



Facultad de Ciencias Económicas y empresariales (ICADE)

VIABILIDAD COMERCIAL DE UN PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO: *ONEPEAK*

Autor: Alberto Carbajosa Cambil

Director: Sergio Javier García Saiz

MADRID | 9 de junio de 2022

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo demostrar la viabilidad comercial y financiera de la startup OnePeak. Esta consiste en un Marketplace que une a expertos del sector de ventas, *Sherpas*, con líderes de equipos comerciales, *Trekkers*; a través de un programa de formación personalizado e impartido por el experto, el *Trekker* desarrollará las capacidades necesarias para convertirse en el líder que la empresa quiere tener.

El principal objetivo de OnePeak es encontrar la excelencia de estos líderes recién aterrizados, a través de un programa de formación enfocado a las necesidades específicas del *Trekker*, impartidos mediante las técnicas del *coaching* y *mentoring*. El fin último de este desarrollo es generar un impacto medible y beneficioso en las empresas, que se traduzca en la retención del talento y el incremento de beneficios.

Palabras clave

Startup, líder, Sherpa, Trekker, Marketplace, formación, experto, metodología, coaching, mentoring, innovación, personalizado.

Abstract

This paper aims to demonstrate the commercial and financial viability of the OnePeak startup. This consists of a Marketplace that brings together experts from the sales sector, Sherpas, with leaders of sales teams, *Trekkers*; through a personalized training program given by the expert, the *Trekker* will develop the necessary skills to become the leader that the company wants to have.

The main objective of OnePeak is to find the excellence of these newly arrived leaders, through a training program focused on the specific needs of the *Trekker*, delivered through coaching and mentoring techniques. The last goal of this development is to generate a measurable and beneficial impact on companies, resulting in talent retention and increased profits.

Key words

Startup, leader, Sherpa, Trekker, Marketplace, training, expert, methodology, coaching, mentoring, innovation, customized.

INDICE

INDICE DE TABLAS.....	4
INDICE DE ILUSTRACIONES.....	4
CAPÍTULO 0: INTRODUCCIÓN	5
0.1 JUSTIFICACIÓN DEL INTERÉS DE LA CUESTIÓN A TRATAR.....	5
0.2 OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	6
0.3 METODOLOGÍA	7
CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DE LA NECESIDAD, EL LIDERAZGO.....	9
1.1 BRECHA GENERACIONAL.....	9
1.2 VUCA.....	11
1.3 BRECHA DE COMPETENCIAS Y “NO RETAIN”.....	13
1.4 GESTIÓN POSTPANDEMIA	14
1.5 FUTURO DE LA FORMACIÓN DE LIDERES	14
<i>Personal Learning Cloud (PLC)</i>	<i>15</i>
CAPÍTULO 2: ONEPEAK	16
2.1 IDEA DE NEGOCIO	16
2.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	16
2.3 CANVA.....	18
<i>Propuesta de valor</i>	<i>18</i>
<i>Segmento del mercado.....</i>	<i>21</i>
<i>Canales.....</i>	<i>21</i>
<i>Relación con los clientes</i>	<i>22</i>
<i>Actividades clave.....</i>	<i>22</i>
<i>Socios clave.....</i>	<i>23</i>
<i>Recursos clave.....</i>	<i>23</i>
<i>Fuente de ingresos.....</i>	<i>24</i>
<i>Costes</i>	<i>24</i>
CAPÍTULO 3 ANÁLISIS DEL ENTORNO Y SECTOR.....	25
3.1 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	26
3.2 ANÁLISIS PESTEL.....	29
3.3 ANÁLISIS COMPETITIVO (BENCHMARK)	33
CAPÍTULO 4: PLAN DE MARKETING	36
4.1 ANÁLISIS DAFO	37

4.2 MARKETING MIX.....	39
4.2.1 Política del producto.....	40
4.2.2 Política de precios.....	42
CAPÍTULO 5 VIABILIDAD FINANCIERA.....	44
5.1 INGRESOS	44
5.2 COSTES.....	46
5.3 CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	48
5.4 BALANCE DE SITUACIÓN.....	50
CAPITULO 6: CONCLUSIÓN	51
BIBLIOGRAFÍA.....	53

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Grados de competencia mercados OnePeak.....	29
Tabla 2 Benchmark competidores OnePeak 1.....	34
Tabla 3 Benchmark competidores OnePeak 2.....	34
Tabla 4 Benchmark competidores OnePeak 3.....	35
Tabla 5 Análisis DAFO	37
Tabla 6 Proyección de ingresos escenario medio 1º año.....	44
Tabla 7 Proyección de ingresos escenario pesimista 1º año.....	45
Tabla 8 Proyección de ingresos escenario optimista 1º año.....	45
Tabla 9 Suscriptores iniciales 2º año	45
Tabla 10 Proyecciones de ingresos 2º año.....	46
Tabla 11 Proyecciones financieras primeros 5 años.....	46
Tabla 12 Estimación coste de ventas 1º año.....	47
Tabla 13 Estimación coste de ventas primeros 5 años	47
Tabla 14 Estimación gastos de explotación primeros 5 años	48
Tabla 15 Cuenta de PYG primeros 5 años	50

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Cinco niveles del producto por Philip Kotler.....	41
Ilustración 2 Balance de situación final 1º año.....	50

CAPÍTULO 0: INTRODUCCIÓN

0.1 Justificación del interés de la cuestión a tratar

La motivación de plantearme la creación de una *startup* viene de mi experiencia tras unas prácticas realizadas en una consultora financiera, Lean Finance, especialista en asesorar a este tipo de empresas. De hecho, durante el verano que estuve trabajando en esta empresa, mi principal función era la solicitud de los Préstamos ENISA. Estos son unos préstamos participativos a muy buen tipo de interés proporcionados por el *Ministerio de Industria, Comercio y Turismo*, enfocados a empresas de reciente creación que no pueden acudir a bancos tradicionales. A raíz de la elaboración de estas solicitudes, pude conocer como funcionaban empresas de sectores emergentes como *sextech, esports o blockchain*. En consecuencia, empecé a interesarme por el mundo emprendedor y sus tendencias, lo que culminó en la decisión de crear una.

Por otro lado, la experiencia que tuve el año pasado gracias al programa de mentores de ICADE, me hizo reflexionar sobre la importancia de contar con un experto que desarrolle tus capacidades y te de pinceladas de que criterio debes utilizar para llevar a cabo tus acciones. En mi caso, mi mentora fue una exalumna de ICADE, que ocupaba el puesto de Directora Fiscal en el Banco Santander. A raíz de las sesiones de mentoría que tuve con ella, me percaté de que trayectoria profesional deseaba y de cómo conseguirla. Además, consideró que su apoyo fue esencial para poder enfrentarme a las dificultades que sufrí ese año como la suspensión de mi erasmus por la pandemia o conflictos en trabajos académicos grupales. Por ello, me surgió la duda de que si para mí personalmente, un estudiante de universidad, fue efectiva la mentoría; por qué no lo iba a ser para los empleados de una empresa.

Tras esta reflexión, surgió la motivación de unir a los expertos con los empleados de las empresas, a través de un *Marketplace* que ofreciera servicios de formación personalizados, flexibles y medibles. De ahí germinó la idea de la creación de *OnePeak*, que fue desarrollada en profundidad durante el programa de Comillas Emprende a lo largo de los primeros meses del año 2022.

Los programas de formación empresarial normalmente están enfocados en la adquisición de conocimientos mayoritariamente técnicos para poder desarrollar de una manera más efectiva las responsabilidades del puesto de trabajo en cuestión. Sin embargo, con la transformación empresarial y tecnológica que hemos vivido durante los últimos veinte años, ha surgido un pensamiento que cree que las habilidades sociales han adquirido mayor importancia que las técnicas. Es por ello, por lo que actualmente la mayoría de Directores Generales en el panorama internacional, son escogidos por su capacidad de liderar en lugar de sus habilidades técnicas. Esto ha puesto de manifiesto la relevancia que tiene para las empresas, contar con programas que potencien las capacidades de sus dirigentes.

Por tanto, el tema del liderazgo es de gran importancia y de un interés especial para mí. Los programas de desarrollo de liderazgo a través de técnicas como el coaching y el mentoring son el futuro de la formación empresarial. Por ello, es muy oportuno presentar una idea de negocio ligada a esta tendencia y profundizar en el tema, mediante la elaboración de mi TFG.

0.2 Objetivos del trabajo

El objetivo general de este trabajo es desarrollar un plan de negocio de una *startup* real que ofrezca servicios de *mentoría/coaching* a empresas tecnológicas. En consecuencia, se han desarrollado los siguientes objetivos específicos que nos ayudarán a conseguir la meta final.

A continuación, se enumerarán los objetivos específicos:

- Proporcionar un marco teórico sobre la importancia del liderazgo en el entorno actual.
- Estudiar los medios que actualmente utilizan las empresas para formar a sus líderes y cuál es el futuro de la formación empresarial
- Presentar de forma general el origen de la idea de OnePeak y el Business Model Canvas elaborado por el equipo emprendedor.
- Estudiar la posición de OnePeak en el mercado a través de un análisis del sector y del entorno.
- Examinar la viabilidad comercial de la empresa con la elaboración de un plan de marketing.

- Elaborar unas proyecciones financieras para reflejar la consistencia del proyecto en términos monetarios.

0.3 Metodología

La metodología empleada para alcanzar los objetivos propuestos anteriormente se divide en dos partes: la parte práctica (Concurso Comillas Emprende) y la parte teórica (artículos de periódico, fuentes académicas, informes...).

En primer lugar, OnePeak ha participado en el concurso que celebra ICADE de Comillas Emprende que comenzó en octubre de 2021 y finalizó en abril de 2022. Durante este concurso la idea de OnePeak fue desarrollada por el equipo a través del Panel Goldsmith, cuya elaboración era uno de los principales requisitos para participar en el certamen. Esta herramienta consiste en 6 niveles con 18 pasos para cada las diferentes fases de desarrollo del negocio (pre-semilla, semilla, mid stage), el objetivo de ésta es reflejar el avance real del negocio para ver su crecimiento y las posibilidades de obtener financiación.

Durante todo el programa hemos tenido varios seminarios relacionados con las diferentes áreas de este panel y los elementos esenciales para empezar una startup. Uno de los seminarios que más influencia tuvo en el desarrollo de nuestra idea. fue sobre cómo lograr las primeras ventas y escalar un negocio. En éste obtuvimos las claves necesarias para captar y retener clientes de manera efectiva y con el menor coste. Hay que destacar que durante estos meses hemos contado con un mentor, Antonio Iglesias, que cuenta con una larga trayectoria profesional y actualmente es Director General de Endeavor. Por último, hay que mencionar que hemos podido entrevistar a personas que se dedican profesionalmente al tema del coaching y mentoring de directivos, obteniendo un feedback directo del sector en cuestión.

Por otro lado, la parte teórica se ha dividido en dos fases, una investigación preliminar y después un análisis de las fuentes. La primera consistió en la búsqueda de artículos, informes, blogs y entrevistas sobre nuestro tema en cuestión. Se utilizaron fuentes como Google Scholar, diferentes bases de datos que nos proporcionaba la Universidad Pontificia Comillas o documentación de Fundaciones Institucionales. La segunda parte se basó en la elección de los documentos más relevantes y su posterior análisis. Respecto

a la cuestión teórica de nuestro plan de negocio, se utilizó la herramienta Business Model Canvas para desarrollar y analizar los elementos de nuestro modelo de negocio, complementándolo con otras técnicas explicadas a lo largo del trabajo.

En cuanto a la estructura del trabajo, éste está dividido en seis capítulos y la bibliografía. En el primer capítulo, se hace una revisión de la literatura enfocada a analizar los obstáculos y tendencias que existen actualmente sobre el liderazgo. En el segundo capítulo, se describe la idea de OnePeak a través del Business Model Canvas, así como sus misión, visión y valores. En el tercer capítulo, se procede a elaborar un análisis del entorno general y específico de la empresa, analizando a sus principales competidores. En el cuarto capítulo, utilizando herramientas como el análisis DAFO y el marketing mix, se establece un plan de marketing para el servicio que ofrece OnePeak. En el quinto capítulo, se estudia la viabilidad financiera de la empresa a través de la elaboración de una cuenta de PYG y un balance de situación. Por último, se presentan las conclusiones extraídas del trabajo y se hace un breve repaso de este.

CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DE LA NECESIDAD, EL LIDERAZGO

La necesidad de desarrollar el liderazgo en todos los estratos de las empresas nunca ha sido mayor. Empresas de todo tipo, se han percatado que necesitan empleados capacitados y dispuestos a adaptarse al entorno tan volátil e incierto que hemos vivido estas dos últimas décadas, y que se ha acrecentado con la pandemia del Covid-19.

Ha quedado claro que las habilidades de liderazgo y capacidades organizativas que antiguamente eran las más efectivas, han quedado obsoletas, de ahí la necesidad de desarrollar un tipo de liderazgo que enseñe a los directivos a gestionar el cambio y adaptarse a las nuevas situaciones, en vez de enfocarse en un estilo concreto de comportamiento.

