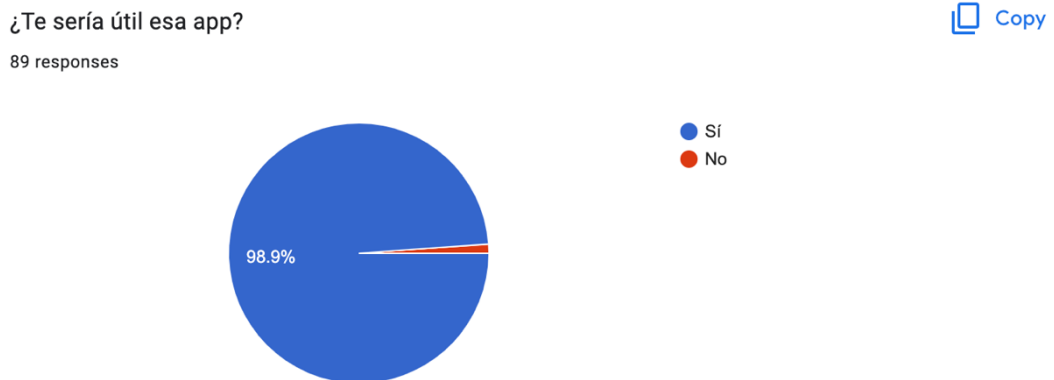
89 responses



Fuente: Elaboración propia.

- Notable influencia de la opinión de los padres del alumno en la elección de carrera y universidad: Con una puntuación media de 3,98 en una escala de 10 (Figura IV del Anexo I), lo que confirma la necesidad de tenerlos en cuenta en el diseño del modelo de negocio de Unipick, aunque no constituyan el principal usuario que son los estudiantes preuniversitarios en España.
- Alto porcentaje de alumnos que no usan aplicaciones u otras plataformas digitales para elegir carrera y universidad: Con un 71,9% de los encuestados que nunca las ha utilizado (Figura del Anexo I), un dato que sería interesante investigar más en profundidad para conocer si la causa es la inexistencia de una aplicación útil para los alumnos en el mercado, ya que se expresó en otra pregunta que sí les resultaría útil una plataforma como Unipick, con un 98,9% de respuestas afirmativas.

Figura 9: Porcentaje de alumnos de Bachillerato a los que les resultaría útil una *app* de orientación sobre los estudios.



Fuente: Elaboración propia.

2.3.2. Encuesta realizada a alumnos universitarios

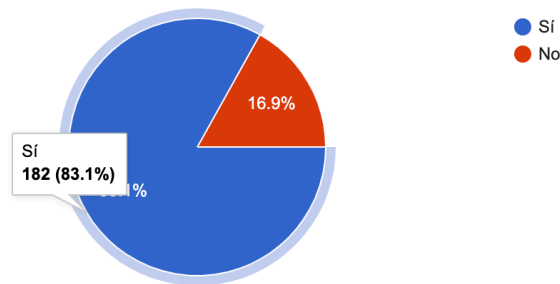
Respecto a los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los alumnos universitarios que pasaron por el proceso de elección de carrera y universidad hace unos pocos años, los resultados obtenidos están en línea con los de los estudiantes de Bachillerato, con porcentajes similares en la mayoría de los campos.

Conviene destacar sin embargo algunos aspectos que podrían ser de utilidad a la hora de confeccionar el modelo de negocio de Unipick:

- Una notable parte de los universitarios considera que no tomó una buena decisión en su elección de grado y universidad: En concreto un 16,9% de los encuestados afirmó que no tomó una buena decisión en cuanto a la universidad escogida y un 11,9% no lo hizo sobre la carrera, que aunque no sea una cifra mayoritaria sigue constituyendo una proporción considerable, lo que reafirma la utilidad de Unipick para reducir esta cifra.

Figura 10: Porcentaje de estudiantes universitarios que tomaron una mala decisión en la elección de universidad.

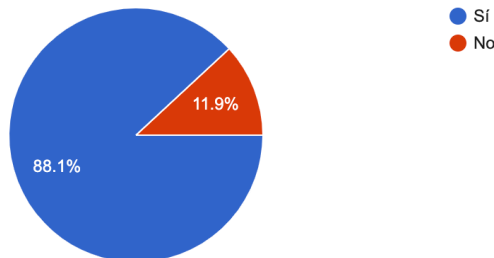
Echando la vista atrás, ¿crees que tomaste una buena decisión escogiendo la **universidad** que escogiste?
219 responses



Fuente: Elaboración propia.

Figura 11: Porcentaje de estudiantes universitarios que tomaron una buena decisión en la elección de carrera universitaria.

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



Fuente: Elaboración propia.

- Un alto porcentaje de los estudiantes ha considerado alguna vez cambiarse de carrera: Concretamente una mayoría del 58,4% de los encuestados (Figura VI del Anexo II) aunque únicamente un 11,7% finalmente lo hizo, una cifra entre el 13,1% de las universidades públicas y el 8,7% de las privadas según los datos del Ministerio de Universidades publicados en 2022.

- Coinciden las principales inquietudes principales a la hora de afrontar la etapa universitaria: Constituidas por la elección de grado con un 66,7% seguida por la elección de centro universitario con el 47,9% (Figura VIII del Anexo II).

2.4. Análisis de las dificultades en la elección y aplicación a un grado universitario

En las entrevistas personales realizadas a los alumnos (Anexo IV y VII), se pudo extraer información más detallada sobre las dificultades a las que se enfrentan los estudiantes preuniversitarios a la hora de elegir y aplicar a un grado y universidad en España.

Entre las respuestas obtenidas, se repitió una falta de orientación eficaz por parte de los centros educativos de Bachillerato españoles por guiar a sus estudiantes en el proceso de autoconocimiento y búsqueda de vocación profesional. Además, se expresó un desconocimiento sobre las funciones del día a día que se realizan en cada tipo de trabajo, y una falta de transparencia en las pruebas de la universidad privada. Esto último, podría resultar de utilidad en un futuro, para quizás incluir en la *app* de Unipick un servicio de preparación de pruebas de admisiones.

La falta de orientación en un momento tan crucial como el que supone la toma de decisión de universidad y grado del estudiante, podría ser la causa de que muchos de ellos acabasen tomando decisiones equivocadas, lo que explicaría la alta tasa de cambio de carrera y abandono universitario en España. Es por ello por lo que el modelo de negocio de Unipick tiene por objetivo simplificar el proceso de búsqueda de información y aplicación a un grado universitario a los estudiantes preuniversitarios españoles para ayudarles a tomar una decisión más razonada sobre qué carrera y en qué universidad estudiar y reducir la elevada tasa de abandono de estudios superiores del 29,6% y de cambio de carrera del 8,7% en España (Ministerio de Universidades, 2022).

3. Modelo de negocio de Unipick

Como se ha mencionado en el punto anterior, el modelo de negocio de Unipick se ha desarrollado en base a la información recogida sobre las necesidades de los estudiantes preuniversitarios en las encuestas y entrevistas realizadas. Siguiendo la metodología anteriormente detallada, se ha utilizado la herramienta del *Business Model Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2013) que se detalla a continuación, para desarrollar el modelo de negocio de Unipick.

3.1. Propuesta de valor

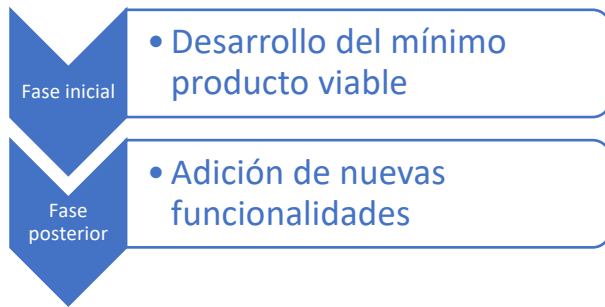
La propuesta de valor de Unipick consiste en la simplificación para los estudiantes preuniversitarios del proceso de recopilación de información acerca de las numerosas universidades y grados que existen en España, además de guiarles y mentorizarles en el momento de la elección y proceso de admisión al grado. Con este fin, la aplicación es muy sencilla e intuitiva de utilizar y tiene una estética moderna por el público joven que pretende atraer.

3.1.1. Descripción del servicio

El servicio ofrecido por Unipick consiste en una *app* que facilite a los estudiantes preuniversitarios el proceso de informarse y aplicar a las distintas universidades. Unipick unifica, simplifica y homogeneiza la información disponible en internet acerca de las mismas en una sola plataforma.

El desarrollo del servicio ofrecido por Unipick, está planificado en dos fases diferenciadas: una fase inicial y otra posterior, siguiendo la metodología anteriormente mencionada del *Lean Startup* (Ries, 2012), por la cual se desarrollará durante la primera, un mínimo producto viable basado en las hipótesis generadas con el estudio de mercado realizado. Una vez lanzado el MPV, se validará su acogida en el mercado y se adaptará el servicio ofrecido a la nueva información recogida. Este proceso se repetirá continuamente para añadir nuevas funcionalidades durante la fase posterior.

Figura 12: Fases en el desarrollo del modelo de negocio de Unipick.

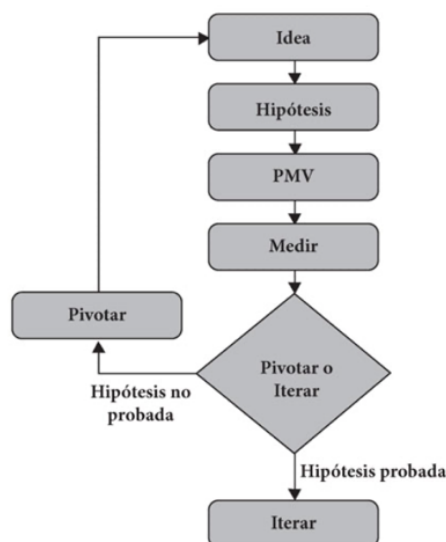


Fuente: Elaboración propia.

Se trata de desarrollar las funcionalidades de la aplicación Unipick progresivamente, siguiendo los tres procesos de construcción, validación y pivotación con el fin de ir probando si funcionan en el mercado y en caso contrario, pivotar el servicio ofrecido y comenzar de nuevo este proceso de tres fases. Las principales ventajas de utilizar esta metodología consisten en minimizar la inversión inicial necesaria y el riesgo de que el servicio no sea bien recibido en el mercado, gracias a su validación continua.

El siguiente gráfico, detalla este proceso más en profundidad:

Figura 13: Proceso de desarrollo del modelo de negocio de Unipick.



Fuente: Elaboración propia.

La fase inicial está planificada para durar hasta final del año presente, y la posterior comenzará en enero del 2024.

Fase inicial: Desarrollo del mínimo producto viable (MPV)

En esta etapa, el producto ofrecido por Unipick consiste en el ya mencionado mínimo producto viable (Ries, 2012), una web -que se convertirá en *app* en la fase posterior- que cuenta únicamente con tres funcionalidades básicas:

1. Unificación en un formato muy simple y fácil de utilizar toda la información referente a las siguientes universidades madrileñas que forman parte de la prueba piloto: Europea, Camilo José Cela, UAX y Villanueva. Se han seleccionado estas universidades porque normalmente no cubren todas sus plazas por lo que probablemente estarían más dispuestas a pagar por un servicio como el que ofrece Unipick, a diferencia de otras universidades privadas cuya demanda supera las vacantes ofrecidas.
2. Posibilidad de hablar con estudiantes de las universidades y carreras que les interesan a los alumnos preuniversitarios, mediante *webinars* de *Q&A* organizados cuando se reúne a un determinado número de personas interesadas en la charla. Para simplificar la selección de estos alumnos, se elegirán a los ya existentes embajadores de cada institución a los que cada universidad suele elegir y pagar por colaborar en este tipo de iniciativas. Otra vía de comunicación son las redes sociales, principalmente *Instagram* al ser la más extendida entre el público joven al que se dirige Unipick.
3. Botón “Quiero aplicar” que redirija al usuario directamente hasta el portal de aplicación de la institución sobre la que se está informando.

Fase posterior:

En esta etapa se espera contar con algunas ventajas del *network effect* (Katz y Shapiro, 1994) que es clave en un negocio que depende de una base de usuarios como el de Unipick. Este efecto consiste en el incremento progresivo de la utilidad de un servicio a medida que más usuarios lo utilizan. Inicialmente, durante la fase inicial será complicado atraer a los primeros usuarios, pero a medida que se van sumando nuevos, la plataforma

se va haciendo más útil lo que a su vez atrae a nuevos usuarios y continúa este efecto exponencial.

