



**COMILLAS**  
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**MÁSTER UNIVERSITARIO EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**TRABAJO FIN DE MÁSTER**

**MENTOREANDO**

**Autor:** Luis González de Gor Cánovas del Castillo

**Director:** Pablo Zulaica Pérez

Madrid

JULIO de 2020



Declaro, bajo mi responsabilidad, que el Proyecto presentado con el título

**MENTOREANDO**

en la ETS de Ingeniería - ICAI de la Universidad Pontificia Comillas en el

curso académico 2019-2020 es de mi autoría, original e inédito y

no ha sido presentado con anterioridad a otros efectos. El Proyecto no es

plagio de otro, ni total ni parcialmente y la información que ha sido tomada

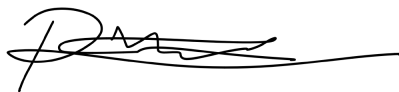
de otros documentos está debidamente referenciada.



Fdo.: Luis González de Gor Cánovas del Castillo      Fecha: ..11../07../21..

Autorizada la entrega del proyecto

**EL DIRECTOR DEL PROYECTO**



Fdo.: Pablo Zulaica Pérez      Fecha: 11../07../21..





**COMILLAS**  
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

# MÁSTER UNIVERSITARIO EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

## TRABAJO FIN DE MÁSTER

## MENTOREANDO

**Autor:** Luis González de Gor Cánovas del Castillo

**Director:** Pablo Zulaica Pérez

Madrid

JULIO de 2020



---

## **AGRADECIMIENTOS**

---

### ***A mi tutor Pablo***

Por haberme ofrecido la temática de este Trabajo Fin de Máster y por su esfuerzo, dedicación y paciencia durante la realización del mismo para que pudiese llegar a buen puerto y poner la guinda final a estos años de estudio.

### ***A mi familia***

Especialmente a ellos, por su apoyo incondicional a diario durante todos estos años, por confiar siempre en mis capacidades, por ser mis referentes en la vida y por hacerme sentir orgulloso de lo que tengo y de la persona que soy.



## MENTOREANDO

Autor: González de Gor Cánovas del Castillo, Luis

Director: Zulaica Pérez, Pablo

Entidad Colaboradora: ICAI – Universidad Pontificia Comillas.

## RESUMEN DEL PROYECTO

### 1. INTRODUCCIÓN

A pesar de vivir en un mundo hiperconectado, no todo el mundo tiene la suerte de poder contar con personas en su entorno que les sirvan como guía en su carrera profesional. Incluso las universidades, que centran su principal atención en formar a sus alumnos tanto académicamente como personalmente, no le prestan el interés necesario a la orientación profesional a través de experiencias reales con otras personas.

Por ello se ha llevado a cabo este Trabajo Fin de Máster, que consiste en el desarrollo de un programa de *mentoring* que conectará a jóvenes *mentees* sin experiencia con mentores con cierta experiencia profesional que les servirán de guía y referencia profesional.

Tras distintas consultas tanto en Google Trends [1] como directamente con usuarios en edad de utilizar este programa, se ha podido comprobar cómo estas jóvenes personas echan en falta un programa así en sus vidas, de forma que puedan conocer el mundo laboral de primera mano gracias a los intercambios de experiencia con profesionales.

Es por ello por lo que en este trabajo se ha realizado un estudio acerca de la viabilidad de un programa así, estudiándose tanto los aspectos técnicos incluyendo la aplicación o un algoritmo como la cuestión económica para conocer la rentabilidad del mismo.

A continuación, se presentarán los aspectos más relevantes del proyecto incluyendo la metodología y los resultados conseguidos, así como las conclusiones extraídas del proyecto.

## **2. METODOLOGÍA**

Para llevar a cabo este proyecto, se ha seguido una metodología clara. En primer lugar, se elaborará el conocido *Business Model Canvas*, de forma que se puedan conocer las características básicas del proyecto. Una vez realizado este importante punto, se analizará el mercado objetivo y la industria a partir de un Análisis de las 5 Fuerzas de Porter y de un Análisis DAFO. Con estos análisis, se pretende conocer la situación actual de la competencia y de el atractivo de la industria, identificando los aspectos más relevantes a tener en cuenta durante el desarrollo del programa.

También será muy importante el desarrollo del Producto Mínimo Viable, de forma que los usuarios puedan conocer cómo sería el funcionamiento de la aplicación para posteriormente valorarla. Esto es esencial, ya que el *feedback* de los usuarios es de gran ayuda durante el desarrollo de un programa o aplicación.

Por último, se realizará un análisis económico a fin de conocer la rentabilidad real del producto para saber si es rentable y conveniente continuar con el desarrollo de la aplicación o no.

## **3. RESULTADOS**

El mundo del *mentoring* se encuentra ahora mismo en una situación insólita en España. No hay buenos programas que cubran las necesidades de los usuarios, por lo que esto es una clara ventaja para el desarrollo del programa. Sin embargo, esto no puede llevar a la relajación. Debe aprovecharse al máximo la situación actual con el fin de crear una buena marca que atraiga a los usuarios. Tras esto, será muy importante mantener el programa en una mejora continua, sin descuidar los detalles para no perder usuarios.

Algunas de las principales debilidades del programa será la inexperiencia de sus funda-

dores, por lo que será necesario asociarse con alguna persona con experiencia laboral y que esté dispuesta a aportar su visión de las cosas. También, la tecnología disponible hoy en día facilitaría mucho la expansión y el crecimiento del programa gracias a la gran conexión existente entre personas jóvenes.

El prototipo y la idea inicial tuvieron un gran éxito en su presentación ante los usuarios, existiendo un 76 % de usuarios que utilizarían el programa en caso de existir. Del mismo modo, un 81 % de los usuarios estaría dispuesto a realizar un pequeño desembolso por disfrutar de ciertas características extra en el programa.

También se ha realizado una simulación con el algoritmo programado para la facilitación del uso de la aplicación a los usuarios. Esto ha sido también un éxito, ya que disminuía ampliamente los usuarios mostrados, encontrándose únicamente aquellos con más probabilidades de encajar por contar con más características similares.

En cuanto al aspecto económico, tras el estudio de 3 escenarios de viabilidad económica, se ha observado como en el conservador no se consigue recuperar la inversión inicial en los 5 primeros años, mientras que en el escenario estándar esto sí se consigue en el año 4. En el escenario optimista, las previsiones son aún mejores, recuperando la inversión a mediados del año 3.

## **4. CONCLUSIONES**

Como conclusión del programa, se podría destacar la gran acogida que tendría el mismo en caso de existir en la actualidad debido a la ausencia de competidores en el mercado actual. Sin embargo, no conviene despistarse ya que cualquier universidad o centro de estudios podría ser una dura competencia en caso de realizar un programa similar. Desde el punto de vista económico, es rentable el desarrollo del programa, ya que se recuperaría la inversión en un corto plazo.

Sin embargo, conviene reformar la aplicación antes de su puesta oficial en funcionamiento, así como realizar un continuo seguimiento de las impresiones de los usuarios para conocer en qué se tiene que mejorar.

## 5. REFERENCIAS

- [1] Google Trends. Ingeniería, Consultoría, Mentoring, Coaching, Mentor. <https://trends.google.es/trends/explore?date=2015-06-01%202020-06-08&geo=ES&q=Ingenier%C3%ADa,Consultor%C3%ADa,Mentoring,Coaching,Mentor>. [Online; accedido 8-Junio-2020].
- [2] Michael E. Porter. *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press, New York, 1980.
- [3] Estudiantes matriculados en Grado y Ciclo. [http://estadisticas.mecd.gob.es/EducaJaxiPx/Datos.htm?path=/Universitaria/Alumnado/Nueva\\_Estructura/GradoCiclo/Matriculados//10/&file=Mat\\_GradCiclo\\_Sex\\_Edad\(1\)\\_Rama\\_CA.px](http://estadisticas.mecd.gob.es/EducaJaxiPx/Datos.htm?path=/Universitaria/Alumnado/Nueva_Estructura/GradoCiclo/Matriculados//10/&file=Mat_GradCiclo_Sex_Edad(1)_Rama_CA.px). [Online; accedido 21-Junio-2020].
- [4] Estudiantes matriculados en Máster. [http://estadisticas.mecd.gob.es/EducaJaxiPx/Datos.htm?path=/Universitaria/Alumnado/Nueva\\_Estructura/Master/Matriculados//10/&file=Mat\\_Master\\_Sex\\_Edad\(2\)\\_Rama\\_CA.px](http://estadisticas.mecd.gob.es/EducaJaxiPx/Datos.htm?path=/Universitaria/Alumnado/Nueva_Estructura/Master/Matriculados//10/&file=Mat_Master_Sex_Edad(2)_Rama_CA.px). [Online; accedido 21-Junio-2020].
- [5] Comillas Mentoring. <https://www.alumni.comillas.edu/es/mentoring>. [Online; accedido 20-Abril-2020].
- [6] SpaniardstoSV. <https://spaniardstosv.org>. [Online; accedido 20-Abril-2020].
- [7] Shapr. <https://shapr.co>. [Online; accedido 20-Abril-2020].

- [8] Wikipedia. Pirámide de Maslow — Wikipedia, La enciclopedia libre. [https://es.wikipedia.org/wiki/Pirámide\\_de\\_Maslow](https://es.wikipedia.org/wiki/Pirámide_de_Maslow), 2020. [Online; accedido 15-Abril-2020].
- [9] ¿Cómo monetizar una app? 7 técnicas para generar ingresos con aplicaciones. <https://rockcontent.com/es/blog/monetizar-una-app/>. [Online; accedido 22-Junio-2020].
- [10] La verdad sobre rentabilizar una App. <https://www.ticon.es/blog/4/la-verdad-sobre-rentabilizar-una-app#section1>. [Online; accedido 10-Abril-2020].
- [11] 10 Most Important Pricing Strategies in Marketing (Timeless). <https://www.educba.com/pricing-strategies-in-marketing/>. [Online; accedido 8-Mayo-2020].
- [12] The Pricing Strategy Matrix. <https://www.mindtools.com/pages/article/pricing-strategy-matrix.htm>. [Online; accedido 8-Mayo-2020].
- [13] Product Line Pricing Strategy. <https://www.profitwell.com/blog/product-line-pricing>. [Online; accedido 8-Mayo-2020].
- [14] Estudio Facebook Ads: la publicidad en Facebook basada en datos reales. <https://metricool.com/es/estudio-facebook-ads/>. [Online; accedido 14-Abril-2020].
- [15] Bubble. <https://bubble.io/>. [Online; accedido Diciembre-2019].
- [16] DigitalOcean. <https://www.digitalocean.com/pricing/>. [Online; accedido 10-Junio-2020].
- [17] Qué es el Producto Mínimo Viable y cómo elaborarlo. <https://www.arsys.es/blog/emprendedor/definicion-producto/>. [Online; accedido 2-Junio-2020].
- [18] Instituto Nacional de Estadística. Nombres más frecuentes. [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736177009&menu=resultados&idp=1254734710990#!tabs-1254736195454](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177009&menu=resultados&idp=1254734710990#!tabs-1254736195454). [Online; accedido Marzo-2020].

- [19] Instituto Nacional de Estadística. Apellidos más frecuentes. [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736177009&menu=resultados&idp=1254734710990#!tabs-1254736195497](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177009&menu=resultados&idp=1254734710990#!tabs-1254736195497). [Online; accedido Marzo-2020].
- [20] Marketing de resultados. Coste Pay Per Click. <https://www.publicidadonline.net/coste-campana-marketing-online-resultados.html>. [Online; accedido 10-Abril-2020].
- [21] Naciones Unidas. Objetivos de desarrollo sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>, 2020. [Online; accessed 1-July-2020].

## **MENTOREANDO**

**Autor: González de Gor Cánovas del Castillo, Luis**

Director: Zulaica Pérez, Pablo

Entidad Colaboradora: ICAI – Universidad Pontificia Comillas.

## **ABSTRACT**

### **1. INTRODUCTION**

Despite living in a hyper-connected world, not everyone is lucky enough to have people around to guide them professionally. Even universities, which focus their main attention on training students both academically and personally, do not give the necessary attention to career guidance through real experiences with other people.

This is the reason for this Final Master Project, which consists of the development of a mentoring program that will connect young and inexperienced people with mentors, who are people with some professional experience that will serve mentees as a professional guide and reference.

After some research both in Google Trends [1] and directly with potential users, it has been possible to understand how people miss a program like this, in which they could know the world of work first-hand thanks to these professionals.

Therefore, in this project it has been carried out a study on the viability of a program like this, studying both the technical aspects, including the app, an algorithm, and the economic study to know the profitability of the program.

The most relevant aspects of the project will be presented, including the methodology and the results achieved, as well as the conclusions drawn from the project.

## **2. METHODOLOGY**

To carry out this project, it has been used the following methodology. Firstly, the well-known Business Model Canvas will be developed so that the basic characteristics of the project could be known. Once this important point has been made, the target market and the industry will be analyzed based on Porter’s five forces analysis and SWOT analysis. The aim is to understand the current situation of the competitors and the attractiveness of the industry, identifying the most relevant aspects to be taken into account during the development of the program.

It will also be very important for the development of the Minimum Viable Product, so users could know how the app will work and then evaluate it. This is essential since the users’ feedback is really helpful during the development of a program or an app.

Finally, an economic analysis will be carried out to know the real profitability of the product to know if it is profitable and convenient to continue with the development of the application or not.

## **3. RESULTS**

The world of mentoring is in an unusual situation in Spain right now. There are no good programs that cover the needs of the users, so this is a clear advantage for the development of the program. However, this cannot lead to relaxation. The current situation must be exploited to the full to create a good brand that attracts users. After that, it will be very important to keep the program in a continuous improvement, without neglecting the details so as not to lose users.

Some of the main weaknesses of the program will be the inexperience of its founders, so it will be necessary to partner with someone with this experience and who is willing to

contribute with their vision of things. Also, the technology available today would make it much easier to expand and grow the program because of the great connection between young people.

The prototype and the initial idea were very successful in its presentation to users, and there was a large number of users who would use the program if it existed. Similarly, 81 % of the users would be willing to pay a small fee for certain extra features in the program.

A simulation has also been carried out with the programmed algorithm to facilitate the use of the application by users. This has also been a success, as it greatly reduced the number of users shown, finding only those most likely to fit in because they have more similar features.

Regarding the economic aspect, after the study of 3 economic viability scenarios, it has been observed that in the conservative scenario the initial investment is not recovered in the first years, while in the standard scenario this is achieved in the year 4. In the optimistic scenario, the forecasts are even better, with a return on investment in the middle of the year 3.

## **4. CONCLUSIONS**

As a conclusion of the program, one could highlight the great reception that it would have if it existed today due to the absence of competitors in the current market. However, we should not lose sight of the fact that any university or study center could be a tough competitor in the event of carrying out a similar program. From an economic point of view, it is profitable to develop the program, as the investment would be recovered in a short time.

However, the app should be improved before it is officially launched, and user feedback should be continuously monitored to see where it needs to be improved.

## 5. REFERENCES

- [1] Google Trends. Ingeniería, Consultoría, Mentoring, Coaching, Mentor. <https://trends.google.es/trends/explore?date=2015-06-01%202020-06-08&geo=ES&q=Ingenier%C3%ADa,Consultor%C3%ADa,Mentoring,Coaching,Mentor>. [Online; accedido 8-Junio-2020].
- [2] Michael E. Porter. *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press, New York, 1980.
- [3] Estudiantes matriculados en Grado y Ciclo. [http://estadisticas.mecd.gob.es/EducaJaxiPx/Datos.htm?path=/Universitaria/Alumnado/Nueva\\_Estructura/GradoCiclo/Matriculados//10/&file=Mat\\_GradCiclo\\_Sex\\_Edad\(1\)\\_Rama\\_CA.px](http://estadisticas.mecd.gob.es/EducaJaxiPx/Datos.htm?path=/Universitaria/Alumnado/Nueva_Estructura/GradoCiclo/Matriculados//10/&file=Mat_GradCiclo_Sex_Edad(1)_Rama_CA.px). [Online; accedido 21-Junio-2020].
- [4] Estudiantes matriculados en Máster. [http://estadisticas.mecd.gob.es/EducaJaxiPx/Datos.htm?path=/Universitaria/Alumnado/Nueva\\_Estructura/Master/Matriculados//10/&file=Mat\\_Master\\_Sex\\_Edad\(2\)\\_Rama\\_CA.px](http://estadisticas.mecd.gob.es/EducaJaxiPx/Datos.htm?path=/Universitaria/Alumnado/Nueva_Estructura/Master/Matriculados//10/&file=Mat_Master_Sex_Edad(2)_Rama_CA.px). [Online; accedido 21-Junio-2020].
- [5] Comillas Mentoring. <https://www.alumni.comillas.edu/es/mentoring>. [Online; accedido 20-Abril-2020].
- [6] SpaniardstoSV. <https://spaniardstosv.org>. [Online; accedido 20-Abril-2020].
- [7] Shapr. <https://shapr.co>. [Online; accedido 20-Abril-2020].
- [8] Wikipedia. Pirámide de Maslow — Wikipedia, La enciclopedia libre. [https://es.wikipedia.org/wiki/Pirámide\\_de\\_Maslow](https://es.wikipedia.org/wiki/Pirámide_de_Maslow), 2020. [Online; accedido 15-Abril-2020].
- [9] ¿Cómo monetizar una app? 7 técnicas para generar ingresos con aplicaciones. <https://rockcontent.com/es/blog/monetizar-una-app/>. [Online; accedido 22-Junio-2020].

- [10] La verdad sobre rentabilizar una App. <https://www.ticon.es/blog/4/la-verdad-sobre-rentabilizar-una-app#section1>. [Online; accedido 10-Abril-2020].
- [11] 10 Most Important Pricing Strategies in Marketing (Timeless). <https://www.educba.com/pricing-strategies-in-marketing/>. [Online; accedido 8-Mayo-2020].
- [12] The Pricing Strategy Matrix. <https://www.mindtools.com/pages/article/pricing-strategy-matrix.htm>. [Online; accedido 8-Mayo-2020].
- [13] Product Line Pricing Strategy. <https://www.profitwell.com/blog/product-line-pricing>. [Online; accedido 8-Mayo-2020].
- [14] Estudio Facebook Ads: la publicidad en Facebook basada en datos reales. <https://metricool.com/es/estudio-facebook-ads/>. [Online; accedido 14-Abril-2020].
- [15] Bubble. <https://bubble.io/>. [Online; accedido Diciembre-2019].
- [16] DigitalOcean. <https://www.digitalocean.com/pricing/>. [Online; accedido 10-Junio-2020].
- [17] Qué es el Producto Mínimo Viable y cómo elaborarlo. <https://www.arsys.es/blog/emprendedor/definicion-producto/>. [Online; accedido 2-Junio-2020].
- [18] Instituto Nacional de Estadística. Nombres más frecuentes. [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736177009&menu=resultados&idp=1254734710990#!tabs-1254736195454](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177009&menu=resultados&idp=1254734710990#!tabs-1254736195454). [Online; accedido Marzo-2020].
- [19] Instituto Nacional de Estadística. Apellidos más frecuentes. [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736177009&menu=resultados&idp=1254734710990#!tabs-1254736195497](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177009&menu=resultados&idp=1254734710990#!tabs-1254736195497). [Online; accedido Marzo-2020].