Por otro lado, se reconoce que el desarrollo de estas capacidades no debería limitarse solo a las cúpulas directivas, ni a los empleados que tengan gente a su cargo. Gracias al desarrollo de las plataformas de colaboración para la resolución de problemas y las conocidas “adhocracias” digitales, este término incide en la ausencia de una jerarquía organizacional, la empresa espera que los empleados participen cada vez más a través de la iniciativa personal, tomando decisiones consecuentes que estén alienados con la cultura y la estrategia corporativa.

A continuación, desarrollaremos algunas de las tendencias y problemas que encontramos que encontramos actualmente en esta transmisión de la capacidad de liderar, y que por tanto deben utilizarse como base para la elaboración de métodos más novedosos y eficaces de enseñanza.

1.1 Brecha generacional

La presencia de diferentes generaciones en el lugar de trabajo ha surgido como un importante fenómeno en los últimos años que puede suponer una oportunidad o un problema para las empresas. Según la encuesta de población activa española, las empresas actualmente mezclan en sus plantillas a un 19% de empleados de la generación *baby boomer* (entre 1946 y 1964), un 31% de la *generación X* (1965 y 1980) y un 31% de *millennials* (1981 y 1997), y un 5% de la *generación Z* (a partir de 1998). Este mix

generacional, conlleva la necesidad de la empresa de desarrollar incentivos para mantener a cada uno y poder sacar el máximo beneficio de sus habilidades. (Factor humano, 2022)

Según un estudio realizado por la empresa Sodexo Beneficios e Incentivos, la percepción que tienen los empleados del mercado laboral depende de la generación en la que se encuentre. Mientras que la inestabilidad laboral es la preocupación para el 63% de la *generación Z* y el 52% de los *millennials*, solo el 25% de los *baby boomers* lo ven así. Estos últimos, se enfocan más en las jerarquías 39% y la cultura de la empresa 34%, a su vez, el tema de la exclusión y la desigualdad preocupa el doble a los demás grupos frente a este. (Factor humano, 2022)

Estos datos muestran que cada generación tiene unas preocupaciones diferentes respecto al puesto de trabajado, además, también tienen perfiles diferentes que el líder debe conocer para poder dirigirlos correctamente. Según Andrés Raya, Director Académico de ESADE Executive Education; estas son las principales características que poseen cada uno de los grupos. (2021)

- *Baby boomers*: son optimistas, vinculados a un puesto fijo, adictos al trabajo y ambiciosos. Prefieren las relaciones en persona, tienen algunas dificultades con el trabajo en equipo y no se preocupan en abundancia por la conciliación familiar. Además, están orientados al resultado y al proceso, creyendo que el éxito significa trabajar largas horas en la oficina.
- *Generación X*: son los denominados “inmigrantes digitales”, trabajan bien en equipo y respecto a la generación anterior, están más abiertos al cambio y hacia las diferencias. Su principal lema es “Trabajar para vivir no vivir para trabajar”. Están orientados a proyectos, pero consiguiendo un equilibrio con la vida familiar.
- *Los millennials*: son los denominados “nativos digitales”, son entusiastas y muy proactivos, tienen un ritmo de vida más acelerado que el de las otras generaciones. Buscan principalmente proyectos donde no haya jerarquía y donde se reciba constantemente feedback y se pueda ascender rápidamente, y donde se ofrezcan flexibilidad para el trabajo en remoto. Están orientados a la mayor calidad, por ello no les importa trabajar horas en sus tiempos libres.

Como podemos ver en el entorno de trabajo conviven diferentes tipos de persona, que responden mejor a un determinado estilo de comunicación, de trabajo y de dirección. En consecuencia, es necesario un liderazgo sólido, que puede gestionar los conflictos que se generan entre estas, aprovechando todos los puntos de vista. Este tipo de liderazgo se denomina “liderazgo intra-generacional”, la tarea principal de este líder es alimentar el dialogo entre los empleados, de manera que, a través de la creación de equipos mixtos y el establecimiento de objetivos comunes, consiga que los empleados desarrollen relaciones personales aprendiendo las unas de las otras.

1.2 VUCA

Otro de los factores esenciales que condiciona esta necesidad de formación en liderazgo por parte de las empresas es el contexto en el que nos encontramos. A causa de factores como la globalización, la revolución tecnológica o el acelerado desarrollo económico; el mundo empresarial está en constante cambio, y para que las compañías sobrevivan, deben entender cómo afecta esto a su actividad económica y aprovecharlo para crear valor. A este, se le denomina Entorno VUCA, término acuñado en los años 90 por los militares estadounidenses que describe que a partir de entonces no se podría predecir nada en el mundo.

VUCA es el acrónimo de 4 palabras:

- Volatility: hace referencia a la rapidez con la que se dan los cambios y la falta de procesos estáticos que garanticen la estabilidad.
- Uncertainty: hace referencia a la poca certeza con la que se puede predecir el futuro.
- Complexity: hace referencia a que, debido a las características del mundo actual, para analizar el entorno es necesario analizar más variables y más factores, debido a su correlación. Por ello, la capacidad de análisis se ha convertido en una de las más relevantes en el panorama actual.

- **Ambiguity:** hacer referencia a la falta de visibilidad derivada de la existencia del elevado número de variables y factores mencionados. Toda debilidad puede convertirse en fortaleza, y toda amenaza en oportunidad.

Las empresas al desarrollar su actividad en este entorno necesitan de empelados capaces de formarse de forma continua para afrontar los problemas inciertos que llegarán en el futuro y de lo más importante, un buen líder. El liderazgo es esencial para que toda la empresa funcione y fluya, para que la maquina organizacional funcione a pleno rendimiento. La principal característica que necesita este directivo es la inteligencia emocional, a través de ésta podrá gestionar el cambio de una forma más ordenada, generando confianza y aumentando la autoestima de los empleados a su cargo. (Cerem Business School, 2021)

Estos lideres lejos de hacer todo rutinario se enfocan en lo importante, comunicando de forma asertiva y haciendo lo dificil, simple. Poseen las habilidades suficientes para superarse todos los días de forma resiliente, transmitiendo los valores y la cultura a su equipo de trabajo.

La resiliencia juega un papel muy importante en el entorno VUCA, ya que se define como la capacidad de adaptarse a las situaciones adversas con resultados positivos. Esta se puede reforzar a través del apoyo de una red de relaciones profesionales y personales que permitan al sujeto, sentirse cómodo en momentos de incomodidad. Según Peter Drucker: “el mayor peligro es responder y actuar con la misma lógica de ayer”, por ello para desarrollar esta capacidad es necesario un aprendizaje continuo, una comunicación abierta y una actitud resolutiva. (Santander Universidades, 2021) (Ikusi Velatia, 2021)

Estas dos características necesarias para poder ejercer un liderazgo solido en las organizaciones no es algo hereditario, si no son el cúmulo de aprendizajes, experiencias prácticas y conocimientos. Por ello, actualmente existe esa necesidad de favorecer la formación continua de directivos, de manera que puedan tener todos los recursos para desarrollar estas dos capacidades, consiguiendo la mejora continua de su organización.

1.3 Brecha de competencias y “no retain”

Como hemos mencionado antes, son muchos estudios los que apuntan que la capacidad de liderar es el elemento que más escasea actualmente en las empresas. Estas tratan de paliarlo a través de cursos de formación que tienen el objetivo de transmitir estas competencias a los asistentes, sin embargo, no tienen éxito.

Esto muestra un problema en el diseño de los cursos de formación actuales, ya que estos se enfocan en “hard skills” y no las denominadas “soft skills”.

Entendemos “hard skill” como aquella habilidad de carácter técnico que se adquiere a través de la formación y la experiencia; y que por ello es indispensable para el desarrollo profesional en cualquier tipo de puesto de trabajo. Además, la demanda de este tipo de capacidades está en auge debido al crecimiento de las carreras TIC. (Santander Universidades, 2021)

Por otro lado, definimos “soft skill” como aquella de carácter subjetivo basada en la forma en la que el individuo interactúa y se relaciona con otros. Este tipo de habilidad está más demandado en puestos de responsabilidad, ya que, al tener a empleados a cargo, el sujeto debe saber cómo interactuar con ellos y sacar el máximo potencial de ellos. (Giraldo, 2020)

De esta manera según un artículo publicado por Harvard Business Review; “más del 50% de los líderes senior creen que sus esfuerzos de perfeccionamiento de talento no desarrollan de manera adecuada habilidades críticas y capacidades organizativas”. Los programas de desarrollo profesional tradicionales se enfocan como hemos mencionado en elementos técnicos en vez de formarlos en habilidades relacionales, afectivas y de comunicación. Esto crea una brecha entre las habilidades que adquieren y las que la empresa necesita de verdad. Según HBR, “Los proveedores tradicionales aportan una gran experiencia en la enseñanza de habilidades cognitivas y en la medición de su desarrollo, pero tienen mucha menos experiencia en enseñar a las personas cómo comunicarse y trabajar entre sí de manera efectiva”. (Moldoveanu & Narayandas, 2019)

En segundo lugar, HBR pone de manifiesto otro gran problema, el “no retain”, es decir lo aprendido rara vez se aplica. Investigaciones de psicólogos y científicos, revelan que la distancia que existe entre el lugar donde se aprende una habilidad y donde se aplica, influye directamente en la probabilidad de que el estudiante aplique lo aprendido. Los datos estiman que en USA la transferencia de competencias apenas ronda el 10% de los 200.000 millones de dólares que se destinan a la formación. (Moldoveanu & Narayandas, 2019)

1.4 Gestión postpandemia

La pandemia ha supuesto un punto de inflexión en la estructura de las normas sociales y económicas tal y como las conocíamos. Introduciendo leyes y hábitos, que años atrás eran impensables que se convirtieran en nuestro día a día, pero que a raíz de esta crisis han calado de lleno en nuestra sociedad. La velocidad y expansión del colapso de las diferentes actividades tanto empresariales como sociales que se han acaecido nunca antes se había visto. La muerte de cientos de miles de seres humanos ha puesto a prueba tanto la cooperación internacional como el liderazgo de los diferentes dirigentes nacionales. La respuesta colectiva que ha habido, según la Directora del FMI, puede suponer una gran oportunidad de cara a hacer frente a problemas que necesitan una solución multilateral como el cambio climático, no obstante, se precisan gobernantes que encabecen estas iniciativas. (Georgieva , 2022)

Lo que está claro es que en el nuevo periodo mundial que ha inaugurado la pandemia, son muy necesarios los líderes, ya que se necesita a gente capaz de tomar decisiones sólidas y coherentes, que guíen el futuro de nuestra sociedad hacia un mundo más justo y social.

1.5 Futuro de la formación de líderes

Como hemos visto, muchos son los desafíos que actualmente tienen que superar los líderes, traduciéndose en la necesidad de una formación continua que desarrolle las capacidades de estos, de cara a adaptarse al entorno futuro. Para ello, son necesarios métodos novedosos y eficaces que consigan romper con el *statu quo* de la formación tradicional que ya se ha quedado obsoleta e ineficaz.

En consecuencia, están surgiendo plataformas interactivas y herramientas de aprendizaje, denominadas PLC (Personal Learning Cloud), que ofrecen una solución a esto. Estas son flexibles, personalizadas y de acceso inmediato, permitiendo a los empleados adquirir habilidades en el contexto en el que deben ser utilizadas, pudiendo ponerlas en práctica de forma más eficiente.

Personal Learning Cloud (PLC)

Las nubes de aprendizaje personal llevan una década desarrollándose enfocadas en la transmisión de “hardskills”, pero en los últimos años han aparecido plataformas que están intentando atajar la necesidad de desarrollo de las capacidades de relación. Entre los competentes de las PLC encontramos los famosos MOOC (cursos masivos en línea y abiertos) y otras plataformas como “udemy”, “Coursera” o “edx” que ofrecen contenidos en línea de manera flexible enfocados en habilidades técnicas o programas online como Skillsoft o LinkedIn Learning, enfocados en las “soft skills”. Como ya hemos mencionado antes, la PLC posee tres características esenciales.

1. Un aprendizaje personalizado

La enseñanza está orientada a las personas, por ello los estudiantes seguirán un programa de desarrollo de habilidades específico para ellos, según sus necesidades individuales. Esto, además, se adapta al ritmo del estudiante, ofreciéndole los recursos necesarios en el momento oportuno para maximizar la enseñanza. Por otro lado, el PLC permite la monitorización del progreso de aprendizaje a través del seguimiento de los comportamientos y los resultados del alumno.

2. Interacciones colaborativas

Los alumnos pueden construir en colaboración el conocimiento y el aprendizaje del cómo aplicar la teoría a través de la socialización y de las interacciones. Desde una perspectiva social, un aumento en la relación entre alumnos hace que sea más fácil adquirir los conocimientos, por ello el PLC, permite la formación de equipos y de grupos de alumnos con el objetivo de que participen conjuntamente en el desarrollo de las nuevas capacidades.

3. Un aprendizaje contextualizado

Esta característica está más enfocada en los PLC desarrollados en las empresas. La oportunidad de adquirir los conocimientos en el lugar de trabajo hace que haya más probabilidades de que se aplique lo aprendido, por ello a través de este tipo de enseñanza se está dando una solución al problema del “no retain”.

