



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

PLAN DE NEGOCIO DE LA START-UP ONEPEAK

Autor: María Pereira Peche

Director: Rocío Sáenz Díez-Rojas

MADRID | Junio 2022

Resumen ejecutivo

En un mundo post-pandémico como en el que vivimos hoy en día y donde las prioridades personales han cambiado necesitamos líderes comprometidos, competentes, conscientes, y compasivos. Un líder que no se limite a ejercer un papel autoritario, sino que aporte principios que sirvan de inspiración a sus equipos. De esta forma, el trabajo de los equipos estará alineado con los valores y objetivos de la empresa, provocando así una influencia positiva en los trabajadores, quienes, a su vez, estarán más comprometidos con la empresa.

Es necesario que las empresas se adapten a las nuevas tendencias del entorno, donde la calidad de vida se posiciona como una prioridad para las personas. Para ello es de máxima importancia buscar la motivación de la plantilla, dejando de lado el enfoque único a cumplir con los objetivos de carácter económico, así se conseguirá que estos se sientan parte integral y valorada de la empresa, con el fin de que hagan de los objetivos de la empresa los suyos propios, y consecuentemente mejoren el rendimiento.

Así, del concurso Comillas Emprende surge One Peak, una *start-up* que pone el foco en la formación integral en *soft skills* a través de la práctica del *mentoring*. Los líderes de hoy en día ya cuentan con amplios conocimientos técnicos, One Peak con el objetivo de crear líderes con valores, los líderes del futuro.

Palabras clave: *Start-up*, *Soft skills*, One Peak, *Trekker*, *Sherpa*, liderazgo, red de contactos, mentoría, personalización, seguimiento.

Abstract

In today's post-pandemic world where personal priorities have changed, we need committed, competent, conscientious, and compassionate leaders. A leader who is not limited to exercising an authoritarian role, but who brings principles that serve as an inspiration to their team. In this way, the work of the teams will be aligned with the values and objectives of the company, thus having a positive influence on the employees, who, in turn, will be more committed to the company. It is necessary for companies to adapt to the new trends of the environment, where quality of life is positioned as a priority for people. It is therefore of the utmost importance to seek the motivation of the staff, leaving aside the sole focus on meeting the objectives of an economic nature, so that they feel an integral and valued part of the company, to make the company's objectives their own, and consequently improve performance.

Thus, from the Comillas Emprende contest comes One Peak, a start-up that focuses on comprehensive training in soft skills through the practice of mentoring. Today's leaders already have extensive technical knowledge, One Peak aims to create leaders with values, the leaders of the future.

Key words: *Start-up*, *Soft skills*, *One Peak*, *Trekker*, *Sherpa*, leadership, networking, mentoring, customization, follow-up.

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUCCIÓN | 5 |
| 1.1 Interés y motivación en la temática | 5 |
| 1.2 Objetivos | 7 |
| 1.3 Metodología | 7 |
| 2. ONE PEAK: la startup de mentoría | 9 |
| 2.1 Descripción y origen de la idea | 9 |
| 2.2 Misión, visión y valores | 10 |
| 2.3 Business Model Canvas | 12 |
| 2.3.1 Segmento, relaciones con clientes y canales | 12 |
| 2.3.2 Propuesta de valor | 15 |
| 2.3.3 Socios estratégicos y recursos clave | 17 |
| 2.3.4 Fuentes de ingreso y estructura de costes | 19 |
| 3. PLAN ESTRATÉGICO DE ONE PEAK | 25 |
| 3.1 Análisis externo del entorno y del sector | 25 |
| 3.1.1 Cinco Fuerzas de Porter | 25 |
| 3.1.2 Análisis PESTEL | 29 |
| 3.2 Análisis interno | 33 |
| 3.2.1 Análisis DAFO | 33 |
| 3.2.2 Análisis VRIO | 35 |
| 3.3 Prioridades estratégicas y plan de acción | 37 |
| 3.3.1 Plan de Desarrollo de Producto | 37 |
| 3.3.2 Estructura Organizacional Estratégica | 40 |
| 4. CONCLUSIONES | 44 |
| 5. BIBLIOGRAFÍA | 49 |
| 6. TABLAS | 53 |
| 7. ANEXOS | 55 |
| ANEXO I: Tabla de competidores | 55 |
| ANEXO II: Benchmark | 56 |

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Interés y motivación en la temática

Desde la aparición del primer organigrama en 1855, diseñado por el ingeniero Daniel McCallum para la compañía de ferrocarriles *New York and Erie Railroad* con el fin de facilitar la efectiva administración, gestión y organización interna de la compañía (Arizpe, 2021), y hasta la primera década del s. XXI, la gran mayoría de empresas del mundo se han organizado jerárquicamente siguiendo una estructura piramidal estricta.