Algunas de las posibles funcionalidades a desarrollar que tenemos en mente, se basan en los conceptos de *cross-selling* (Li et al., 2011) que consiste en el concepto vender productos adicionales que están relacionados con el previo, a los clientes existentes de una compañía, y de *up-selling* (Aydin et al., 2008). Este último se refiere a la práctica de convencer al cliente para que compre una versión mejorada o más cara del producto que ya compran para incrementar el beneficio económico de la empresa y ofrecer una mejor experiencia al usuario. Ambos permiten maximizar el tiempo de retención del cliente o *client lifetime value*, que es importante para dar estabilidad a la base de clientes de la que depende el modelo de negocio. Es importante recordar que en base a la metodología del *Lean Startup* (Ries, 2012) elegida, durante la fase inicial, únicamente se desarrollará un mínimo producto viable, y que será en la fase posterior cuando entren en juego los conceptos de *cross-selling* (Li et al., 2011) y *up-selling* (Aydin et al., 2008), mediante el desarrollo de nuevas funcionalidades de la aplicación Unipick como:

- **Proceso de aplicación integrado:** Integración de los procesos de admisión de las distintas universidades privadas españolas en nuestra aplicación, desde donde los usuarios tendrán un botón de “Aplicar” en la sección de cada universidad donde aparecerá toda la información relativa a la misma. Para ello será necesaria la integración de APIs, cumplir con la normativa de protección de datos GDPR y contar con acuerdos más detallados con las universidades, algo que consideramos más complejo y que es el principal motivo por el que dejamos esta funcionalidad para etapas más avanzadas de la *startup*. La idea sería utilizar los datos proporcionados por los propios alumnos a la hora de realizar este proceso de admisión para proporcionar información relevante a las universidades acerca de las preferencias de los potenciales alumnos, qué servicios valoran más, a qué otras universidades están aplicando y los motivos de que finalmente acaben escogiendo a la competencia si es el caso, elaborando estadísticas detalladas. Esta información resulta altamente valiosa para las universidades, y según nuestros estudios estarían dispuestas a pagar por este servicio por lo que esta funcionalidad supondría la creación de una nueva fuente de monetización para Unipick en el futuro.

- **Tests de orientación:** personalidad, psicológicos etc
- **Preparación de pruebas de admisión** a las universidades privadas españolas
- **Recomendación de formación personalizada:** Detectar los puntos débiles de los estudiantes en cuanto a su formación y capacidades para anticipar dificultades que puedan tener durante sus estudios y ofrecerles formación adicional en esos ámbitos mediante cursos y otras iniciativas
- **Creación de foros de debate**
- **Ampliación del contenido en redes sociales** incluyendo por ejemplo entrevistas grabadas con grandes profesionales que servirán de orientación a los estudiantes

Dichos servicios aportarán un valor adicional al usuario y nos permitirán diferenciarnos aún más de la competencia en el futuro. Además, consideramos que nuestro modelo de negocio es fácilmente escalable a otras etapas educativas como el máster o las prácticas curriculares, y a los intercambios internacionales, así como a otras regiones como Latinoamérica donde no existe nada parecido.

3.1.2. Presentación de la solución, ventajas y valor añadido

Nuestra propuesta de valor, como se ha expuesto en puntos anteriores, pretende simplificar a los estudiantes preuniversitarios españoles, el proceso de recopilación de información acerca de las numerosas universidades y grados que existen en España. La solución propuesta por Unipick pasa por ofrecer una *app* que facilite a los estudiantes preuniversitarios españoles información acerca de la oferta completa de las universidades y los grados impartidos por las mismas, con el fin de ayudarles a tomar una decisión más razonada que reduzca la probabilidad de que acaben cambiándose de grado. De forma paralela, facilita a las universidades privadas en España la captación de estudiantes, que verán la cifra de aplicaciones recibidas aumentar gracias a los *leads* recibidos de Unipick.

Respecto a los estudiantes preuniversitarios, se prestan dos servicios fundamentales inicialmente; el de unificar la información disponible en internet de manera simple, homogeneizada y sintetizada y el de poder hablar con estudiantes reales de los grados y universidades a los que están pensando en aplicar. Con relación a las universidades privadas españolas, Unipick les redirige estudiantes que navegan por su *app* y que

resultan interesados en ellas, con el objetivo de que muchos de ellos acaben comenzando el proceso de aplicación a ellas.

Las ventajas de Unipick para los estudiantes preuniversitarios y las universidades privadas se detallan a continuación:

Tabla 1: Ventajas de Unipick.

VENTAJAS DE UNIPICK		
ALUMNOS PREUNIVERSITARIOS	Reducción del estrés	Proceso organizado y planificado con antelación, que evita sustos de última hora acerca de requisitos que falten, fechas cercanas etc.
	Decisión más razonada	Gracias a un exhaustivo proceso de recopilación de toda la información relevante acerca de cada universidad y grado mediante la aplicación y la posibilidad de hablar con alumnos reales para preguntar dudas
	Ahorro de tiempo	Información unificada en una sola <i>app</i> que ahorra tiempo de búsqueda en cada página web individualmente. Además, al estar más organizada y homogeneizada resulta más fácil encontrar lo que buscas y el usuario no necesita acostumbrarse al formato distinto de la <i>web</i> de cada universidad.
	Aumento de la empleabilidad	Facilita a los alumnos la elección de una carrera adecuada a sus expectativas de futuro, perfil y vocación lo que aumentará sus probabilidades de éxito profesional y su tasa de empleabilidad como resultado.
UNIVERSIDADES	Compleción de las clases	Permite llenar las plazas vacías en las clases, cubriendo costes fijos, por lo que cada estudiante matriculado gracias a Unipick supondrá un amplio beneficio marginal para la universidad.

Fuente: Elaboración propia.

3.2. Análisis de mercado

Con el fin de asegurar la viabilidad de Unipick, resulta indispensable conocer el público objetivo al que nos dirigimos, sus necesidades y disposición a pagar por determinados servicios. Con este fin, se ha recopilado información relevante sobre los estudiantes preuniversitarios y sus necesidades en puntos anteriores, cuyas conclusiones se han utilizado para definir el contexto, necesidad y tamaño de mercado que se detallan a continuación.

3.2.1. Contexto, necesidad y tamaño de mercado

El modelo de negocio de Unipick plantea dos ramas principales, la de los estudiantes preuniversitarios que aplican a universidades privadas españolas, que constituyen nuestros usuarios, y la de las propias universidades privadas españolas que serán nuestros clientes y fuente de monetización principal. Por ello, se trata de un *B2B o Business to business* por el cual se dirige a otras empresas, en este caso, a las universidades privadas (Gil-Saura., 2009) y un *B2C o Business to consumer* (Dowling, 2002), por el cual se dirige directamente al usuario o estudiante preuniversitario, al mismo tiempo.

El sector de la Educación universitaria privada en España al que pertenece Unipick, ha experimentado importantes transformaciones en los últimos años como se ha explicado en puntos anteriores. Unipick ha creado su identidad en base a dos tendencias principales que se podrían extrapolar también a muchos otros sectores en la actualidad: la digitalización y la economía colaborativa. Esta última, consiste en un modelo económico basado en la colaboración entre distintos individuos a través de plataformas digitales (Sánchez, 2016).

Las tecnologías han provocado un cambio de paradigma en el sector educativo en el que la tecnología se ve como una herramienta indispensable que permite a los centros educativos atraer a más y mejores estudiantes y potenciar la experiencia de aprendizaje, así como los materiales pedagógicos. Dichos avances tecnológicos, permiten incluso monitorear el desempeño del alumnado para detectar flaquezas a reforzar, algo que reduce la probabilidad de abandono de los estudios (Abad-Segura et al., 2020).

La idea de economía colaborativa ha surgido en los últimos años de la mano de esta revolución digital y utiliza la tecnología de la información para reducir asimetrías de información (Monzón & Chaves, 2017). El concepto de economía colaborativa fue definido por la Comisión Europea como «modelos de negocio en los que se facilitan actividades mediante plataformas colaborativas que crean un mercado abierto para el uso temporal de mercancías o servicios ofrecidos a menudo por particulares» (Comisión Europea, 2016). El eje principal de esta nueva economía digital son las plataformas como Unipick, que sirven de herramienta a los usuarios para que interactúen y cooperen gracias a las funcionalidades que ofrece la misma (Chaves & Monzón, 2018).

El siguiente gráfico nos permite analizar de manera más clara el tamaño del mercado al que se dirige Unipick:

El *TAM* o *Total addressable market* es el tamaño de nuestro mercado objetivo, en este caso las 36 universidades privadas que existen en España según datos oficiales del curso académico 2021-2022 (Ministerio de Universidades, 2022). Estas representan el 41,86% del total de universidades en nuestro territorio.

El *SAM* o *Serviceable available market* es el tamaño del mercado que podemos cubrir con los recursos y modelo actuales, es decir, las 17 universidades privadas en la Comunidad de Madrid según el Ministerio de Universidades de España.

El *SOM* o *Serviceable obtainable market* es el volumen o tamaño que podemos conseguir a corto plazo, y se refiere a las cuatro universidades; Europea, Camilo José Cela, UAX y Villanueva con las que haremos una prueba piloto durante 2023 para probar nuestro mínimo producto viable (Ries, 2012).

3.2.2. Análisis de la competencia

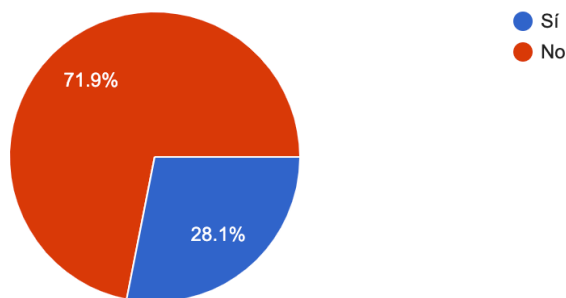
La propuesta de negocio de Unipick tiene precedentes similares en España, pero ninguna empresa ha conseguido todavía ser utilizada por la gran mayoría de los estudiantes preuniversitarios. De hecho, según la investigación propia realizada, un 71,9% de los estudiantes de Bachillerato encuestados afirmaron no utilizar ninguna aplicación para elegir carrera y universidad:

Figura 14: Uso de *app* por parte de los estudiantes de Bachillerato para la obtención de información sobre universidades y carreras.

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



89 responses



Fuente: Elaboración propia.

Por todo ello, Unipick cuenta con la oportunidad de mejorar los modelos de negocio que le preceden y constituirse como la aplicación de educación universitaria de referencia en España.

En otros países como Estados Unidos, donde sí existen plataformas comúnmente utilizadas como el *Common Application* que permite a los estudiantes rellenar una única ficha de aplicación que puede ser enviada a varias instituciones educativas. Esta funcionalidad simplifica considerablemente el proceso de aplicación y ahorra a tiempo a los estudiantes evitándoles tener que rellenar información duplicada en distintas *webs* como los datos personales o las actividades extracurriculares.

A continuación, se analizan los distintos competidores de Unipick en el mercado español y el valor añadido que aporta Unipick frente a ellos. Algunos de ellos, fueron mencionados por los estudiantes de Bachillerato y Universitarios encuestados.

Tabla 2: Competidores de Unipick.

COMPETIDOR	PROPUESTA DE VALOR	VALOR AÑADIDO DE UNIPICK
Emagister	Ofrece información para ayudar al usuario a encontrar el programa que mejor se adapte a él (cursos, FP, masters, carreras universitarias y oposiciones) y muestra cursos de formación en determinadas disciplinas permitiendo al usuario comparar distintas opciones dentro de ellas	Permite hablar con estudiantes reales de las carreras y universidades en las que el usuario esté interesado. Especializado en carreras universitarias únicamente y comprende todas las disciplinas de estudio
Educaweb	Ofrece orientación sobre educación, formación y desarrollo profesional para ayudar al usuario a explorar las opciones y tomar decisiones informadas sobre su futuro	Recomendación de opciones de estudio basadas en el perfil del usuario para orientarle en la elección, en vez de que el usuario tenga que saber de antemano qué estudiar y buscar esa carrera y universidad en la <i>app</i> .
Nosequeestudiar	Ayuda a los estudiantes a elegir carrera universitaria en función de su perfil mediante un cuestionario de autoevaluación y el análisis de sus intereses	Especializado en universidades privadas. Propone al usuario opciones de estudio basadas en su perfil y evita tener que tomar decisiones de antemano sin haber consultado la información disponible (e.g. Elegir en qué ciudad quieres estudiar)
Donde estudiar	Ofrece información sobre instituciones educativas, programas de estudio y opciones de formación en diferentes países hispanohablantes	Especializado en centros universitarios privados en España, sin necesidad de que sean hispanohablantes

Uniscopio	Conecta a estudiantes universitarios y recién graduados con empresas y oportunidades laborales para acceder a servicios como ofertas de empleo, prácticas y eventos relacionados con el mundo laboral	Evita al usuario tener que tomar decisiones antes de informarse sobre las opciones disponibles. Recomendación basada en intereses, objetivos y perfil del usuario
-----------	---	--

El competidor que supone la mayor amenaza para Unipick es Educaweb, por la gran similitud de su modelo de negocio ya que ofrece orientación a los estudiantes sobre opciones de formación universitaria. Además, esta *web* fue una de las más mencionadas por los estudiantes de Bachillerato en las entrevistas propias llevadas a cabo. Sin embargo, Unipick da una mayor prioridad a orientación del estudiante más que a la simple presentación de la información disponible, ofreciendo una experiencia de usuario más personalizada que facilita este proceso de selección de grado y universidad que constituye el principal objetivo de Unipick.