CAPÍTULO 2: ONEPEAK

En este capítulo se desarrollará la idea de OnePeak.

2.1 Idea de negocio

OnePeak es una plataforma de formación personalizada que tiene como objetivo mejorar el rendimiento de los equipos de venta a través del desarrollo de sus líderes comerciales. Esta actúa como un Marketplace uniendo a expertos del sector comercial, en adelante denominados *Sherpas*, con líderes de venta que acaban de aterrizar y que por ello necesitan formación sobre cómo dirigir, denominados *Trekkers*. A través del análisis de las necesidades específicas que tiene el *Trekker*, se le asignará un sherpa en concreto; el cual por medio de un programa personalizado de coaching/mentoring, buscará la excelencia del líder recién aterrizado mejorando el rendimiento del equipo y la retención del talento.

Mediante la plataforma se podrá hacer un seguimiento continuo del progreso a través de la monitorización de unas variables específicas que dependen de las necesidades identificadas en el *Trekker*. De esta manera se podrá medir el impacto en tiempo real que tiene la formación del sherpa en la empresa. El objetivo de OnePeak es convertirse en el aliado estratégico perfecto para la empresa, ofreciendo una formación continua a sus directivos, consiguiendo que estos vayan adquiriendo las capacidades necesarias para adaptarse a cualquier situación.

2.2 Misión, Visión y Valores

La **misión** de OnePeak es la creación de sinergias mediante la unión con la ayuda de la tecnología, de *Sherpas* y *Trekkers*, a través del establecimiento de una relación de mentoría que contribuya a desarrollar todo su potencial, mejorando los resultados del equipo. Nos preocupamos por el desarrollo integral de la persona, enfocándonos en la calidad de vida personal y profesional del *Trekker*.

La **visión** de OnePeak es formar a los líderes que cambiaran el mundo en el futuro. OnePeak pretende ser un punto de inflexión en el desarrollo de los líderes de ventas del mundo, ofreciendo la mejor plataforma para programas de desarrollo empresarial y contando con los mejores expertos que puedan guiar al líder hasta la excelencia. Su obsesión con la innovación perseverante, el aprendizaje valiente y el impacto tangible, los ha llevado a convertirse en el principal Marketplace de desarrollo de líderes comerciales en todo el mundo. Con el objetivo de buscar la excelencia, OnePeak utiliza tecnología innovadora para que conseguir que sus líderes sean más conscientes, competentes, compasivos y comprometidos.

Los **valores** sobre los que se sostiene OnePeak son:

- **Innovación perseverante:** Trazamos un rumbo y lo reforzamos con convicción y perseverancia para impulsar coherencia y la adaptación al cambio. Innovamos tanto los conocimientos internos como el liderazgo de pensamiento externo.
- **Impacto tangible:** Queremos crear impacto mediante el procesamiento de datos en el panorama del liderazgo de ventas en el sector tecnológico. Implementamos una mentalidad de crecimiento que impulsa al cambio positivo.
- **Compromiso alineado:** Escuchamos profundamente las necesidades de la sociedad. Alineamos la necesidad del mundo del ahora gracias a nuestros *Trekkers* con la evidencia de cómo funciona el mundo profesional a través de la experiencia de los *Sherpas*.
- **Aprendizaje valiente:** Desafiamos el status quo rompiendo los esquemas con el objetivo de tomar decisiones meditadas analizando datos. Somos fieles creyentes

en la valentía con sentido para llegar al bienestar común mediante el medio que consideramos más importante: el aprendizaje personalizado de Sherpas y *Trekkers* para desbloquear todo su potencial.

2.3 Business Model Canva

Propuesta de valor

Al tratarse de un Marketplace, la empresa debe ofrecer una propuesta de valor a los dos tipos de usuarios, por un lado, a la Academia de *Trekkers* y por el otro al Círculo de *Sherpas*.

Academia de Trekkers

Como ya hemos revisado en el primer capítulo, la necesidad de liderazgo nunca ha sido más urgente. En OnePeak tenemos como objetivo que el desarrollo de liderazgo no se limite solo a las cúpulas directivas ni a los pocos que estén cerca de ellas, queremos socializarlo haciéndolo accesible para todo tipo de empresas, sean pequeñas o medianas; ya que buscamos formar a los líderes del futuro de nuestro país.

OnePeak ofrece un aprendizaje de **alta calidad** de la mano de un experto y con el apoyo de la última tecnología. El *Trekker* obtendrá reconocimiento al haber sido formado y asesorado por una persona con una larga trayectoria y gran experiencia en el sector en cuestión.

El matching entre *Sherpa* y *Trekker* es clave para ofrecer el máximo valor añadido, por ello a través de un **modelo supervisado**, se analizarán toda la información recogida en el proceso de *onboarding* de manera que se encuentre cual es la solución que mejor se adapta a las necesidades del líder.

La plataforma ofrece una **monetización continua del progreso** de la formación a través de unas *Customer Success Metrics* (métricas de éxito). Con el informe proporcionado por nuestro modelo y las exigencias de la empresa, se facilitará el seguimiento de unas

métricas customizadas para analizar el progreso y la evolución de los resultados del equipo. Todo ello se muestra a través de un *dashboard* en la plataforma.

Ser miembro de la *Academia de Trekkers* permitirá a los integrantes estar en constante contacto entre ellos, favoreciendo el establecimiento de relaciones profesionales y comerciales, y construyendo una **red de networking** muy valiosa. Hay que tener en cuenta que los miembros son personas que buscan explotar todo su potencial profesional y se encuentran en la misma situación de aprendizaje.

Como finalización del programa de formación que ofrece OnePeak, los *Trekkers* obtendrán un reconocimiento por parte de la empresa. Gracias a los conocimientos adquiridos durante la formación sumado a las experiencias vividas por estos, la intención es que los ***Trekkers se conviertan en nuevos Sherpas***, ofreciéndoles la oportunidad de contribuir a la formación de otros líderes que estuvieron en la misma situación.

El desarrollo de las capacidades de liderazgo no solo tiene un impacto positivo en el desempeño del *Trekker*, también influye en la empresa de varias maneras:

- Mejora los resultados de ventas del equipo. El líder recibe el conocimiento y las claves para mejorar la estrategia y la forma de trabajar del equipo
- Mayor retención de los empleados. Mediante la figura del líder se pretende mejorar tanto el rendimiento del equipo como su bienestar profesional y personal.
- Reducción en la brecha de competencias. Gracias al modelo de enseñanza que ofrece OnePeak, lo aprendido se aplicará directamente en el lugar de trabajo, contribuyendo a la retención de los conocimientos.

Gracias a todos estos beneficios, OnePeak se convertirá en el mejor aliado estratégico de la empresa en cuestión.

Circulo de Sherpas

El término *Sherpa* nació hace cientos de años y servía para describir a aquellas personas autóctonas que se conocían el camino hacia la cumbre del Himalaya, y que actuaban como

guías para las expediciones que se hacían buscando la cima de la montaña. Nuestro objetivo es aterrizar esta relación en el mundo empresarial, por ello llamamos *Sherpas* a las personas que más experiencia tienen y cuyo objetivo es llevar a los líderes del futuro *Trekkers* a lograr la cumbre de su potencial. Por ello, el Círculo de Sherpas, representa al talento más top de cada área empresarial, haciendo que la pertenencia a este grupo sea muy exclusiva.

Las principales propuestas de valor que OnePeak ofrece a los Sherpas son:

- Mantenerse actualizado junto a las nuevas generaciones. En las sesiones del programa se establece una estrecha relación entre el *Trekker* y el *Sherpa*, ambos compartirán su visión propia sobre las temas y preocupaciones empresariales, gracias a esto el *Sherpa* aprenderá de las últimas tendencias que se están dando en el mercado y de las tecnologías más recientes que están cambiando el mundo, como “la web 3.0”.
- Aportación a la sociedad. Los Sherpas estarán contribuyendo al desarrollo de los líderes del futuro. Gracias a esto, podrán dejar su “legado” en el contexto corporativo, influyendo en las personas que van a cambiar el panorama futuro. Además, gracias a la experiencia que poseen, tendrán la oportunidad de compartir con sus *Trekkers* lo que les hubiera gustado saber cuándo empezaron su trayectoria profesional, traducándose en una segunda vida profesional.
- Reverse-Mentoring. Aprender enseñando es la mejor forma de reforzar los conocimientos que ya se tenían pero que no eran lo suficientemente sólidos. Durante las sesiones de mentoría se produce un desarrollo bidireccional en el que el *Sherpa* potencia sus propias habilidades personales, de formación y liderazgo, y obtiene nuevas ideas a través de la interacción con el *Trekker*.
- Networking. OnePeak ofrece la oportunidad de acceder a una red de contactos empresariales exitosa y exclusiva. Esto, además, contribuye al desarrollo de la marca personal del *Sherpa* ya que la pertenencia a este *Círculo* asegura la calidad y la excelencia de sus servicios.

- OnePeak gracias a sus colaboraciones con instituciones internacionales como The International Coaching Federation (IFC) o la EMCC, ofrecerá facilidades a sus *Sherpas* para la obtención de títulos que certifiquen la calidad de su mentoría/coaching.

En cuanto a la propuesta de valor en relación con el tema monetario, según las entrevistas que hemos realizado a posibles *Sherpas*, cada uno estaría dispuesto a ofrecer estos servicios por un incentivo distinto. Por ello encontramos a personas que les gustaría percibir dinero, algunos que les gustaría un porcentaje del equity y otros que lo hacen de forma solidaria o por el acceso al networking. Al ser cada caso diferente, hemos preparado una propuesta valor base que modificaremos de cara a las exigencias del *Sherpa*.

Segmento del mercado

Nuestro público objetivo son los directivos comerciales de pequeñas y medianas empresas (PYMES), y de startups del sector tecnológico. Contactaremos con ellos directamente o a través del departamento de recursos humanos de la empresa. El perfil del directivo que queremos alcanzar consistiría en una persona de entre 25-45 años, que lideré un equipo de más de 5 personas y que por supuesto, esté en el departamento de ventas.

Hemos decidido empezar por esta área ya que creemos que es la principal fuerza motriz de la empresa, según Salesforce, es la responsable de marcar el ritmo de producción, evitar que la empresa sufra pérdidas económicas y garantizar la expansión a nuevos mercados (Salesforce, 2021). Teniendo en cuenta su importancia, la empresa debe contar con grandes líderes de ventas que sepan no solo dirigir de forma eficiente al equipo, si no favorecer la adaptación al entorno cambiante en el que se encuentra la empresa y elaborar una estrategia comercial que diferencia a la empresa de sus competidores.

Canales

OnePeak ha desarrollado una plataforma web para poder llegar a los clientes y promover la iniciativa. Al ser un Marketplace, en la plataforma se detalla cuáles son los beneficios de nuestros servicios tanto para *Trekkers* como para *Sherpas*. Además, contaremos con dos vías adicionales para poder captar a estos dos, una online y otra física.

Por un lado, impulsaremos campañas de marketing a través de LinkedIn y otras webs relacionadas con el tema empresarial y del sector de coaching/mentoring. OnePeak contará con presencia en las distintas redes sociales, creando contenido relacionado con el desarrollo de liderazgo, de manera que se refuerce la posición de la empresa en el sector.

Por otro lado, a través de las 3F (*Family, Friends and Fools*) llegaremos a nuestros primeros clientes, demostrando el valor que ofrecemos y obteniendo feedback para mejorarlo. También, asistiremos a convenciones y eventos donde se reúnan los proyectos más innovadores del sector tecnológico como el *South Summit* o el *Success Summit*. En estos eventos trataremos de conectar con las empresas que más proyección tenga y con los expertos que vayan a contar su experiencia.

Relación con los clientes

OnePeak establecerá con tanto los *Sherpas* como con los *Trekkers* una relación a largo plazo a través de un trato cercano y personalizado. Para ambos casos nos comunicaremos con ellos a través de la plataforma, de sus correos personales y mediante reuniones presenciales u online por herramientas como *Zoom* o *Google Meets*.

Para ofrecerles una experiencia satisfactoria a ambas partes, como ya hemos mencionado antes, se elaborará un análisis inicial a cada uno de ellos, destacando sus necesidades y preferencias. Así mismo, mantendremos reuniones de seguimiento basándonos en las *Customer Success Metrics* para comentar por una parte el progreso que se está reflejando en la formación y por otra, la satisfacción de las sesiones recibidas.

Actividades clave

OnePeak se caracteriza por tres actividades esenciales que contribuyen a crear el valor añadido que ofrece la empresa. Mediante un **análisis exhaustivo** utilizando la última tecnología del *Sherpa* y del *Trekker* se creará un perfil basado para cada uno. Gracias a nuestro modelo de recomendación, se hará **match** entre estos asegurando la complementariedad. A continuación, se elaborará un programa de formación específico

para las necesidades del *Trekker*, el cual se podrá **monitorizar** a través de nuestra plataforma, reflejando en tiempo real el progreso conseguido.