El concepto de líder en el mundo empresarial se materializaba en una figura de jefe autocrático que inspiraba autoridad y superioridad sobre las personas que, por encontrarse en escalones inferiores de la pirámide, dependían de él.

Sin embargo, el desarrollo de las nuevas tecnologías, la globalización y la exposición de las corporaciones a un entorno altamente condicionado por las variables de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, han provocado que estas deban adaptarse a los nuevos tiempos y desechar las estructuras organizativas clásicas (“El liderazgo empresarial, importancia y características”, 2019).

De la misma manera, las grandes empresas de la actualidad deben amoldarse a las condiciones de los nuevos tiempos, descartar la idea clásica de jefe autoritario, y buscar en su lugar un nuevo concepto de líder capaz de influir de manera positiva en los que de él dependen con el fin de explotar todo su potencial, apelar a su motivación y crear un ambiente deseable de trabajo, que se traducirá en una mayor productividad y por consiguiente, en la eficiente consecución de los objetivos corporativos (Giner, 2020).

El presente trabajo de fin de grado se desarrolla en torno a este nuevo concepto de la figura del líder.

La necesidad de formar a los líderes del mañana es cada vez más clara y urgente.

Como ya se ha mencionado con anterioridad, tanto las grandes corporaciones como las PYMES y *start-ups* deben tomar medidas innovadoras y distintas a las que les llevaron al éxito en el pasado, y les permitan adaptarse a un entorno volátil, ambiguo, de incertidumbre y complejidad. Para ello habilidades como el liderazgo son imprescindibles. El desarrollo de habilidades de liderazgo debe ser promovido por las

compañías con el fin de que sus empleados desempeñen sus funciones en consonancia con la cultura y estrategia corporativa (Narayandas y Moldoveanu, 2019).

Hoy en día un gran número de empresas apuestan por estructuras jerárquicas cada vez más plana, lo que reduce progresivamente la brecha que anteriormente existía entre gerentes y empleados. Esto resulta en una exposición por parte de los empleados a la tensión y altibajos emocionales que experimentan dichos gerentes.

Por ello, se presenta como un gran desafío para los departamentos de Recursos Humanos de las empresas actuales encontrar profesionales equipados con el conjunto de habilidades que les cualifiquen para ser líderes (Jalajel, 2022). La mayoría de los programas de formación que se imparten no ofrecen las competencias comunicativas, perceptivas, relacionales y afectivas necesarias para el liderazgo, en su lugar, se centran en el desarrollo de las llamadas *hard skills* (habilidades disciplinarias), como el análisis financiero y estratégico.

A todo esto, se le añade la brecha en la transferencia de competencias, ya que, los métodos tradicionales de aprendizaje rara vez consiguen que las nuevas habilidades aprendidas durante la lección se pongan en práctica a la hora de desempeñar las tareas propias del puesto de trabajo (Narayandas y Moldoveanu, 2019).

Factores como el teletrabajo que se ha adaptado en las empresas desde la crisis del Covid-19 han provocado que los empleados al trabajar desde casa se sientan cada vez más desvinculados de la cultura de sus empresas.

En los últimos años los jóvenes han adoptado una fuerte tendencia a abandonar trabajos estables que suponen un alto sacrificio de su vida personal en favor de otras alternativas que no les aportan ningún tipo de garantía en el ámbito profesional, pero les proporcionan una mayor satisfacción a nivel personal.

Por ello, actualmente la captación de profesionales con las capacidades necesarias para llevar a cabo el liderazgo equipos resulta imprescindible para evitar la fuga de talento y rotación de empleados en las compañías (Llega la economía YOLO: muchas personas están dejando sus trabajos estables por este movimiento, 2022).

Las empresas deben dirigir sus esfuerzos a adquirir el conocimiento necesario sobre las motivaciones de las nuevas generaciones y adaptarse a ellas con el fin de retener ese talento joven y evitar la fuga de cerebros.

1.2 Objetivos

El objetivo general de este trabajo de fin de grado se trata de desarrollar el plan de negocio de una start-up cuya labor principal es proporcionar formación en *softskills* a líderes de equipos de empresas con el fin de mejorar el rendimiento de dichos equipos, a través de la herramienta del *mentoring*.

Para ello, será necesario cumplir con los siguientes objetivos específicos:

- I. Analizar como incide el papel del líder en la eficiencia de los equipos de trabajo dentro de la empresa y realizar un estudio de mercado y de la competencia en el sector, para evaluar la viabilidad del proyecto de *start-up* como negocio que crea y captura valor.
- II. Presentar el Business Model Canvas de One Peak
- III. Desarrollar un producto que cubra las necesidades de formación de los líderes del futuro.