3.3. Innovación y ventajas frente a la competencia

Tras la realización del estudio de mercado de la industria de la educación universitaria privada en España, se ha identificado la puesta en contacto de los estudiantes preuniversitarios con estudiantes reales de las universidades y carreras en las que están interesados como una de las fortalezas de Unipick, siguiendo la filosofía de economía colaborativa mencionada anteriormente. Esta funcionalidad, fue una de las más reclamadas por los estudiantes en las entrevistas realizadas, motivo por el cual se integra en la propuesta de valor de Unipick desde el principio, en el mínimo producto viable (Anexo V).

Hemos hallado que ninguna plataforma ha logrado todavía desarrollar bien la opción de conectar con otros estudiantes, siendo frecuente encontrar que no exista ningún estudiante registrado con los criterios seleccionados con el que poder hablar y resolver dudas. Para

evitar que nos ocurra lo mismo, serán las propias universidades las que nos proporcionen el contacto de sus embajadores de marca que ya tienen designados, asegurándonos así de ofrecer una gran variedad de estudiantes con los que hablar que cubran todos los grados universitarios del centro. Esto nos permitirá además proporcionar un mejor servicio ya que los embajadores designados suelen estar remunerados por la propia universidad y tienen incentivos para hacer un buen trabajo.

Por último, en el futuro esperamos poder ampliar las funcionalidades de la *app*, que constituirán nuevos puntos de diferenciación frente a la competencia. Cabe destacar el gran potencial de la funcionalidad del proceso de admisión integrado, similar al ya mencionado *Common Application* en EEUU, que evitaría a los estudiantes repetir pasos que son comunes a todos los procesos de admisión de las distintas universidades lo que ahorraría tiempo y simplificaría dicho proceso. Este servicio no tiene precedentes en España, y podría resultar muy interesante en nuestro país dada la gran popularidad con la que cuenta en EEUU. Asimismo, consideramos que las funcionalidades a desarrollar explicadas en el apartado anterior también constituirían importantes puntos de diferenciación frente la competencia.

3.3.1. Barreras de entrada

Se han identificado diversas barreras de entrada al sector de la educación universitaria privada en España, a las que Unipick debe hacer frente para consolidarse como una *app* referente en el ámbito de la educación universitaria española.

La principal barrera de entrada al mercado para Unipick consiste en la dificultad de crear una amplia red de usuarios desde cero. Para ello es imprescindible dar una imagen de aplicación seria, objetiva, y ser independiente de las universidades privadas españolas para ganarnos la confianza de los estudiantes preuniversitarios e ir creando una base de usuarios que se beneficie de un *network effect* (Katz y Shapiro, 1994). Este efecto explica el fenómeno por el cual la propia *app* resulta más valiosa para sus usuarios a medida que aumenta el número de personas que la utilizan. Además, el hecho de contar con una gran base de usuarios proyectaría una imagen de *app* consolidada que facilitaría la obtención de financiación externa, necesaria para desarrollar todo el potencial de la empresa.

Otra barrera de entrada relevante consiste en el alto número de competidores en la industria de la educación universitaria privada, que está en una fase de expansión. Existe ya una importante oferta de aplicaciones dedicadas a guiar a los estudiantes preuniversitarios en su búsqueda de grado universitario, como hemos mencionado en el punto anterior.

En cuanto a la protección de datos y privacidad del usuario, existe una regulación tanto europea como española muy estricta en lo que respecta al acceso de las empresas a datos sensibles como la información personal y académica de los usuarios. En España, la ley de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales (Ley Orgánica 3/18, 2018) protege los datos y derechos digitales de los ciudadanos de la Unión Europea, estableciendo distintos principios como el de transparencia y limitación de la finalidad y derechos como el derecho a la portabilidad de datos entre otros. Asimismo, en España también se aplica el Reglamento General de Protección de Datos cuyo objetivo consiste en garantizar los derechos de protección de datos en Europa, así como homogeneizar las normativas relativas a la misma en los países integrantes de la Unión Europea (Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, 2016).

Adicionalmente, el modelo de negocio de Unipick a largo plazo depende en gran medida de la posibilidad de establecer colaboraciones con universidades privadas españolas, con el fin de integrar el proceso de aplicación a cada universidad desde la *app* de Unipick. Aun no formando parte este servicio de nuestro MPV inicial, debemos tener en cuenta a la hora de proyectar los planes a futuro de Unipick, la dificultad y el tiempo que requiere establecer acuerdos estables y de calidad con estas instituciones que en muchos casos son de un tamaño considerable y cuentan con un cierto grado de burocracia. Estos acuerdos resultan indispensables además para tener acceso a información actualizada sobre cada universidad y poder proporcionar un servicio fiable y de calidad a los alumnos preuniversitarios en nuestra *app*, uno de los puntos que resultarán decisivos en el éxito de nuestra idea, y por el que muchos otros competidores han fallado anteriormente. Además, se debe tener en cuenta la considerable cantidad de recursos que pueden resultar necesarios para establecer dichos acuerdos y que pueden ser complicados de obtener, especialmente durante las primeras fases de desarrollo de la empresa y hasta que la misma esté más consolidada.

Por último, se requiere una gran inversión inicial con el fin de desarrollar la tecnología adecuada capaz de unificar la información y poner en contacto a los estudiantes preuniversitarios con estudiantes actuales. A esto, se le suma las grandes inversiones necesarias para hacer frente a cada una de las barreras de entrada anteriormente mencionadas y ofrecer un servicio fiable, de calidad y seguro para el usuario.

3.3.2. Factores clave de éxito, riesgos y análisis DAFO

Como se ha mencionado en puntos anteriores, la principal clave de éxito de Unipick consiste en ofrecer un servicio más completo, actualizado y con mayor calidad que la competencia. La simplicidad del modelo *Lean Startup* (Ries, 2012), nos permitirá arrancar con un MPV constituido únicamente por dos servicios principales; el de unificación de la información disponible y puesta en contacto de estudiantes preuniversitarios y actuales. Aunque se ofrezca un servicio básico inicialmente, la clave del éxito de Unipick reside en los altos estándares de calidad desde el inicio. La filosofía de Unipick prioriza un crecimiento paulatino, y bien consolidado, creando unas bases sólidas para luego poder ir añadiendo nuevas funcionalidades y servicios cuando contemos con una red de usuarios más grande, estable y fiel. Se pretende evitar un posible fracaso de la *startup* al intentar ofrecer productos demasiado sofisticados al principio sin haber primero asegurado su viabilidad.

Asimismo, nuestra plataforma debe ser muy sencilla e intuitiva de utilizar por el usuario o en otras palabras, *user-friendly*, con el fin de cumplir con el principal objetivo de Unipick de simplificar y presentar de manera ordenada toda la información relacionada con la oferta disponible de universidades privadas y grados.

Respecto a los riesgos identificados, uno de los principales consiste en la complejidad de construir una base de usuarios desde cero, una de las principales razones por las que se pone tanto énfasis en construir una red sólida antes de ampliar los servicios. Además, es fácil proyectar una imagen equivocada de subjetividad a la hora de presentar la información, haciendo creer a los usuarios que no somos objetivos e imparciales. Por ello, se debe cuidar mucho la imagen de marca, especialmente si se tomase la decisión de hacer publicidad dentro de la *app* en algún momento.

El análisis DAFO de Unipick actualmente se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 3: Análisis DAFO de Unipick.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Complejidad de construir una base de usuarios desde cero • Complejidad del desarrollo tecnológico de la <i>app</i> • Falta de credibilidad o de imagen imparcial ante los usuarios inicialmente • Dificultad de mantener la información actualizada 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado altamente competitivo • Burocracia por parte de las universidades privadas • Reticencia de las universidades a ceder el control de sus procesos de aplicación • Reticencia de las universidades a compartir información sobre sus aplicantes
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Metodología <i>Lean Startup</i> (Ries, 2012): Prueba piloto con el MPV nos permitirá aprender de los errores rápido e incurriendo en el menor coste posible • Modelo de negocio basado en tendencias actuales: digitalización y economía colaborativa • Idea innovadora en España 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de otros competidores similares que han fracasado de la que aprender • Colaboraciones con universidades que nos aporten credibilidad y visibilidad • Posibilidad de recibir financiación pública al resolver un problema social • <i>Network effect</i> (Katz y Shapiro, 1994)

Fuente: Elaboración propia.

3.4. Marketing y comercialización

Una eficaz estrategia de marketing y comercialización resulta indispensable para que Unipick logre darse a conocer entre los jóvenes preuniversitarios y universidades

españolas. Por ello, se crea la figura de *Chief Marketing Officer (CMO)*, con el fin de asegurar que esta función se desarrolle de manera correcta, al ser crucial especialmente durante la fase de lanzamiento de la *startup*.

3.4.1. Estrategia comercial

La estrategia de Unipick para alcanzar los primeros cuatro contratos con las universidades privadas madrileñas Europea, Camilo José Cela, UAX y Villanueva, que forman parte de la prueba piloto durante la que se desarrollará el mínimo producto viable consta de varios elementos:

1. Exposición de la oportunidad de negocio hallada durante el estudio de mercado e investigación propia realizada a las cuatro universidades seleccionadas.
2. Confección de una propuesta de valor personalizada para cada universidad, basada en sus necesidades e intereses concretos y que resalte las ventajas de Unipick frente a sus competidores.
3. Creación de relaciones con personas clave de cada universidad como decanos y directores de departamentos durante eventos, redes profesionales y contactos en común, que facilitarán la venta del servicio de Unipick.
4. Establecimiento de alianzas estratégicas con estas cuatro universidades para el desarrollo del mínimo producto viable durante la fase inicial, con la esperanza de que sea renovada en fases posteriores.
5. Mejora continua gracias al constante proceso de validación en el mercado siguiendo la metodología *Lean* (Ries, 2012).

3.4.2. Modelo de monetización y política de precios

La principal fuente de ingresos como se ha explicado anteriormente consiste en cobrar a las universidades privadas por *leads* de estudiantes. Se distinguen dos tipos de *leads*, en función de la utilidad que le aporten a la universidad. Por un lado, los *leads* de información, que consistirán en aquellos estudiantes que acaben accediendo a la página

web de la universidad para informarse, y que se cobrarán a un precio de 7€, y los *leads* exitosos. Estos últimos, consistirán en aquellos alumnos que sean redirigidos al portal de aplicación de la universidad y acaben completando el proceso de admisión, y que se cobrarán a un precio de 130€. Este significativo incremento en el precio del *lead* está justificado si tenemos en cuenta los elevados ingresos que supone un estudiante para una universidad privada a lo largo de sus estudios. Solo con el pago de la matrícula por parte del estudiante, la universidad ya habría recuperado con creces este *customer acquisition cost* o *CAC*, que consiste en una métrica utilizada para estimar el coste que le supone a una empresa adquirir un cliente nuevo (Ang & Buttle, 2006). Además, llenando las vacantes vacías de las clases, las universidades no incurrirían en ningún coste marginal adicional por cada nuevo alumno, por lo que los ingresos irían destinados a cubrir los costes fijos existentes. Todo ello, hace el servicio ofrecido por Unipick más atractivo para las universidades privadas españolas.

Como se ha mencionado, la principal fuente de monetización a corto plazo consiste en cobrar a las universidades privadas por estos *leads* de estudiantes redirigidos a ellas desde Unipick, aunque se espera poder incluir nuevas fuentes de ingresos en el futuro tras haberse consolidado y beneficiado de las ventajas del *network effect* explicado anteriormente (Katz y Shapiro, 1994).

3.5. Organización y recursos humanos

Al ser Unipick una empresa pequeña que nace en formato *startup*, la gestión de los recursos humanos será relativamente simple en comparación con otras empresas más grandes, aunque se espera que el equipo vaya creciendo en número a medida que Unipick crezca y sea necesario contratar a nuevos trabajadores.

3.5.1. Equipo inicial

La *startup* Unipick nace con el concurso organizado por Comillas Emprende de la mano de sus fundadores Gonzalo Maroto Rey, Patricia Salvador Rubio y Alejandra González Morán, todos estudiantes de último curso de Administración y Dirección de Empresas

Bilingüe. El equipo inicial de Unipick estará constituido por los tres cofundadores, Gonzalo, Patricia y Alejandra, a los que se incorporará un *CTO* que se contratará antes del lanzamiento de la plataforma para desarrollar la misma. Esta nueva contratación se considera necesaria ya que todos los cofundadores han cursado los mismos estudios de grado, y aunque es verdad que, dentro del ámbito de la empresa, cada uno se ha especializado en emprendimiento, finanzas o *marketing*, ninguno de nosotros tiene el conocimiento técnico necesario para construir una plataforma tecnológica.