Socios clave

OnePeak cuenta con varios socios clave que son necesarios para poder ser el mejor Marketplace de formación de líderes que hay en el mercado. Estos son:

- Expertos con mucha experiencia en el sector comercial y con habilidades de mentoring/coaching ya que formarán nuestro *Círculo de Sherpas*.
- Los líderes del departamento de ventas ya que formarán la *Academia de Trekkers*.
- Escuelas de coaching y mentoring, que acreditarán con sus certificaciones la validez de nuestros *Sherpas*.

Recursos clave

El principal elemento diferenciador de los servicios que ofrece OnePeak es el **Círculo de Sherpas**, ya que gracias a este nos aseguramos proporcionar un programa de formación de calidad y exclusivo. Nos daremos a conocer a través de nuestra **web** por lo que al ser nuestro escaparate de cara al público es esencial para el desarrollo de la actividad.

Por otro lado, la formación se impartirá a través de nuestra **plataforma** que contará con un **toolkit de apoyo** tanto para el experto como para el líder. En este encontraremos tanto artículos temáticos como videos y consejos que ayuden a aterrizar los conocimientos enseñados. Esta plataforma llevará incorporado un **sistema de recomendación** para llevar a cabo el match de forma eficiente, y una herramienta de **Data Analytics** para poder monitorizar el progreso de la formación.

Por último, los propios **trabajadores de OnePeak** son indispensables para asegurar el éxito de los programas y garantizar la satisfacción de *Trekkers* y *Sherpas*.

Fuente de ingresos

El sistema de monetización de OnePeak consistirá en un modelo de suscripción donde el *Trekker* elige el plan que quiere contratar teniendo en cuenta el número de horas de sesión mensuales que requiere. Así pues, podrá elegir entre tres tipos de packs:

- Pack Makalu: 4h/mes – 300€
- Plan K2: 6h/mes – 400€
- Plan Everest: 8h/mes – 600€

Esto incluye las sesiones de *mentoría/coaching*, el uso de la plataforma y el seguimiento de las métricas.

Costes

En cuanto a los costes de la empresa tenemos dos tipos diferentes de ellos: los variables y los fijos.

Por un lado, los variables serán mayoritariamente el salario de los *Sherpas* y el proceso de onboarding. Estos se llevarán un porcentaje de lo generado por cada programa en el que estén trabajando. Al ser un coste que depende del número de *Trekkers* que nos contraten, tenemos flexibilidad para contratar cuando sea necesario. En cuanto al proceso de *onboarding*, consistirá en el análisis de las necesidades del líder a través de la recolección de datos de sus subordinados y de su entorno.

Por otro lado, encontramos algunos costes fijos que son necesarios para desempeñar la actividad empresarial. El principal, es el gasto en el desarrollo de la plataforma y el modelo predictivo para hacer el match, este, aunque es alto, nos servirá como inversión ya que en cuanto esté terminado, el coste de mantenimiento es mucho menor. Los otros costes fijos están enfocados en el marketing, para conseguir diferenciarnos de la competencia; en la oficina, alquilaremos salas en espacios de coworking; licencias varias y otros gastos legales.

Capítulo 3 Análisis del Entorno y Sector

Debido a las características del servicio que ofrece OnePeak, incluimos a esta en el sector de la formación, y más específicamente en el sector del *coaching* y *mentoring*.

El sector de la formación interna de las empresas es un elemento clave en la economía española, ya que, gracias al continuo aprendizaje por parte de los empleados, las compañías cuentan con un personal más competente, y que tienen mayor capacidad de adaptarse al cambio. Esta mejora constante del capital humano se traduce en un mayor rendimiento empresarial.

Como ya sabemos la pandemia ha acelerado el cambio empresarial que se estaba produciendo, destacando el aumento de la flexibilidad, la conciliación laboral y el uso de las nuevas tecnologías. Actualmente, el mercado español de formación se caracteriza por su modalidad y por la necesidad de las empresas de medir el impacto que tiene la formación en su cuenta de resultados. Nunca antes, la exigencia de justificar las inversiones en formación había sido tan intensa.

Enfocándonos en el sector, podemos extraer los siguientes datos de 2020 del estudio anual publicado por la Fundación Fundae (2021):

- Hubo más de 4 millones de empleados que cursaron algún tipo de formación interna
- Se impartieron un total de 83M de horas de formación, una media de 18 horas para los programas no subvencionados y 30 horas para los subvencionados.
- Alrededor de 300.000 empresas adquirieron servicios de formación
- Aproximadamente 56000 empresas ofrecieron servicios de formación
- El gasto en formación ascendió a 420M€, suponiendo un gasto medio por empresa de 140.000 euros

Por otro lado, la industria del coaching y del mentoring son actualmente tendencia y se espera que no dejen de crecer en los próximos años. Como vimos en el primer capítulo, la necesidad de aprender a adaptarse al entorno cambiante y a la transformación digital

que vendrá en el futuro, es primordial para la supervivencia de las empresas, el coaching y el mentoring son dos métodos esenciales para lograr este objetivo. Ambos sectores están valorados actualmente en miles de millones de dólares y tienen grandes perspectivas de crecimiento en los próximos años. (Valuates Reports, 2021)

3.1 Las cinco fuerzas de Porter

Para analizar el entorno específico donde opera la empresa, recurriremos a la herramienta de gestión propuesta por Michael Porter en su libro “Estrategia competitiva”, publicado en 1979. A través de “las cinco fuerzas de Porter”, mediremos el grado de atractivo de la industria en base a cinco variables: poder de negociación de clientes, poder de negociación de proveedores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre competidores.

Poder de negociación de los clientes - Medio

Esta variable mide el nivel de organización que poseen los consumidores, mientras más elevada sea esta; más exigencias podrán imponer los consumidores y menor será el precio que se le pueda cobrar.

Al ser un Marketplace, tenemos dos tipos diferentes de clientes: los *Trekkers* y los *Sherpas*.

Por un lado, los *Trekkers* poseerán un poder **bajo** ya que les estamos ofreciendo una solución customizada para su empresa que ninguna otra compañía puede ofrecer; ningún competidor cuenta con un círculo de expertos del nivel de nuestra empresa sumado al sistema de match que desarrollaremos. Además, al enfocarnos a empresas específicas, nos estamos asegurando que no se concentren y adquieran mayor poder de negociación.

Por otro lado, los *Sherpas* poseerán un nivel **alto** de poder, al querer contar con un círculo de expertos muy concreto y exigente, OnePeak deberá responder a sus necesidades y exigencias al menos los primeros años para poder contar con ellos.

Poder de negociación de proveedores - Bajo

Esta variable mide la capacidad de negociación que poseen los proveedores de la empresa, esta dependerá de la concentración de estos y de lo esencial que sean para la empresa.

Nuestros proveedores se resumen básicamente en aquellas empresas que nos proveen de servicios de marketing, licencias de softwares, oficina y el desarrollo y mantenimiento de la plataforma y el algoritmo de matching.

En el mercado encontramos numerosas empresas que ofrezcan estos servicios y productos, por lo que su poder de negociación lo consideramos **bajo**. Sin embargo, en cuanto a la parte tecnológica, al ser un producto de gran valor añadido y complejo de desarrollar, consideramos que no hay una elevada cantidad de empresas que nos pueda proporcionar este servicio a un precio óptimo por lo que lo consideraríamos de grado **medio**.

Barreras de entrada (amenaza de nuevos entrantes) - Media

En cuanto a la amenaza de nuevos competidores, hay que tener en cuenta las barreras de entrada de la industria. En el caso de que existan fuertes barreras de entrada, la entrada al nicho de mercado es más difícil, por lo que habrá que tenerlo en cuenta al elaborar la estrategia de la empresa. Algunas de las barreras de entrada que observamos son la elevada necesidad de capital inicial y la diferenciación del producto.

Por un lado, para el desarrollo de la plataforma y el algoritmo, encontramos que la necesidad de capital es muy elevada ya que contratar a programadores es muy costoso. Aunque no nos encontramos en una industria que necesite de un gasto en CAPEX excesivo, sigue siendo un desembolso inicial elevado que puede desincentivar la entrada de nuevos competidores.

En cuanto a la diferenciación del producto, actualmente no existe una empresa que ofrezca el mismo servicio que OnePeak. Sin embargo, existen compañías que ofrecen actividades parecidas y por ello existe el riesgo que incorporen servicios similares a los

nuestros. Para evitar esto debemos centrarnos en nuestra propuesta de valor, actualizándola y adaptándola a las necesidades del mercado.

Productos sustitutivos - Alto

El siguiente elemento que vamos a analizar es la amenaza de que aparezcan nuevos productos sustitutivos en el mercado. Entendemos productos sustitutivos como aquellos que cubren una necesidad similar a la nuestra. Estos son una amenaza para nuestra actividad ya que suelen influenciar en el límite del precio que cobra la empresa por sus servicios.

Este punto es uno de los que más condicionan a OnePeak ya que el grado de amenaza es muy **alto**. Al ser una empresa cuya propuesta de valor aglutina elementos de diferentes segmentos del mercado, no hay competidores que realicen la misma actividad, pero sí que se hayan especializado en alguna de las partes de la cadena de valor que ofrece nuestra empresa. Dentro de estas encontramos: Marketplaces de coaches (*thecoachingmarketplace.com*), Marketplaces de mentores (*mentorcruiase.com*), plataformas para programas internos de mentoring (*Mentorloop*) y de coaching (*coaching.com*); y servicios de coaching especializados para empresas (*Growlia*).

Por ello uno de los principales retos de OnePeak es elaborar una estrategia de comunicación que explique a los clientes de forma efectiva nuestro servicio y como nos diferenciamos de los posibles productos sustitutivos.

Rivalidad entre los competidores - Alta

Este punto es el resultado del estudio de las cuatro variables anteriores y proporciona a la empresa la información necesaria para decidir que estrategia de posicionamiento de mercado se utilizará. Mientras más rivalidad haya en la industria, más claro y solido deberá ser el plan de la organización de cara a diferenciarse de sus competidores y así sobreponerse a ellos.

Uno de los factores que debemos introducir en cuanto al análisis de estos mercados es su alto grado de crecimiento. El sector del *mentoring* y el *coaching* fueron reconocidos hace

muy poco tiempo, por lo que se consideran industrias nuevas con un gran potencial y que en el futuro atraerán a un gran número de empresas. Por otro lado, OnePeak se puede incluir en diferentes segmentos del mercado por ello hay que analizar cuál es el grado de cada segmento, además, hay que tener en cuenta el área geográfica en la que nos encontremos. Así mismo, el grado de competitividad viene resumido en la siguiente tabla:

Tabla 1 Grados de competencia mercados OnePeak

	Marketplaces	Plataforma y Software	Pogramas personalizados
U.S.A	Alto	Alto	Medio
ALEMANIA	Medio	Medio	Medio
U.K	Alto	Alto	Medio
ESPAÑA	Medio	Bajo	Medio

Fuente: elaboración propia

Ante este grado de rivalidad de nuestros competidores una de las estrategias que adoptará la compañía es la creación de un partnership con Instituciones que den certificaciones oficiales de coaching o mentoring, IFC o EMCC. Así pues, conseguiremos ofrecer mayores incentivos a los *Sherpas* de cara a su captación y asegurar la calidad de la formación que impartimos en relación con los *Trekkers*.

3.2 Análisis Pestel

En este apartado estudiaremos el entorno general de OnePeak utilizando la herramienta de análisis PESTEL (Trenza, 2020) la cual divide los elementos que pueden influir en el contexto general de la empresa en seis tipos diferentes: factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Políticos:

- En el marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia se van a aprobar en los próximos años instrumentos de colaboración público privada para impulsar iniciativas que favorezcan la transformación de la economía española. Estos planes llamados PERTE (*Proyectos Estratégicos de Recuperación y*

Transformación Económica), están abierto a todo tipo de empresas (*Pymes* o *startups*) y a todos los sectores. (Gobierno de España , s.f.)

- España espera la inversión de 806.900 millones de euros provenientes de los fondos europeos de recuperación *NextGen*. La mayoría de estos fondos irán destinados al I+D, a la transición climática y digital y al desarrollo de un nuevo programa de salud. (Comisión Europea, s.f.)