- [20] Marketing de resultados. Coste Pay Per Click. <https://www.publicidadonline.net/coste-campana-marketing-online-resultados.html>. [Online; accedido 10-Abril-2020].
- [21] Naciones Unidas. Objetivos de desarrollo sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>, 2020. [Online; accessed 1-July-2020].

---

## ÍNDICE GENERAL

---

<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>i</b>
<b>RESUMEN DEL PROYECTO</b>	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>ix</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	<b>xix</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	<b>xxi</b>
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO</b>	<b>1</b>
1.1. INTRODUCCIÓN . . . . .	3
<b>CAPÍTULO 2. SOLUCIÓN PROPUESTA</b>	<b>5</b>
2.1. SOLUCIÓN . . . . .	7

<b>CAPÍTULO 3. ANÁLISIS SITUACIONAL</b>	<b>9</b>
3.1. MERCADO OBJETIVO . . . . .	11
3.1.1. MENTEES . . . . .	12
3.1.2. MENTORES . . . . .	13
3.2. 5 FUERZAS DE PORTER . . . . .	14
3.2.1. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES . . . . .	14
3.2.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES . . . . .	17
3.2.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES . . . . .	17
3.2.4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS . . . . .	18
3.2.5. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES . . . . .	18
3.3. ANÁLISIS DAFO . . . . .	19
3.3.1. FORTALEZAS . . . . .	19
3.3.2. DEBILIDADES . . . . .	20
3.3.3. OPORTUNIDADES . . . . .	21
3.3.4. AMENAZAS . . . . .	22
3.4. COMPETIDORES . . . . .	23
<b>CAPÍTULO 4. BUSINESS MODEL CANVAS</b>	<b>27</b>
4.1. SEGMENTOS DE CLIENTES . . . . .	30
4.2. PROPUESTAS DE VALOR . . . . .	31
4.3. SOCIOS CLAVE . . . . .	33
4.4. ACTIVIDADES CLAVE . . . . .	34
4.5. RECURSOS CLAVE . . . . .	35
4.6. RELACIÓN CON LOS CLIENTES . . . . .	36
4.7. CANALES DE DISTRIBUCIÓN . . . . .	36
4.8. ESTRUCTURA DE COSTES . . . . .	38
4.9. FUENTES DE INGRESO . . . . .	39

<b>CAPÍTULO 5. ANÁLISIS FINANCIERO</b>	<b>41</b>
5.1. INGRESOS . . . . .	43
5.1.1. FUENTES DE INGRESOS DETECTADAS . . . . .	43
5.1.2. FUENTES DE INGRESOS A UTILIZAR . . . . .	44
5.2. ESTRATEGIA DE PRECIOS . . . . .	45
5.3. COSTES . . . . .	48
5.4. ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO . . . . .	49
5.4.1. ESCENARIO ESTÁNDAR . . . . .	51
5.4.2. ESCENARIO CONSERVADOR . . . . .	59
5.4.3. ESCENARIO OPTIMISTA . . . . .	61
5.5. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD . . . . .	63
 <b>CAPÍTULO 6. PRODUCTO MÍNIMO VIABLE</b>	 <b>65</b>
6.1. APLICACIÓN . . . . .	67
6.2. ALGORITMO . . . . .	70
 <b>CAPÍTULO 7. VALIDACIÓN Y PLAN DE ACCIÓN</b>	 <b>75</b>
7.1. VALIDACIÓN DEL PRODUCTO . . . . .	77
7.2. PLAN DE ACCIÓN . . . . .	79
 <b>CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES Y LÍNEAS FUTURAS</b>	 <b>83</b>
8.1. CONCLUSIONES . . . . .	85
8.2. LÍNEAS FUTURAS . . . . .	87
 <b>ANEXO A. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE</b>	 <b>89</b>
 <b>BIBLIOGRAFÍA</b>	 <b>93</b>



---

## ÍNDICE DE FIGURAS

---

<b>Figura 3.1.</b>	Tendencias en Google [1] . . . . .	11
<b>Figura 3.2.</b>	Análisis DAFO . . . . .	19
<b>Figura 4.1.</b>	Business Model Canvas . . . . .	29
<b>Figura 5.1.</b>	Modalidades de pago . . . . .	47
<b>Figura 5.2.</b>	Análisis del punto de equilibrio escenario base . . . . .	58
<b>Figura 5.3.</b>	Análisis del punto de equilibrio escenario optimista . . . . .	63
<b>Figura 6.1.</b>	Capturas de la aplicación (1) . . . . .	68
<b>Figura 6.2.</b>	Capturas de la aplicación (2) . . . . .	69
<b>Figura 6.3.</b>	Resultados de la simulación del algoritmo . . . . .	73
<b>Figura 7.1.</b>	Probabilidad de uso en caso de existir . . . . .	78
<b>Figura 7.2.</b>	Personas dispuestas a pagar por cada característica . . . . .	79
<b>Figura 7.3.</b>	Perfiles de <i>mentees</i> con más interés en el programa . . . . .	80



---

## ÍNDICE DE TABLAS

---

<b>Tabla 3.1.</b>	Estudiantes de cada especialidad . . . . .	12
<b>Tabla 5.1.</b>	Conceptos cuenta de resultados . . . . .	50
<b>Tabla 5.2.</b>	Ingresos por usuarios de pago en €/año escenario base . . . . .	52
<b>Tabla 5.3.</b>	Ingresos por anuncios en la aplicación en €/año escenario base . . . . .	52
<b>Tabla 5.4.</b>	Ingresos por comisiones de inscripción a cursos en €/año escenario base . . . . .	53
<b>Tabla 5.5.</b>	Ingresos desglosados escenario base . . . . .	53
<b>Tabla 5.6.</b>	Coste publicidad en €/año escenario base . . . . .	54
<b>Tabla 5.7.</b>	Coste eventos en €/año escenario base . . . . .	54
<b>Tabla 5.8.</b>	Coste aplicación en €/año escenario base . . . . .	55
<b>Tabla 5.9.</b>	Coste servidor en €/año escenario base . . . . .	55
<b>Tabla 5.10.</b>	Costes desglosados escenario base . . . . .	56
<b>Tabla 5.11.</b>	Cuenta de Resultados . . . . .	57
<b>Tabla 5.12.</b>	Ingresos por usuarios de pago en €/año escenario conservador . . . . .	59
<b>Tabla 5.13.</b>	Ingresos desglosados escenario conservador . . . . .	59

<b>Tabla 5.14.</b> Cuenta de Resultados escenario conservador . . . . .	60
<b>Tabla 5.15.</b> Ingresos por usuarios de pago en €/año escenario optimista . . . . .	61
<b>Tabla 5.16.</b> Ingresos desglosados escenario optimista . . . . .	61
<b>Tabla 5.17.</b> Cuenta de Resultados escenario optimista . . . . .	62
<b>Tabla 5.18.</b> Análisis sensibilidad . . . . .	64

**CAPÍTULO 1**

---

**INTRODUCCIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO**

---

**CONTENIDO**

---

1.1. INTRODUCCIÓN . . . . . 3

---





## **1.1. INTRODUCCIÓN**

La mayoría de los jóvenes españoles que están finalizando sus estudios universitarios muestran una clara indecisión en lo concerniente a la dirección y el enfoque de su vida profesional. Esto es algo muy preocupante, ya que genera un clima de tensión en estas personas y sus familias.

En los tiempos actuales, muchos jóvenes muestran interés en vivir una experiencia profesional relacionada con consultoría y la banca, sin que realmente conozcan qué se hace en esos trabajos. Esto ocurre por ser las profesiones con mayor tendencia del momento.

En este sentido, las universidades deberían plantearse no sólo la formación académica de los alumnos, sino también propiciar y ofrecer una orientación adecuada a estos. Con ello, las universidades deben pretender que todos sus estudiantes puedan tomar las mejores decisiones posibles sobre su carrera profesional basándose en los conocimientos y experiencias de otros trabajadores del sector.

Esto es lo que se conoce como *mentoring* o *coaching*. Para ello, surge la figura del mentor, que es una persona con cierta experiencia laboral en cualquier sector y que está dispuesta a compartir sus conocimientos y experiencias con estos estudiantes o personas con una menor experiencia laboral, llamados *mentees*. El objetivo es servirles como inspiración para que los *mentees* puedan tomar las mejores decisiones posibles en su trayectoria profesional.

En este proyecto se estudiará, por tanto, la situación actual del mundo del *mentoring* y del *coaching* en España. Tras esto, se desarrollará un modelo de negocio de un programa que realice esta labor a partir del conocido *Business Model Canvas*. Para el estudio de la situación actual, se realizará el conocido como Análisis de las 5 Fuerzas de Porter [2] para analizar el sector seguido de un Análisis DAFO para estudiar las características internas de la empresa.



**CAPÍTULO 2**

---

**SOLUCIÓN PROPUESTA**

---

**CONTENIDO**

---

2.1. SOLUCIÓN . . . . . 7

---





## 2.1. SOLUCIÓN

Para solucionar el problema mencionado, en este Trabajo Fin de Máster se ha propuesto una solución. Esta consiste en la aplicación Mentoreando, una aplicación que une mentores y *mentees* de forma rápida, sencilla y divertida.

Los mentores serán aquellas personas con cierta experiencia en el mundo laboral que quieran compartir sus vivencias con otras personas. Estas personas serán denominadas *mentees*. Para conectar mentores con *mentees* y viceversa, se utilizará una aplicación móvil con un funcionamiento muy sencillo.

En primer lugar, la persona interesada en formar parte del programa deberá registrarse en el mismo. Tras esto, comenzará a ver perfiles de personas del rango contrario, es decir, los mentores verán *mentees* y los *mentees* verán mentores. De esta forma, cada persona podrá seleccionar qué perfil de los mostrados le gusta y qué perfil no.

La información visible de cada usuario incluirán distintas cuestiones relativas a su carrera profesional como puede ser el sector en el que la desarrolla o los años de experiencia que tiene. Con esta información, cada usuario podrá decidir si tiene interés en contactar con la persona que ve.

Si los usuarios han mostrado interés mutuo en contactar, existirá lo que se denomina como *match*, por lo que se mostrará la información de contacto del usuario para poder comenzar la relación. Estos datos podrán incluir distintos aspectos como un correo electrónico o la ciudad en la que reside.

Además de la aplicación, desde Mentoreando se realizará un seguimiento al *mentoring*, de forma que se garantice la calidad del programa. Por ello, se estará a disposición de los usuarios, tanto mentores como *mentees*, para solucionar cualquier incidencia que pueda suceder en el mismo.

También se introducirán continuamente distintas mejoras en el programa mediante la organización o difusión de distintos talleres llevados a cabo tanto por Mentoreando como por distintas empresas especializadas en el tema, de forma que tanto los mentores como los *mentees* puedan adquirir nuevos conocimientos que pueden serles de utilidad.

A lo largo de este trabajo se explicará en detalle cada uno de los puntos del programa, desde el *Business Model Canvas* en el capítulo 4 una explicación en detalle del funcionamiento de la aplicación en el capítulo 6, sin olvidar el estudio de viabilidad económica desarrollado en el capítulo 5.

## **CAPÍTULO 3**

---

### **ANÁLISIS SITUACIONAL**

---

#### **CONTENIDO**

---

<i>3.1. MERCADO OBJETIVO . . . . .</i>	<i>11</i>
<i>3.1.1. MENTEES . . . . .</i>	<i>12</i>
<i>3.1.2. MENTORES . . . . .</i>	<i>13</i>
<i>3.2. 5 FUERZAS DE PORTER . . . . .</i>	<i>14</i>
<i>3.2.1. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES . . . . .</i>	<i>14</i>
<i>3.2.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES . . . . .</i>	<i>17</i>
<i>3.2.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES . . . . .</i>	<i>17</i>
<i>3.2.4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS . . . . .</i>	<i>18</i>
<i>3.2.5. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES . . . . .</i>	<i>18</i>

---

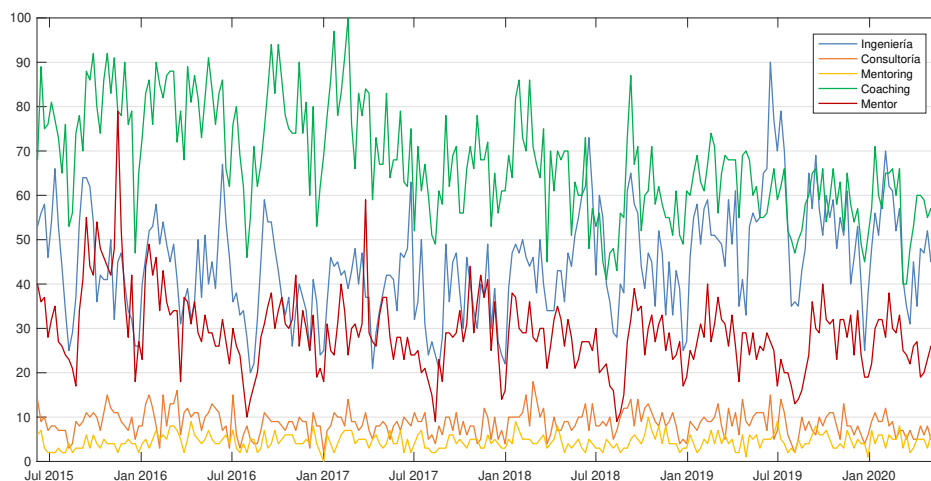
3.3. ANÁLISIS DAFO . . . . .	19
3.3.1. FORTALEZAS . . . . .	19
3.3.2. DEBILIDADES . . . . .	20
3.3.3. OPORTUNIDADES . . . . .	21
3.3.4. AMENAZAS . . . . .	22
3.4. COMPETIDORES . . . . .	23

---



### 3.1. MERCADO OBJETIVO

En los últimos años ha habido un gran interés en por el mundo del *mentoring* y del *coaching*. Las búsquedas de este término en internet han destacado tal y como se puede observar en la figura 3.1. En ella, se compara la búsqueda en internet de distintos términos que han dado mucho que hablar en los últimos cinco años: *ingeniería*, *consultoría*, *mentoring*, *coaching* y *mentor*. De todos ellos, tal y como se puede observar, el que más ha destacado en estos años ha sido el de *coaching* seguido de Ingeniería. Por ello, se puede concluir que una cantidad importante de personas han mostrado interés en, al menos, conocer qué significan cada uno de estos términos.



**Figura 3.1.** Tendencias en Google [1]

### 3.1.1. MENTEES

En cuanto al mercado objetivo de los *mentees*, estos serán inicialmente personas que se encuentren en sus últimos años universitarios y que estén próximos a su inserción en el mundo laboral. Lo más importante en ellos serán la motivación y la proactividad.

El mercado de los universitarios es algo muy amplio por lo que, dentro de este, se va a iniciar con un nicho más concreto. Por ello, el público objetivo de este programa serán aquellos estudiantes universitarios de Grado con edades comprendidas entre los 22 y los 25 años y estudiantes de Máster con una edad inferior a los 25 años. En cuanto a la rama de enseñanza, Mentoreando comenzará por las Ciencias Sociales y Jurídicas y la Ingeniería y Arquitectura. Durante el primer año se limitará únicamente al área de Madrid, expandiéndose en los siguientes años a otras Comunidades.

En la tabla 3.1 se recogen los alumnos matriculados en las Universidades españolas durante el curso académico 2019-2020 de acuerdo con el Ministerio de Educación y Formación Profesional [3, 4].

Comunidad	Nivel Estudios	Ciencias Sociales y Jurídicas	Ingeniería y Arquitectura
Madrid	Grado 22-25 años	31.906	14.952
	Máster < 25 años	9.366	5.471
Andalucía	Grado 22-25 años	30.764	11.301
	Máster < 25 años	4.823	1.888
Cataluña	Grado 22-25 años	23.515	10.465
	Máster < 25 años	7.460	3.531
Total España	Grado 22-25 años	156.402	63.131
	Máster < 25 años	37.816	18.269

**Tabla 3.1.** Estudiantes de cada especialidad

### **3.1.2. MENTORES**

Respecto a los mentores, estos serán personas con cierta experiencia en su vida profesional y que se encuentran con las fuerzas de compartir sus experiencias con otras personas más jóvenes o faltos de tanto conocimiento. Sin embargo, los años de experiencia son lo más importante, valorándose otros aspectos como la motivación. Esta será fundamental ya que, sin ella, será muy difícil que el mentor se involucre en el programa debido al trabajo que ello conlleva, aprovechando verdaderamente el tiempo de los *mentees*.

Debido a las ramas de enseñanza en las que se iniciará Mentoreando, se buscarán profesionales con estudios similares. Por tanto, se buscarán inicialmente profesionales formados en las áreas de las Ciencias Sociales y Jurídicas, así como en Ingeniería y Arquitectura, de forma que se puedan satisfacer las necesidades de los *mentees* que formen parte del programa. Esto será muy importante ya que, si los *mentees* no encuentran personas que verdaderamente les puedan ayudar, no utilizarán el programa.

También, se buscarán profesionales con distintos niveles de experiencia. Esto será para que los *mentees* tengan una mayor flexibilidad a la hora de elegir qué tipo de persona quieren que les ayude. No siempre una persona que lleva 20 años trabajando tiene más conocimientos que una persona que lleve 3. Por ello, se dejará elegir a los *mentees* con qué clase de mentor quieren contar en su trayectoria.

## 3.2. 5 FUERZAS DE PORTER

En la actualidad, ya existen distintos programas de *mentoring*, pero no con las características de Mentoreando. Además, la existencia de competencia indica que otras personas han pensado en la idea que se quiere desarrollar, por lo que hay muchas personas que ven necesaria una revolución de estos programas.

En primer lugar, se va a realizar un análisis situacional para conocer el nivel de competencia en el mundo del *mentoring*. Para llevar a cabo este análisis, se seguirá el conocido como Análisis de las 5 Fuerzas de Porter [2], elaborado en 1979 por el profesor Michael Porter en la universidad de Harvard. Dichas fuerzas son: amenaza de entrada de nuevos competidores, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre competidores.

### 3.2.1. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Cuanto más atractiva sea la industria, más competidores querrán entrar en ella. Toda empresa quiere tener un mercado atractivo allá donde esté presente, de forma que pueda obtener la mayor rentabilidad posible, pero con cierto límite para evitar la continua entrada de nuevos competidores que puedan reducir su cuota de mercado. Sin embargo, no siempre se consigue una industria atractiva. Para estudiar el estado de la industria del *mentoring*, se van a analizar, primeramente, las principales barreras que se pueden encontrar los clientes al entrar en este sector. En su libro, Porter identificó barreras de entrada, siendo estas:

- **Economías de escala.** En todo negocio es esencial alcanzar economías de escala, de forma que se reduzca el coste unitario al incrementar el volumen de usuarios. En este caso concreto, esto ocurrirá precisamente con el servicio de atención al cliente. Inicialmente, este coste por usuario será elevado, ya que cada persona estará pendiente de pocos usuarios. Sin embargo, conforme aumente el

número de participantes en el programa, este coste por usuario disminuirá, alcanzando economías de escala. Ocurrirá lo mismo con los servicios de publicidad. Inicialmente, será necesaria hacer una inversión en publicidad. Sin embargo, con el paso del tiempo y el aumento de usuarios, este disminuirá debido al uso del boca-boca entre los ya usuarios y sus personas cercanas para atraer a más usuarios.