El *background*, experiencia y roles en el proyecto de los fundadores se detallan a continuación:

- Gonzalo Maroto Rey (Co-Founder & CEO): Gonzalo vivió varios años en Miami durante el instituto y Bachillerato antes de volver a España para comenzar sus estudios en ICADE. Durante la carrera, ha participado en diversas iniciativas y clubs relacionados con el emprendimiento como Start Comillas donde ocupó el cargo de *Head of Partners & Strategic Alliances*. Tras estudiar un cuatrimestre en *Northeastern University* en Boston, comenzó sus prácticas en Wayra – Telefónica Open Innovation que lleva compaginando con sus estudios hasta la actualidad.
- Patricia Salvador Rubio (Co-Founder & CFO): Patricia participó en un intercambio en Reino Unido durante el instituto. Durante la carrera en ICADE, ha estudiado un cuatrimestre en *North Carolina State University* y realizado prácticas en Accenture, KPMG y Edmond de Rothschild donde continúa actualmente, que le han permitido adquirir un gran conocimiento en las áreas de *M&A*, *Financial Services Consulting* y *Asset Management*.
- Alejandra González Morán (Co-Founder & CMO): Alejandra vivió un año en Dublín durante un intercambio escolar en el instituto. Durante su carrera en ICADE ha tomado un rol activo en la universidad participando en distintas iniciativas como el club de emprendimiento de Start Comillas donde ejerció como *Head of Marketing & Communications*. Además, durante sus prácticas en *Accenture Strategy*, Alejandra formó parte de un proyecto internacional que le permitió conocer más a fondo la industria del *Consumer Finance*, y tras el que estudió un cuatrimestre en *HEC Montréal* de donde ha regresado recientemente.

3.5.2. Estructura accionarial de la empresa

Por otro lado, la estructura accionarial consistirá en un reparto equitativo entre los tres socios fundadores mencionados, con una participación del 33,33% de las acciones cada uno, aunque se espera que dicha participación se diluya en el futuro a cambio de la obtención de financiación por parte de inversores externos. Se contempla además la opción de darle una pequeña participación al nuevo *CTO* contratado, con el fin de asegurar su compromiso y máximo rendimiento en su trabajo, dada la gran importancia de su rol para el éxito de Unipick. Dicha reestructuración accionarial en vistas a una ronda de financiación se presenta en la Propuesta a Inversores en este documento.

3.6. Financiación

Se han estimado las proyecciones financieras de Unipick de acuerdo con las previsiones de expansión a corto y medio plazo. Se han desglosado mensualmente las cifras del primer año 2023 para reflejar el crecimiento inicial de la *startup*, mientras que las cifras para los dos años posteriores 2024 y 2025 se detallan en clave más general debido a la imprevisibilidad del éxito de Unipick durante estos primeros años.

3.6.1. Finalidad y cuantificación de la inversión y financiación prevista

La planificación financiera de Unipick atiende al desarrollo de su servicio, que está estructurado en una fase inicial y otra posterior, siguiendo la metodología escogida del *Lean Startup* (Ries, 2012). Por ello, se pueden distinguir dos períodos o fases en la financiación de la *startup*:

Fase inicial:

Primero, se llevará a cabo una primera ronda de financiación por parte de Friends, *Family & Fools* para desarrollar durante los primeros meses hasta la finalización del año 2023, el mínimo producto viable (Ries, 2012). Durante este período que coincide con la prueba piloto con las universidades Europea, Camilo José Cela, UAX y Villanueva, ubicadas en

Madrid, no se espera recibir apenas ingresos. Por el contrario, más que para comenzar a obtener beneficios, esta fase servirá para probar la *app* en el mercado, ver su acogida y pivotar la idea si fuese necesario. Esta inversión inicial es difícil de conseguir como consecuencia de su alto riesgo, motivo por el cual se pretende conseguir financiación inicial de los llamados *Friends, Family & Fools*.

Fase posterior:

Tras haber probado la *app* en el mercado, se habrá recogido una mayor cantidad de información sobre de aquellas funcionalidades que interesan a los estudiantes preuniversitarios y las que no, y se podrá pivotar el modelo de negocio en concordancia con los resultados obtenidos. Esta mayor solidez adquirida durante los primeros meses se espera que ayude a Unipick a levantar una segunda ronda de financiación para desarrollar el producto formalmente, esta vez mediante una nota convertible, que consiste en un préstamo que hace un inversor a una *startup* con la posibilidad de convertirse en acciones de esa empresa en un futuro, en las condiciones establecidas previamente. Este instrumento financiero tiene la ventaja de permitir a Unipick tener acceso a financiación más rápidamente, lo que le permite invertir en su crecimiento sin demoras.

A partir de este momento y gracias a la financiación recogida, se espera que Unipick pueda ampliar el número de universidades y territorios en España a los que se dirige, así como aumentar la gama de servicios ofrecidos por la plataforma, sumando nuevas fuentes de monetización que permitirán a la empresa seguir expandiéndose en el futuro.

3.6.2. Proyecciones financieras a 3 años

El desarrollo de Unipick está basado en la anteriormente mencionada metodología *Lean Startup* (Ries, 2012), por lo que nuestro horizonte de expansión, como se ha explicado anteriormente, está estructurado en dos etapas principales: el corto plazo que se corresponde con una primera etapa, de abril-diciembre 2023, durante la cual se desarrollará el MPV, y cuyas proyecciones detallaremos más específicamente, y el largo plazo, correspondiente a las proyecciones anuales de 2024 y 2025.

Algunos datos clave para estimar nuestras proyecciones incluyen:

Tabla 4: Datos básicos para la estimación de las proyecciones financieras de Unipick.

Nuevos alumnos 2023	Aplicación media por alumno	% de alumnos que se acaban matriculando
75000	2,8	60%

Fuente: Elaboración propia.

Según fuentes del Ministerio de Educación se estiman en 75000 los nuevos alumnos que aplicarán a universidades privadas en España para comenzar sus estudios en el curso académico 2023-2024, con una media de unas 2,8 aplicaciones por alumno. En base a estas cifras se han estimado los siguientes resultados:

Tabla 5: Proyecciones financieras de Unipick a 3 años.

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

Total Costes	1.150,00 €	1.150,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	700,00 €	950,00 €	5.171,43 €	4.301,43 €	15.672,86 €	113.750,00 €	345.225,00 €
Salarios	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	1.971,43 €	1.971,43 €	3.942,86 €	67.200,00 €	167.600,00 €
Marketing	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	350,00 €	600,00 €	600,00 €	2.750,00 €	15.000,00 €	42.500,00 €
Gastos Web	600,00 €	600,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	150,00 €	150,00 €	850,00 €	850,00 €	3.800,00 €	10.000,00 €	75.500,00 €
Legal	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	250,00 €	250,00 €	1.200,00 €	7.000,00 €	25.000,00 €
Oficina	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	2.400,00 €	3.000,00 €
Equipo y materiales	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	1.150,00 €	280,00 €	1.430,00 €	4.500,00 €	8.675,00 €
Otros	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	2.550,00 €	7.650,00 €	22.950,00 €

Margen Neto Actividad	-1.150,00 €	-782,50 €	1.680,00 €	2.010,50 €	914,00 €	-163,40 €	-662,10 €	-4.942,03 €	-4.064,68 €	-7.160,21 €	-36.800,00 €	-109.155,00 €
Margen Neto Actividad %	-	-213%	69%	73%	55%	-30%	-230%	-2154%	-1717%	-84%	-48%	-46%

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la tabla superior, los ingresos van creciendo progresivamente en el tiempo, a medida que la aplicación va ganando tracción en el mercado y amplía su base de usuarios o estudiantes preuniversitarios, cuyos *leads* se cobran a las universidades privadas. Se distinguen los dos tipos de *leads* mencionados anteriormente: el de información, por el cual un alumno preuniversitario se informa acerca de una determinada universidad, y el de alumno que finalmente acaba aplicando o matriculándose en la universidad gracias a Unipick, que se cobra a un precio significativamente más alto de 130€ frente a 7€, lo que explica la diferencia en de ingresos generados por cada tipo.


Respecto a los costes, destaca la inversión necesaria para el desarrollo de la *web* (que posteriormente se convertirá en *app*), que podría terminar siendo incluso más en función de la complejidad de la misma. Los gastos en marketing, aunque menores, también son considerables y responden a la necesidad de publicitar Unipick en redes sociales principalmente, pero también en otros medios, con el fin de atraer a los estudiantes preuniversitarios o usuarios de Unipick.

Por último, el margen neto de actividad se mantiene negativo durante las proyecciones financieras de los tres primeros años, durante los cuales se continúa sufriendo pérdidas significativas. Por lo tanto el umbral de rentabilidad o *break-even* se estima para más tarde del 2025.

3.7. *Business Model Canvas*

A continuación, se resumen las distintas áreas del modelo de negocio de Unipick utilizando la herramienta del *Business Model Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2013), que permite exponer la idea de manera clara y concisa manteniendo siempre una visión global. Esta herramienta ha resultado de especial utilidad a la hora de comunicar el plan de negocio a los mentores de Comillas Emprende, durante su desarrollo a lo largo del concurso.

Tabla 6: Business Model Canvas de Unipick.

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

Fuente: Elaboración propia.

4. Conclusiones

La *startup* desarrollada a lo largo del presente TFG se enmarca en un contexto en el que una considerable proporción de los jóvenes preuniversitarios en España tiene dificultades para elegir la carrera y universidad en la que cursar sus estudios de Grado, lo que se refleja en una alta tasa de cambio de carrera y abandono de los estudios superiores en nuestro país. Este problema fue identificado como una oportunidad de negocio por tres estudiantes de Administración y Dirección de Empresas Bilingüe en ICADE durante la participación en el concurso organizado por Comillas Emprende, quienes decidieron impulsar un proyecto cuyo objetivo principal fuese fomentar la simplicidad en el proceso de aplicación a la universidad privada en España.

El objetivo del presente Trabajo de Fin de Grado era dar respuesta a la **pregunta de investigación**: ¿Cuáles son las principales inquietudes de los jóvenes preuniversitarios durante la elección de carrera y universidad, y cómo puede Unipick ayudarles a tomar decisiones más informadas en este proceso?

Con el fin de detectar las **principales inquietudes** expresadas por los **jóvenes preuniversitarios** en relación con la **elección de carrera y universidad**, se han realizado encuestas y entrevistas a estudiantes de Bachillerato y universitarios, en las que los resultados obtenidos indican que la principal inquietud consiste en la decisión sobre qué carrera estudiar, seguida de cómo preparar la prueba de Selectividad y en qué universidad estudiar. Asimismo, se han obtenido datos complementarios de gran relevancia como el sentimiento expresado por más de la mitad de los estudiantes encuestados de no estar preparados para tomar la decisión de grado y universidad en la que estudiar, y la utilidad desde su punto de vista de una aplicación como Unipick que pudiera facilitarles el proceso de aplicación a un grado universitario.

Con esta información recogida, se ha procedido a desarrollar el modelo de negocio de Unipick, con el fin de **ayudar a los jóvenes preuniversitarios a tomar decisiones más informadas** mediante la simplificación del proceso de aplicación a la universidad privada en España. La manera en la que Unipick lo ha logrado consiste en la unificación y homogeneización de la información disponible en internet sobre la oferta universitaria en una sola aplicación que permite además a los estudiantes preuniversitarios ponerse en

contacto con estudiantes universitarios para resolver sus dudas. Cabe destacar la importancia del formato *app* escogido, que resulta de gran importancia al ser simple e intuitivo de utilizar y estar ampliamente extendido entre los jóvenes, quienes constituyen el público objetivo de Unipick.

Por último, las proyecciones financieras realizadas a tres años vista se han confeccionado en base a estimaciones de ingresos y gastos. Los primeros, provienen de las universidades privadas en España que constituyen el cliente de Unipick, y que, dentro del modelo de negocio desarrollado, son las que pagan a la *startup* por los *leads* generados. Las proyecciones financieras muestran un alto crecimiento en los ingresos anuales de Unipick durante los primeros años, respaldado por un plan de negocio sólido y realista basado en un extenso análisis de la Industria de la Educación universitaria privada en España. Por todo lo anterior, los fundadores de Unipick esperan que el desarrollo de la presente idea de negocio pueda ser de utilidad para guiar a los jóvenes preuniversitarios en España, en el diseño de su propio futuro profesional escogido desde la racionalidad y la información.

5. Bibliografía

Abad-Segura, E., González-Zamar, M. D., Infante-Moro, J. C., & Ruipérez García, G. (2020). Sustainable management of digital transformation in higher education: Global research trends. *Sustainability*, *12*(5), 2107.

Adventurees (2023). Modelo Goldsmith. Recuperado de https://www.adventurees.com/static/goldsmith_model.html

Ang, L., & Buttle, F. (2006). Managing for successful customer acquisition: An exploration. *Journal of Marketing Management*, *22*(3-4), 295-317.

Aydin, G., & Ziya, S. (2008). Pricing promotional products under upselling. *Manufacturing & Service Operations Management*, *10*(3), 360-376.

Bondarenko, S., Laburtseva, O., Sadchenko, O., Lebedieva, V., Haidukova, O., & Kharchenko, T. (2019). Modern lead generation in internet marketing for the development of enterprise potential.

Chaves Ávila, R., & Monzón Campos, J. L. (2018). La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria. *CIRIEC-España Revista de economía pública, social y cooperativa*, *2018*, num. 93, p. 5-50.

Comisión europea. (2016). *Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las regiones*. Bruselas: Comisión Europea.