Económicos:

- La recesión económica causada por la pandemia ha hecho que se reduzca la actividad empresarial nacional, aunque se pronostica que de cara al año que viene se conseguirá volver a los niveles previos a esta. El aumento del gasto público por parte del Estado como respuesta, ha hecho que se dispare la deuda pública del país a niveles sin precedentes (116% del PIB nacional), como consecuencia, aumentarán los intereses que paga España por la deuda traduciéndose en un aumento de impuestos para cubrir este coste. Además, esta situación incómoda a los inversores haciendo menos atractiva la inversión en nuestro país. (El Economista, 2022)
- La crisis causada por el conflicto ruso-ucraniano tiene un doble efecto sobre OnePeak. Por un lado, un efecto relacionado con la producción energética, al aumentar el coste de los combustibles y las materias primas, el precio del petróleo ha aumentado casi un 70% respecto al año pasado mientras que el índice de materia primas de Bloomberg cotizaba en marzo un con una apreciación del 25% respecto al año pasado (Blanco, 2022). Por otro lado, un efecto relacionado con la inflación, el IPC nacional (índice de precios del consumidor) se situó en torno al 8,3% el mes de abril resultando en un aumento generalizado de los precios muy alto, y muy lejos del objetivo del 2% establecido por el BCE. (Datos Macro, 2022)
- A pesar de estos factores negativos producidos por la crisis ucraniana, en los últimos años han surgido oportunidades en el mundo de las *startups*. El ecosistema español de emprendedores está creciendo a un ritmo sin precedentes,

atrayendo cada día más capital. 2021 cerró con una inyección de más de 4.200 millones de euros a las *startups* españolas, triplicando la cifra del año anterior, además, se está incrementando el interés de los grandes fondos internacionales por entrar en nuestro mercado. (Labarca, 2022)

Sociales:

- La adaptación postpandemia de los trabajadores al nuevo mundo laboral, caracterizado por el aumento de la flexibilidad laboral y la aparición del sistema bimodal.
- Altas cifras de descontento laboral en el mercado español. En 2016, alrededor del 80% de los trabajadores mostraron rechazo al trabajo, alegando que hacían falta políticas que promoviesen la conciliación familiar y el bienestar personal. Además, más de la mitad desconfiaba de su empresa y la dejaría si recibiese otras propuestas. (ABC, 2016)
- La globalización y la interacción cada vez mayor de diferentes valores, culturas y costumbres hace que el entorno social cambie, afectando a los tipos de empleo, consumo, hábitos de compra y la forma de comunicarse.

Tecnológicos

- La falta de inversión en I+D de la economía española. La mínima dedicación del presupuesto nacional a la investigación y desarrollo, 1,4% PIB, lastra la competitividad de las empresas españolas en el panorama tecnológico. En comparación, las empresas tecnológicas en EE. UU. invierten alrededor de 90.000 millones de dólares, un 48% del PIB español, consiguiendo un retorno del 55%. (Faes, 2020)
- El desuso del Big Data en las empresas españolas. España está a la cola de la implementación de la Inteligencia Artificial en los servicios que dan las empresas nacionales, solo el 6% de estas lo utilizan recurrentemente. Este tipo de tecnología

no solo es el futuro del mundo empresarial, si no que además sirve como catalizadora para la reducción de costes y la mejora del servicio. (Sánchez, 2021)

- Altas expectativas de los consumidores. Las expectativas de población española en cuanto al *User Experience* es muy alto, por ello, cualquier error de código, diseño o programación en las webs o plataformas, harán que el cliente no cuente más con el servicio.

Factores ecológicos

- Las inversiones ESG (Environmental, Social and Governance) son una clara tendencia actualmente en el mundo financiero. Este tipo de inversiones se realizan fijándose en el impacto social y medioambiental que tiene la empresa y no en los clásicos parámetros financieros. Según PWC, los activos en fondos ESG alcanzarán la cifra de 50% del total de fondos europeos en 2025. OnePeak puede revolucionar el sector tecnológico al enfocarse en el desarrollo de líderes que tendrán un impacto en el gobierno corporativo de las empresas. (Funds Society, 2020)
- El establecimiento por parte de las Naciones Unidas de los SDG's (*Sustainable Development Goals*) suponen una guía para que las empresas puedan identificar si su impacto social, medioambiental y económico aporta valor a la sociedad, consiguiendo por ello fortalecer su posición en el mercado y las relaciones con sus distintos grupos de interés. (Deloitte, 2020)

Factores legales

- Alta burocracia en el sistema administrativo español. El marco normativo, regulado por el Boletín Oficial del Estado (BOE), se caracteriza por una elevada densidad y complejidad, que genera un alto nivel de obstáculos burocráticos y cargas administrativas. Este sistema complica la obtención de licencias y la ágil constitución de empresas. (Gil, 2019)
- OnePeak debe tener muy en cuenta la legislación mercantil española, de cara a estudiar qué tipo de sociedad le conviene constituir, identificando cuales hay y

que beneficios proporciona cada una. La legislación mercantil viene recogida en el Código de Comercio, y en leyes aprobadas posteriormente como la Ley de Sociedades de Capital o la Ley de las Sociedades Laborales. (Iberley)

3.3 Análisis competitivo (benchmark)

Una vez realizado el análisis tanto específico de nuestro sector como del entorno general donde la empresa desarrollará su actividad, hemos procedido a estudiar a nuestros principales competidores. Encontramos tres perfiles diferentes de empresas que compiten directa o indirectamente con OnePeak: plataformas que diseñan y gestionan programas internos de *coaching/mentoring*, empresas que ofrecen servicios personalizados de desarrollo profesional y *Marketplaces* de *coaches/mentores*.

El estudio que se ha realizado se centra en las variables que hemos considerado más importantes de cara a lograr reflejar el valor añadido que OnePeak ofrece respecto a sus competidores, por ello nos hemos basado en los elementos que ofrece nuestra empresa.

Las variables seleccionadas son:

- ¿Qué servicio ofrecen?
- ¿Qué precio tienen?
- ¿Tienen algoritmo de matching?
- ¿Cuentan con plataforma propia?
- ¿Poseen tecnología para el tracking de resultados?
- ¿Cuál es su tamaño?
- ¿Ofrecen mentoring o coaching?
- ¿A qué segmento van dirigidos?
- ¿En qué área operan?

A continuación, se muestra el análisis basado en estas variables de los tres tipos de empresas.

Plataformas de desarrollo profesional

Tabla 2 Benchmark competidores OnePeak 1

	Mentor Pitch	Ementor Connect	Mentor Loop
¿Qué ofrecen?	Plataforma para gestionar y coordinar el servicio de mentoring dentro de las organizaciones.	Plataforma para crear, gestionar y coordinar el servicio de mentoring dentro de las organizaciones.	Plataforma para crear, gestionar y coordinar el servicio de mentoring dentro de las organizaciones.
Precio	3 categorías: Starter- \$4 pers/mes (1-120 pers) Essential- 3\$ pers/mes (120-200) Enterprise- no definido (+200)	\$6,5 pers/mes	Gratis hasta 20 participantes (muy limitado-no hay algoritmo) Profesional: desde \$600 anual (incluye todo)
Algoritmo de matching Plataforma propia	Sí Sí	Sí Sí	Sí Sí
Tracking	Mentoring outcome intelligence, a través de la tecnología muestran una serie de métricas para validar la mentoría	Generación de informes, valoración del programa, encuestas y data analytics del progreso	Mentorloop quality score (analytics enseñando resultados), informe mensual y resultados cualitativos en tiempo real
Tamaño Tipo de servicio (mentoring o coaching)	(11-50) Mentoring	(10-20) Mentoring, coaching y training	(20-22) Mentoring
Clientes	Mentores independientes, instituciones educativas, empresas y aceleradoras	Empresas	Empresas
Area donde operan	EEUU	EEUU	UK y Australia

Fuente: elaboración propia

Este perfil de empresa se caracteriza por proveer de una plataforma customizable para la creación y gestión de programas internos de *coaching* o *mentoring*; haciendo el match a través de un algoritmo que tiene en cuenta las necesidades del *mentee* y las capacidades del experto. De forma paralela al desarrollo del programa, se va reflejando la evolución del aprendiz a través de distintas métricas. Las principales compañías de esta área son *Mentor Pitch*, *Ementor Connect* y *Mentor Loop*; y operan mayoritariamente en Australia y EE. UU.

Servicios especializados de mentoring y coaching

Tabla 3 Benchmark competidores OnePeak 2

	Growlia	Marlow	Mentyco
¿Qué ofrecen?	Creación de programas personalizados para el desarrollo de los empleados. Expertos propios	Servicio personalizado de coaching, proporcionando al cliente un plan customizado y flexible; junto a numerosas facilidades para desarrollar el potencial de éste mientras esta recibiendo su formación.	Servicio de consultoría de recursos humanos que ofrece una amplia red de mentores.
Precio	Desconocido	Desde \$275 por persona por mes. 4 horas al mes.	Desconocido
Algoritmo de matching Plataforma propia	No Sí	Sí Sí	No No
Tracking	Informe de consolidación de competencias, análisis con el equipo del empleado.	Encuestas de empleados y de los stakeholders	No
Tamaño Tipo de servicio (mentoring o coaching)	(10-15) Coaching y psicólogos	(20-22) Coaching	(5-10) Consultoría y mentoring
Clientes	Empresas	Empresas e individuales	Startups, grandes empresas e individuales
Area donde operan	España	EEUU	España

Fuente: elaboración propia

La principal propuesta de valor de este tipo de empresas radica en ofrecer servicios de *coaching o mentoring* enfocados a empleados específicos. Primero realizan un diagnóstico de este, y luego crean un programa con el coach o mentor que mejor se adapte a estas necesidades. También poseen plataforma y la tecnología para reflejar el *ROI* y el impacto de la formación. Las principales compañías de esta área son *Growlia, Marlow y Mentycó*; y operan principalmente en España y EE. UU.

Marketplaces de coaches y mentores

Tabla 4 Benchmark competidores OnePeak 3

	MentorCruise	Mentorly
¿Qué ofrecen?	Marketplace de mentores (profesionales del sector de la tecnología).	Marketplace de mentores y coaches (profesionales de todo tipo).
Precio	(\$30-\$800) el programa (media de 4 horas)	(\$30-\$500) el programa (media de 4 horas)
Algoritmo de matching	No	No
Plataforma propia	No	Sí
Tracking	No	No
Tamaño	(9-10)	(20-30)
Tipo de servicio (mentoring o coaching)	Mentoring	Mentoring y Coaching
Clientes	Individuales, empresas y colegios	Individuales
Area donde operan	Alemania	Canada

Fuente: elaboración propia

Este perfil de empresa ofrece un *Marketplace* donde el cliente puede encontrar un experto en el tema que está buscando, y contratar un número de sesiones con estos. La empresa solo hace de intermediación, y en algunos casos proporciona una plataforma para que sea más ágil la comunicación y el trato entre experto y aprendiz. Su monetización se basa en una comisión por sesión contratada, y sus principales clientes son individuos ajenos a la formación empresarial. Los líderes del sector son *MentorCruise* y *Mentorly*, operan principalmente en Alemania y Canadá.

OnePeak: diferenciación

Tras haber analizado la propuesta de valor de los principales competidores podemos resaltar lo siguiente.

Para empezar, aunque hay muchas empresas que ofrecen servicios similares o parecidos, pudiendo convertirse en productos sustitutivos, la mayoría operan fuera de España por lo que el grado de competitividad en nuestro mercado es relativamente bajo.

Por otro lado, consideramos que cada grupo de empresas está especializado en un eslabón de nuestra cadena de valor. El primero provee de una plataforma customizable para cada programa y tiene un algoritmo que hace el match entre profesor y alumno. El segundo realiza un diagnóstico del cliente y elabora un plan para que este reciba la formación adecuada de un experto. El tercero ofrece una red de especialistas en diferentes materias, para que el cliente elija con quien quiere tener este desarrollo profesional, actuando solo de intermediarios.

Nuestro modelo de negocio consiste en juntar lo más atractivo de cada segmento, ofreciendo al cliente un valor añadido mucho mayor que cada una de las partes por separado. OnePeak ofrece resolver las necesidades de los líderes a través de una formación experta y personalizada, de una forma flexible y reflejando en cada momento el impacto de esta en la empresa. Además, la gran diferencia respecto a los demás, es el *Círculo de Sherpas* con el que cuenta OnePeak.

Capítulo 4: Plan de Marketing

Para elaborar un plan eficiente de marketing, debemos tener en cuenta el estudio de mercado y del entorno competitivo que hemos realizado en el anterior epígrafe junto con el análisis interno de OnePeak.

Este análisis lo haremos utilizando la herramienta DAFO, el cual se enfoca en el estudio de las características internas de la empresa (Debilidades y Fortalezas) y de la situación externa (Amenazas y Oportunidades). A través de este quedará reflejada cual es la situación real de la empresa, de manera que se pueda elaborar una estrategia de marketing acorde a esta.

4.1 Análisis DAFO

A través de las conclusiones que obtendremos utilizando esta herramienta, podremos estudiar cuales son las mejores decisiones que debemos tomar para lograr nuestros objetivos.

La estrategia resultante debe estar enfocada en minimizar las amenazas identificadas, mejorando las debilidades de OnePeak. Así mismo, debe tener en cuenta las fortalezas y oportunidades de la empresa, de cara a lograr el máximo beneficio de estas.

Tabla 5 Análisis DAFO

	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNO	Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> - Círculo de Sherpas - Apoyo de nuestro Advisor 	Debilidades <ul style="list-style-type: none"> - Inexperiencia - Dependencia de los Sherpas
EXTERNO	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> - Mercado con grandes perspectivas de crecimiento 	Amenazas <ul style="list-style-type: none"> - Respuesta competidores - Posibilidad de recesión económica

Fuente: elaboración propia

Debilidades

La principal debilidad que hemos identificado es la inexperiencia de los cinco miembros del equipo. Aunque es cierto, que OnePeak está formado por cinco alumnos procedentes de la titulación de administración y dirección de empresas, la falta de trayectoria profesional puede suponer un problema en cuanto a las decisiones que se tomen de cara a la creación y funcionamiento de la empresa. Además, no contamos con ningún miembro que haya tenido experiencia en el sector.