- **Diferenciación.** Será imprescindible ofrecer un servicio fácil, claro y eficiente a todos los usuarios. Además de esto, la mayor diferenciación de Mentoreando con el resto de programas ya existentes será la inclusión de los *matches*<sup>1</sup>. Será clave mantener esto funcionando tal y como los usuarios esperan. Del mismo modo, otro punto diferencial del resto de programas será la posibilidad de acceder a determinados cursos ofertados en la aplicación. Por último, la calidad de los mentores será también muy importante. Si esto funciona bien, se consiguen mentores con un alto nivel de implicación y una amplia experiencia y se consigue la satisfacción de los usuarios, será muy difícil para los nuevos competidores hacerse un hueco en este sector, ya que los usuarios no van a cambiar de aplicación a no ser que se les ofrezca características que les merezca la pena. Será esencial, por tanto, mantener esta diferenciación con los usuarios y estar permanentemente enfocado en ellos.
- **Inversiones de capital.** La inversión inicial necesaria para crear la aplicación no es demasiado alta. Cada vez es más fácil acceder a plataformas para desarrollar aplicaciones sin necesidad de la utilización de apenas código para programar. Estas plataformas tienen un bajo coste, estando al alcance de la gran mayoría de usuarios. Debido a esto, la amenaza de nuevos competidores será alta, ya que cualquier persona con conocimientos mínimos podrá desarrollar un primer prototipo. Del mismo modo, la existencia de redes sociales, ha hecho que el mundo de la publicidad sea más fácil y también más accesible. A esto se añade que el mercado objetivo son personas jóvenes que utilizan internet y redes sociales

---

<sup>1</sup>Se recuerda que existe un *match* entre dos usuarios cuando ambos han indicado que se gustan.

prácticamente todos los días. Gracias a esto, se consiguen disminuir también los costes de publicidad, lo que facilita la entrada de nuevos competidores.

- **Desventajas en los costes.** Esta barrera viene a introducir que, quien llega primero, obtiene ventajas en los costes debido a la propiedad intelectual o al *know-how*. Realmente, en el entorno de *mentoring* no se obtendrían ventajas en los costes de ningún tipo ya que, como se ha explicado en el punto anterior, el coste no es demasiado elevado. Por lo tanto, esto ni facilita ni complica la entrada de nuevos competidores de Mentoreando.
- **Acceso a los canales de distribución.** Por último, se habla de los canales de distribución del programa. Para ello, se va a utilizar una aplicación, de forma que ponga en contacto a mentores con *mentees* con el objetivo de que estos puedan, de forma autónoma, intercambiar experiencias y pensamientos. La clave de este punto será conseguir acceso y asentarse en las empresas con empleados muy dispuestos a participar en el programa y con un gran talento. Del mismo modo, si se tiene acceso a las mejores universidades, se tendrá, por lo general, a los mejores *mentees*. Conseguir esto será muy importante, ya que puede ser un factor decisivo cuando otro grupo quiera desarrollar un programa de *mentoring*. En este caso es muy importante ser el primero en la industria, ya que se pueden conseguir grandes ventajas imposibles de conseguir en otro caso.

En definitiva, el mundo del *mentoring* está sonando cada vez más entre los jóvenes. Son muchos los que no han podido acceder a personas con una preparación adecuada que les enfoque en el desarrollo de su carrera profesional. Para reducir la amenaza de entrada de nuevos competidores, será muy importante diferenciarse de los programas ya existentes y conseguir acceso a buenas empresas y universidades para atraer a los mejores mentores y *mentees*. También será muy importante estar continuamente adaptándose a las nuevas tendencias del mercado, innovando y mejorando para no perder usuarios.

### **3.2.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

El objetivo de la aplicación es tener el mayor número de usuarios posible. Para ello, se deberá prestar especial atención a la opinión generalizada de estos respecto al programa. La satisfacción tanto de los mentores como de los *mentees* es imprescindible. Si estos hacen una mala publicidad del programa, este quedará destruido.

Los usuarios de pago serán algunos *mentees*. Estos *mentees*, serán en su mayoría personas jóvenes muy conectadas entre ellas. Habrá que tener especial atención a la organización de estos grupos para entender sus opiniones y evitar una gran fuga de usuarios. Por tanto, si los *mentees* se agrupan, tendrán un alto poder de negociación.

Sin embargo, este programa surge debido a la escasa existencia de soluciones en el mundo actual, por lo que es complicado que los usuarios decidan cambiar de proveedor debido a su insatisfacción o a la oferta de mejores soluciones, lo que limita el poder que pueden tener los clientes.

### **3.2.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

En cuanto a los proveedores, en este caso se puede pensar tanto en los desarrolladores de aplicaciones como en los mentores. Hoy en día existen muchos programadores y personal de atención al público, por lo que habrá mucha variedad para la elección de los mismos, teniendo estos un poder de negociación prácticamente inexistente.

La parte más importante del programa, además de tener una buena aplicación, son los mentores. Estos son los que dan el servicio a los mentores y marcarán en gran parte la forma del programa. Como ya se ha mencionado anteriormente, si no se tienen buenos mentores, el programa no funcionará de forma adecuada. Habría una fuga de usuarios debido al descontento generalizado. Es por ello que los mentores cuentan con un gran poder de negociación, pudiendo poner en un serio apuro al equipo director del programa.

### 3.2.4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

La aparición de productos sustitutivos pondría en jaque a la aplicación, ya que esta tiene un fin muy concreto. Es por ello por lo que hay que tener especial cuidado con las distintas evoluciones del mercado, estando siempre atento a cualquier innovación que se pueda introducir.

Se podría decir que este programa no tienen ningún posible sustituto. Únicamente puede sufrir ataques de distintos competidores como se a explicado anteriormente, que proporcionen a los usuarios nuevas características y funcionalidades que no están presentes en este programa. Lo más parecido a un sustituto sería la incorporación de buenos programas de *mentoring* en todas las universidades, algo con muy pocas probabilidades de ocurrir.

### 3.2.5. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

Se podría decir que actualmente hay pocos competidores reales en el sector. Aunque existan algunos programas de *mentoring* como pueden ser Comillas Mentoring, Spaniards-toSV o Shapr; ninguno cumple todas las características para ser un competidor real de Mentoreando. Se podría considerar que Shapr es el más parecido, pero tiene una muy importante deficiencia: **no está disponible en España**. Las otras dos opciones planteadas cuentan con grandes deficiencias comparadas con Mentoreando, lo que ha impulsado al desarrollo de esta para poder cumplir con las necesidades reales de los usuarios. Esto será explicado en la sección 3.3.

### 3.3. ANÁLISIS DAFO

Tras haber analizado el atractivo de la industria del *mentoring*, se realizará un análisis DAFO o SWOT para analizar las características internas de la empresa, con el objetivo de conocer la situación actual y estudiar posibles estrategias futuras. En este análisis, se estudian: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Las Fortalezas y Debilidades son internas de la empresa, por lo que se tiene control sobre ellas y las Oportunidades y Amenazas son externas, es decir, están en el mercado.

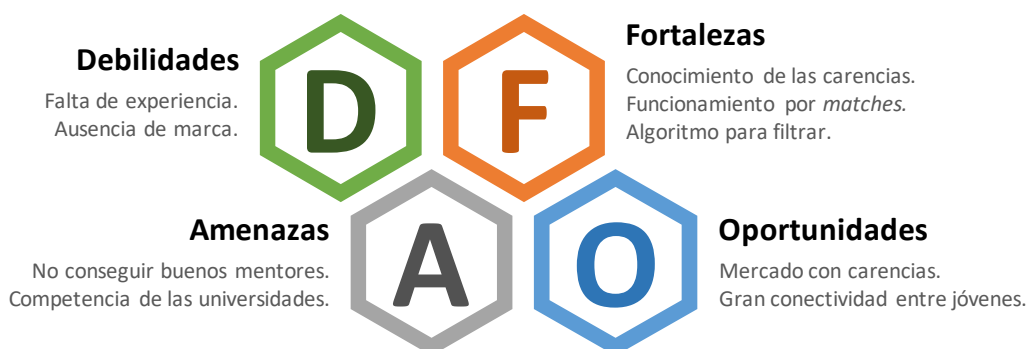


Figura 3.2. Análisis DAFO

#### 3.3.1. FORTALEZAS

En primer lugar, se van a destacar las fortalezas del programa. Esto, como se ha mencionado, es algo interno de la propia empresa y determina la ventaja de la misma sobre el resto.

Mentoreando nace fruto de la experiencia personal y de diversas conversaciones con personas halladas en la misma situación parece claro qué es lo que falta. Así, es posible definir con mayor rigurosidad la oferta y, asimismo, más fácil lograr el objetivo de ayudar en la orientación laboral de los *mentees*. Esto, hará que Mentoreando tenga muy claro desde

el principio qué es lo que quiere hacer y en qué quiere ayudar a los *mentees*.

Asimismo, el funcionamiento mediante *matches* hará la vida mucho más fácil a los participantes. Muchos mentores rechazan algunos programas de *mentoring* porque no quieren ser contactados por cientos de personas, de forma que el trato con los *mentees* se vea claramente mermado. Sin embargo, el funcionamiento por *matches* permitirá realizar un filtro mutuo entre los mentores y los *mentees*, de forma que únicamente puedan contactar aquellos que de verdad tienen interés en aprovechar el tiempo ofrecido por el otro.

Por último, para que todo esto sea posible, Mentoreando cuenta con un potente algoritmo capaz de mostrarte aquellos perfiles con los que tienes más probabilidades de encajar. Esto no es una ciencia exacta, pero sí permitirá reducir el número de usuarios que se muestran, observando primeramente aquellos con más características e intereses en común.

### 3.3.2. DEBILIDADES

Al ser una persona joven acabando sus estudios universitarios, por contra, existen una serie de carencias que pueden suponer debilidades y que, por tanto, hay que mejorar.

La primera de ellas tiene relación con la falta de experiencia. Como cualquier joven emprendedor, el equipo todavía no ha podido adquirir experiencia en el mundo empresarial y emprendedor. Esto puede ser un problema sobretodo en momentos de dificultad, por lo que será necesario tener en el equipo a alguna persona que pueda aportar la experiencia necesaria y para ayudar en los pasos más importantes de la empresa.

Del mismo modo, el no haber desarrollado anteriormente una carrera profesional, implica que el equipo que forma Mentoreando no cuenta con personas con un cierto reconocimiento. Esto hará que sea más difícil el darse a conocer, así como el reclutamiento sobretodo de los primeros mentores, algo fundamental en el programa.

Esta falta de experiencia puede suponer igualmente problemas en la monetización del

programa. A los usuarios les costará pagar cualquier precio por formar parte de un programa sin reconocimiento. Ocurrirá lo mismo con las empresas que se quieran publicitar en la aplicación y con los patrocinadores.

Para hacer frente a estas debilidades, será necesario contar con una persona con cierto reconocimiento y experiencia en el programa que pueda aportar todo aquello que falta.

### **3.3.3. OPORTUNIDADES**

El entorno puede dar lugar a ciertas oportunidades que han de ser aprovechadas por la empresa para evolucionar reduciendo debilidades y seguir creciendo.

Nos encontramos en un mercado con muchas carencias. Este programa sale debido al gran hueco que existe ahora mismo en el mundo del *mentoring*. Esto implica que hay muchas oportunidades de crecimiento. Al no haber otros competidores actualmente, si se hacen las cosas bien y se consigue atraer a buenos mentores, será muy fácil conseguir un gran número de usuarios. Es necesario aprovechar esta oportunidad si se quiere tener éxito con el programa.

También, al estar el programa dirigido sobretodo a gente joven –los *mentees* serán todas personas jóvenes– hay que aprovechar la oportunidad brindada por la tecnología hoy en día. Gracias a ella, todos los jóvenes se encuentran muy interconectados, de forma que intercambian experiencias entre ellos facilitando mucho la expansión y el crecimiento de empresas como esta. Si se realiza esto correctamente, será posible una rápida expansión antes de la entrada de otros posibles competidores.

### **3.3.4. AMENAZAS**

Por último, se analizan aquellos factores sobre los que no se tiene control y que pueden suponer una amenaza para el programa.

El elemento principal que puede ir mal y suponer un duro golpe para el programa consiste en la no consecución de buenos mentores que despierten el interés de los *mentees*. Esto tiraría por la borda todo el trabajo realizado para la puesta en marcha del programa ya que no habría usuarios en él.

Del mismo modo, si las universidades deciden crear un propio programa de *mentoring* con sus alumnos y atraen a mentores de empresas con un alto nivel, surgiría una competencia en la que, si Mentoreando no está ya bien asentada, saldría muy perjudicada y le costaría mucho poder competir.

Por último, al entrar en un mercado prácticamente sin competidores, existen todas las amenazas ante lo desconocido, lo que requerirá de un gran trabajo en equipo.

### **3.4. COMPETIDORES**

Por último, se va a realizar un análisis de los competidores que se han encontrado y que realizan actividades de este tipo en distintas partes del mundo.

#### **Comillas Mentoring**

Este es el programa ofrecido por la Universidad Pontificia de Comillas [5]. Sin embargo, tras realizar un breve análisis entre los compañeros de curso, los cuales en su mayoría han estado en dicha universidad durante 6 años, ninguno conocía este programa.

Dicho programa, tiene como objetivo potenciar el desarrollo profesional y transmitir los valores de la universidad. Sin embargo, cuenta con importantes limitaciones:

- En primer lugar, se requiere un mínimo de 10 años de experiencia para ser mentor. También, este debe ser una persona que se encuentre en activo en el momento de ser mentor. El mundo del *mentoring* no es una ciencia exacta. Una persona que lleve trabajando únicamente 5 años, puede tener grandes experiencias que compartir con aquellas personas que están acabando sus estudios. Del mismo modo una persona que, tras haber desarrollado una interesante vida profesional, decida introducirse en este mundo una vez jubilado, no tiene cabida en este programa. Estos últimos pueden llegar a ser personas con una amplia experiencia en sus espaldas y que no debería ser desperdiciada.
- Para los *mentees*, existe un límite de 5 años de experiencia. Esto implica que el programa está restringido únicamente para estudiantes o personas que se hayan graduado en los últimos 5 años. Aquellas personas que hayan excedido de tal cómputo de años y que, aún así, no se hayan orientado adecuadamente, no podrían hacer uso de este programa para reorientarse.
- Por último, este programa tiene una duración delimitada de 1 o 2 cursos lectivos,

limitando en gran parte el tiempo que un *mentee* puede disfrutar del programa.

### SpaniardstoSV

SpaniardstoSV [6] es un programa de *mentoring* con el objetivo de ofrecer a Ingenieros de Software la posibilidad de realizar unas prácticas en Silicon Valley. Este programa tiene una duración de 6 semanas centrándose únicamente en dicho objetivo. Las principales características de este programa son:

- Orientación exclusiva a Ingenieros de Software con el objetivo de vivir una experiencia en empresas como Google, Amazon o Facebook. Ello implicará que tanto los mentores como los *mentees* sean personas con experiencia o intereses en la informática, limitando de forma considerable el posible alcance y la diversidad de conocimientos y experiencias.
- Una vez conseguidas las prácticas, se dejará de formar parte del programa. Esto implica que la duración del programa será el tiempo necesario para la obtención de dichas prácticas, es decir, un máximo de 6 semanas.

### Shapr

Shapr [7] es un programa de *mentoring* de origen francés con presencia en Francia, Reino Unido, Estados Unidos y Canadá. Este es el más interesante de los tres, ya que cuenta con algunas características parecidas a los que se quiere utilizar en Mentoreando:

- Existe un funcionamiento con *matches*, tal y como se quiere realizar en Mentoreando. Esto hace mucho más fácil y flexible el programa, ya que tanto los mentores como los *mentees* contactan con aquellas personas con más probabilidad de éxito.
- El programa está abierto para todas las personas interesadas en registrarse en él.

La única limitación existente es que únicamente pueden formar parte de él las personas residentes en los países donde se encuentra presente. Es por ello por lo que no se encuentra disponible en España.

- Sin embargo, este programa carece de cursos orientados a los *mentees* para mejorar e impulsar sus habilidades, siendo esto uno de los principales puntos que se quiere utilizar en Mentoreando.

La idea sería, por lo tanto, realizar algo parecido a Shapr pero en España. A las características existentes en él, se añadirá la posibilidad de acceder a determinados cursos para impulsar las capacidades de los *mentees*.