Davey, T. et al. (2018). The state of university-business cooperation in Europe. Recuperado de http://publications.europa.eu/resource/ellar/1b03ee59-67a4-11e8-ab9c-01aa75ed71a1.0001.01/DOC_1

Domínguez, J. F. C., & Gutiérrez, C. R. (2020). Universidad pública frente a universidad privada. *REIS: Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, (169), 21-39.

Dowling, G. (2002). Customer relationship management: in B2C markets, often less is more. *California management review*, 44(3), 87-104.

García Martín, J., & García Martín, S. (2021). Uso de herramientas digitales para la docencia en España durante la pandemia COVID-19. *Revista Española de Educación Comparada*.

García-Peñalvo, F. J., & Corell, A. (2020). La COVID-19: ¿ enzima de la transformación digital de la docencia o reflejo de una crisis metodológica y competencial en la educación superior?. *Campus Virtuales*, 9(2), 83-98.

Gil-Saura, I., Frasset-Deltoro, M., & Cervera-Taulet, A. (2009). The value of B2B relationships. *Industrial Management & Data Systems*.

Katz, M. L., & Shapiro, C. (1994). Systems competition and network effects. *Journal of economic perspectives*, 8(2), 93-115.

Ley Orgánica 10/2002, de 23 de diciembre, de Calidad de la Educación. (2002). *Boletín Oficial del Estado*, 307.

Ley Orgánica 2/2023, de 22 de marzo, del Sistema Universitario. (2023). *Boletín Oficial del Estado*, 70.

Ley Orgánica 3/18. (06 de diciembre de 2018). *Boletín Oficial del Estado*, 294.

Li, S., Sun, B., & Montgomery, A. L. (2011). Cross-selling the right product to the right customer at the right time. *Journal of Marketing Research*, 48(4), 683-700.

Monzón, J. L., & Chaves, R. (2017). Recent evolutions of the Social Economy in the European Union. *Brussels: European Economic and Social Committee, CIRIEC. DOI, 10, 191345*.

Moogk, D. R. (2012). Minimum viable product and the importance of experimentation in technology startups. *Technology Innovation Management Review*, 2(3).

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2013). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Alemania: Wiley.

Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo. (2016). *Diario Oficial de la Unión Europea*, 119.

Ries, E. (2012). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. España: Deusto.

Sánchez, R. A. (2016). Economía colaborativa: un nuevo mercado para la economía social. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (88), 230-258.

Secretaría General de Universidades. (2022). Datos y cifras del sistema universitario español. Publicación 2021-2022. *Programa Editorial del Ministerio de Universidades*.

Unión Europea. (2017). Universidades Europeas. *Diario Oficial de la Unión Europea*, 243.

6. Anexos

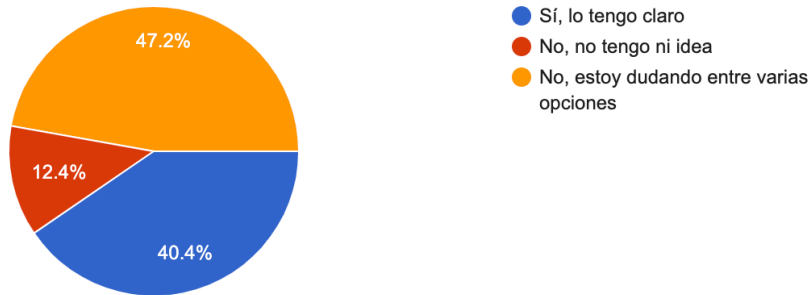
Anexo I: Resultados de la encuesta a alumnos de Bachillerato.

Figura I.

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



89 respuestas



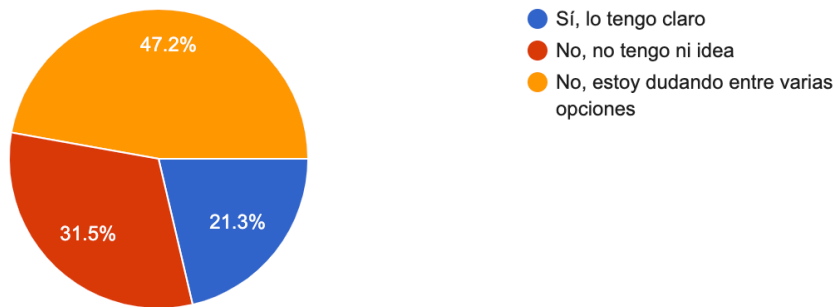
Porcentaje de alumnos que no sabe qué estudiar: 59,6%

Figura II.

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



89 respuestas



Porcentaje de alumnos que no sabe qué universidad escoger: 78,7%

Figura III.

¿Te planteas estudiar en una universidad privada?



89 respuestas

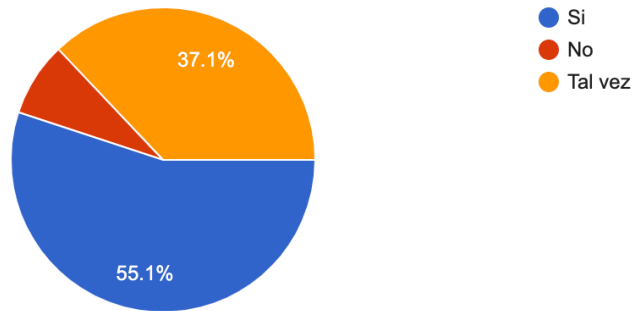
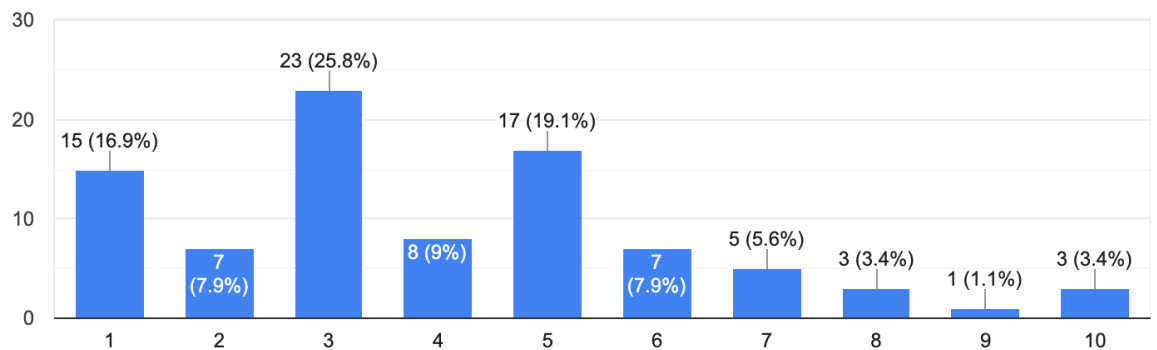


Figura IV.

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



89 respuestas



1 = Depende completamente de mí

10 = Depende completamente de mis padres

Media de resultados: 3,98

Figura V.

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



89 respuestas

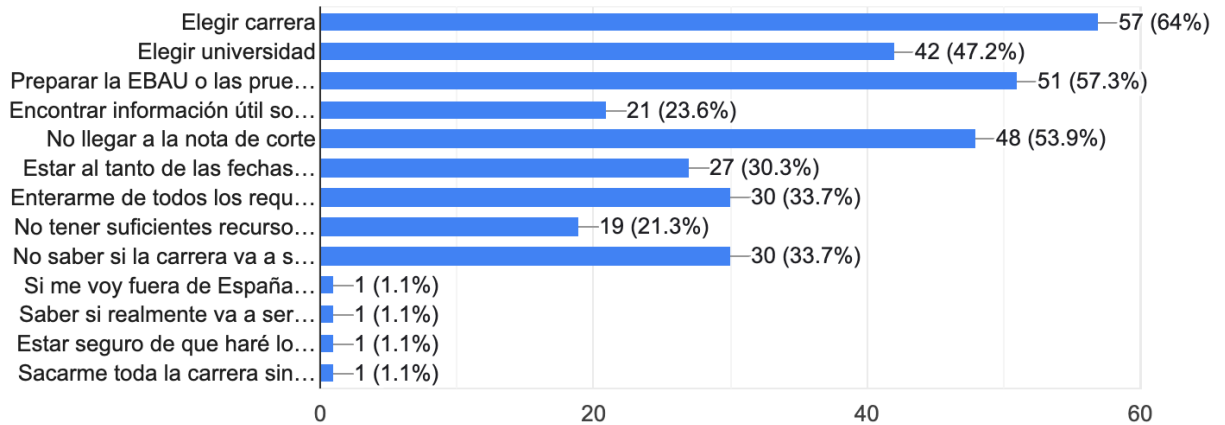
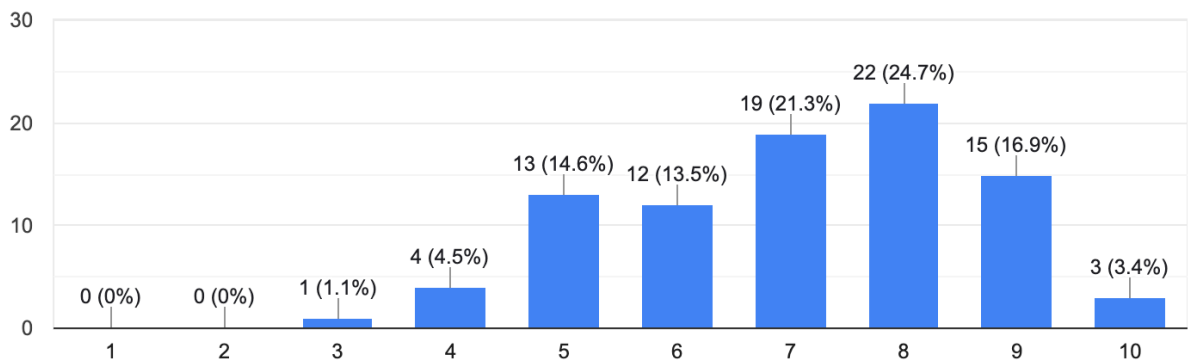


Figura VI.

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



89 respuestas



1 = No conozco nada sobre mí

10 = Me conozco al 100%

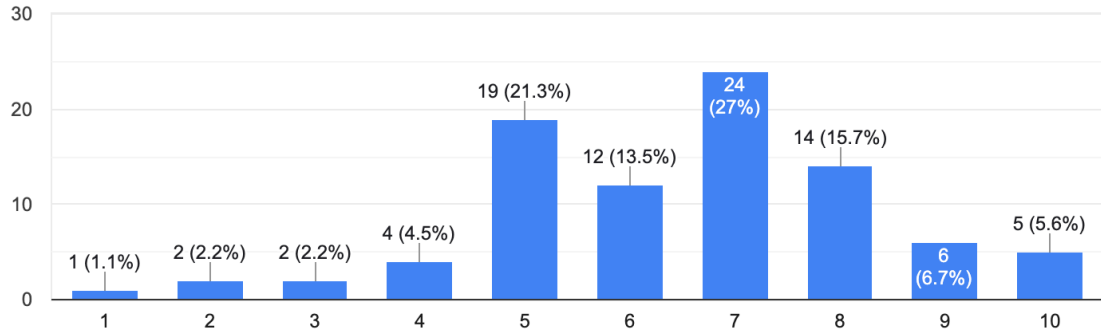
Media de resultados: 7,07

Figura VII.

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



89 responses



1 = Extremadamente fácil

10 = Extremadamente complicado

Media de los resultados: 6,49

Figura VIII.

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



89 responses

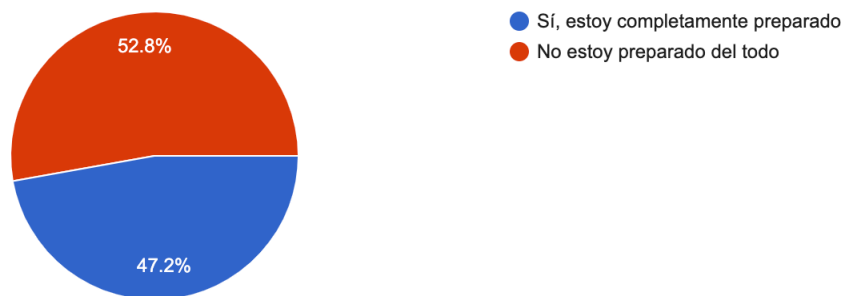


Figura IX.

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



89 responses

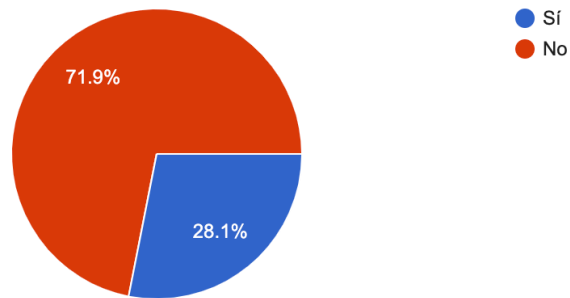


Figura X.