Otro punto débil para destacar es la dependencia que tenemos de los *Sherpas*. Al ser un Marketplace, OnePeak necesita el *Circulo de Sherpas* para poder ofrecer su servicio ya que, sin ellos, no se podrían impartir los programas de *coaching/mentoring*. Por ello, es muy importante el diseño de una buena estrategia de captación de expertos, ofreciéndoles los alicientes necesarios para que se unan a nuestra empresa y manteniendo una estrecha relación de cara a conseguir su permanencia.

Amenazas

La principal amenaza a la que se enfrenta OnePeak es la respuesta de sus competidores. Como ya mencionamos en el anterior epígrafe, no existe un perfil de empresa que ofrezca los mismos servicios que nosotros, sin embargo, si existen nichos del mercado especializados en un eslabón de nuestra cadena de valor. De este modo, la amenaza reside en la posibilidad de que una vez que OnePeak salga al mercado, nuestros competidores que cuentan con mayores recursos decidan introducir elementos de nuestra propuesta de valor, ofreciendo un servicio similar al nuestro.

Otro elemento que puede suponer una situación desfavorable a la empresa es la posibilidad de una nueva recesión económica. El incremento de los precios de las “commodities” junto a la inflación general que se está viviendo en todo el mundo occidental, puede llevar a la entrada en una nueva etapa del ciclo económico clásico caracterizado por un descenso de la producción, la renta y la actividad económica en general. Este fenómeno impactaría a OnePeak de forma directa, ya que las empresas optarían por una estrategia de reducción de costes, cortando todo gasto no necesario pudiendo considerar la formación como tal.

Fortalezas

Hemos identificado dos fortalezas principales: el *Circulo de Sherpas* y el apoyo de nuestro advisor.

Nuestra propuesta de valor es la mayor fortaleza que tenemos, ya que conseguirá que nos diferenciamos de la competencia, ayudándonos a penetrar en el mercado. El *Circulo de Sherpas*, es un elemento novedoso que ninguna empresa de nuestro perfil posee, gracias a este nos aseguramos dar un servicio de calidad y que el cliente quede satisfecho. La eficacia de los programas diseñados por estos es muy difícil de copiar ya que se basan en

una amplia trayectoria profesional y en años de experiencia. Por ello son nuestra principal fuente de ventaja competitiva, y necesitamos elaborar planes para garantizar su fidelidad.

Actualmente contamos con el apoyo de un experto, que nos acompañara en la creación y desarrollo de la empresa como *advisor*, Antonio Iglesias. Antonio se ha formado en las mejores instituciones educativas de todo el mundo, tal como *ICAI*, *MIT* y *Standford*. Paralelamente ha trabajado en grandes empresas como *BCG* o *Asurion*, y actualmente es el director de *Endeavor Spain*, empresa enfocada a catalizar la proyección de emprendedores de alto impacto. Por todo esto, consideramos que el apoyo de este *advisor* será clave en cuanto a la elaboración de nuestra estrategia y su posterior ejecución.

Oportunidades

Por último, cabe destacar cual es la principal situación externa que favorece el desarrollo de *OnePeak*, y es la proyección del mercado.

Como ya se mencionó en el epígrafe anterior, *OnePeak* se encuentra en dos de los mercados con más perspectivas de futuro de todo el panorama empresarial. Este futuro inmediato se debe a las grandes transformaciones que se están dando, la aceleración digital y la necesidad de adaptación. Según el portal de negocios *Dugudd-Hoy*, de cara a este año, el sector del coaching crecerá más rápido de lo que lo hizo la economía mundial de 2012 a 2017, convirtiéndose en uno de los sectores más atractivos en los que desarrollarse. Estas perspectivas presentan una gran oportunidad para *OnePeak*, sin embargo, pueden convertirse en un problema al atraer a nuevos competidores. (MundosE, 2020)

4.2 Marketing Mix

El *marketing mix* se refiere a las acciones, tácticas y estrategias que utiliza la compañía para introducir y promover su producto o servicio en el mercado. A través de este análisis sabremos como podemos influir en la demanda del mercado elaborando así el plan comercial de la empresa. Nuestro objetivo final es que el consumidor sienta que tiene la necesidad de comprarnos. (The Economic Times)

El marketing mix se compone de cuatro variables:

- Producto
- Precio
- Distribución
- Promoción

Las dos últimas variables recogen las acciones relacionadas con el proceso mediante el cual tu servicio llega al consumidor final y las tácticas para dar a conocer tu servicio a los clientes potenciales y fidelizarlos. Aunque ambas partes han quedado reflejadas en el epígrafe del *Business Model Canvas* en los apartados de *Canales* y *Relación con Clientes*, haremos un breve repaso de ellas.

Por un lado, la **promoción** consistirá en el desarrollo de una plataforma web para poder captar a los clientes, campañas de marketing a través de LinkedIn y otras webs destinadas al desarrollo empresarial; la creación de contenido en blogs relacionados con el liderazgo y la asistencia a convenciones y congresos de tema empresarial.

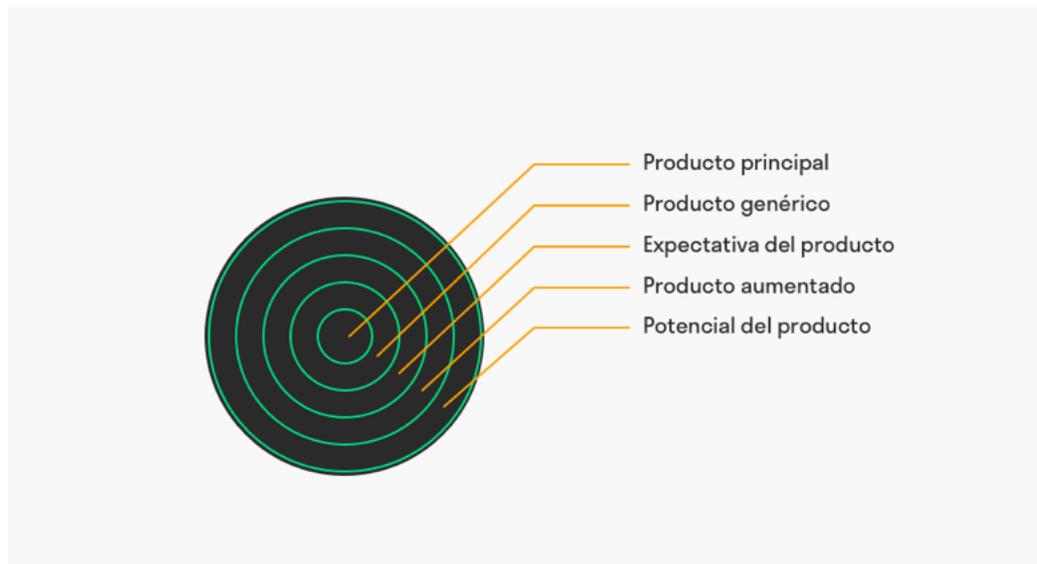
Por otro lado, la **distribución** se basará principalmente en reuniones físicas y virtuales a través de nuestra plataforma o herramientas como *Zoom* o *Google Meets*. De la misma forma, se pondrán en contacto al *Trekker* con el *Sherpa*.

A continuación, nos enfocaremos en las dos variables restantes: producto y precio.

4.2.1 Política del producto

Según el economista Philip Kotler, un producto va más allá de una “cosa tangible”, se trata de un elemento que satisface las necesidades de los consumidores, proporcionándoles, además, un valor abstracto. Kotler identifica cinco niveles de producto que deben de ser analizados y desarrollados; en cada nivel queda reflejado el valor que los consumidores asignan al producto desde un punto de vista específico. En consecuencia, el cliente estará satisfecho cuando el valor sea igual o mayor que el valor esperado. (APOLO, 2021)

Ilustración 1 Cinco niveles del producto por Philip Kotler



Fuente: (Mulder, 2012)

El primer nivel es el **producto principal**, este se enfoca en el propósito para el que ha sido creado el producto. En nuestro caso *OnePeak* ofrece servicios de formación a directivos, a través de sesiones de mentoría/coaching con el objetivo de desarrollar las capacidades de liderazgo de los alumnos.

La siguiente fase sería el **producto genérico**, este representa todas las cualidades del servicio. *OnePeak* ofrece un servicio de formación a líderes de ventas, impartido por los mejores expertos del sector y enfocado a las necesidades actuales de la empresa. A través de un análisis 360 se detecta cual es la situación del cliente, se le hace match con el experto que más le convenga y se elabora un plan de formación personalizado. Este plan se imparte de forma flexible a través de una plataforma y con el apoyo de un toolkit que contiene los recursos necesarios para reforzar el aprendizaje del líder. Así mismo, se monitoriza el progreso de la formación a través de una selección de KPIs que son asignados en consenso con el *Sherpa* y el *Trekker*.

El tercer nivel, **producto esperado**, es sobre los atributos que el consumidor espera obtener cuando adquiere el producto. Estos son muy importantes ya que son los mínimos requeridos para poder ser competitivos, por ello, hay que lograrlos para igualar a nuestros competidores. En el caso de *OnePeak* el producto esperado consistiría en que el *Trekker* tras la formación haya adquirido las capacidades propuestas en el momento de la elaboración del programa, traducándose en un impacto en la empresa.

El cuarto nivel es el **producto aumentado**, aquí se refiere a todos los factores adicionales que diferencian el producto de la competencia. Aquí se involucra directamente a la identidad de marca y su imagen. La principal fuente de diferenciación de OnePeak es el *Círculo de Sherpas*, al contar con una comunidad de expertos con gran experiencia y una trayectoria profesional extensa, se está asegurando que el servicio ofrecido va a ser de calidad y eficaz. Además, la posibilidad de pertenecer a esta exclusiva comunidad al terminar la formación se convierte en otro aliciente para captar a los clientes. Por último, de cara a futuras campañas publicitarias, construiremos una fuerte identidad de marca utilizando la analogía y la iconografía de todo lo relacionado con la montaña. Desde el nombre de la empresa OnePeak (una cima), su logo (una montaña) y la designación de *Sherpas y Trekkers*.

El último nivel es el **beneficio potencial**, este hace referencia a las variaciones que puede sufrir en el futuro el producto o servicio, para satisfacer necesidades que surgen en los próximos años. La principal perspectiva que tiene OnePeak respecto a este nivel, sería por un lado la creación de una escuela oficial de *coaches/mentores* que tras horas de formación expidiera certificaciones oficiales que acreditaran su título, como actualmente hacen instituciones como el IFC o el EMCC. Por otro lado, la creación de una metodología novedosa de formación que respaldada por la plataforma que ofrecemos, se convirtiera en un elemento diferenciador de nuestra empresa, *la metodología OnePeak*.

Gracias a este análisis han quedado reflejadas cuales son las características del servicio que estamos vendiendo, específicamente, que atributos ofrecemos que nos diferencian de la competencia, y que por ello debemos potenciar a través de las diferentes estrategias de comunicación.

4.2.2 Política de precios

Según la literatura tradicionalmente las políticas de fijación de precios están influenciadas por tres criterios:

- Teniendo en cuenta los costes y estableciendo un margen de beneficio
- Según los precios de la competencia y la existencia de ventaja competitiva de la empresa
- La percepción de valor que tienen los consumidores del producto

La primera estrategia se basa en fijar el precio basándonos en la demanda, específicamente en la percepción de valor que tienen los consumidores con relación al beneficio que ofrecemos. Uno de los principales inconvenientes de adoptar este tipo de fijación consistiría en la incorrecta transmisión del valor que ofrecemos en nuestra estrategia de comunicación. En nuestro caso, nuestro servicio es complejo y difícil de explicar, por ello, podemos tener más problemas utilizando esta, ya que un precio demasiado alto o bajo puede tener un impacto negativo en nuestros consumidores. (Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo)

La segunda se enfoca en fijar el precio teniendo en cuenta los costes totales. Para esta habría que analizar tanto los costes variables como fijos, estableciendo un margen de beneficio, $Precio\ de\ venta = Coste + \% Margen$. Aunque es la estrategia más usada por la mayoría de las empresas, OnePeak no seguirá esta táctica ya que tendrá más en cuenta el posicionamiento respecto a la competencia.

OnePeak posee una serie de ventajas competitivas que nos diferencia de las empresas que se encuentran en nuestro nicho. Por ello, estableceremos un precio por encima de la media para generar posicionamiento de **prestigio** y **calidad** en el mercado. Nuestro modelo de monetización consiste en un sistema de suscripción, cuyo precio cambia dependiendo de las horas que se contraten. Así pues, estos serían los diferentes planes que ofrecemos:

- Pack Makalu: 4h/mes – 300€
- Plan K2: 6h/mes – 400€
- Plan Everest: 8h/mes – 600€

Estos precios se han establecido tras hacer un análisis de la competencia, el precio medio de 4 horas de sesión mensual es de 250\$ en el mercado, es decir, 59€ por hora. OnePeak ofrece en su programa Makalu, 75€ la hora, en su plan K2 67€ la hora y en su plan Everest 75€ la hora. De esta manera, nuestro precio está por encima de la media generando la sensación de servicio *premium*, y, además, nuestro plan principal el K2 es el que más económico sale, captando la atención del cliente.