## CAPÍTULO 4

---

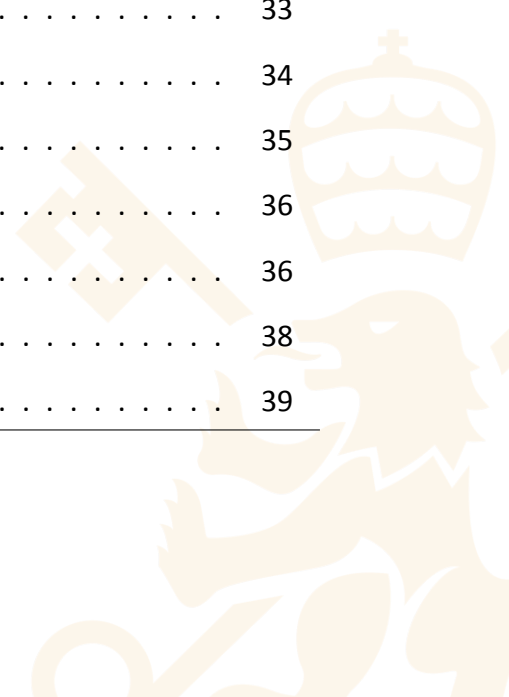
### BUSINESS MODEL CANVAS

---

#### CONTENIDO

4.1. <i>SEGMENTOS DE CLIENTES</i> . . . . .	30
4.2. <i>PROPUESTAS DE VALOR</i> . . . . .	31
4.3. <i>SOCIOS CLAVE</i> . . . . .	33
4.4. <i>ACTIVIDADES CLAVE</i> . . . . .	34
4.5. <i>RECURSOS CLAVE</i> . . . . .	35
4.6. <i>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</i> . . . . .	36
4.7. <i>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</i> . . . . .	36
4.8. <i>ESTRUCTURA DE COSTES</i> . . . . .	38
4.9. <i>FUENTES DE INGRESO</i> . . . . .	39

---





# BUSINESS MODEL CANVAS

<p><b>Socios Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentores.</li> <li>• Mentees.</li> <li>• Empresas.</li> <li>• Universidades y Escuelas de Negocio.</li> <li>• LinkedIn.</li> <li>• Twitter.</li> </ul>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atraer a mentores útiles.</li> <li>• Atraer a mentees con buenos perfiles.</li> <li>• Mantener a los usuarios utilizando la aplicación.</li> <li>• Promocionar cursos.</li> <li>• Un algoritmo que cruce correctamente perfiles.</li> </ul>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <p><b>Mentores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción personal.</li> <li>• Intercambio de experiencias y conocimiento.</li> <li>• Ayuda en procesos de reclutamiento.</li> <li>• Ofrecer buenas herramientas a los mentores.</li> </ul>	<p><b>Relación con los Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para los mentees será autoserivicio.</li> <li>• Los mentores tendrán experiencias más personalizadas para proponer herramientas.</li> </ul>	<p><b>Segmentos de Clientes</b></p> <p><b>Mentores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los mentores jóvenes tienen la motivación de cambiar el mundo.</li> <li>• Los mentores más mayores ya han desarrollado su vida profesional y quieren contribuir con la sociedad.</li> </ul>
<p><b>Recursos Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener mentores y mentees que estén motivados.</li> <li>• Tener una buena aplicación.</li> <li>• Ofrecer cursos verdaderamente interesantes.</li> </ul>	<p><b>Mentees:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener experiencias reales.</li> <li>• Tener una referencia profesional.</li> <li>• Conocer nuevos cursos.</li> <li>• Ayuda en entrevistas.</li> <li>• Conocer buenos programas de entrenamiento.</li> </ul>	<p><b>Canales de Distribución</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación.</li> <li>• Universidades y Escuelas de Negocio.</li> <li>• LinkedIn.</li> <li>• Twitter.</li> <li>• Empresas.</li> <li>• Foros de empleo.</li> <li>• Eventos de jóvenes.</li> </ul>	<p><b>Mentees:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alumnos de último y penúltimo año.</li> <li>• Personas que estén desorientadas en su vida profesional.</li> </ul> <p><b>Empresas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas que estén buscando talento.</li> </ul>	
<p><b>Estructura de Costes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de la aplicación.</li> <li>• Campaña de Marketing.</li> <li>• Servicio de atención al cliente.</li> <li>• Gastos operativos de empresa.</li> </ul>		<p><b>Fuentes de Ingreso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usuarios de pago.</li> <li>• Anuncios intersticiales</li> <li>• Universidades y Empresas patrocinadoras.</li> <li>• Comisiones por los cursos recomendados.</li> </ul>		

Figura 4.1. Business Model Canvas

## 4.1. SEGMENTOS DE CLIENTES

El primer bloque del *Business Model Canvas* que se va a analizar es el relacionado con los clientes. Esto se va a hacer así ya que, entender quienes son los clientes es fundamental para poder analizar el resto de bloques. En Mentoreando, existirán tres segmentos claramente delimitados: mentores, *mentees* y empresas. A continuación, se explican cada uno de estos segmentos:

- **Mentores.** Es uno de los puntos claves del proyecto. Serán personas con cualquier experiencia en el mundo laboral y con un fuerte interés en aconsejar a otras personas que necesitan cierta orientación en su trayectoria profesional. Hay muchas personas a las que les gustaría poder aportar parte de sus conocimientos y experiencias a nuevas generaciones, pero no han tenido la suerte de encontrar a esa persona joven que quiera aprovechar su tiempo. Otro problema que existe actualmente es la cantidad de solicitudes que reciben ciertas personas de renombre, lo que complica que estas puedan dedicar su tiempo a esas personas que lo necesitan. Un gran número de estos mentores serán personas que ya han desarrollado una trayectoria profesional completa, y que su único objetivo es devolver a la sociedad algo de lo que esta le ha dado. Esto es, personas que ya han superado todos los niveles expuestos en la pirámide de Maslow [8] y que están deseando autorrealizarse.
- **Mentees.** Por otro lado, están los *mentees*. Inicialmente, estos serán personas que están en sus últimos años de universidad y que están en una situación de indecisión en cuanto a su vida profesional. El principal motivo de esto es que no conocen la realidad de muchas empresas, por lo que estarían muy interesados en poder contactar con alguien con cierta experiencia para que los acerquen al mundo laboral. Pero no solo se limitará a estudiantes universitarios. También pueden utilizar la aplicación aquellas personas que ya están desarrollando su carrera profesional y no han acabado de encontrar su sitio.

- **Empresas.** El último segmento de clientes de este proyecto son las empresas. El objetivo de estas es encontrar a aquellos jóvenes con las mejores cualificaciones. Para ello, estarán interesadas en formar parte de este programa, ya que a través de él podrán encontrar a estas personas.

## 4.2. PROPUESTAS DE VALOR

Para facilitar la labor tanto a los mentores como a los *mentees*, se va a desarrollar Mentoreando. Esta aplicación, unirá a mentores y *mentees* de una forma sencilla, rápida y divertida. Su funcionamiento será el siguiente: al abrir la aplicación, los mentores podrán ver qué *mentees* están registrados en la aplicación. Del mismo modo, los *mentees* podrán ver a los mentores. En caso de querer contactar con una persona, se debe indicar que le gusta y, si ambos se gustan mutuamente, tendrán la opción de comenzar a intercambiar mensajes debido a la existencia de lo que se denomina *match*. También, se ofertarán en la aplicación distintos cursos que podrían ser del interés de los alumnos, de forma que puedan aumentar sus conocimientos.

Se diferencian dos grupos dentro de la propuesta de valor: mentores y *mentees*.

- **Mentores.** La propuesta de valor de los mentores estará formada por distintos puntos:
  - ▷ Satisfacción personal: esta es la principal propuesta para los mentores. Que alguien te elija de entre una gran cantidad de candidatos para que le aconsejes acerca de su carrera profesional es una gran alegría para cualquiera. Esto implica que tienes algo especial que otras personas quieren conocer.
  - ▷ Intercambio de experiencias: se produce un intercambio de experiencias con los *mentees*. Esto supondrá un enriquecimiento para los mentores, ya que aquellas personas con las que contactarán son personas de una

generación distinta. Debido a esto, se aporta una visión distinta a la ya conocida.

- ▷ Ayuda en procesos de selección: algunos mentores podrán ser miembros de los equipos de recursos humanos de ciertas empresas. Debido a esto, podrán utilizar esta aplicación como una ayuda en los procesos de selección, de forma que se sea capaz de conseguir al mejor talento posible.
- ▷ Oferta de herramientas: se ofrecerá a los mentores ciertas herramientas para poder realizar un seguimiento de los *mentees*. Mediante estas herramientas, se podrá llevar un seguimiento acerca de las evoluciones.
- **Mentees.** Del mismo modo, la propuesta de valor también está formada por distintos puntos para los *mentees*:
  - ▷ Conocimiento de experiencias reales: el objetivo principal de la aplicación es acercar a los *mentees* a experiencias reales. Durante los años en la universidad, no se enseña cómo es el mundo laboral, por lo que tener la posibilidad de conocer cómo es de primera mano es algo muy beneficioso para ellos.
  - ▷ Tener una referencia profesional: muchas personas no tienen la suerte de conocer personas que hayan elegido los mismos estudios que ellos.
  - ▷ Conocimiento de nuevos cursos: la aplicación ofrecerá también cursos innovadores que podrían ser del interés de los *mentees*. Mediante estos cursos, podrán adquirir nuevos conocimientos que les ayuden en su desarrollo profesional.
  - ▷ Ayuda en entrevistas: estar en contacto con personas con experiencia en el mundo laboral ayudará a los *mentees* a afrontar las entrevistas con una mayor preparación y conocimiento. Aprenderán cómo deben comportarse y desenvolverse en las distintas fases de los procesos de selección de las empresas.
  - ▷ Conocimiento de buenas herramientas: por último, los *mentees* conocerán herramientas para profundizar en su desarrollo profesional. Dichas

herramientas, quizás les sirvan como elemento diferenciador respecto del resto de candidatos en futuros procesos de selección.

### **4.3. SOCIOS CLAVE**

*Mentoreando* no podría existir sin la colaboración de algunas partes claves para un correcto funcionamiento del programa. Estas partes son esenciales, y están formadas por diferentes grupos.

En primer lugar, se encuentran los mentores y *mentees*. Estos son pilares esenciales para el funcionamiento del programa, ya que sin ellos no podría existir.

Del mismo modo, las distintas empresas son otro actor clave para el programa. Como se ha mencionado anteriormente, estas utilizarán este programa como un método de ayuda en los procesos de búsqueda de personal. También, puede ser una forma de obtener nuevos mentores con experiencia en distintas posiciones a lo largo de su vida profesional.

Las universidades y escuelas de negocios serán también muy importantes. Estas servirán bien para publicitar la aplicación –algunos profesores interesados pueden formar parte del grupo de mentores o los alumnos convertirse en *mentees*– o para recomendar, promover e impartir los cursos que se van a publicitar en la aplicación. Estos cursos, servirán para adquirir nuevos conocimientos por parte de los *mentees*, lo que puede suponer un potencial aumento en el interés por parte de ellos y, por tanto, del número de usuarios.

Por último, las redes sociales tienen una gran importancia hoy día. Será necesario su uso como medio de publicidad para llegar al público objetivo. Por ello, puede ser muy importante llegar a un gran acuerdo con las redes más utilizadas por los jóvenes como pueden ser LinkedIn, Instagram, Twitter o Facebook.

## 4.4. ACTIVIDADES CLAVE

Hay una serie de actividades necesarias para poder llevar a cabo el programa:

- **Atraer a buenos mentores y mentees.** Esto es algo muy necesario. No se puede tener un programa de *mentoring* si no se cuenta con mentores y *mentees* que estén a la altura. Es por ello que deberá realizarse un gran esfuerzo para conseguirlos. Se requieren personas comprometidas con el programa, dispuestas a compartir sus experiencias y a aprovechar el tiempo que otras personas dedican.
- **Mantener a los usuarios en la aplicación.** Es muy importante que, una vez conectados los mentores con los *mentees*, ambos sigan utilizando la aplicación. Para ello, se deberá desarrollar una buena aplicación, con un correcto funcionamiento y que sea atractiva para los usuarios. Cuanto más tiempo inviertan en ella, mejor, ya que esto puede ser una parte importante de los ingresos.
- **Promocionar buenos cursos.** La promoción de cursos que despierten el interés de los *mentees* es también un punto clave del programa. Se debe invertir igualmente mucho esfuerzo en encontrar aquellos cursos rompedores que vayan a motivar a los *mentees* a realizarlos.
- **Tener un buen algoritmo.** Partiendo de la base de que el programa funciona con un algoritmo que permite relacionar a usuarios con intereses similares para una mayor efectividad y logro de los objetivos, en la fase inicial, no será necesario tener un algoritmo para recomendar a usuarios con posible interés. Sin embargo, conforme crezca el número de miembros, será necesario la utilización de un algoritmo que recomiende aquellos usuarios con los que se tiene más posibilidades de encajar. Si no se realiza esto, los usuarios se cansarán de tener que ver todos y cada uno de los perfiles de la misma, por lo que su interés disminuirá considerablemente.

## 4.5. RECURSOS CLAVE

Además de ciertas actividades, también hay una cantidad de recursos necesarios para la puesta en marcha y el correcto funcionamiento del programa. Estos están muy relacionados con las actividades claves.

- **Mentores y mentees motivados.** Lo principal del programa es tener mentores y *mentees* que estén motivados. Esto es algo esencial para un buen funcionamiento del mismo, ya que sin esto el programa será un fracaso. La principal motivación de los mentores será el enseñar lo que han aprendido, mientras que la de los *mentees* conseguir desarrollarse profesionalmente.
- **Buena aplicación.** Además de los mentores y *mentees*, es necesario tener una buena aplicación para conectarlos. Esta debe tener un diseño simple, amigable e intuitivo, de forma que no requiera de aprendizaje por parte de los usuarios. Tiene que tener un correcto funcionamiento, así como la estabilidad requerida para cualquier aplicación. Conforme crezca el número de usuarios, se necesitará un algoritmo que recomiende aquellos usuarios con más posibilidad de alcanzar *match*. Si no cumple con esto, todo el esfuerzo en la captación de usuarios será en vano.
- **Cursos atractivos.** Por último, y no por ello menos importante, ya se sabe que la aplicación ofertará también cursos a los *mentees*. Estos cursos han de ser lo más interesantes posibles para ellos, por lo que se buscarán temas de actualidad y relevantes, de forma que se obtenga una mayor participación de los usuarios. Al fin, se trata de buscar cursos de calidad que aglutinen a una pluralidad de usuarios, con los que se podrán obtener importantes beneficios.

## 4.6. RELACIÓN CON LOS CLIENTES

En cuanto a la interacción con los clientes, esta será diferente con cada segmento de clientes.

- **Mentees.** La relación con ellos será prácticamente nula. Únicamente se interactuará con ellos con el objetivo de atraerlos al programa o en caso de incidencia importante que necesiten soporte del equipo. Esto será posible gracias al diseño de una buena aplicación, que sea sencilla e intuitiva.
- **Mentores.** Con los mentores sí existirá una relación más estrecha. Estos colaborarán con el desarrollo de nuevas funcionalidades en la aplicación, así como de nuevas herramientas para el seguimiento de los *mentees*. Será muy importante conocer las opiniones de los mentores para el continuo desarrollo de la aplicación y del programa.

## 4.7. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Para conseguir llegar a un gran número de usuarios, es necesario la utilización de distintos canales de comunicación para atraer a dichos usuarios. Tras analizar quiénes van a ser nuestros miembros, se han elegido los siguientes:

- **Aplicación.** Como ya se ha dicho, es necesaria una buena aplicación para atraer un gran número de usuarios. Cuanto más atractiva y sencilla sea, atraerá a mayores usuarios e incrementará el valor del programa. Para ello, se requiere el uso de las tiendas de aplicaciones disponibles en los distintos sistemas operativos móviles. Es a través de estas tiendas como se descargan e instalan las aplicaciones en los teléfonos. Cuanto más destacado se esté en ellas, más usuarios conocerán la aplicación.

- **Universidades y Escuelas de Negocio.** Las universidades jugarán también un papel fundamental. Como se ha visto ya en bloques anteriores del *Business Model Canvas*, estas son también un socio clave. A través de las universidades se intentará llegar a aquellos alumnos que quieran inscribirse en el programa como *mentees*. Aquí es donde se van a encontrar la mayoría de ellos, por lo que será imprescindible darse bien a conocer dentro de estas. Del mismo modo, algún profesor puede estar interesado en convertirse en mentor, por lo que también puede ser un lugar donde atraerlos. En cuanto a las Escuelas de Negocio, ocurre algo similar a las universidades. Muchas personas tras varios años trabajando, deciden aumentar su formación realizando determinados programas. Este puede ser el momento de dar un giro en su carrera profesional, por lo que estos lugares pueden ser también una gran fuente de comunicación con potenciales usuarios.
- **Redes Sociales.** Las redes sociales son esenciales en los días actuales. Estas se han convertido desde en medios de comunicación hasta probablemente el mejor medio para hacer publicidad. Además, los jóvenes son las personas que más tiempo invierten en ellas, por lo que a través de ellas será como probablemente se obtenga una mayor expansión y crecimiento de usuarios. Las principales a utilizar serán LinkedIn y Twitter ya que son las más apropiadas y formales para ello, aunque no se descarta la utilización de Instagram, más orientada al ocio.
- **Empresas.** Para llegar a los mentores, las empresas serán muy importantes. Es de aquí de donde se quieren atraer, por lo que establecer buenas relaciones con las empresas es importante también. Esto se antoja una tarea muy difícil, pero con esfuerzo se conseguirá persuadirlas. Ellas también podrían conseguir beneficios como se ha explicado anteriormente, ya que podrían utilizar el programa para atraer a todo aquel talento joven que está desorientado.
- **Foros de empleo.** Sin lugar a dudas, los foros de empleo serán también grandes puntos en los que se podrá atraer a *mentees* al programa. A estos foros, acuden personas en busca de trabajo y, la gran mayoría de los asistentes, no va únicamente a una empresa, sino a varias ya que no tiene del todo claro dónde quiere

trabajar. Es por ello que promocionarse en estos eventos será algo muy importante y que puede enganchar a un gran número de personas.

- **Eventos de jóvenes.** Por último, se organizarán eventos orientados a personas jóvenes para que conozcan la aplicación y su funcionamiento. Esto será sobre todo en los primeros meses, esperando que se produzca una expansión boca a boca tras esto.

#### **4.8. ESTRUCTURA DE COSTES**

Los últimos dos bloques que se analizarán son aquellos que permitirán obtener una rentabilidad económica de la aplicación. En primer lugar, se analizan los costes que implicará el desarrollo del programa, que serán desarrollados con mayor precisión el capítulo 5. Los costes provendrán de.

- Marketing. Habrá que realizar una fuerte inversión en publicidad para dar a conocer la aplicación a cuantas más personas mejor. Por ello, esta será la principal fuente de gastos. Se invertirá tanto en publicidad en redes sociales como en eventos para personas interesadas.
- Desarrollo y mantenimiento de la aplicación.
- Servidores para el almacenamiento seguro de datos.
- Servicio de atención al cliente. Conforme aumente el número de usuarios, será necesario destinar más recursos para la solución de posibles problemas surgidos durante el día a día.
- Registro marca.

## **4.9. FUENTES DE INGRESO**

Por último, se estudiarán las fuentes de ingreso, de forma que se tenga cierta rentabilidad y sea viable el programa.

La fuentes principales de ingresos esperadas en el programa son:

- Las suscripciones de pago de algunos *mentees* para acceder a características destacadas.
- Ingresos por anuncios intersticiales de aquellos usuarios con suscripción gratuita.
- Ingresos de patrocinadores, es decir, de aquellas universidades y empresas que quieran formar parte del programa.
- Ingresos por comisiones gracias a los cursos ofertados en la aplicación.

Como con los costes, en el capítulo 5 se realizará un análisis detallado de estas fuentes de ingreso.



## **CAPÍTULO 5**

---

### **ANÁLISIS FINANCIERO**

---

#### **CONTENIDO**

---

5.1. INGRESOS . . . . .	43
5.1.1. FUENTES DE INGRESOS DETECTADAS . . . . .	43
5.1.2. FUENTES DE INGRESOS A UTILIZAR . . . . .	44
5.2. ESTRATEGIA DE PRECIOS . . . . .	45
5.3. COSTES . . . . .	48
5.4. ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO . . . . .	49
5.4.1. ESCENARIO ESTÁNDAR . . . . .	51
5.4.2. ESCENARIO CONSERVADOR . . . . .	59
5.4.3. ESCENARIO OPTIMISTA . . . . .	61

---

5.5. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD . . . . .	63
---	----

---



## 5.1. INGRESOS

Existen distintas opciones para obtener ingresos mediante una aplicación [9]. Los principales métodos utilizados por los distintos desarrolladores son:

- **Modelo *freemium*.** Consistente en la descarga gratuita con microtransacciones dentro de la aplicación. Esto puede lograrse creando periodos de prueba de una aplicación, pero obligando a los usuarios a pasar por caja después de este periodo si quieren seguir en ella.
- **Anuncios.** Los ingresos por publicidad son muy utilizados hoy en día por grandes aplicaciones como ElTenedor, Rappi y Glovo. Existen distintos tipos de anuncios como los intersticiales o los banners.
- **Pago por funciones especiales.** Esto consiste en ofrecer algunas funcionalidades extra a los usuarios previo pago de cierta cantidad de dinero por acceder a ellas. Este pago es opcional para los usuarios y únicamente tendrán que realizarlo en caso de querer acceder a estas funcionalidades.

### 5.1.1. FUENTES DE INGRESOS DETECTADAS

Se han identificado múltiples fuentes de ingresos *Business Model Canvas*. Estas son las recogidas a continuación.

En primer lugar, habrá que distinguir los **usuarios profesionales** de los que se registrarán en la modalidad gratuita. Los usuarios profesionales desembolsarán un total de 32,99€ al año por el acceso a distintas ventajas que han sido mostradas en la figura 5.1b: eliminar anuncios, ver a quién le has gustado, deshacer movimientos, contactar con mentores de otras ciudades y tener me gustas ilimitados. Se espera que esta sea una gran fuente de ingresos del programa.