Webs/apps que han usado:

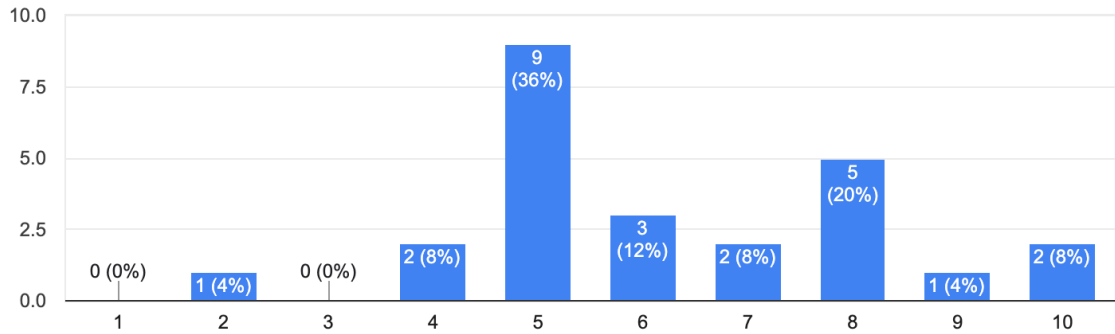
- Educaweb
- Casimedicos
- Notasdecorte
- Nosequestudiar.net
- Redes sociales
- Emes
- ForoMBA
- Comunidad de Madrid
- Yaq.es
- Study portal

Figura XI.

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



25 respuestas



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

Figura XII.

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



89 respuestas

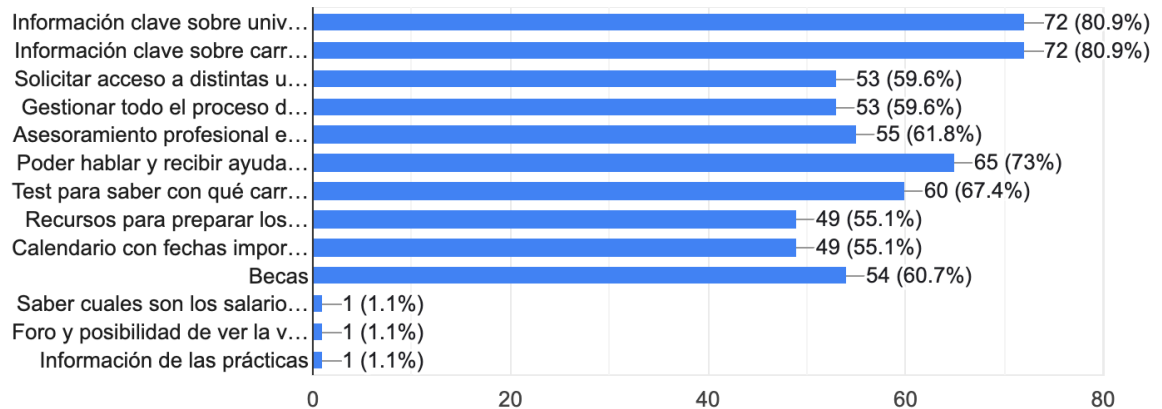


Figura XIII.

¿Te sería útil esa app?

89 responses

 Copy

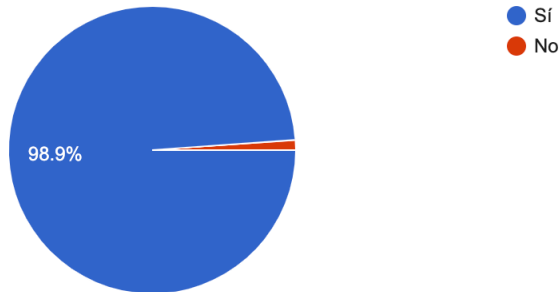
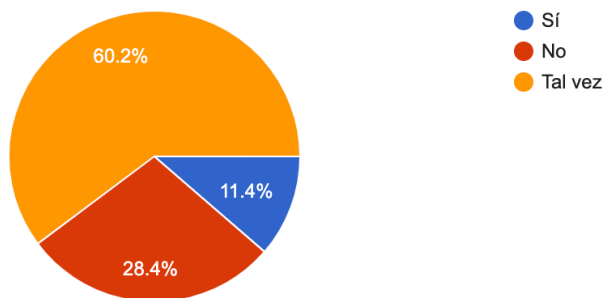


Figura XIV.

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

88 responses

 Copy



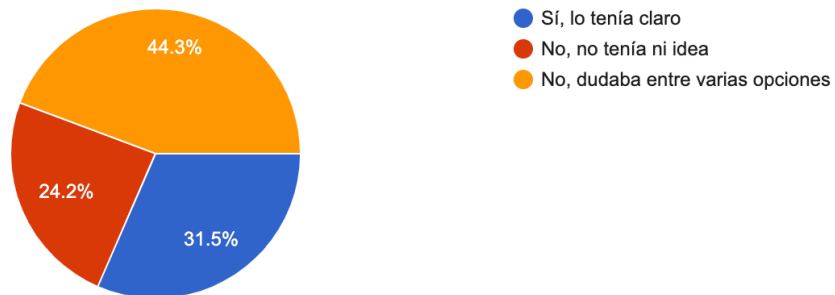
Anexo II: Resultados de la encuesta a alumnos universitarios.

Figura I.

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



219 responses



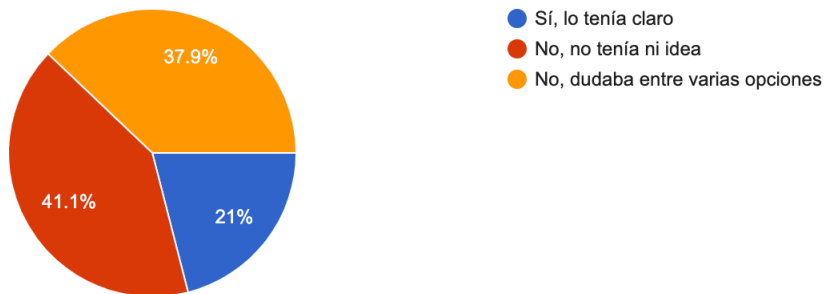
Total no sabía qué carrera estudiar: 68,5%

Figura II.

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



219 responses



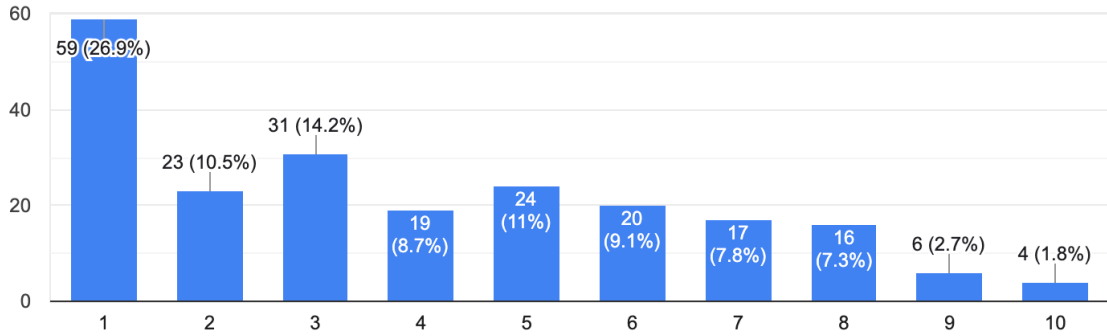
Total no sabía donde estudiar: 79%

Figura III.

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



219 responses



1 = Dependió completamente de mí

10 = Dependió completamente de mis padres

Media resultados: 3,9

Figura IV.

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



219 responses

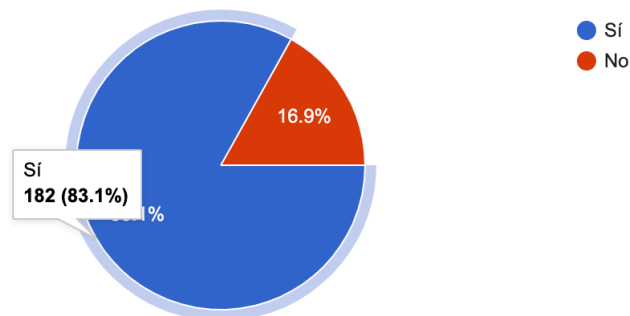


Figura V.

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

 Copy

219 responses

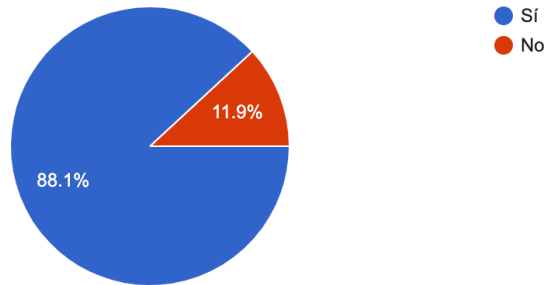


Figura VI.

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

 Copy

219 responses

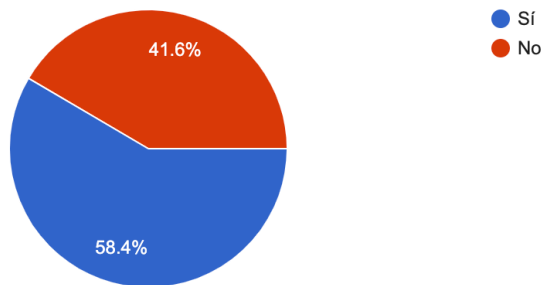


Figura VII.

¿Finalmente te cambiaste?

 Copy

128 responses

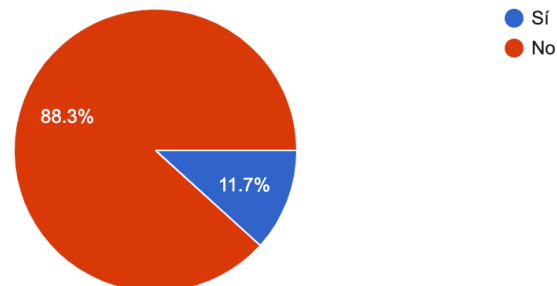


Figura VIII.

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



219 respuestas

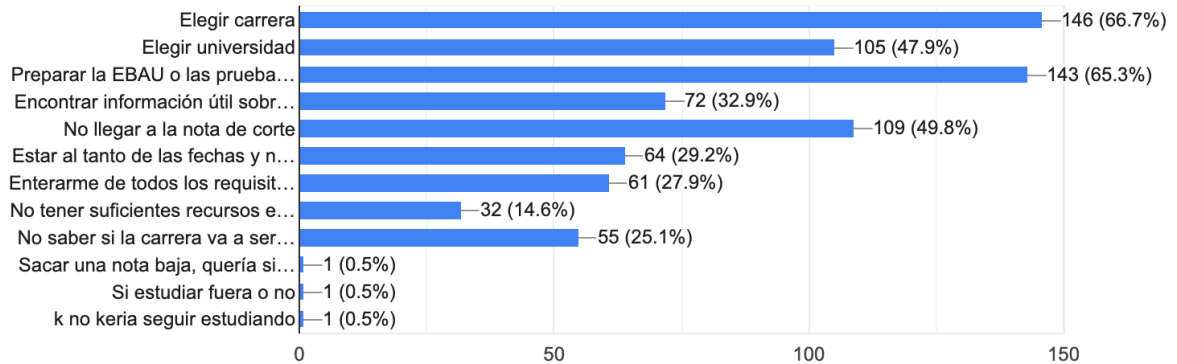
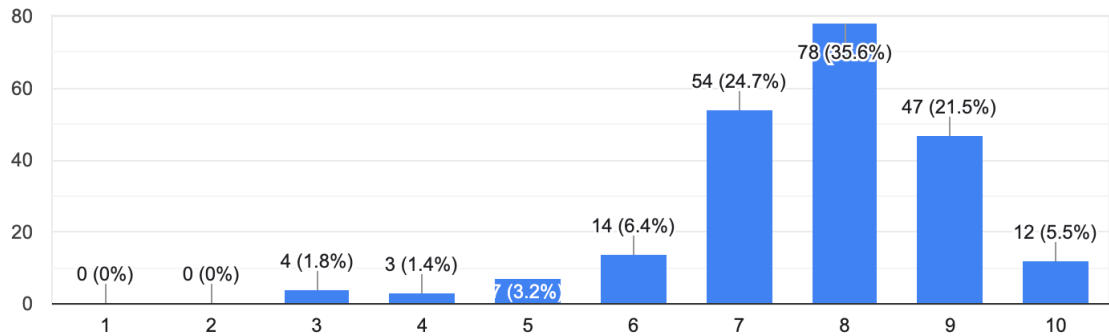


Figura IX.