Capítulo 5: Viabilidad Financiera

En este epígrafe se explicará la viabilidad financiera de *OnePeak* a través de la elaboración de unas proyecciones a cinco años, y, en consecuencia, una cuenta de PYG y un balance estimado.

5.1 Ingresos

Como ya hemos mencionado en la política de precios, nuestros ingresos procederán de un sistema de suscripción basado en tres paquetes básicos, que dependiendo de las horas de *mentoría/coaching* tendrán un precio u otro. Estos son:

- Pack 1 Makalu: 4h/mes – 300€
- Pack 2 K2: 6h/mes – 400€
- Pack 3 Everest: 8h/mes – 600€

Hay que destacar, que, tras un análisis de los consumidores, estimamos que el *Trekker* se quedará de media un año con nosotros. Teniendo en cuenta esto, el primer mes consideramos que gracias a nuestra gestión antes de lanzar el MVP, contaremos con 6 suscriptores del Pack 1, 5 suscriptores del Pack 2 y 4 suscriptores del Pack 3. Además, tomando en consideración la capacidad comercial del equipo, el número de suscriptores incrementará mensualmente de la siguiente manera: Pack 1 +2, Pack 2 +1 y Pack 3 +1/2. De esta manera y contando con los precios anteriormente expuestos, obtendremos los siguientes ingresos:

Tabla 6 Proyección de ingresos escenario medio 1º año

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
Pack 1	1.800,00 €	2.400,00 €	3.000,00 €	3.600,00 €	4.200,00 €	4.800,00 €	5.400,00 €	6.000,00 €	6.600,00 €	7.200,00 €	7.800,00 €	8.400,00 €	61.200,00 €
Pack 2	2.000,00 €	2.400,00 €	2.800,00 €	3.200,00 €	3.600,00 €	4.000,00 €	4.400,00 €	4.800,00 €	5.200,00 €	5.600,00 €	6.000,00 €	6.400,00 €	50.400,00 €
Pack 3	2.400,00 €	2.400,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €	5.400,00 €	5.400,00 €	46.800,00 €
													158.400,00 €
Nº pack 1	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24	26	28	
Nº pack 2	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
Nº pack 3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	

Fuente: elaboración propia

Como podemos ver nuestros ingresos a final del primer año rondarían los 160.000 euros, sin embargo, esto sería en un escenario medio. A continuación, presentamos nuestro análisis para los distintos tipos de sensibilidad.

Escenario Pesimista

Tabla 7 Proyección de ingresos escenario pesimista 1º año

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
Pack 1	1.800,00 €	1.800,00 €	2.100,00 €	2.100,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	2.700,00 €	2.700,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.300,00 €	3.300,00 €	30.600,00 €
Pack 2	2.000,00 €	2.000,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	2.800,00 €	2.800,00 €	3.200,00 €	3.200,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	36.000,00 €
Pack 3	2.400,00 €	2.400,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €	4.800,00 €	42.000,00 €
													108.600,00 €
Nº pack 1	6	6	7	7	8	8	9	9	10	10	11	11	11
Nº pack 2	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	10	10	10
Nº pack 3	4	4	5	5	5	6	6	6	7	7	7	8	8

Fuente: elaboración propia

Escenario Optimista

Tabla 8 Proyección de ingresos escenario optimista 1º año

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
Pack 1	1.800,00 €	2.400,00 €	3.300,00 €	3.900,00 €	4.800,00 €	5.400,00 €	6.300,00 €	6.900,00 €	7.800,00 €	8.400,00 €	9.300,00 €	9.300,00 €	69.600,00 €
Pack 2	2.000,00 €	2.800,00 €	3.600,00 €	4.400,00 €	5.200,00 €	6.000,00 €	6.800,00 €	7.600,00 €	8.400,00 €	9.200,00 €	10.000,00 €	10.800,00 €	76.800,00 €
Pack 3	2.400,00 €	3.000,00 €	3.600,00 €	4.200,00 €	4.800,00 €	5.400,00 €	6.000,00 €	6.600,00 €	7.200,00 €	7.800,00 €	8.400,00 €	9.000,00 €	68.400,00 €
													214.800,00 €
Nº pack 1	6	8	11	13	16	18	21	23	26	28	31	31	31
Nº pack 2	5	7	9	11	13	15	17	19	21	23	25	27	27
Nº pack 3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	15

Fuente: elaboración propia

Como queda reflejado en estas proyecciones, aunque nos encontremos en el peor escenario, nuestros ingresos superarían los cien mil euros. Hito muy valorable para ser una empresa que solo llevará un año en funcionamiento. De cara a los siguientes años, hemos proyectado los ingresos conforme al escenario medio.

El segundo año aumentaremos el crecimiento mensual, ya que nuestros servicios ya se están dando a conocer en el mundo tecnológico y la inversión en marketing empieza a hacer efecto. Por ello partiremos el primer mes con un aumento considerable de suscripciones en los tres packs, aunque tras pasar un año desde el comienzo del desarrollo de nuestra actividad, hemos estimado que cada mes se irán los suscriptores que nos contrataron hace doce meses. Partiremos de los siguientes datos:

Tabla 9 Suscriptores iniciales 2º año

N.º Pack 1	30
N.º Pack 2	20
N.º Pack 3	10

Fuente: elaboración propia

Obteniendo estas proyecciones:

Tabla 10 Proyecciones de ingresos 2º año

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
Pack 1	9.000,00 €	9.300,00 €	9.600,00 €	9.900,00 €	10.200,00 €	10.500,00 €	10.800,00 €	11.100,00 €	11.400,00 €	11.700,00 €	12.000,00 €	12.300,00 €	127.800,00 €
Pack 2	8.000,00 €	8.400,00 €	8.800,00 €	9.200,00 €	9.600,00 €	10.000,00 €	10.400,00 €	10.800,00 €	11.200,00 €	11.600,00 €	12.000,00 €	12.400,00 €	122.400,00 €
Pack 3	6.000,00 €	6.000,00 €	6.600,00 €	6.600,00 €	7.200,00 €	7.200,00 €	7.800,00 €	7.800,00 €	8.400,00 €	8.400,00 €	9.000,00 €	9.000,00 €	90.000,00 €
													340.200,00 €
Nº pack 1	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	
Nº pack 2	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
Nº pack 3	10	10	11	11	12	12	13	13	14	14	15	15	

Fuente: elaboración propia

Los años siguientes, gracias a un incremento de nuestra capacidad comercial la inversión en publicidad, aumentaremos el ritmo de crecimiento mensual cada año, estimando los siguientes ingresos hasta el año 5.

Tabla 11 Proyecciones financieras primeros 5 años

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos					
Pack 1	61.200,00 €	127.800,00 €	195.900,00 €	307.800,00 €	462.600,00 €
Pack 2	50.400,00 €	122.400,00 €	199.200,00 €	321.600,00 €	475.200,00 €
Pack 3	46.800,00 €	90.000,00 €	154.800,00 €	262.800,00 €	414.000,00 €
TOTAL	158.400,00 €	340.200,00 €	549.900,00 €	892.200,00 €	1.351.800,00 €

Fuente: elaboración propia

5.2 Costes

Coste de ventas

En cuanto a costes, tal y como definimos en el Canvas encontramos dos tipos de coste, el coste de ventas y los costes fijos. El coste de ventas se desglosa en dos: coste variable del *Sherpa* y el coste del Onboarding.

El primer coste consiste en un porcentaje del ingreso que proviene de la suscripción, como medio de compensación para los *expertos*. Aunque es cierto, que tras entrevistar a potenciales *coaches/mentores*, la mayoría no quisiera percibir un beneficio monetario, hemos estimado que una parte de nuestros ingresos vayan a ellos para tener mayor flexibilidad y poder ofrecerle incentivos para captarlos. Este margen es del 30%.

El segundo coste está enfocado en sufragar los gastos que surgen de la recogida de información del entorno del líder, contaremos con expertos como psicólogos y los propios miembros del equipo para realizar esta tarea. Se trata de un coste fijo de 500€ de media, para cada nuevo suscriptor.

De esta manera los costes de ventas del primer año quedarían así:

Tabla 12 Estimación coste de ventas 1º año

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
On boarding	7.500,00 €	1.500,00 €	2.000,00 €	1.500,00 €	2.000,00 €	1.500,00 €	2.000,00 €	1.500,00 €	2.000,00 €	1.500,00 €	2.000,00 €	1.500,00 €	26.500,00 €
Coste Sherpa	1.860,00 €	2.160,00 €	2.640,00 €	2.940,00 €	3.420,00 €	3.720,00 €	4.200,00 €	4.500,00 €	4.980,00 €	5.280,00 €	5.760,00 €	6.060,00 €	47.520,00 €
Nº pack 1	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24	26	28	74.020,00 €
Nº pack 2	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
Nº pack 3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	
Numero total	15	18	22	25	29	32	36	39	43	46	50	53	
Nuevos trekkers	0	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	

Fuente: elaboración propia

Y los costes de los siguientes cinco años así:

Tabla 13 Estimación coste de ventas primeros 5 años

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Coste de ventas					
On boarding	-26.500,00 €	-17.000,00 €	-22.000,00 €	-45.500,00 €	-48.000,00 €
Coste Sherpas	-47.520,00 €	-102.060,00 €	-164.970,00 €	-267.660,00 €	-405.540,00 €
TOTAL	-74.020,00 €	-119.060,00 €	-186.970,00 €	-313.160,00 €	-453.540,00 €

Fuente: elaboración propia

Gastos de explotación

Por otro lado, encontramos algunos costes fijos que son necesarios para el desarrollo de la actividad empresarial. Dentro de los costes fijos de OnePeak encontramos los siguientes:

- Desarrollo de la plataforma y el modelo predictivo: este será una de las principales inversiones que se hará, ya que es un elemento imprescindible en para nuestra cadena de valor. Estimamos que en tres años esté terminado.
- Inversión en I+D: destinaremos una parte del presupuesto cada año en mantener actualizados la plataforma y el sistema de recomendación.
- Las campañas de marketing: el coste inicial no será muy alto, pero a medida que la empresa irá creciendo, se irán reinvertiendo cada vez más fondos en estas.
- Oficina: estableceremos una partida que ira destinada al alquiler de una oficina en un espacio de coworking, de manera que podamos recibir a nuestros clientes de forma presencial y profesional

- Gastos legales: consideramos que para la constitución de la empresa y demás trámites burocráticos, hay que desembolsar capital. Además, aunque contemos en el equipo con una futura abogada, reservaremos una cantidad mínima por si tenemos algún inconveniente legal.
- Licencias de software: adquiriremos una suscripción anual del paquete Microsoft para que los miembros de la empresa puedan trabajar.
- Otros gastos: esta partida está reservada a gastos que puedan ocasionarse casualmente como viajes o comidas.

Por último, hay que destacar la partida de gastos de personal, tras una deliberación entre los miembros del equipo se decidió que hasta el tercer año no cobraríamos nada de la empresa, de manera que todo lo generado, se pudiera volver a reinvertir en OnePeak favoreciendo su crecimiento y expansión.

De esta manera la proyección de gastos de explotación los primeros 5 años quedaría así:

Tabla 14 Estimación gastos de explotación primeros 5 años

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos de explotación					
Plataforma recomendación	- 75.000,00 €	- 75.000,00 €	- 75.000,00 €	- €	- €
Inversión en I+D				- 30.000,00 €	- 30.000,00 €
Gastos de marketing	- 12.000,00 €	- 15.000,00 €	- 27.750,00 €	- 51.337,50 €	- 94.974,38 €
Gastos de co-working	- 3.600,00 €	- 7.200,00 €	- 8.400,00 €	- 8.400,00 €	- 8.400,00 €
Gastos legales	- 3.000,00 €	- 2.000,00 €	- 2.000,00 €	- 2.000,00 €	- 2.000,00 €
Licencias software	- 200,00 €	- 200,00 €	- 200,00 €	- 200,00 €	- 200,00 €
Otros gastos	- 6.000,00 €	- 6.000,00 €	- 6.000,00 €	- 6.000,00 €	- 6.000,00 €
Gastos de personal	- €	- €	- 72.000,00 €	- 96.000,00 €	- 108.000,00 €
Total	- 99.800,00 €	- 105.400,00 €	- 191.350,00 €	- 193.937,50 €	- 249.574,38 €

Fuente: elaboración propia

5.3 Cuenta de pérdidas y ganancias

Con la información expuesta anteriormente, procederemos a elaborar la cuenta de PYG de los cinco primeros años de la empresa. Sin embargo, antes hay que tener en cuenta dos dimensiones: la financiación, la amortización y los impuestos.

Instrumentos de financiación

Las empresas disponen de una gran variedad de instrumentos de financiación: préstamos, capital riesgo, deuda corporativa, pagarés... Sin embargo, uno de los principales retos para las empresas de nueva creación son conseguir estos fondos, ya que las entidades bancarias no dan facilidades a los emprendedores para conseguir financiación ante la amenaza de quiebra de la startup. Es por ello por lo que los emprendedores suelen acudir a la expresión “Family, Friends and Fools”, es decir, la gente más cercana del equipo que va a emprender, y que por ello creen en su proyecto.