En el caso de los usuarios con modalidad gratuita, la principal fuente de ingresos serán los **anuncios intersticiales** dentro de la aplicación. Estos son los anuncios que se muestran a pantalla completa cada cierto tiempo y que pueden ser imágenes o vídeos, por lo que son garantía de visualización e impacto. Esta fuente de ingresos requiere un gran volumen de usuarios para obtener unos beneficios importantes.

El RPM (*Revenue per mille*) es un indicador que estima los ingresos por cada mil impresiones recibidas. Para calcularlo, se dividen los ingresos estimados entre el número de visitas y se multiplica por 1.000. En el caso de las aplicaciones móviles, el RPM que se puede conseguir por dichos anuncios ronda los 3€ de media [10]. En el mismo estudio, se estima que, de media, cada usuario genera 3 impresiones al día.

Otra fuente de ingresos serán **patrocinadores** como universidades o empresas. Estos pagarán por tener un trato preferente dentro del programa. En las universidades se les prestarán servicios que incluyen desde conferencias de algunos mentores con una gran experiencia hasta la promoción en la aplicación de determinados cursos impartidos por estas hacia personas con perfiles de *mentees*. En cuanto a las empresas, el personal de selección de estas puede tener un trato preferente que incluya la facilitación de conseguir el talento joven para desarrollarse profesionalmente con ellos.

Por último, se se espera llegar a un acuerdo para obtener una **comisión** por cada persona que se inscriba a los distintos cursos impartidos por terceras personas, pero ofertados la aplicación. Estos cursos suelen tener un precio promedio de 25€, pudiendo ingresarse por cada inscripción realizada desde Mentoreando entre un 2 % y un 3 % del coste del curso.

### 5.1.2. FUENTES DE INGRESOS A UTILIZAR

En los inicios de Mentoreando no se utilizarán todas las fuentes de ingresos definidas en la sección 5.1.1 desde el primer día. Estas irán introduciéndose poco a poco en la empresa según vaya evolucionando el número de los usuarios, de forma que pueda crearse un

programa rentable en el medio-largo plazo.

Inicialmente, sí se contará con una **versión profesional**. Sin embargo, esta tendrá un precio más reducido al establecerse un periodo de 2 meses de prueba durante el primer año, quedándose en 27,49€.

Del mismo modo, para hacer la aplicación más atractiva de cara a los usuarios, no se mostrarán tantos anuncios durante los primeros años. Esto llevará a obtener, de media, 1 impresión por usuario y día en lugar de 3 como se mencionó anteriormente.

Los ingresos por patrocinadores no prevé que comiencen durante los primeros años debido a la dificultad de conseguirlos sin tener creada una marca de valor en el mercado. Primero habrá que crear esta marca para posteriormente tener el alcance suficiente y que estos patrocinadores estén dispuestos a realizar el desembolso.

Por último, tampoco se obtendrán beneficios por los cursos realizados por los usuarios durante el primer año. La posibilidad de ofertar estos cursos en la aplicación supone un trabajo extra, por lo que al principio se decidirá centrarse en dar un buen servicio básico antes de introducir las funciones extra.

## **5.2. ESTRATEGIA DE PRECIOS**

A la hora de lanzar un producto al mercado, la estrategia de precio elegida es muy importante. Esto determinará el éxito alcanzado por el producto. Sin embargo, esto no es una tarea fácil, ya que existen un gran número de opciones. Las más destacadas son: *Skimming Strategy*, *Premium Strategy*, *Economic Strategy*, *Penetration Strategy*, *Product Line Strategy* y *Psychological Pricing Strategy* [11, 12, 13]. Para elegir la estrategia a seguir por Mentoreando, deben analizarse quienes van a ser los potenciales usuarios de pago del producto lanzado, es decir, los *mentees*. Estos serán jóvenes estudiantes o personas que acaben de iniciarse en su vida laboral por lo que, como regla general, no contarán con un gran poder

adquisitivo. Debido a este motivo, no será posible exigir un alto precio a los usuarios por formar parte del programa.

Tras un análisis del mercado de aplicaciones móviles, se ha decidido por utilizar en Mentoreando una combinación entre **Penetration Strategy**, **Product Line Strategy** y **Psychological Pricing Strategy**. Estas estrategias quedan definidas de la siguiente manera:

- **Penetration Strategy.** Esta estrategia consiste en tener un precio inicial moderado pero con previsión de aumentarlo con el paso del tiempo. Esto se hace con el objetivo de atraer un gran volumen de usuarios para que conozcan el producto y aumentando con el paso del tiempo los márgenes para obtener un mayor beneficio.
- **Product Line Strategy.** Consiste en ofrecer varios servicios con distintos niveles de calidad. Esto es, se ofrecen varias categorías de usuarios a distinto precio de forma que cada usuario pueda elegir la suya. Habrá usuarios que antepongan el precio y otros que antepongan la calidad del servicio.
- **Psychological Pricing Strategy.** Consiste en fijar precios que influyeran en la percepción del cliente. Esto es, los consumidores ven 32,99€ un precio mucho menor que 33€. Esta diferencia puede atraer un mayor número de usuarios sacrificando una minúscula parte de los ingresos por usuario.

Existirán por tanto varios niveles de precios con distintas características para que cada usuario pueda escoger la que mejor encaja con su capacidad e interés. También, se intentará que los posibles cargos por cada una de las modalidades, tengan una percepción del menor coste posible para atraer a un mayor número de usuarios. Se comenzará con un bajo coste de esta modalidad, pero con altas probabilidades de aumentar el precio conforme se vayan introduciendo nuevas características al programa con el fin de proporcionar siempre un servicio de calidad a todos y cada uno de los usuarios.

Mentoreando tendrá, por tanto, una versión gratuita y otra profesional. En la versión gratuita, no se disponen de todas las características posibles del programa. Sin embargo,

esta servirá para que los usuarios conozcan el funcionamiento de la aplicación antes de decidirse a formar parte de algún nivel profesional e incluso para aumentar los ingresos mediante anuncios intersticiales. Las características disponibles en esta modalidad incluyen anuncios, ver únicamente personas cercanas y tener "me gustas" limitados. Se recogen en la figura 5.1a. Algunas de las características extras ofrecidas en la modalidad de pago son la posibilidad de eliminar los anuncios mostrados en la aplicación o acceder a mentores de otras ciudades. Esto se recoge en la figura 5.1b.



**Figura 5.1.** Modalidades de pago

### 5.3. COSTES

En cuanto a los costes, estos también estarán repartidos entre múltiples conceptos que van a ser analizados en las próximas líneas.

En primer lugar, estarán los costes de **registrar la marca del programa** y su actividad como Sociedad Limitada (S.L.). Estos costes ascenderán a 4.000€ incluyendo todos los requisitos para su constitución así como los servicios de los distintos profesionales para ello.

Tras esto, se tienen que tener en cuenta los **costes de publicidad y marketing** para conseguir que los usuarios conozcan Mentoreando. Para ello, habrá que realizar campañas de publicidad con el fin de aumentar el número de usuarios y expandir el programa. Estas campañas se realizarán mayoritariamente por internet a través de Google Ads o en las distintas redes sociales como Instagram, Twitter o Facebook, ya que son las más utilizadas por los usuarios objetivos.

Antes de entrar en materia, conviene definir el CPM (*Cost per mille*), CTR (*Click through rate*) y CPC (*Cost per click*). El CPM es parecido al RPM y es el coste del anuncio por cada mil impresiones que tenga; el CTR es el número de clicks que se obtiene en cada 100 impresiones (se expresa en %) y el CPC es el coste por cada uno de los clicks que tenga el anuncio. Habrá que tener especial cuidado con mantener estos parámetros en valores adecuados que no afecten a la rentabilidad del proyecto.

Tras un estudio llevado a cabo sobre Facebook Ads [14], se ha estimado que el CPM medio está situado en 2,15€ al cambio actual, el CPC a 0,26€ para la descarga de nuevas aplicaciones y el CTR medio de Facebook se sitúa en el 0,90%. En cuanto a Instagram, una publicidad con un alcance total estimado entre 18.000 y 47.000 durante 30 días, tiene un coste total de 150€, por lo que tiene un CPM medio de 4,62€.

Además, para dar a conocer el programa, se organizarán **eventos** orientados a posibles *mentees*. En estos eventos se explicará que es el programa y se tendrá una charla con todas

aquellas personas interesadas en conocer a fondo el programa antes de involucrarse en él.

El desarrollo de la **aplicación** se realizará mediante plataformas que evitan la utilización de código para conseguir poner en marcha una aplicación a un coste mucho inferior del tradicional. Esta plataforma será *Bubble* [15], que cuenta con distintos modelos de suscripción para desarrollar aplicaciones móviles. Del mismo modo, para proteger los datos de los usuarios, algo altamente demandado en la actualidad para todas las páginas webs, se tendrá que utilizar algún **servidor** especializado. En este caso, se optará por *DigitalOcean* [16], que proporciona un manejo seguro de la base de datos y con distintas modalidades de precio según la capacidad necesaria en cada momento.

Por último, será necesario también tener en cuenta los costes del personal de **atención al cliente**. Esto tendrá un coste en el programa que dependerá del número de usuarios existentes, ya que si este número es muy elevado, se requerirá un mayor número de horas para satisfacer las necesidades.

## **5.4. ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO**

Se van a estudiar detalladamente las distintas fuentes de ingresos y costes con el fin de conocer si Mentoreando producirá un retorno económico positivo y, por tanto, tiene sentido su desarrollo desde el punto de vista económico. En caso de producirse únicamente pérdidas, el desarrollo del programa quedará descartado.

Concretamente, el cálculo del punto de equilibrio consiste en analizar cuando se alcanza un beneficio neto 0 mientras se opera, es decir, que se recupera la inversión pero sin obtener todavía beneficios.

Para ello, se ha desarrollado un plan de negocio en una hoja Excel y se han realizado varios escenarios: estándar, optimista y pesimista.

La creación de cualquier modelo financiero está compuesta por una serie de conceptos para cada uno de los años en los que se haga esta proyección. Estos conceptos son los recogidos en la tabla 5.1.

Ingresos
Costes Variables
<b>Margen Bruto</b>
Costes Fijos
<b>EBITDA</b>
Depreciación
<b>EBIT</b>
Intereses
<b>Beneficio antes impuestos (BAI)</b>
Impuestos
<b>Beneficio Neto</b>

**Tabla 5.1.** Conceptos cuenta de resultados

Se realizará el análisis para un total de 6 años, comenzando en el año 0 y terminando en el año 5. En el año 0 se contabilizará la inversión inicial antes del lanzamiento y, por tanto, únicamente habrá costes, mientras que en los 5 años restantes se tendrá en cuenta la operación normal del programa con los ingresos y costes previstos para cada uno de los años.

Una vez definidos los conceptos tanto de los ingresos como de los costes, es necesario establecer un número de usuarios para poder realizar los posibles escenarios: estándar, conservadora y optimista.

### 5.4.1. ESCENARIO ESTÁNDAR

Como ya se ha mencionado anteriormente, durante el primer año el programa únicamente estará en la Comunidad de Madrid. De acuerdo con la tabla 3.1, el número de estudiantes de Grado y Máster dentro del público objetivo ascendió a 61.695. A partir del segundo año y si todo ha funcionado bien, el programa se expandirá a otras zonas geográficas de España como sería Andalucía, que tendría un público objetivo de 48.776 estudiantes.

Una vez definido el mercado objetivo, el porcentaje de mercado que se prevé tener cada año. Inicialmente, este será del 1 % respecto a los 61.695 estudiantes objetivo de la Comunidad de Madrid debido a que se entrará en pocas universidades inicialmente. Esta estimación se ha realizado basándose en los alumnos que tiene una única universidad en dentro del rango objetivo y de las áreas de especialidad y estableciendo un ratio de conversión situado entre el 5 % y el 10 %. Tras observar que una única universidad se situaba entorno a 300 personas, se decidió comenzar por dos universidades durante el primer año, por lo que el número de *mentees* durante dicho año ascendería a 600. Esto irá subiendo los años posteriores hasta alcanzar un total estimado de 5.500 en el año 5.

El número de usuarios profesionales también irá variando a lo largo de los años conforme aumente el número de usuarios. Sin embargo, se estima que el porcentaje de miembros del programa que decidan realizar el pago sea constante durante los primeros años, reduciéndose ligeramente en los años que se espera un mayor crecimiento del número de usuarios.

#### Ingresos

El cálculo de los ingresos estimados por los **usuarios profesionales** se recogen en la tabla 5.2. Esto será una parte muy importante de los ingresos, por lo que será muy importante enfocarse en conseguir los números previstos. Se recuerda, tal y como se mencionó en la sección 5.1.2, que el primer año el coste será de 27,49€ por establecerse un periodo de prueba gratuita de 2 meses a los usuarios.

CONCEPTO	1	2	3	4	5
Mercado	61.695	110.471	110.471	110.471	110.471
Cuota mercado	1,0 %	0,9 %	1,5 %	2,7 %	5,0 %
Número <i>mentees</i>	600	1.000	1.700	3.000	5.500
Porcentaje profesionales	10,0 %	10,0 %	10,0 %	9,5 %	8,5 %
Usuarios profesionales	60	100	170	285	465
Precio (€/año)	27,49	32,99	32,99	32,99	32,99
<b>Ingresos usuarios pago</b>	<b>1.650</b>	<b>3.299</b>	<b>5.608</b>	<b>9.402</b>	<b>15.340</b>

**Tabla 5.2.** Ingresos por usuarios de pago en €/año escenario base

En cuanto a los ingresos por **anuncios intersticiales**, en este escenario se estima que durante el primer año, cada, cada usuario visualizará 1 único anuncio al día. A partir del segundo año, los usuarios gratuitos visualizarán 3. Se recuerda que se generan, tal y como se ha mencionado anteriormente en la sección 5.1, 3€ cada 1.000 impresiones, obteniendo los ingresos recogidos en la tabla 5.3.

CONCEPTO	1	2	3	4	5
Usuarios gratuitos	540	900	1.530	2.715	5.035
Anuncios al día	–	2.700	4.590	8.145	15.105
<b>Ingresos anuncios</b>	<b>–</b>	<b>2.430</b>	<b>4.131</b>	<b>7.331</b>	<b>13.595</b>

**Tabla 5.3.** Ingresos por anuncios en la aplicación en €/año escenario base

También, a partir del tercer año se recibirán pagos de distintos **patrocinadores** que quieran tener un trato preferente. Estos ingresos variarán entre 1.000€ y 2.000€ entre el año 3 y el año 5, recogiéndose las cantidades proyectadas para cada año directamente en la tabla 5.5.

Respecto a los ingresos por **comisiones** por la inscripción a determinados cursos a través de la aplicación, esto n estará disponible el primer año. Sin embargo, a partir del segundo

año se estima que la mitad de los *mentees* asistirán a, al menos, 1 curso al año, obteniéndose entre un 2 % y un 3 % de comisión cada año por la recomendación del curso. Se estima que el precio medio de estos cursos ascenderá a 25€/curso, mostrándose las estimaciones de ingresos por este concepto en la tabla 5.4.

CONCEPTO	1	2	3	4	5
Número <i>mentees</i>	600	1.000	1.700	3.000	5.500
Cursos al año	–	500	850	1.500	2.750
Comisión por curso	0,0 %	2,0 %	2,5 %	3,0 %	3,0 %
<b>Ingresos comisiones</b>	–	250	531	1.125	2.063

**Tabla 5.4.** Ingresos por comisiones de inscripción a cursos en €/año escenario base

En la tabla 5.5 se resumen los ingresos esperados por cada una de las fuentes estudiadas en este proyecto. Se observa como la principal fuente de ingresos son los usuarios de pago seguida muy de cerca de los ingresos por publicidad.

INGRESOS	1	2	3	4	5
Usuarios pago	1.650	3.299	5.608	9.402	15.340
Anuncios	–	2.430	4.131	7.331	13.595
Patrocinadores	–	–	1.000	1.500	2.000
Comisiones	–	250	531	1.125	2.063
<b>Total</b>	1.650	5.979	11.270	19.358	32.998

**Tabla 5.5.** Ingresos desglosados escenario base

## Costes

En cuanto a los costes esperados, primeramente se tienen aquellos derivados de la **publicidad** en los distintos medios. El cálculo se ha realizado para una publicidad de 300 días al año y comenzando con 400 impresiones al día en el año 0 y 1.000 en el año 1 con un crecimiento del 20 % interanual a partir del año 3. En la tabla 5.6 se recogen los estos costes desglosados.

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
CPM Facebook	2,15	2,15	2,15	2,15	2,15	2,15
CPM Instagram	4,62	4,62	4,62	4,62	4,62	4,62
<b>Facebook Ads</b>	258	645	774	929	1.115	1.337
<b>Instagram Ads</b>	554	1.385	1.662	1.994	2.393	2.871
<b>Google Ads</b>	–	1.000	1.200	1.440	1.728	2.074
<b>Coste publicidad</b>	812	3.030	3.636	4.363	5.235	6.282

**Tabla 5.6.** Coste publicidad en €/año escenario base

También se deben tener en cuenta los costes de los distintos **eventos** organizados para darse a conocer con los mentees. Se ha estimado un coste por persona y evento de 10€ en el año previo al lanzamiento, aumentando entre un 10 % y un 20 % en los años siguientes. El número de asistentes a dichos eventos también irá creciendo conforme pasen los años y aumente el reconocimiento del programa. En la tabla 5.7 se recogen los detalles de los costes que acarrearán dichos eventos.

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
Asistentes	150	180	198	218	240	264
Coste/pers. (€)	10	11	12	13	15	16
<b>Coste eventos</b>	1.500	1.980	2.396	2.899	3.508	4.244

**Tabla 5.7.** Coste eventos en €/año escenario base

El desarrollo de la **aplicación** también tendrá un coste anual. Este será el coste de la plataforma **Bubble**. También se tendrá que tener en cuenta el coste asociado a la publicación de la aplicación en distintas tiendas móviles como la App Store para iOS y Google Play para Android. Los costes anualizados se reogen igualmente en la tabla 5.8.

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
Bubble (€)	1.500	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
App Store (€)	99	99	99	99	99	99
Google Play (€)	25	25	25	25	25	25
<b>Coste app</b>	1.624	2.124	2.124	2.124	2.124	2.124

**Tabla 5.8.** Coste aplicación en €/año escenario base

Una vez desarrollada la aplicación, será necesario contar con algún **servidor** para un correcto mantenimiento de datos. Como se ha mencionado anteriormente, servidor escogido será **DigitalOcean** [16], contando con distintas modalidades en cuanto a precio en función de la capacidad. Para el cálculo de la capacidad necesaria, se estima que el perfil de cada usuario requerirá una capacidad de 10 MB. Del mismo modo, para estimar el número de usuarios registrados en la aplicación se realizará desde el lado de la seguridad, por lo que se contabilizará el doble de usuarios que el número de *mentees*. En la tabla 5.9 se recogen los costes asociados al servidor a utilizar.