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



219 respuestas



1 = No conozco nada sobre mi

10 = Me conozco al 100%

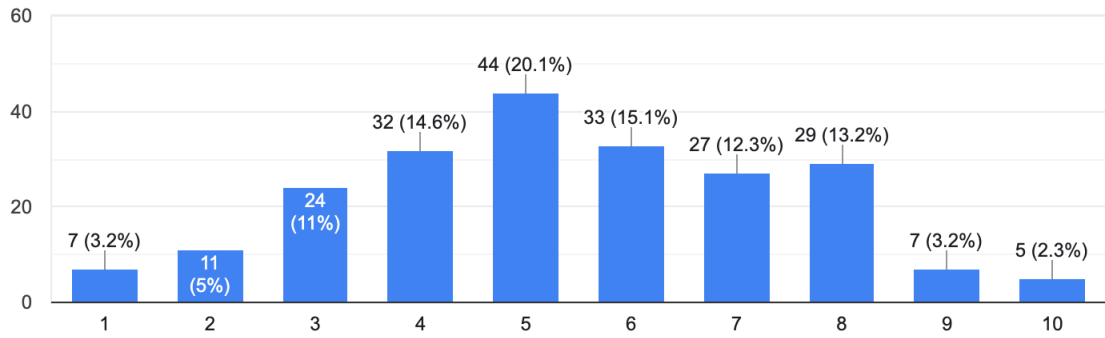
Media de los resultados: 7,70%

Figura X.

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



219 responses



1 = Extremadamente fácil

10 = Extremadamente complicado

Media de los resultados: 5,39

Figura XI.

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



219 responses

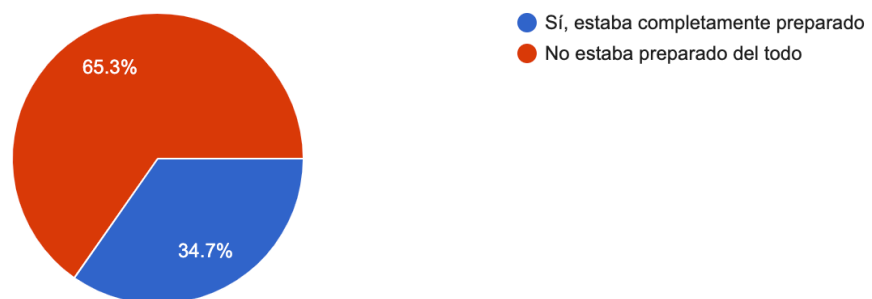


Figura XII.

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



219 responses

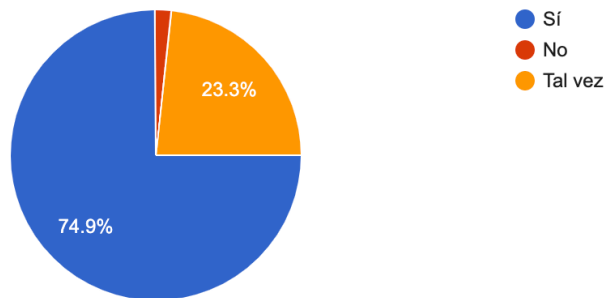


Figura XIII.

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



219 responses

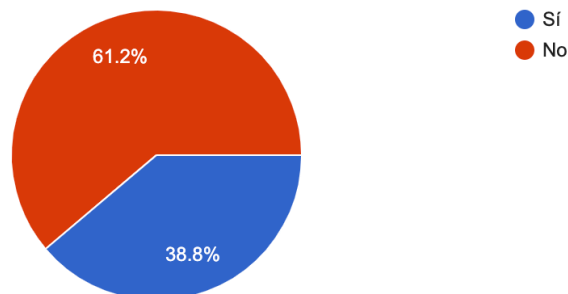


Figura XIV.

Webs/apps que usaron:

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

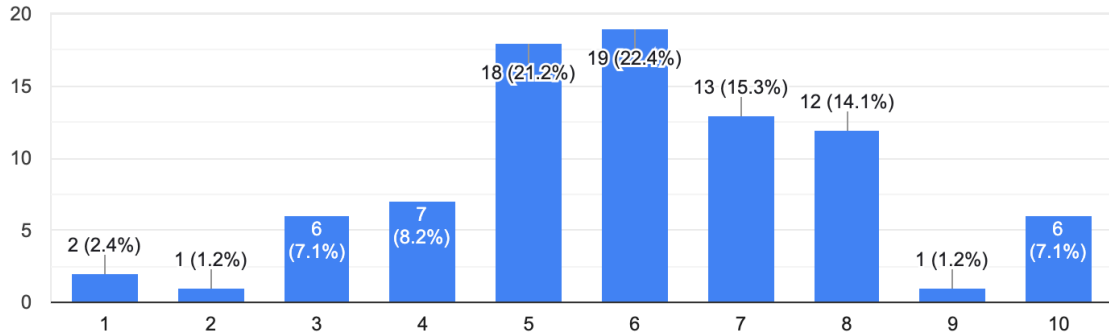
- Soldados.com

Figura XV.

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



85 respuestas



Nota: Una cantidad significativa de encuestados ha respondido que no se acuerda de cómo se llamaba la app/web que utilizaron por lo que la nota que su puntuación respuesta podría no ser precisa.

Media resultados: 6,08

Figura XVI.

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



219 respuestas

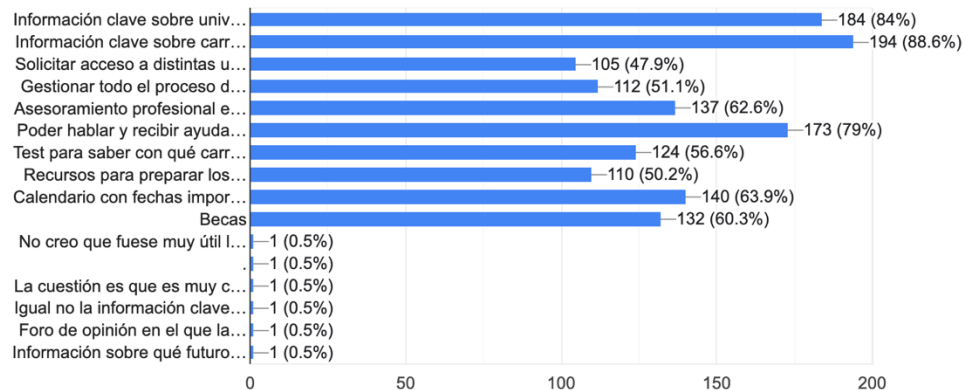


Figura XVII.

¿Te hubiera sido útil esa app en bachillerato?

219 responses

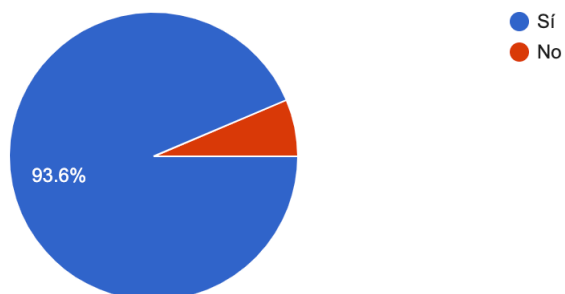
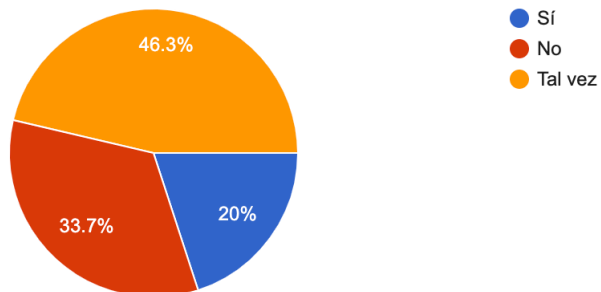


Figura XVIII.

¿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)

205 responses



Anexo IV: Inquietudes relevantes de los estudiantes preuniversitarios mencionadas en las respuestas abiertas de las encuestas.

- “Saber si (la profesión elegida) realmente va a ser a lo que me dedique en mi vida.”
- “Estar seguro de que haré lo que me hará feliz en el futuro.”
- “Sacar una nota baja (en Selectividad), querría simplemente una nota altísima para estudiar lo que quisiese y no limitarme.”
- “Me agobia la gran cantidad de opciones de carreras que existen.”
- “No saber qué se hace en el día a día en cada tipo de trabajo.”

Anexo V: Funcionalidades relevantes deseadas en una aplicación como Unipick por los estudiantes preuniversitarios.

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

Anexo VI: Otros comentarios relevantes de las respuestas abiertas de las encuestas a estudiantes.

- “El Bachillerato es demasiado fácil en comparación con la universidad, el salto es demasiado grande. Debería aumentarse el nivel de bachillerato para luego no llegar a la carrera y que cueste tanto. Por otra parte, falta muchísima orientación para saber qué quieres hacer con tu vida (no solo orientado a carreras, sino también a FP o trabajar directamente). Yo decidí qué iba a hacer con mi vida rellenando el papel de opciones de carreras para entrar a la universidad después de EvAU. Considero que es necesaria más orientación por parte de los institutos, lo cual se puede lograr mediante charlas o mediante tutorías con los profesores.”
- “Es muy difícil elegir entre cosas relacionadas pero muy diferentes.”
- “Muchas veces en la información no se explica con claridad, como por ejemplo el tipo de trabajos que se realizarían tras la carrera (las distintas salidas profesionales) y ayudaría mucho que se describiese (de manera sencilla y generalizada) en que consistiría el día a día de una persona en ese trabajo, para que pudiéramos hacernos a la idea previamente. Además, ayuda mucho que junto a la explicación de la carrera vengan las distintas universidades que la ofrecen junto a la nota de corte requerida, el precio de la carrera, la duración, las asignaturas, y otras carreras relacionadas como alternativas.”
- “En cuanto al apartado de si pagaría por la aplicación, creo que este tipo de ayuda se debería dar gratuitamente, porque una familia que ha optado por la educación pública de sus hijos debería poder acceder a este recurso libremente.”
- “Diría que lo mejor para orientar a quienes van a terminar Bachillerato, es hablarlo con alumnos que hayan escogido ese grado y cuantas más opiniones diferentes haya mejor. Igualmente creo que es imposible estar preparado para grados como física, matemáticas, ingenierías etc... Porque básicamente en Bachillerato no se dan ni matemáticas ni física de verdad contando algunas excepciones de profesores que son buenos.”
- “MBTI Test para conocer mi perfil de encaje con ciertas carreras me ha ayudado bastante”

- “Mi experiencia se basa en el hecho de no tener del todo claro qué quiero estudiar, por lo cual estoy constantemente consultando varias carreras (relacionadas entre sí) para tener opciones según la nota de corte que obtenga.”
- “Las pruebas en las universidades privadas deberían ser más abiertas de preparar y no encontrarte con la sorpresa a la hora de hacerla.”
- “(Se debería) Fomentar más la concienciación de la carrera a la que uno aspira a entrar.”
- “Yo tuve muy claro desde pequeña lo que quería estudiar, así 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 privada que tuviera buen prestigio y que me asegurara que en un futuro iba a poder trabajar en un buen sitio.”
- “Simplemente creo que en nuestro proceso de los dos años de Bachillerato deberían ayudarnos y prepararnos, es decir, aplicar tiempo en nosotros mismos para que nos ayuden a conocernos y saber qué querer estudiar. Básicamente nos enfrentamos a una lista enorme de carreras, pero nadie se ha detenido a enseñarnos.”
- “No creo que fuese muy útil la app, la orientación hacia las carreras universitarias debería darse en algún tipo de charla en los institutos. Una app es poco fiable.”
- “La cuestión es que es muy complicado hacerse una idea de lo que se va a dar en una carrera porque en Bachillerato la mayoría de las asignaturas se dan para aprobar la EvAU y no tienen nada que ver con lo que luego uno se encuentra en la carrera, igualmente creo que el hablar con alumnos que están estudiando el grado es la mejor forma.”
- “Cuando estaba en segundo de Bachillerato, el proceso de recopilación de la información sobre todas las carreras universitarias que existían, decidir a cuáles aplicar y hacer todos los procesos de admisión me pareció agobiante por la cantidad de opciones que existen, la falta de orientación por parte del colegio y el poco tiempo disponible en un curso como 2º de Bachillerato”.

Anexo VII: Transcripción de las entrevistas con Elena Camacho Alcázar y Beatriz Echagüe de los departamentos de Admisiones de la Universidad Francisco de Vitoria (UFV) y Universidad Pontificia Comillas (Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales y Derecho-ICADE).

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

La UFV tiene un departamento de Admisiones que gestiona toda la documentación y otro departamento de Pruebas de admisión que se encarga de hacer las pruebas y comunicar los resultados.

La Universidad Pontificia Comillas sí gestiona su propio proceso, ya que las pruebas son hechas a medida cada año por profesores de Bachillerato, excepto la psicotécnica y la de inglés que se externalizan. En concreto, se compran a proveedores expertos especializados.

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

La UFV podría estar interesada, aunque habría que ver las prestaciones y precio concretos del servicio.

La Universidad Pontificia Comillas probablemente sí estaría interesada ya que lleva haciendo pruebas de admisiones muy parecidas durante muchos años y se plantea actualmente cambiar exámenes y métodos para mejorar la experiencia del candidato y crear un proceso más acompañado para el usuario desde que envía la solicitud hasta que recibe la convocatoria a las pruebas de admisión. Sin embargo, se remarca la importancia de mantener el control sobre las pruebas en todo momento. Posiblemente estaría dispuesta a pagar por dicho servicio si fuese adecuado y a medida.