OnePeak tiene pensado en acudir a esta fuente de financiación, aunque lo hará de una forma peculiar, a través de una ronda de financiación donde puedan participar grandes inversores; además, lo complementaremos con un préstamo ENISA. El primero consiste en dar a Fondos de Capital Riesgo y demás inversores, un porcentaje de nuestro capital social a cambio de fondos, es una práctica muy habitual entre el mundo emprendedor. El segundo consiste en un préstamo participativo a muy buen tipo de interés proporcionado por el *Ministerio de Industria, Comercio y Turismo*, enfocado a empresas de reciente creación y a emprendedores.

Teniendo en cuenta todo esto, el objetivo de *OnePeak* es conseguir 350.000€ por un 30% del capital social, y que nos concedan un préstamo de 75.000€ a un interés del EURIBOR+3,25%. En consecuencia, el destino de los fondos será para hacer frente a los gastos de explotación y a una parte de los costes de ventas, los dos primeros años. Hay que tener en cuenta que la plataforma de recomendación supone la mayor parte de los gastos de explotación.

Impuestos

Según la ley de sociedad mercantiles, el impuesto medio que agrava los beneficios de las empresas españolas es de un 25%, por ello se utilizará esta cifra en la cuenta de PYG, para calcular los impuestos que debe pagar *OnePeak*.

Cuenta de PYG

Teniendo en cuenta todo lo expuesto anteriormente, esta sería la cuenta de pérdidas y ganancias de los primeros cinco años de *OnePeak*.

Tabla 15 Cuenta de PYG primeros 5 años

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingreso de ventas	158.400,00 €	340.200,00 €	549.900,00 €	892.200,00 €	1.351.800,00 €
Coste de ventas	-74.020,00 €	-119.060,00 €	-186.970,00 €	-313.160,00 €	-453.540,00 €
Margen bruto	84.380,00 €	221.140,00 €	362.930,00 €	579.040,00 €	898.260,00 €
Gastos de explotación	-99.800,00 €	-105.400,00 €	-191.350,00 €	-193.937,50 €	-249.574,38 €
Resultado explotación	-15.420,00 €	115.740,00 €	171.580,00 €	385.102,50 €	648.685,63 €
Amortizaciones	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
EBIT	-15.420,00 €	115.740,00 €	171.580,00 €	369.686,55 €	648.685,63 €
Intereses	-16.663,80 €	-16.247,85 €	-15.831,90 €	-15.415,95 €	-15.000,00 €
EBT	-32.083,80 €	99.492,15 €	155.748,10 €	354.270,60 €	633.685,63 €
Impuestos	0,00 €	-24.873,04 €	-38.937,03 €	-92.421,64 €	-158.421,41 €
Beneficio Neto	-32.083,80 €	74.619,11 €	116.811,08 €	277.264,91 €	475.264,22 €

Fuente: elaboración propia

5.4 Balance de situación

El balance de situación es un informe financiero contable que refleja la situación de la empresa en un momento determinado. Está compuesto por tres conceptos: el activo, el pasivo y el patrimonio neto. El primero consiste en los recursos controlados por la empresa, pudiendo ser tangibles o intangibles. El segundo refleja las obligaciones que posee la empresa respecto a terceros. El tercero muestra los aportes de los accionistas a la empresa.

Tomando esto en consideración, a continuación, presentaremos el balance de situación de OnePeak al cierre del ejercicio económico del primer año.

Ilustración 2 Balance de situación final 1º año

Activos		Patrimonio Neto	
<i>No corrientes</i>		Capital social	305.000,00 €
Propiedad intelectual	75.000,00 €	Resultado del ejercicio	-32.083,80 €
<i>Corrientes</i>		Pasivo	
Caja	257.916,20 €	<i>No corriente</i>	
		Deuda a largo plazo	60.000,00 €

Fuente: elaboración propia

CAPITULO 6: CONCLUSIÓN

Hemos visto como a lo largo del trabajo, la idea de *OnePeak* se ha ido desarrollando a través de la elaboración de un plan de negocio, que ha juntado una parte teórica que ha consistido en el análisis de artículos y documentos de interés, y una parte práctica basada en el concurso Comillas Emprende.

Como se ha reflejado en el estudio expuesto durante el trabajo, la necesidad del liderazgo nunca ha sido tan urgente. Las empresas necesitan directivos que sepan como adaptarse al entorno tan volátil e incierto en el que se desarrolla actualmente la actividad empresarial. Además, deben adquirir las competencias necesarias para poder gestionar la diversidad generacional de sus empleados y la nueva forma de trabajo que ha surgido a raíz de la pandemia. Estas capacidades se desarrollan a través de las “soft skills”, el principal problema que existe actualmente reside en que los cursos de formación se enfocan en otro tipo de habilidades, en lugar de estas.

Ante este enfoque anticuado de desarrollo profesional, ha surgido la idea de *OnePeak*, que se convertirá en futuro del desarrollo profesional empresarial. *OnePeak* es una plataforma de formación personalizada que tiene como objetivo la mejora del rendimiento de los equipos a través de la dotación de las “soft skills” necesarias a los líderes del área. Este actúa como Marketplace uniendo a *Sherpas* con *Trekkers* mediante un algoritmo de “matching”, a continuación, se diseña un programa personalizado enfocado a las necesidades del *Trekker*, y, por último, a través de nuestra plataforma se imparte la formación garantizando un seguimiento real del progreso.

En cuanto al plan de negocio, nos hemos enfocado en tres diferentes áreas: el análisis del entorno, el plan de marketing y la viabilidad financiera del proyecto.

Gracias al análisis del entorno hemos estudiado el potencial que tiene el mercado al que nos estamos dirigiendo, concluyendo que se le espera un crecimiento futuro sin precedentes. Además, ha quedado claro el atractivo de la industria en base al posicionamiento de la empresa respecto a sus competidores, proveedores y clientes; ya que se ofrece un servicio con un valor añadido mayor que el de la media y contamos con un elemento diferenciador, el *Circulo de Sherpas*. No obstante, este supone nuestra mayor

debilidad al poseer una gran influencia en la empresa. También, se ha destacado cómo la creciente tendencia de inversión en ESG, puede suponer una oportunidad de cara a conseguir financiación.

En la elaboración del plan de marketing hemos identificado las fortalezas y oportunidades que debemos aprovechar de cara a la expansión de la empresa, al igual que las debilidades y amenazas cuyo impacto debemos reducir. Mediante el análisis del producto, hemos detallado cuales son las características que nos diferencian de la competencia, y, en consecuencia, deben ser resaltadas en nuestra estrategia de comunicación. Así mismo, se he establecido un precio del servicio por encima de la media de manera que se genere una sensación de “producto premium” en los clientes.

Las proyecciones financieras de los primeros cinco años de funcionamiento de la empresa y su complementación con la cuenta de PYG y el balance de situación; ha puesto de manifiesto la viabilidad financiera de *OnePeak*. En estos documentos vemos cómo pese a sufrir pérdidas el primer año, los siguientes años la empresa experimentará un gran crecimiento en cuanto a ingresos y beneficios, resultando atractiva para los inversores.

Como conclusión, hay que destacar que la elaboración de este trabajo ha sido mayoritariamente teórica, basándonos en la literatura existente y en datos históricos de diferentes empresas. En consecuencia, al llevar este plan de negocio a la práctica puede haber modificaciones e incluso una pivotación de la idea si va en consonancia con las necesidades reales del mercado al que nos dirigimos.

Bibliografía

- ABC. (31 de marzo de 2016). El 78% de los trabajadores españoles se declara descontento con su trabajo. *ABC*.
- APOLO. (2021). *Dimensiones de un Producto: Cuáles son y Algunos Ejemplos*. Obtenido de APOLO: <https://www.universoapolo.com/dimensiones-de-un-producto/>
- Blanco, V. (6 de marzo de 2022). Las materias primas no dan tregua al alza del IPC. *EL Economista*.
- Cerem Business School. (21 de abril de 2021). *LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN ENTORNOS VUCA*. Obtenido de Cerem Business School: <https://www.cerem.es/blog/la-importancia-del-liderazgo-en-entornos-vuca>
- Comisión Europea. (s.f.). *Plan de recuperación para Europa*. Obtenido de Web oficial UE: https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_es
- Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo. (s.f.). *ESTRATEGIAS PARA LA FIJACION DEL PRECIO: NUEVOS PRECIOS PARA NUEVOS MERCADOS*. Sevilla: Junta de Andalucía.
- Datos Macro. (mayo de 2022). *El IPC aumenta hasta el 8,7% en mayo en España*. Obtenido de Datos Macro: <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/espana>
- Deloitte. (2020). *La importancia de los ODS para las empresas*. Obtenido de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/importancia-ods-empresas.html>
- El Economista. (20 de abril de 2022). *El FMI estima que España cierre 2022 con un déficit del 5,3% y una deuda pública del 116,4%*. Obtenido de El Economista: <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/11725667/04/22/El-FMI-estima-que-Espana-cierre-2022-con-un-deficit-del-53-y-una-deuda-publica-del-1164.html>
- Factor Humano. (28 de Febrero de 2022). *La inestabilidad laboral, principal preocupación para la generación Z y los millennials*. Obtenido de FactorHumano: <https://factorhumano.es/inestabilidad-laboral-preocupacion-generacion-z-y-millennials>
- Faes, I. (2020). La fatla de I+D lastra la economía española. *El economista*.
- Fundación Estatal para la Formación en el Empleo. (2021). *Impacto COVID-19 en la formación para el empleo*. Madrid: FUNDAE.

- Funds Society. (2020). *Los activos en fondos ESG representarán más de la mitad del patrimonio en fondos europeos en 2025*. Obtenido de Funds Society: <https://www.fundssociety.com/es/los-activos-en-fondos-esg-representaran-mas-de-la-mitad-del-patrimonio-en-fondos-europeos-en-2025>
- Georgieva , K. (2022). Una crisis tras otra: Cómo puede responder el mundo. *Una crisis tras otra: Cómo puede responder el mundo*. Washington: FMI.
- Gil, G. A. (21 de junio de 2019). España, entre los países con más burocracia del mundo. *El Mundo*. Obtenido de El Mundo.
- Giraldo, V. (10 de febrero de 2020). *Conoce las Soft Skills y su importancia en el desarrollo profesional con 11 ejemplos*. Obtenido de RockContent Blog: <https://rockcontent.com/es/blog/soft-skills/>
- Gobierno de España . (s.f.). *¿Qué son los PERTE?* Obtenido de Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia : <https://planderecuperacion.gob.es/preguntas/que-son-los-perte>
- Iberley. (s.f.). *Legislación mercantil estatal aplicable al ámbito empresarial*. Obtenido de Iberley : <https://www.iberley.es/temas/legislacion-mercantil-estatal-aplicable-ambito-empresarial-43401>
- Ikusi Velatia. (agosto de 10 de 2021). *Resiliencia empresarial: ¿Cómo potenciarla en tiempos de crisis?* Obtenido de Ikusi Valeria: <https://www.ikusi.com/es/blog/resiliencia-empresarial/>
- Labarca, M. J. (1 de enero de 2022). "El boom de las startups no tiene vuelta atrás y continuará al alza durante 2022". *La Información*.
- Moldoveanu, M., & Narayandas, D. (2019). The Future of Leadership Development. *Harvard Business Review*.
- MundosE. (2020). *La industria del coaching y mentoring seguirá creciendo durante los próximos diez años*. Obtenido de MundosE People and Business School: <https://www.mundose.com/la-industria-del-coaching-y-mentoring-seguira-creciendo-durante-los-proximos-diez-anos/>
- Raya, A. (enero de 2021). *Cómo transformar la brecha generacional en un activo para la empresa*. Obtenido de AndresRaya.com: <http://andresraya.com/como-transformar-la-brecha-generacional-en-un-activo-para-la-empresa/>
- Sánchez, J. (2021). *El «Big Data» se estanca en España: Solo el 6 % de las empresas lo emplearon de forma recurrente en 2020*. Obtenido de ConfiLegal:

<https://confilegal.com/20211023-el-big-data-retrocede-solo-el-6-de-las-empresas-lo-empearon-el-pasado-ano-de-forma-recurrente/>

Salesforce. (15 de junio de 2021). *Departamento de Ventas: Cuáles son sus funciones.*

Obtenido de Salesforce:

<https://www.salesforce.com/mx/blog/2021/06/departamento-de-ventas-cuales-son-sus-funciones.html>

Santander Universidades. (5 de agosto de 2021). *Las 7 hard skills que te llevarán al éxito profesional.* Obtenido de Santander Becas:

<https://www.becas-santander.com/es/blog/hard-skills.html>

The Economic Times. (s.f.). *What is 'Marketing Mix'.* Obtenido de The Economic Times:

<https://economictimes.indiatimes.com/definition/marketing-mix>

Trenza, A. (19 de febrero de 2020). *Análisis PESTEL: Qué es y para qué sirve- Ejemplo.*

Obtenido de AnaTrenza mis finanzas: <https://anatrenza.com/analisis-pestel/>

Valuates Reports. (2021). *The Global Mentoring Software.* Valuates Reports.