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
Usuarios app	–	1.200	2.000	3.400	6.000	11.000
Capacidad (GB)	–	12	20	34	60	110
<b>Coste servidor</b>	–	240	240	240	240	480

**Tabla 5.9.** Coste servidor en €/año escenario base

En cuanto al equipo de soporte para el programa, este estará formado inicialmente por el equipo de desarrollo del programa, por lo que no tendrá un coste asociado. Tras esto, el segundo año se tendrá un coste asociado a este servicio de 6.000€ con un crecimiento interanual del 20 % hasta el año 5.

Por último, se tiene que tener en cuenta el coste de registro de una sociedad limitada. En este coste se incluye el capital mínimo a desembolsar, que asciende a 3.000€, así como los gastos de notaría, registro mercantil y asesor, estimándose en 200€.

En la tabla 5.10 se resumen todos los gastos en los que se incurrirán durante los primeros años del programa. Se observa como la promoción del mismo es la parte que necesita una mayor inversión en estos primeros años.

<b>COSTES</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Publicidad	812	3.030	3.636	4.363	5.235	6.282
Eventos	1.500	1.980	2.396	2.899	3.508	4.244
Aplicación	1.624	2.124	2.124	2.124	2.124	2.124
Servidores	–	240	240	240	240	480
Soporte	–	–	–	–	600	720
Registro S.L.	3.200	–	–	–	–	–
<b>Total</b>	<b>7.136</b>	<b>7.374</b>	<b>8.396</b>	<b>9.626</b>	<b>11.707</b>	<b>13.850</b>

**Tabla 5.10.** Costes desglosados escenario base

### Cuenta de Resultados

Por último, se incluye la cuenta de resultados de este escenario para los años calculados. Esta se encuentra en la tabla 5.11.

	0	1	2	3	4	5
Ingresos	–	1.650	5.979	11.270	19.358	32.998
Costes Variables	–	–	–	–	–	–
<b>Margen Bruto</b>	–	1.650	5.979	11.270	19.358	32.998
Costes Fijos	–	(7.374)	(8.396)	(9.626)	(11.707)	(13.850)
<b>EBITDA</b>	–	(5.724)	(2.417)	1.644	7.651	19.148
Depreciación	–	–	–	–	–	–
<b>EBIT</b>	–	(5.724)	(2.417)	1.644	7.651	19.148
Intereses	–	–	–	–	–	–
<b>BAI</b>	–	(5.724)	(2.417)	1.644	7.651	19.148
Impuestos	–	–	–	(493)	(2.295)	(5.744)
<b>Beneficio Neto</b>	–	(5.724)	(2.417)	1.151	5.356	13.403
<b>FCF</b>	(7.136)	(5.724)	(2.417)	1.151	5.356	13.403

**Tabla 5.11.** Cuenta de Resultados

Se puede observar como se comienzan a obtener flujos de caja positivos a partir del año 3. Sin embargo, el punto en el que se recupera la inversión se sitúa en el año 4,65, es decir, a mediados del año 4. La evolución de los gastos y los ingresos se recoge en la figura 5.2.

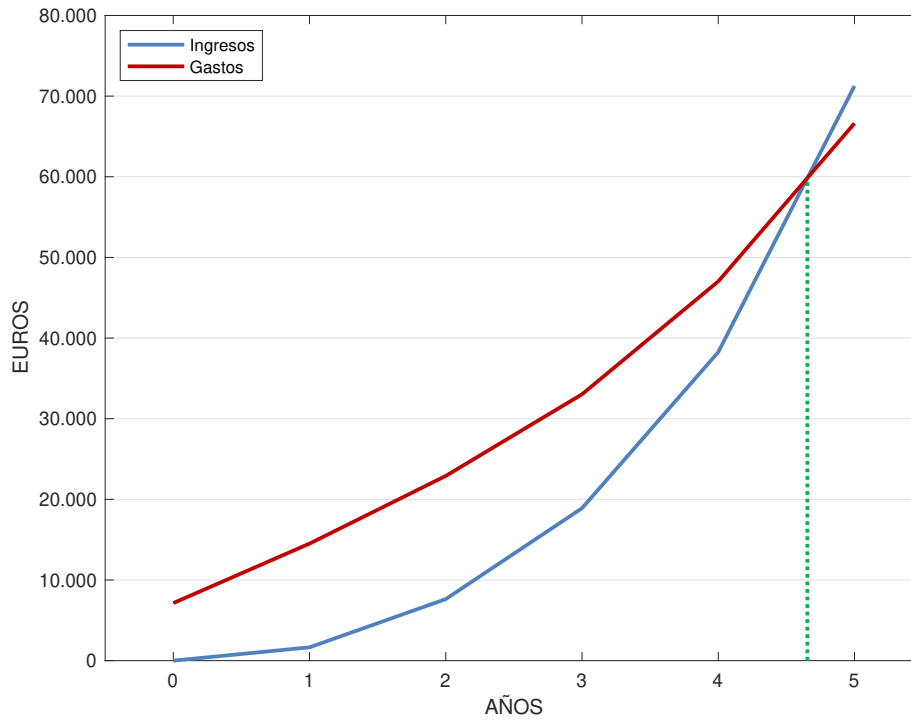


Figura 5.2. Análisis del punto de equilibrio escenario base

### 5.4.2. ESCENARIO CONSERVADOR

#### Ingresos

En este nuevo escenario, se ha decidido ser más conservador respecto a la cuota de mercado que se alcanzará durante los primeros años. En este caso se han estimado los números recogidos en la tabla 5.12

CONCEPTO	1	2	3	4	5
Número <i>mentees</i>	550	850	1.400	2.375	4.030
Usuarios profesionales	60	100	170	285	465
<b>Ingresos usuarios pago</b>	<b>1.375</b>	<b>2.540</b>	<b>4.157</b>	<b>7.060</b>	<b>11.316</b>

**Tabla 5.12.** Ingresos por usuarios de pago en €/año escenario conservador

Tampoco los anuncios mostrados a los usuarios durante el primer año y en el año 2 se ha contabilizado únicamente 1 anuncio por persona y día. Se ha reducido también el ingreso esperado por los patrocinadores y, al disminuir el número de usuarios, se han reducido los ingresos esperados por las comisiones de los cursos.

En la tabla 5.13 se recoge un resumen de los ingresos esperados para este escenario.

INGRESOS	1	2	3	4	5
Usuarios pago	1.375	2.540	4.157	7.060	11.316
Anuncios	–	696	3.440	5.835	9.955
Patrocinadores	–	–	500	1.000	1.500
Comisiones	–	159	350	743	1.511
<b>Total</b>	<b>1.375</b>	<b>3.395</b>	<b>8.447</b>	<b>14.638</b>	<b>24.282</b>

**Tabla 5.13.** Ingresos desglosados escenario conservador

## Costes

En cuanto a los costes, estos han permanecido ya que estos son prácticamente fijos, dependiendo del número de usuarios únicamente los costes relativos al tamaño del servidor a contratar. Pueden verse resumidos en la tabla 5.10.

## Cuenta de Resultados

Por tanto, en la tabla 5.14 se incluye la cuenta de resultados del escenario más conservador.

	0	1	2	3	4	5
Ingresos	–	1.375	3.395	8.447	14.638	24.282
Costes Variables	–	–	–	–	–	–
<b>Margen Bruto</b>	–	1.375	3.395	8.447	14.638	24.282
Costes Fijos	–	(7.374)	(8.396)	(9.626)	(11.707)	(13.850)
<b>EBITDA</b>	–	(5.999)	(5.001)	(1.179)	2.931	10.432
Depreciación	–	–	–	–	–	–
<b>EBIT</b>	–	(5.999)	(5.001)	(1.179)	2.931	10.432
Intereses	–	–	–	–	–	–
<b>BAI</b>	–	(5.999)	(5.001)	(1.179)	2.931	10.432
Impuestos	–	–	–	–	(879)	(3.130)
<b>Beneficio Neto</b>	–	(5.999)	(5.001)	(1.179)	2.052	7.302
<b>FCF</b>	(7.136)	(5.999)	(5.001)	(1.179)	2.052	7.302

**Tabla 5.14.** Cuenta de Resultados escenario conservador

En este caso, no se consigue el retorno de la inversión antes del año 5, estando el balance global ingresos menos gastos al finalizar este año con un valor **negativo** de 9.961€

### 5.4.3. ESCENARIO OPTIMISTA

Por último, se ha realizado un escenario optimista en cuanto a los ingresos estimados. En él, se ha establecido también un crecimiento anual de usuarios entorno al 70 %, pero se han conseguido más usuarios para el primer año. Ello implica un aumento significativo en los ingresos respecto a los escenarios anteriores sin una gran variación de los costes previstos.

#### Ingresos

Los ingresos provenientes de los usuarios profesionales se recogen en la tabla 5.15.

CONCEPTO	1	2	3	4	5
Número <i>mentees</i>	900	1.500	2.500	4.300	7.500
Usuarios profesionales	90	150	250	387	638
<b>Ingresos usuarios pago</b>	<b>2.969</b>	<b>4.949</b>	<b>8.248</b>	<b>12.767</b>	<b>21.048</b>

**Tabla 5.15.** Ingresos por usuarios de pago en €/año escenario optimista

En este escenario, se cuenta únicamente 1 anuncio por persona y día durante el primer año, aumentando a 3 a partir del año 2. También, los ingresos por patrocinadores han comenzado en el año 2 debido al gran crecimiento de la marca. En la tabla 5.16 se recoge un resumen de los ingresos esperados para este escenario.

INGRESOS	1	2	3	4	5
Usuarios pago	2.969	4.949	8.248	12.767	21.048
Anuncios	729	3.645	6.075	10.565	18.428
Patrocinadores	–	1.000	1.400	1.800	2.200
Comisiones	–	281	531	1.075	1.875
<b>Total</b>	<b>3.698</b>	<b>9.875</b>	<b>16.254</b>	<b>26.207</b>	<b>43.650</b>

**Tabla 5.16.** Ingresos desglosados escenario optimista

## Costes

Los costes se han mantenido idénticos a los otros, destacando únicamente un incremento en los costes de publicidad en este escenario debido al aumento de las impresiones en el año 0 para Facebook Ads e Instagram Ads, así como del coste en publicidad en Google Ads en el año 2 hasta los 1.200€.

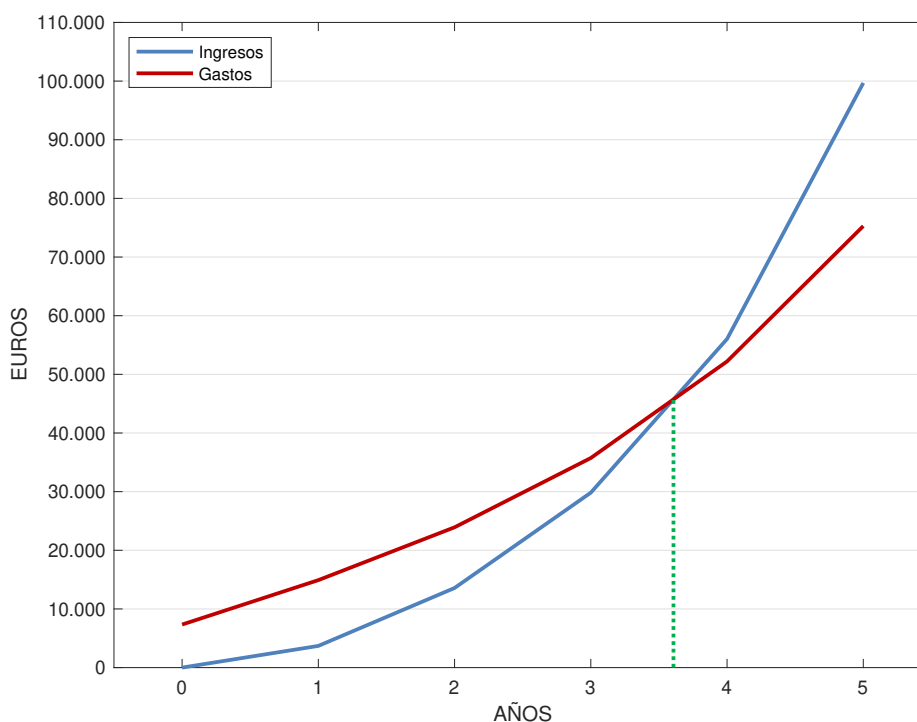
## Cuenta de Resultados

Por último, en la tabla 5.17 se incluye la cuenta de resultados del escenario más optimista.

	0	1	2	3	4	5
Ingresos	–	3.698	9.875	16.254	26.207	43.650
Costes Variables	–	–	–	–	–	–
<b>Margen Bruto</b>	–	3.698	9.875	16.254	26.207	43.650
Costes Fijos	–	(7.574)	(8.636)	(9.914)	(12.293)	(14.265)
<b>EBITDA</b>	–	(3.876)	1.239	6.340	13.914	29.385
Depreciación	–	–	–	–	–	–
<b>EBIT</b>	–	(3.876)	1.239	6.340	13.914	29.385
Intereses	–	–	–	–	–	–
<b>BAI</b>	–	(3.876)	1.239	6.340	13.914	29.385
Impuestos	–	–	(372)	(1.902)	(4.174)	(8.815)
<b>Beneficio Neto</b>	–	(3.876)	867	4.438	9.740	20.569
<b>FCF</b>	(7.339)	(3.876)	867	4.438	9.740	20.569

**Tabla 5.17.** Cuenta de Resultados escenario optimista

En este caso, se obtienen flujos de caja positivos a partir del segundo año, recuperándose la inversión por completo en el año 3,61, es decir, a mediados del año 3. La evolución de los gastos y los ingresos se recoge en la figura 5.3.



**Figura 5.3.** Análisis del punto de equilibrio escenario optimista

## 5.5. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Por último, se va a realizar un breve análisis de sensibilidad ante pequeñas variaciones del precio del programa.

La principal variable a analizar será el precio del programa en su modalidad profesional. Este, está establecido inicialmente en 32,99€. Durante el primer año se ha establecido un periodo de 2 meses de prueba, por lo que el precio ha disminuido a 27,49€.

La posible variación del precio de esta modalidad es crucial. Se han realizado distintos análisis, de los que se ha concluido que, un aumento del precio para obtener unos mayores ingresos supondría la pérdida de usuarios. El análisis realizado ha incluido un incremento del 12 % sobre el precio base del programa, lo que según el análisis, implicaría una reducción del 10 % de usuarios de pago. Esto implicaría un ligero aumento de los ingresos anuales, pero inferior al 1 %.

Si se realiza lo contrario, es decir, se reduce el precio un 12 %, implicaría según el estudio un aumento del 10 % del número de usuarios. Sin embargo, esto no convendría realizarlo ya que los ingresos obtenidos son inferiores a los del caso base.

Como conclusión, el precio establecido es un precio equilibrado de forma que se tenga un gran número de usuarios inicialmente para favorecer la expansión y el crecimiento de la marca. Debido a que el programa está dirigido a personas jóvenes, muchos de ellos no tienen la suficiente liquidez para poder realizar un gran desembolso por formar parte del programa. Por ello, se considera que el precio inicial de 32,99€ es acorde con lo que se puede ofrecer inicialmente. No obstante, cuando el programa ya tenga el suficiente volumen, convendría estudiar el incrementar el coste para poder ofrecer un servicio de mayor calidad.

<b>CONCEPTO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Precio base	27,49	32,99	32,99	32,99	32,99
Usuarios base	60	100	170	285	465
Precio (-12 %)	24,33	29,19	29,19	29,19	29,19
Usuarios (+10 %)	66	110	187	314	512
<b>Variación ingresos</b>	-2,7 %	-2,7 %	-2,7 %	-2,5 %	-2,6 %
Precio (+12 %)	30,79	36,95	36,95	36,95	36,95
Usuarios (-10 %)	60	100	170	285	465
<b>Variación ingresos</b>	0,8 %	0,8 %	0,8 %	1,0 %	0,9 %

**Tabla 5.18.** Análisis sensibilidad

# CAPÍTULO 6

---

## PRODUCTO MÍNIMO VIABLE

---

### CONTENIDO

---

6.1. APLICACIÓN . . . . .	67
6.2. ALGORITMO . . . . .	70

---





## 6.1. APLICACIÓN

La aplicación móvil será otra pieza fundamental del programa. Esta se utilizará para poner en contacto a mentores y *mentees*. Por ello, durante este año, se ha desarrollado el producto mínimo viable, es decir, un prototipo básico de la aplicación de forma que los futuros usuarios pudiesen ver con sus propios ojos la parte más tangible del programa y así conocer sus impresiones y nivel de aceptación del mismo [17]. Esto ayudará a conocer el éxito que puede tener el producto en el mercado antes de realizar una fuerte inversión para su desarrollo. Para la realización de este prototipo, se ha invertido el mínimo esfuerzo y tiempo posible, pero el suficiente para hacer una aplicación básica que funcione correctamente. No obstante, estará falto de muchas de las características del producto final descrito en este trabajo.

Para el desarrollo del prototipo, se ha utilizado la plataforma **Bubble** [15]. Esta es una web para el desarrollo de aplicaciones móviles sin la necesidad de ser un experto programador. Este tipo de plataformas están cada vez más activas en el mundo de internet, de forma que cualquier persona pueda desarrollar una aplicación móvil para un producto sin la necesidad de tener grandes conocimientos informáticos, por lo que se facilita el desarrollo de las mismas. Este primer desarrollo se realizó durante los primeros meses de 2020 con el objetivo de tener un primer diseño conceptual del producto que se quería desarrollar y poder presentárselo a los posibles usuarios. Para el desarrollo del prototipo, se incluyeron a algunos personajes públicos que podrían ser mentores en el programa.

Tras varias semanas de familiarización con la plataforma y de desarrollo, se consiguió llegar a una primera versión funcional. Algunas capturas de pantalla de las distintas páginas que podrían aparecer en la aplicación son presentadas en las próximas líneas.

En primer lugar, en la figura 6.1a se tiene la pantalla inicial que ve cualquier usuario cuando se instala la aplicación. En ella tiene la opción de iniciar sesión con su usuario o de crear un nuevo usuario en caso de no estar registrado. En este último caso, llevará a una pantalla

en la que se le solicitarán los datos requeridos para crear su usuario. Tras esto, si se inicia sesión en la aplicación, se llegará a una pantalla similar a la mostrada en la figura 6.1b. La distribución de esta pantalla es la siguiente: en la parte superior de la pantalla se encuentra una fotografía del mentor o *mentee* en cuestión. Bajo esta imagen se muestran los datos de la persona, es decir, nombre, empresa, puesto dentro de la empresa, sector en el que desarrolla su actividad y años de experiencia profesional.