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

En la UFV todo el proceso de admisión se hace a través de la página web. Se crea un portal del alumno donde el mismo sube su documentación y si tiene dudas puede llamar por teléfono y les atiende un contestador automático en el que marcan un número según el motivo de la llamada y a través de ahí hablan con una

persona que les resuelve las dudas. Para la promoción utilizan redes sociales, principalmente Instagram.

La Universidad Pontificia Comillas tiene un portal de admisiones que es desarrollo interno suyo, aunque comenzará a utilizar adicionalmente una plataforma externa para introducir pruebas de admisión a distancia para los estudiantes internacionales. Además, se va a hacer desarrollo interno para mejorar la experiencia de usuario. Para publicitarse utilizan redes sociales.

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

En la UFV, si el aplicante no sabe qué estudiar primero rellena un formulario al que accede a través de la página web, que no pregunta directamente sobre sus preferencias o dudas, solo le pide sus datos personales, y desde la UFV, un profesional se pone en contacto con ellos para darles asesoramiento sobre la oferta de carreras. Por ejemplo, para explicar a un estudiante en qué consiste la carrera de Biomedicina, alguien de este departamento se lo explica. También tiene un departamento de psicólogos que hacen *tests* para recomendarles qué carreras estudiar.

La Universidad Pontificia Comillas da información a los estudiantes preuniversitarios en las jornadas de puertas abiertas y existe una oficina que da soporte a las dudas.

La entrevistada Beatriz Echagüe, con amplia experiencia haciendo estudios sobre el tema, considera que este es un área de mejora en la industria ya que los colegios en general no informan bien, porque en muchos casos los orientadores no tienen suficiente información o porque solo organizan sesiones con alumnos que están en la universidad. Según su opinión, el proceso se hace al revés de como se debería hacer. Por ejemplo, ahora, los estudiantes suelen ir primero a ver puestos de universidades en ferias, y si les llama la atención alguna en concreto se informan más, pero lo idóneo sería primero conocer sus capacidades y las salidas profesionales de cada carrera para escoger el área que quieran estudiar. Después,

ver qué carreras hay en ella y finalmente la oferta de universidades antes de decidir.

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

En la UFV aplicando por el proceso normal a través de su página web no se suele hacer, aunque a las ferias sí llevan estudiantes para que cuenten su experiencia.

En la Universidad Pontificia Comillas, participan alumnos en las jornadas de puertas abiertas, pero no existe una opción de hablar con un alumno como tal al aplicar desde el portal de admisión.

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

La UFV se informa mediante los formularios en los que los alumnos dejan su contacto y luego la universidad les contacta para resolver sus dudas. También reciben información en ferias educativas y talleres en colegios y por las preguntas que les hacen en redes sociales.

En la Universidad Pontificia Comillas, el servicio de marketing hace seguimiento de las visitas a la web de la universidad. El dato más claro que tiene es el ratio de solicitudes por plaza en primera opción y el volumen total de solicitudes, para ver cuanto interés hay en cada carrera.

7. ¿Ajustáis la oferta a esta demanda?

En la UFV no suelen ajustar el número de plazas regularmente.

En la Universidad Pontificia Comillas sí que se ajustan las plazas en función de la demanda. Por ejemplo, se ha aumentado E-3 en 100 plazas recientemente. Tampoco se quiere aumentar demasiado el número de plazas para mantener la competitividad y evitar que baje la calidad, pero sí se tienen en cuenta las preferencias.

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

En la UFV, no tienen constancia de a qué otras universidades están aplicando a la vez los alumnos que aplican a ella. Hacen análisis de mercado sobre qué grados son los más solicitados en todo Madrid y estudios sobre competidores. Sí, les resultaría útil esta información y cree que pagarían por ella. Considera útil conocer las razones por las cuales algunos aplicantes aceptados acaban yendo a otra universidad (si es por el prestigio, el dinero etc.).

La Universidad Pontificia Comillas sí considera que sería interesante. Tienen muchas solicitudes que se inician y no llegan terminarse (no llegan a aportar la documentación) o que no van al examen. Quieren saber por qué. También tienen aplicantes que son admitidos y no llegan a pagar la matrícula y otros que hasta pagan la matrícula y no acaban estudiando en ICADE. Consideran valioso entender los puntos de fuga porque hay información valiosa ahí. Les resultaría útil entender las razones por las que los estudiantes admitidos no aceptan su plaza.

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

La UFV sí considera esta información útil al ser difícil de obtener por ella misma ya que los alumnos no lo suelen contar en qué otros procesos están por miedo a que no les cojan.

A la Universidad Pontificia Comillas también le resultaría útil contar con esta información.

10. ¿Pagaríais por ello?

UFV: Posiblemente sí.

La Universidad Pontificia Comillas es una institución austera, y no de grandes inversiones en nada, pero esta información podría ser útil y quizás sí estaría dispuesta.

Este año ya se ha invertido una mayor cantidad para mejorar el proceso de admisión, e incluso se han hecho estudios de la marca Comillas y del mercado.

11. ¿Cuál es el principal canal por el que os anunciáis o hacéis publicidad?

La UFV se anuncia principalmente en su página web, foros de estudiantes, redes sociales y en ferias virtuales y presenciales en institutos como AULA. La página web de la universidad es especialmente importante ya que los que se suelen informar son los padres de los alumnos y no los propios alumnos, y estos prefieren Internet y ferias presenciales a las redes sociales.

La Universidad Pontificia Comillas hace promoción en su página web y redes sociales y organiza eventos. Cuenta con un gran boca a boca o “círculo virtuoso de Comillas” por el que atraen a estudiantes buenos y les dan una educación de calidad gracias a lo que tienen un alto índice de empleabilidad que hace que consigan altos cargos y de nuevo haya mucho volumen de solicitudes por inercia. Por ello, históricamente nunca han hecho una gran inversión en publicidad, aunque esta está aumentando en los últimos años. Van a muchas ferias y eventos en colegios para darse a conocer. Utilizan redes sociales como Instagram y profesionales como LinkedIn.

12. ¿Estáis al corriente de los siguientes datos obtenidos en nuestras encuestas propias?: Un 59,6% de los estudiantes de Bachillerato entrevistados no sabe qué carrera estudiar y un 78,7% no sabe qué universidad elegir y la primera causa de preocupación expresada es qué carrera elegir, seguida por en qué universidad.

A la UFV le llama la atención porque el proceso está muy claro en su web. La entrevistada piensa que es un curso en el que los alumnos están muy agobiados y piensan que es más difícil de lo que realmente es. Entiende que es difícil saber qué estudiar, pero el proceso de admisión de la UFV es tan fácil como llamar y que te informen y subir unos pocos documentos al portal de admisiones, aunque admite que hay que dedicarle tiempo. Al final del proceso suelen hacer una encuesta sobre el mismo, y la mayoría de los resultados indica que el proceso es sencillo para el usuario.

La Universidad Pontificia Comillas sí está al corriente de estos datos y opina que la orientación académica es un área de crecimiento con mucho por hacer tanto en Comillas como en la industria de la educación en general. Muchos alumnos eligen carrera a ciegas o porque se lo dicen sus padres.

13. ¿Tenéis actualmente alguna alianza con alguna *web/app* de estudiantes que os promocióne?

Sobre la UFV la persona entrevistada no está segura.

En la Universidad Pontificia Comillas, hay alguna pero no supone una gran inversión. Se han puesto en contacto con algunas y están abiertos a la idea.

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

Para la UFV la idea resulta interesante ya que amplía nuevos canales para atraer a alumnos y cada día los estudiantes utilizan más las aplicaciones. Aun así, tendría que ser un servicio muy bueno para que llegasen a invertir, ya que únicamente les completaría la información que ya tienen, es decir, no tienen una enorme necesidad de obtener datos porque ya tiene formas de conseguirlos, pero contar con vías adicionales sería positivo.

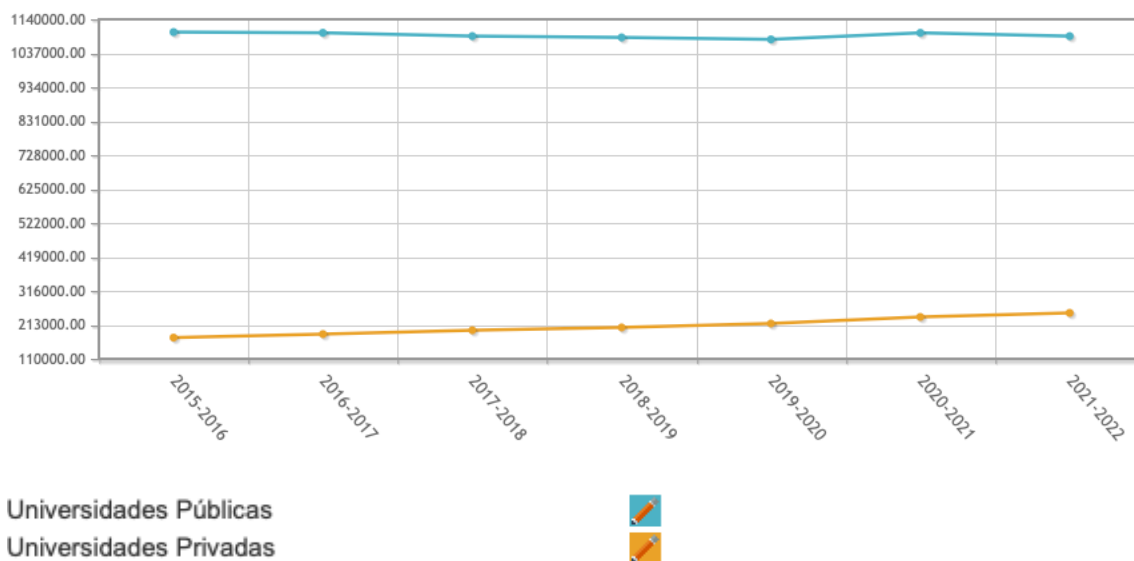
En la Universidad Pontificia Comillas quizás pagarían comisión por aplicante que terminase siendo alumno de Comillas. Por *lead* como tal no pagarían porque tienen a tantas personas interesadas que no necesitan atraer a más gente que se informe.

15. ¿Quién se suele poner en contacto con la universidad, los candidatos o los padres?

En la UFV son cada vez más los padres los que contactan a la universidad. En algunos casos porque los estudiantes están muy agobiados durante segundo de Bachillerato y no tienen mucho tiempo.

En la Universidad Pontificia Comillas cuentan con una oficina de nuevos alumnos, a la que acuden los dos. No sabe en qué porcentajes, aunque el alumno llama menos para informarse, algo que considera normal ya que son los padres los que hacen la inversión.

Anexo VIII: Evolución del número de estudiantes matriculados en universidades españolas en grado, total y por tipo de universidad 2006-2021.



Fuente: Estadística de estudiantes. Sistema Integrado de Información (SIIU), Ministerio de Universidades.

Anexo IX: Tasas globales de abandono y cambio del estudio en Grado por rama de enseñanza y tipo de universidad. Cohorte de nuevo ingreso 2015-2016.

	Total		Univ. públicas		Univ. privadas	
	Abandono del estudio	Cambio de estudio	Abandono del estudio	Cambio de estudio	Abandono del estudio	Cambio de estudio
Total	33,2%	12,4%	33,9%	13,1%	29,6%	8,7%
Rama de enseñanza						
Ciencias Sociales y Jurídicas	31,4%	10,5%	32,1%	11,4%	28,4%	7,2%
Ingeniería y Arquitectura	39,1%	18,0%	39,1%	18,5%	39,5%	12,7%
Artes y Humanidades	42,8%	13,0%	42,3%	13,1%	49,1%	11,7%
Ciencias de la Salud	26,4%	10,0%	26,8%	10,1%	25,0%	9,7%
Ciencias	34,1%	16,3%	34,1%	16,1%	35,3%	20,3%

Fuente: Estadística de estudiantes. Sistema Integrado de Información (SIIU), Ministerio de Universidades.

Anexo X: Oferta educativa universitaria de Grado. Número de titulaciones de Grado impartidas y estudiantes matriculados en Grado por rama de enseñanza y tipo de universidad. Curso 2020-2021.

	Total		Universidades públicas			Universidades privadas		
	Nº Grados	Nº Estudiantes	Nº Grados	Nº Estudiantes		Nº Grados	Nº Estudiantes	
				Total	%		Total	%
Total	3.062	1.340.632	2.245	1.110.491	82,8%	818	230.141	17,2%
Rama de enseñanza								
Ciencias Sociales y Jurídica	1.093	621.235	704	500.370	80,5%	389	120.865	19,5%
Ingeniería y Arquitectura	830	233.365	668	210.379	90,2%	162	22.986	9,8%
Artes y Humanidades	460	142.473	373	128.329	90,1%	88	14.144	9,9%
Ciencias de la Salud	421	257.905	264	188.553	73,1%	157	69.352	26,9%
Ciencias	258	85.654	236	82.860	96,7%	22	2.794	3,3%

Fuente: Estadística de estudiantes. Sistema Integrado de Información (SIIU), Ministerio de Universidades.

Anexo XI: Tabla de proyecciones financieras a 3 años

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

Fuente: Elaboración propia