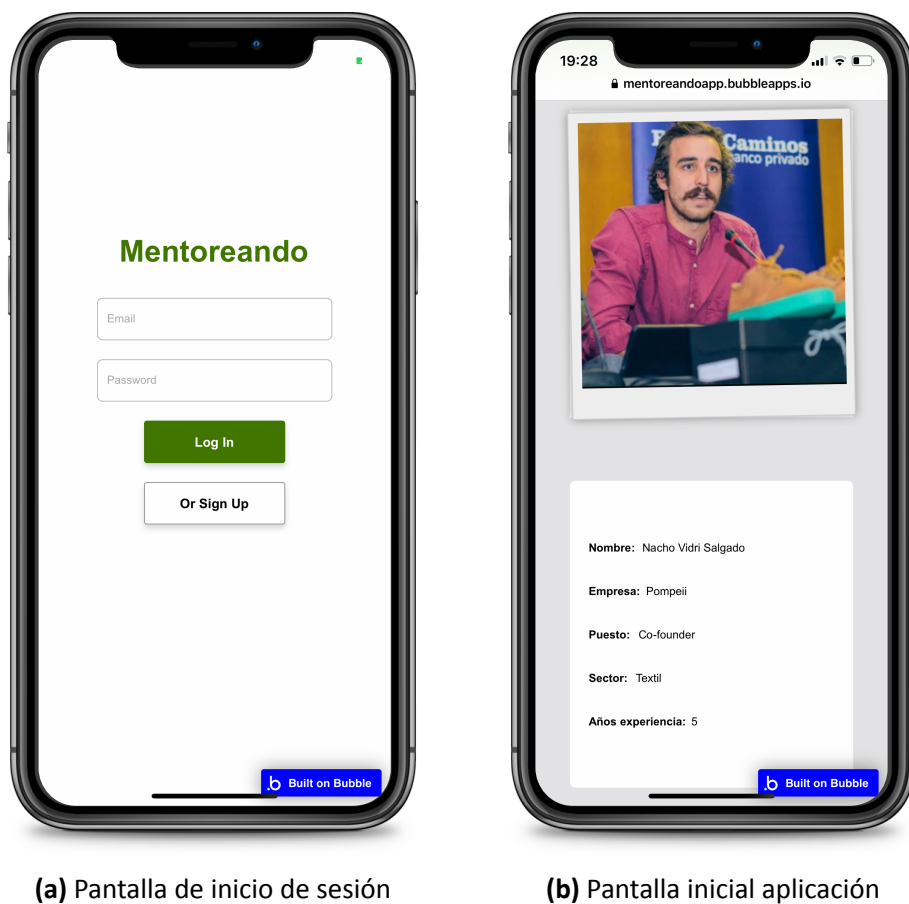
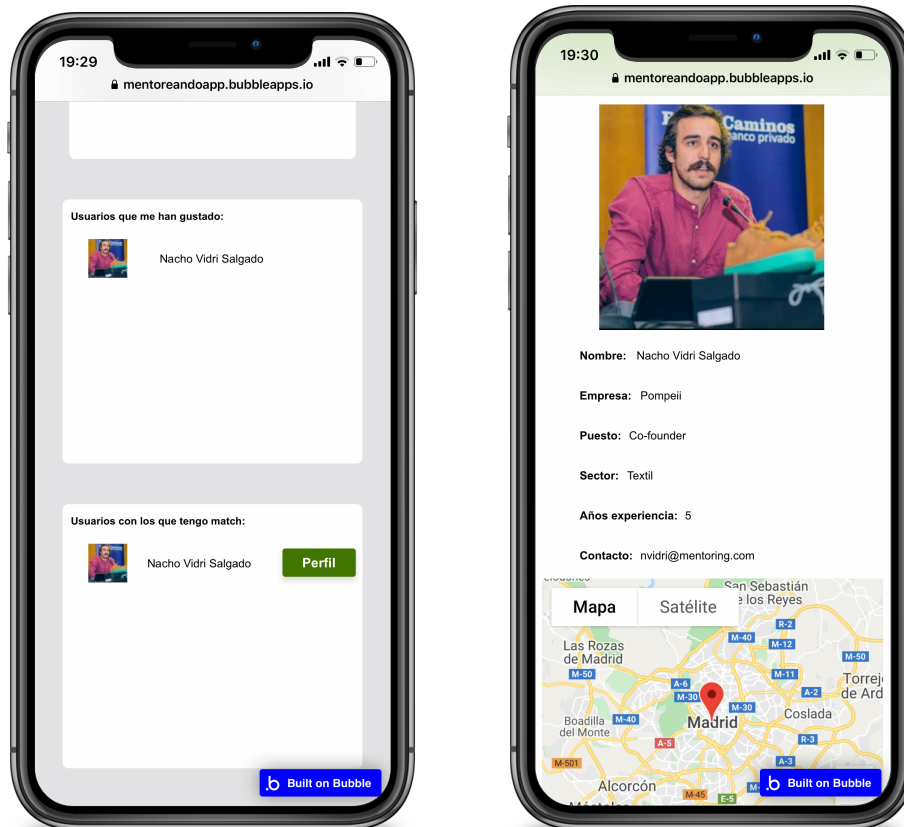


Figura 6.1. Capturas de la aplicación (1)

Para que exista un *match*, ambos usuarios tienen que gustarse mutuamente. Indicar un “me gusta” es muy sencillo, ya que únicamente hay que deslizar la imagen del usuario mostrado hacia la derecha. En caso de no gustar el perfil mostrado, se deslizará la imagen hacia la izquierda. Bajo la imagen y los datos del usuario, se muestra un resumen de los usuarios

que han gustado así como de los posibles *matches* existentes. Esto se observa en la figura 6.2a. En el último recuadro, el de los *matches*, se observa como hay un botón que indica: "Perfil". Si se pulsa dicho botón, se mostrará la imagen de la figura 6.2b, es decir, se incluirá a los datos mostrados anteriormente un método de contacto con esa persona para poder iniciar el *mentoring*, así como la ubicación del mismo.



(a) Pantalla tras tener un *match*

(b) Perfil completo de los usuarios

**Figura 6.2.** Capturas de la aplicación (2)

## 6.2. ALGORITMO

Inicialmente, no será necesaria la utilización de un algoritmo que filtre los usuarios mostrados con el fin de ahorrar. Sin embargo, si el número de usuarios crece considerablemente, sí será necesario la utilización de un algoritmo que muestre aquellos usuarios con los que existe una mayor probabilidad de *match* con el fin de mejorar su satisfacción.

Por ello, se ha realizado un diseño conceptual del posible algoritmo una vez alcanzado este punto y, posteriormente, para comprobar su validez, se ha preparado una simulación para detectar posibles deficiencias en el diseño.

El funcionamiento del algoritmo será el siguiente:

1. En primer lugar, se utilizarán como datos de entrada en el algoritmo para los mentores algunos de los introducidos durante el registro en la aplicación. Estos son:
  - a) Nombre y apellidos.
  - b) Sector en el que desarrollan su carrera profesional y, por tanto, sobre el que les gustaría compartir sus experiencias con los *mentees*.
  - c) Alguna de las actividades que le gusta realizar en su tiempo libre. Aquí se incluyen actividades como fútbol, tenis, ciclismo, golf, etc.
  - d) Lugar de residencia del mentor y donde, por tanto, realizará la mayor parte de su actividad. Se recuerda que si un *mentee* tiene la modalidad gratuita, únicamente podrá ver mentores de su misma ciudad.
  - e) Años de experiencia en el sector indicado anteriormente. Este dato es muy importante para que un mentor sea seleccionado por un *mentee* ya que, según el caso, puede ser requerida una mayor o menor experiencia.
2. A continuación, se hace lo mismo con los *mentees*. Estos datos incluyen:
  - a) Nombre y apellidos.
  - b) Debido a que muchos de los *mentees* no tendrán claro el sector en el

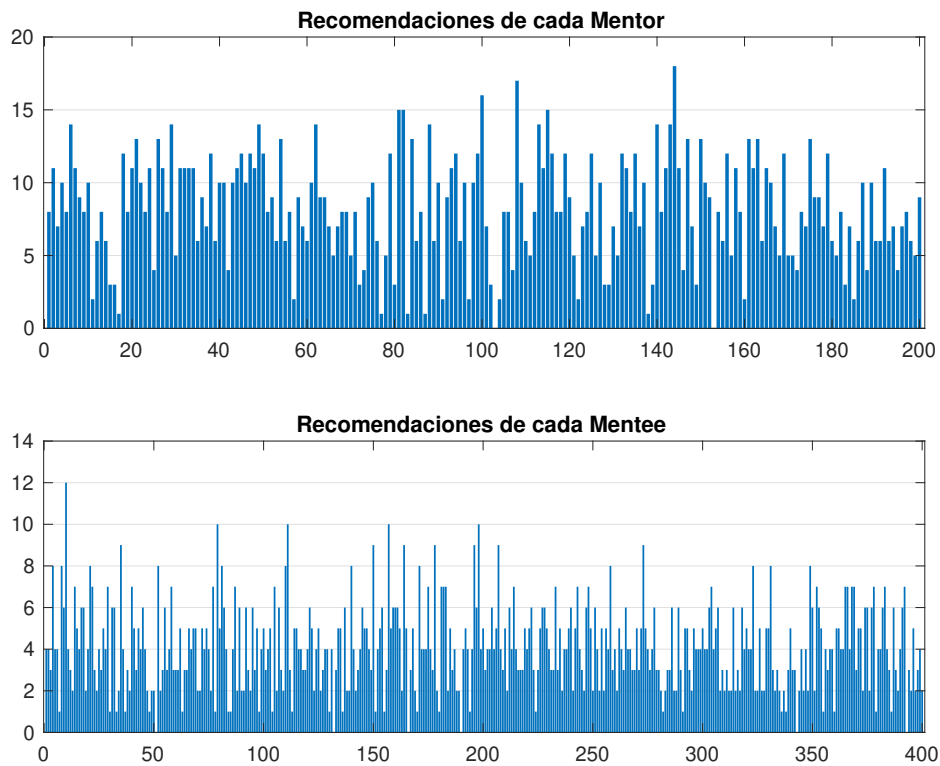
- que quieren desarrollar su trayectoria profesional, estos seleccionarán 3 sectores que les interese en lugar de 1 como hacen los mentores.
- c) Los *mentees* también tendrán que introducir alguna actividad que les gusta desarrollar en su tiempo libre. Esto se hace con el objetivo de tener más cosas en común con el mentor y que la relación sea más fluida.
  - d) Lugar de residencia del *mentee* para que pueda saberlo el potencial mentor que va a decidir si contactar con este o no.
  - e) Años de experiencia que le gustaría que tuviese el mentor. En casos muy concretos, algún *mentee* puede necesitar mentores más experimentados o menos. Es por ello por lo que se introduce este parámetro para poder regular ese interés.
3. Tras introducir los parámetros de entrada, se producirá un cruce de datos entre los mentores y los *mentees*. Se ha diseñado un código de MATLAB para poder hacer este cruce a partir de una base de datos realizada en Excel. En una primera versión del algoritmo, se han programado 3 variaciones distintas:
- a) La primera de ellas, juntaba a aquellos usuarios que cumpliesen entre ellos, al menos, 3 de los 4 parámetros anteriores.
  - b) A continuación, se observó cómo había algunas recomendaciones de usuarios que no tenían ningún sector en común. Como esto se considera algo crítico y completamente necesario, se decidió fijar que este parámetro debía cumplirse siempre. Esto es, 1 de los 3 sectores seleccionados por el *mentee* debe ser el sector indicado por el mentor. Con ello, se pretende que los mentores puedan ayudar realmente a los *mentees* y que el filtro realizado para facilitar la labor de búsqueda sea correcto.
  - c) Por último, se preparó una última variación en la que se podía imponer aquellos parámetros que tenían que cumplirse obligatoriamente para poder recomendar al usuario. Este deja menos libertad que los anteriores ya que se tienen que cumplir, al menos, los exigidos por el código.

Una vez desarrollado el concepto y programada la primera versión, se ha realizado una

simulación a partir de una base de datos generada. Para crear esta base de datos, se han utilizado los nombres [18] y apellidos [19] más frecuentes en territorio nacional según el INE. Para ello, se ha utilizado la frecuencia de cada nombre y apellido para que fuese lo más realista posible. Para completar el resto de parámetros, se ha desarrollado un listado con cada una de las características (sector, actividad favorita, lugar de residencia y años de experiencia) y, a partir de números aleatorios generados por Excel, se han asignado a cada usuario las características correspondientes.

Todo ello se ha realizado con una macro de Excel con el objetivo de poder generar tantos usuarios como se desee de una manera rápida y sencilla. Este Excel es el que sirve como parámetros de entrada al código MATLAB y donde se copian los resultados del algoritmo para poder comprenderlos.

En primer lugar, se llevó a cabo la simulación con la primera variación del algoritmo. Sin embargo, como se ha comentado anteriormente, se observó cómo algunas de las recomendaciones expedidas por el algoritmo no cumplían el criterio del sector, algo indispensable en este programa. Por ello, se ha realizado una nueva simulación con la segunda variación del algoritmo. En esta simulación, debía tenerse en común alguno de los sectores y, al menos, 2 de los 3 parámetros restantes (actividad favorita, lugar de residencia y experiencia requerida). En esta simulación, se han incluido 200 mentores y 400 *mentees*, obteniendo unos resultados muy favorables. De todos ellos, únicamente 2 mentores se han quedado sin *mentee* recomendado, mientras que por parte de los *mentees* este número ascendió a 6. La media de perfiles recomendados para cada mentor ha sido de 8, mientras que en el caso de los *mentees*, la media se quedó en 4. En la la figura 6.3, se incluye un gráfico con los resultados de la simulación.



**Figura 6.3.** Resultados de la simulación del algoritmo



## **CAPÍTULO 7**

---

### **VALIDACIÓN Y PLAN DE ACCIÓN**

---

#### **CONTENIDO**

---

<i>7.1. VALIDACIÓN DEL PRODUCTO</i> . . . . .	<i>77</i>
<i>7.2. PLAN DE ACCIÓN</i> . . . . .	<i>79</i>

---





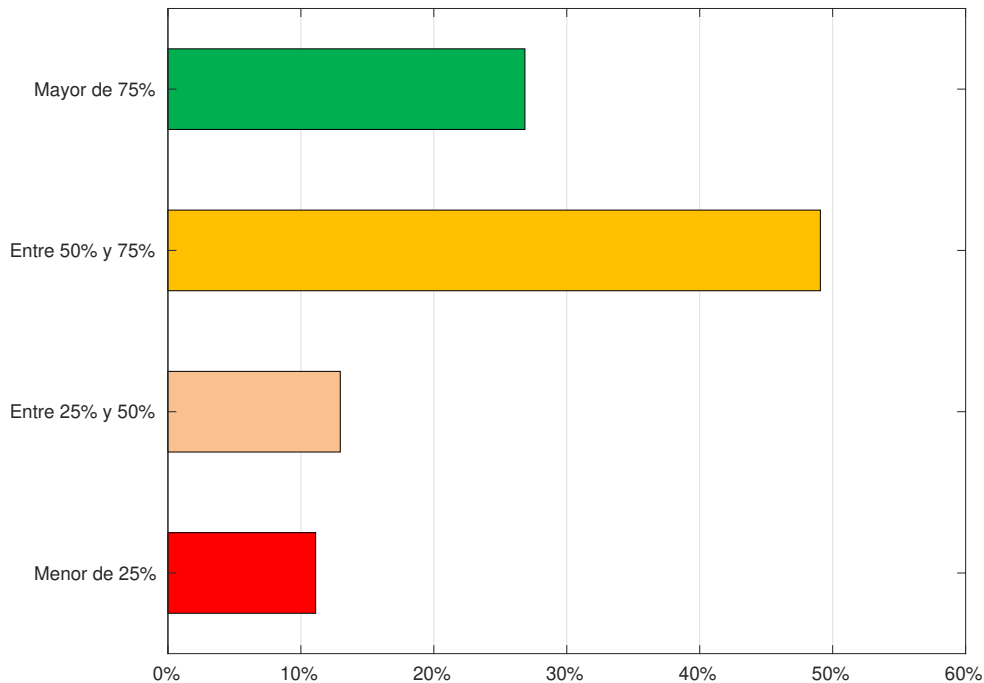
## **7.1. VALIDACIÓN DEL PRODUCTO**

Una vez desarrollada la idea y el producto mínimo viable, se ha realizado un sondeo entre potenciales usuarios para conocer el éxito que podría llegar a tener el programa. Para ello, tras mostrar cómo sería el funcionamiento de la aplicación, se hizo circular una encuesta para que estos respondiesen sobre algunas cuestiones relevantes.

Dicha encuesta fue respondida por más de 150 personas y cabría destacar la gran acogida que tendría el programa en caso de existir en la actualidad. Un 55 % de los encuestados no tienen claro en qué quieren desarrollar su carrera profesional pese a estar ya finalizando sus estudios.

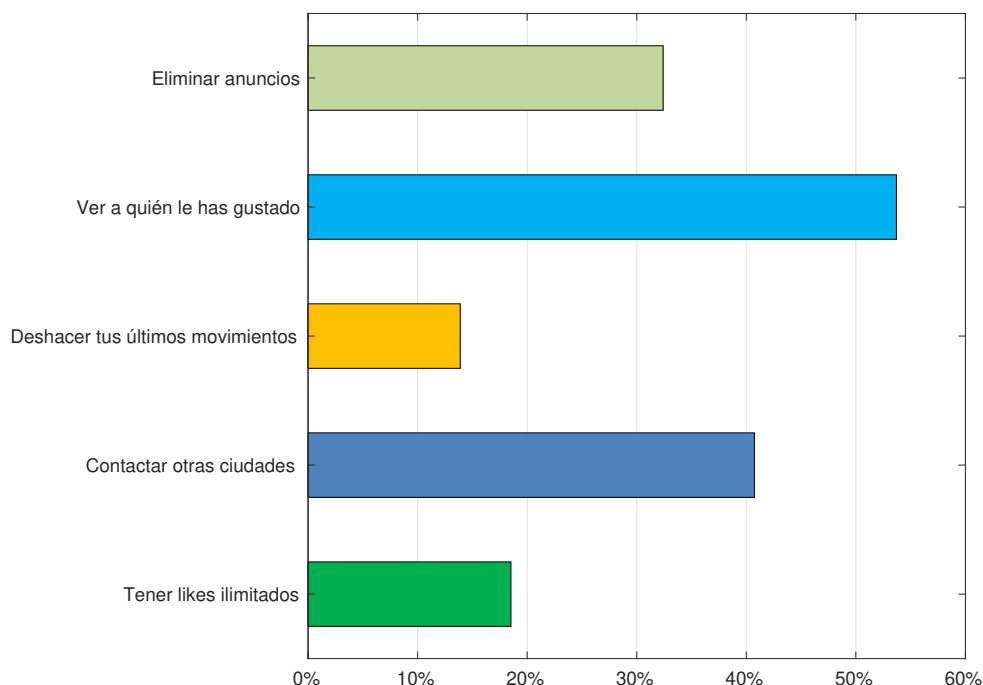
También, muchos usuarios mostraron inquietudes acerca de los posibles mentores que podría haber en el programa. Esto será un punto crítico en caso de continuar desarrollando el proyecto: **encontrar mentores que vayan a encajar correctamente con los *mentees***. Si no se consigue esto, será muy difícil poder llamar la atención de esos jóvenes estudiantes a los que Mentoreando se quiere dirigir. Para ello, hay que tener en cuenta que, además de ser buenos profesionales, se tiene que mostrar toda la información necesaria para ayudar a los *mentees* a tomar la decisión de involucrarse con esa persona.

En la la figura 7.1 se incluyen las probabilidades de uso de la aplicación por parte de los usuarios encuestados en caso que esta estuviese actualmente en el mercado. En ella, se puede observar como un 76 % de los usuarios utilizaría la aplicación con una probabilidad superior al 50 % en caso de estar ya operativa. Únicamente un 11 % de los encuestados aseguró que tendría una muy baja probabilidad de utilizar la aplicación, inferior a un 25 %. Esto prueba la gran acogida que tendría la idea entre los usuarios.



**Figura 7.1.** Probabilidad de uso en caso de existir

Del mismo modo, se ha consultado también con los encuestados la posibilidad de tener que desembolsar cierta cantidad de dinero por tener algunas características más profesionales. Los usuarios han acogido muy bien esta opción, estando el 81 % de ellos dispuestos a realizar un desembolso para seguir beneficiándose de características del programa. Las características propuestas han sido las descritas en la figura 5.1b y el interés por ellas se recoge en la figura 7.2, donde se observa que la característica más deseada sería saber a qué mentor le has gustado, contactar con personas de otras ciudades y eliminar los anuncios.



**Figura 7.2.** Personas dispuestas a pagar por cada característica

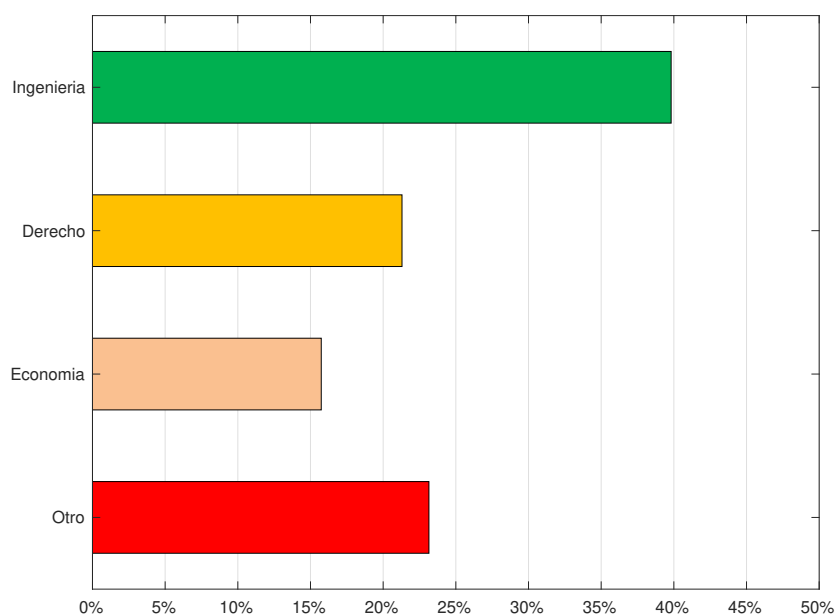
## 7.2. PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción es muy importante a la hora de lanzar cualquier producto. Por ello, para el lanzamiento de Mentoreando se va a tener especial cuidado escogiendo dónde y cuándo se produce el lanzamiento del programa para acoger un gran número de *mentees*. Lógicamente, se experimentará un lanzamiento progresivo por las distintas universidades españolas según vaya siendo más conocido este programa. Para elegir la primera ciudad de lanzamiento, se pueden valorar distintos factores. En primer lugar, los resultados de las búsquedas en Google en cada una de las ciudades o comunidades de España [1].

Dichos resultados muestran que Cataluña es la comunidad española con mayor índice de búsqueda del término Coaching (62 %) seguido de las Islas Baleares (57 %) y de la Comunidad

de Madrid (46 %). A pesar de que Cataluña y las Islas Baleares tienen unos valores superiores a los de Madrid, el programa será primeramente lanzado en esta última Comunidad debido a la cercanía, al mayor número de estudiantes en ella y al conocimiento tanto de gran parte del público objetivo como de universidades en esta región. Tras tener una primera toma de contacto en Madrid, y si todo el programa funciona de forma correcta, se procederá a la expansión del mismo al resto de universidades españolas paulatinamente.

En cuanto a las áreas de especialidad, estas serán las Ciencias Sociales y Jurídicas y la Ingeniería y Arquitectura. Se han elegido estas ya que son las personas de ellas son las que mostraron un mayor interés (77 %) tal y como se recoge en la figura 7.3. Sin embargo, esto no implica que personas con otros perfiles puedan registrarse y formar parte del programa.



**Figura 7.3.** Perfiles de *mentees* con más interés en el programa

Para conocer la cantidad de usuarios potenciales, se han utilizado las estadísticas del Ministerio de Educación y Formación Profesional [3, 4]. Aquí, se muestra el número de alumnos matriculados en universidades madrileñas durante el curso 2019-2020, recogiendo los datos en la tabla 3.1. Durante dicho año, la Comunidad de Madrid contaba con un to-

tal de 61.695 estudiantes matriculados dentro del público objetivo, es decir, estudiantes de Grado de entre 22 y 25 años y estudiantes de Máster con edad inferior a los 25 años.

Conforme el programa vaya asentándose y teniendo reconocimiento en Madrid, se comenzará la expansión del mismo a otros estudiantes de las universidades españolas. En este caso, el público objetivo aumentará considerablemente. Las siguientes comunidades en cuanto a expansión serán Andalucía y Cataluña, contando estas con 48.776 y 44.971 estudiantes entre Grado y Máster [3, 4]. Se han elegido estas dos comunidades ya que son regiones con un gran número tanto de estudiantes como de empresas, lo que, a priori, podrá facilitar la búsqueda de mentores y *mentees*.

En cuanto a la búsqueda de **mentores**, estos serán personas con experiencia en distintos temas relacionados también con las Ciencias Sociales y Jurídicas y la Ingeniería y Arquitectura, de forma que estos puedan cumplir las expectativas de los *mentees*. Para conseguir el registro de mentores, se contactará con las universidades y empresas. En muchas universidades, hay una gran cantidad de profesores a tiempo parcial que desarrollan una carrera profesional en una empresa y la combinan con la enseñanza en la universidad. Estas personas cuentan con la suerte de estar rodeados de cientos de estudiantes que pueden acudir a ellos en busca de consejo. Sin embargo, sus compañeros en la empresa, no tienen esta oportunidad. Es por ello que estas personas que sí la tienen podrán servir como nexo de unión para acceder a determinadas empresas y dar a conocer el programa en ella, de forma que sus compañeros puedan tener la oportunidad de ayudar e inspirar a los demás.

La consecución de **los primeros 100 o 1.000 mentees** será la parte más crítica del programa. Es muy difícil conseguir personas que quieran formar parte de un programa desconocido, por lo que habrá que tener una clara estrategia.

Se comenzará publicitando por algunas de las universidades madrileñas, de forma que los primeros alumnos puedan conocerlo. Tras esto, se seguirá expandiendo por otros ámbitos en el que se mueva el público objetivo, es decir, se organizará algún evento para que conozcan la idea y se realizará una inversión en publicidad en las redes sociales principales,

es decir, Facebook, Instagram y Google. Esto combinado con la expansión boca a boca de las noticias entre los jóvenes, hará posible que un gran número de estos conozcan el programa y se decidan a formar parte de él.

Será muy importante también conseguir mentores que llamen la atención de *mentees* por su trayectoria profesional o por proyectos que hayan llevado a cabo, por lo que se contactará primeramente con jóvenes emprendedores, ya que son las personas que ven más cercanas a ellos. Tras ello, se intentará tener también profesionales de importantes empresas como las *Big Four* o alguna empresa de energía o importantes despachos de abogados., apoyándose para ello de redes de antiguos alumnos de las universidades o de redes sociales como LinkedIn.

**CAPÍTULO 8**

---

**CONCLUSIONES Y LÍNEAS FUTURAS**

---

**CONTENIDO**

---

8.1. CONCLUSIONES . . . . .	85
8.2. LÍNEAS FUTURAS . . . . .	87

---





## **8.1. CONCLUSIONES**

En este Trabajo Fin de Máster, se ha desarrollado el modelo conceptual de un programa de *mentoring*. Este programa conecta a mentores con *mentees* a través de una aplicación de manera fácil, rápida e intuitiva. Se ha estudiado la viabilidad de desarrollar un programa así, de forma que pueda tomarse la decisión de ponerlo o no en marcha.

Todo ello se ha realizado a partir de la herramienta básica de cualquier proyecto de emprendimiento, el *Business Model Canvas*. En él, se han definido los aspectos más importantes del modelo de negocio a partir de sus 9 bloques. En paralelo, se realizó un análisis de la situación actual en el mercado a partir de un Análisis de las 5 Fuerzas de Porter, de forma que se pudiese conocer el nivel de competencia dentro del entorno de *mentoring*. Se concluyó en esta parte que hay un gran vacío respecto a plataformas de este sector, por lo que se tiene una gran ventaja. Sin embargo, no habría que descuidarse y habría que esforzarse en conseguir y mantener a buenos mentores para mantener el éxito del programa.

Una vez visto el éxito que podría tener Mentoreando dentro de su sector, se analizó el atractivo de la industria para saber si el programa tendría éxito o no. Para ello, se realizó un análisis DAFO, en el que se identificaron distintos aspectos relevantes del programa. Se observó como se tendrían algunas debilidades importantes como la falta de experiencia, pero que se podrían solucionar con un buen socio para hacer frente también a la amenaza de enfrentarse a algo desconocido. Del mismo modo, se ha destacado la oportunidad que da la tecnología al desarrollo de aplicaciones como esta, de forma que se consiga una rápida expansión en el mercado.

Debido a la baja o inexistente competencia de aplicaciones similares, se ha considerado que es un buen mercado en el que entrar, ya que habría un hueco que cubrir. Esto se concluyó tras analizar los competidores más importantes como podrían ser Comillas Mentoring, SpaniardstoSV o Shapr, siendo este último el más parecido a la idea de negocio a desarrollar pero con la carencia de no encontrarse disponible en España. Ninguna aplicación por tanto

llena el hueco que quiere cubrir Mentoreando, por lo que se considera que puede tener éxito en el mercado.

Tras analizar el mercado, se ha establecido un nicho muy concreto de entrada, de forma que se pudiese conseguir el número de usuarios esperado sin descuidar los detalles más importantes del programa. Este nicho se ha formado con estudiantes de Ciencias Sociales y Jurídicas y de Ingeniería y Arquitectura con edades comprendidas entre los 22 y los 25 años, comenzando por la Comunidad de Madrid y expandiéndose a otras comunidades de España como Andalucía en los años siguientes.

A pesar de disponer de distintas fuentes de ingresos, se decidió también limitar las utilizadas durante los primeros años, estableciendo únicamente el pago de los usuarios profesionales y limitando los anuncios mostrados a los usuarios gratuitos, de forma que estos pudiesen conocer la aplicación y continuar con la expansión. Se han desarrollado 3 posibles escenarios económicos obteniendo una rentabilidad suficiente en los primeros 5 años en dos de ellos. Sin embargo, un en escenario conservador, no se ha conseguido rentabilizar la aplicación.

Una vez definido todo el concepto, se ha llevado a cabo el Producto Mínimo Viable. Para ello, se ha desarrollado una aplicación móvil en fase beta para poder ver el funcionamiento básico de la aplicación final. También se ha desarrollado el diseño conceptual del algoritmo a implementar en el futuro para recomendar aquellos usuarios con los que se tenga una mayor probabilidad de querer conectar. Este algoritmo se ha implementado con una base de datos simulada, obteniendo un gran éxito de funcionamiento y reduciendo considerablemente la lista de posibles usuarios a aquellos con más características en común.

El funcionamiento de la aplicación se compartió con posibles usuarios objetivo con la intención de conocer su opinión sobre el concepto y el funcionamiento. Esta tuvo un gran éxito entre estos usuarios, destacando la gran acogida que tendría en caso de existir, así como la disponibilidad a pagar por disfrutar de unas características extra. Sin embargo, los usuarios también mostraron ciertas inquietudes como la calidad de los mentores del programa, que

deberá de tenerse muy en cuenta durante el desarrollo.

Como conclusión final cabría destacar que el mundo del *mentoring* es un sector que levanta un gran interés entre los jóvenes que están finalizando sus estudios y que no tienen muy claro en qué quieren desarrollar su vida profesional y que, actualmente, en España no hay proveedores que ofrezcan este servicio a los usuarios. Sin embargo, en caso de desarrollar la aplicación, habría que mostrar especial interés a posibles programas iniciados por las universidades con el objetivo de estar alertas ante una posible aparición de competencia. Será muy importante mantener un buen nivel de mentores y ofrecer algunos eventos o cursos del interés de los *mentees* para llamar más su atención.

## **8.2. LÍNEAS FUTURAS**

Tras haber desarrollado un primer prototipo y comprobado su validez entre un sector de los usuarios objetivo, se han detectado algunas mejoras. En primer lugar, será necesario continuar con el desarrollo de la aplicación y hacerla más atractiva de cara a los usuarios. La aplicación será lo primero que visualizarán los usuarios al ver el programa, por lo que esta tiene que llamarles la atención.

También, habría que comprobar tras el primer año si se han cumplido las expectativas económicas, tanto ingresos como gastos, de forma que se pueda reaccionar a tiempo en caso de tener que introducir algún cambio en el programa. Esto será crucial ya que, a pesar de ser un programa con el objetivo de ayudar a los jóvenes, se quiere tener también un retorno económico por ello.

Por último, en caso de detectarse alguna variación en alguno de los aspectos del *Business Model Canvas*, esta será introducida en una nueva iteración del mismo con el objetivo de ir creando cada vez un producto mejor desarrollado y más atractivo para los usuarios.



## ***ANEXO A***

---

### ***OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE***

---

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible son una oportunidad para mejorar la vida de todas las personas del mundo, para lo que se necesita una gran coordinación entre todos los países de forma que no se quede nadie atrás.

Se incluyen aspectos como la erradicación de la pobreza y el hambre, la mejora de la educación, la promoción de innovaciones, el enfrentamiento ante el cambio climático y defensa del medio ambiente o la eliminación de desigualdades entre las personas.

Todos estos objetivos han sido actualizados recientemente, en abril de 2020, añadiendo una respuesta ante el impacto de la pandemia causada por el COVID-19, que ha golpeado prácticamente a todos los países del mundo.

Este Trabajo Fin de Máster, en el que se ha desarrollado el modelo de negocio de Mentoreando, queda en conexión principalmente con dos de los objetivos marcados por las Naciones Unidas: el objetivo número 4 relativo a una **educación de calidad** y el objetivo número 8 sobre el **trabajo decente y crecimiento económico**.

La educación es un factor crucial en la vida de las personas. Si las personas reciben una educación de calidad, inclusiva y que busque mantener dicha formación durante toda la vida, el mundo en general irá mejor. Con Mentoreando, no se pretende educar desde un ámbito tan académico como hacen los colegios o las universidades, sino con con una perspectiva más personal.

Esta formación como persona es lo más importante y a través de este programa se quiere preparar a los trabajadores para que afronten su vida profesional con ganas y emoción. También, el ofrecer a estas personas las herramientas adecuadas para tomar las mejores decisiones posibles impulsarán la creación de trabajos decentes y de calidad, de forma que se contribuya al desarrollo económico.

---

## BIBLIOGRAFÍA

---

- [1] Google Trends. Ingeniería, Consultoría, Mentoring, Coaching, Mentor. <https://trends.google.es/trends/explore?date=2015-06-01%202020-06-08&geo=ES&q=Ingenier%C3%ADa,Consultor%C3%ADa,Mentoring,Coaching,Mentor>. [Online; accedido 8-Junio-2020].
- [2] Michael E. Porter. *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press, New York, 1980.
- [3] Estudiantes matriculados en Grado y Ciclo. [http://estadisticas.mecd.gob.es/EducaJaxiPx/Datos.htm?path=/Universitaria/Alumnado/Nueva\\_Estructura/GradoCiclo/Matriculados//10/&file=Mat\\_GradCiclo\\_Sex\\_Edad\(1\)\\_Rama\\_CA.px](http://estadisticas.mecd.gob.es/EducaJaxiPx/Datos.htm?path=/Universitaria/Alumnado/Nueva_Estructura/GradoCiclo/Matriculados//10/&file=Mat_GradCiclo_Sex_Edad(1)_Rama_CA.px). [Online; accedido 21-Junio-2020].
- [4] Estudiantes matriculados en Máster. [http://estadisticas.mecd.gob.es/EducaJaxiPx/Datos.htm?path=/Universitaria/Alumnado/Nueva\\_](http://estadisticas.mecd.gob.es/EducaJaxiPx/Datos.htm?path=/Universitaria/Alumnado/Nueva_)

- Estructura/Master/Matriculados//10/&file=Mat\_Master\_Sex\_Edad(2)  
\_Rama\_CA.px. [Online; accedido 21-Junio-2020].
- [5] Comillas Mentoring. <https://www.alumni.comillas.edu/es/mentoring>. [Online; accedido 20-Abril-2020].
- [6] SpaniardstoSV. <https://spaniardstosv.org>. [Online; accedido 20-Abril-2020].
- [7] Shapr. <https://shapr.co>. [Online; accedido 20-Abril-2020].
- [8] Wikipedia. Pirámide de Maslow — Wikipedia, La enciclopedia libre. [https://es.wikipedia.org/wiki/Pirámide\\_de\\_Maslow](https://es.wikipedia.org/wiki/Pirámide_de_Maslow), 2020. [Online; accedido 15-Abril-2020].
- [9] ¿Cómo monetizar una app? 7 técnicas para generar ingresos con aplicaciones. <https://rockcontent.com/es/blog/monetizar-una-app/>. [Online; accedido 22-Junio-2020].
- [10] La verdad sobre rentabilizar una App. <https://www.ticon.es/blog/4/la-verdad-sobre-rentabilizar-una-app#section1>. [Online; accedido 10-Abril-2020].
- [11] 10 Most Important Pricing Strategies in Marketing (Timeless). <https://www.educba.com/pricing-strategies-in-marketing/>. [Online; accedido 8-Mayo-2020].
- [12] The Pricing Strategy Matrix. <https://www.mindtools.com/pages/article/pricing-strategy-matrix.htm>. [Online; accedido 8-Mayo-2020].
- [13] Product Line Pricing Strategy. <https://www.profitwell.com/blog/product-line-pricing>. [Online; accedido 8-Mayo-2020].
- [14] Estudio Facebook Ads: la publicidad en Facebook basada en datos reales. <https://metricool.com/es/estudio-facebook-ads/>. [Online; accedido 14-Abril-2020].
- [15] Bubble. <https://bubble.io/>. [Online; accedido Diciembre-2019].

- [16] DigitalOcean. <https://www.digitalocean.com/pricing/>. [Online; accedido 10-Junio-2020].
- [17] Qué es el Producto Mínimo Viable y cómo elaborarlo. <https://www.arsys.es/blog/emprendedor/definicion-producto/>. [Online; accedido 2-Junio-2020].
- [18] Instituto Nacional de Estadística. Nombres más frecuentes. [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736177009&menu=resultados&idp=1254734710990#!tabs-1254736195454](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177009&menu=resultados&idp=1254734710990#!tabs-1254736195454). [Online; accedido Marzo-2020].
- [19] Instituto Nacional de Estadística. Apellidos más frecuentes. [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736177009&menu=resultados&idp=1254734710990#!tabs-1254736195497](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177009&menu=resultados&idp=1254734710990#!tabs-1254736195497). [Online; accedido Marzo-2020].
- [20] Marketing de resultados. Coste Pay Per Click. <https://www.publicidadonline.net/coste-campana-marketing-online-resultados.html>. [Online; accedido 10-Abril-2020].
- [21] Naciones Unidas. Objetivos de desarrollo sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>, 2020. [Online; accessed 1-July-2020].