1.3 Metodología

En este trabajo de fin de grado se expondrá el modelo de negocio de la *start-up* One Peak, que ha sido llevado a cabo como parte del Concurso “Comillas Emprende” por un equipo de cinco personas, constituido por Leticia, Juan, José Manuel, Alberto y María.

El modelo de negocio se ha desarrollado a través de la plataforma *Panel Goldsmith*, sin embargo, para el propósito del presente trabajo de fin de grado, se expondrá reflejando los hitos del *Business Model Canvas*.

En primer lugar, el trabajo comenzará con un contenido de carácter mas “teórico” con el

fin de dar contexto a ciertos conceptos necesarios para la comprensión de la idea. En esta parte se realizará una descripción de lo que es el *mentoring* y su funcionalidad, se llevará a cabo un *storytelling* con el objetivo de situar al lector con respecto a los conceptos que la *start-up* One Peak tiene por líder y mentor, y su relación con la mejor eficiencia y funcionamiento de los equipos de trabajo.

En segundo lugar, se tratará en mayor detalle la idea negocio de la *start-up* One Peak a través de la herramienta Business Model Canvas, proporcionando al lector una visión más amplia del modelo de negocio que hemos desarrollado para llevar a cabo la actividad empresarial.

Se tratarán aspectos tan importantes como la propuesta de valor para el cliente, el método de formación, quiénes van a ser los mentores que impartirán dicha formación, el sistema de recomendación propuesto para llevar a cabo la actividad de manera óptima, los principales competidores, las fuentes de ingresos en las que se va a apoyar esta *start-up*, la estructura de costes y las proyecciones estimadas a cinco años vista.

Asimismo, se ha realizado un examen de factores tanto internos como externos con el fin de analizar la viabilidad de la empresa y las perspectivas a futuro que esta puede llegar a tener a través de las herramientas del análisis de las cinco fuerzas de Porter, el análisis PESTEL, análisis DAFO y análisis VRIO.

En este apartado de análisis también se incluye una descripción detallada del producto de One Peak que se divide en cuatro partes fundamentales: *Onboarding*, Círculo de *Sherpas*, sistema de recomendación y plataforma de apoyo. Así como la estructura organizacional de la empresa que está conformada por cinco departamentos: el departamento de ventas, el departamento de marketing, el departamento de desarrollo del producto, el departamento tecnológico y el departamento financiero.

Por último, las conclusiones recogen las respuestas que se van a dar a los objetivos planteados al inicio del presente trabajo.

2. ONE PEAK: la startup de mentoría

2.1 Descripción y origen de la idea

La *start-up* One Peak tiene como finalidad unir a los líderes de equipos de ventas en empresas del sector tecnológico con profesionales expertos en el sector, mediante el análisis de datos, tanto de la empresa como del propio líder, a través de un sistema de recomendación que permita hacer el mejor emparejamiento (*match*) posible para que establezcan una relación de mentoría que permita a los líderes del sector tecnológico desarrollar su mayor potencial y en consecuencia, mejorar el rendimiento de sus equipos y como fin último el desempeño de la empresa.

One Peak tiene su origen en el contexto del concurso Comillas Emprende y es llevado a cabo por un grupo de cinco estudiantes de último curso de carrera en la Universidad Pontificia Comillas. La idea de crear esta *start-up* comienza con una de las propuestas realizadas por los miembros del equipo y surge a raíz de la reflexión grupal sobre la necesidad de encontrar un trabajo en el que las condiciones y el clima de trabajo sean óptimos una vez nos incorporásemos al mercado laboral.

A partir de estas inquietudes, detectamos que efectivamente es cierto que existe un problema muy real al que se enfrentan la mayoría de los jóvenes y adultos que se enfrentan al mundo laboral y se entendió que éste se debe a la cultura anticuada y abusiva que predomina en las grandes empresas, generando un alto porcentaje de descontento en la plantilla.

Factores como la falta de valoración, remuneración, además de la sobreexplotación en las grandes compañías, suponen un sacrificio personal muy elevado que tarda largos periodos de tiempo en dar resultados, algo que para muchos no compensa.

Como consecuencia, existe una creciente tendencia de fuga de cerebros en este tipo de empresas, en favor de otras alternativas como el emprendimiento o la búsqueda de puestos de trabajo en empresas más jóvenes que cuentan con una cultura caracterizada por la flexibilidad y el clima laboral saludable, lo cual no significa tal sacrificio de la vida personal de los trabajadores.

Sin embargo, es innegable que, a pesar de sus métodos, las grandes empresas están haciendo algo bien, de no ser así, no seguirían siendo consideradas empresas de prestigio que cuentan con años de experiencia y alto rendimiento.

Por ello, en One Peak llegamos a una conclusión: lo ideal sería fusionar lo mejor de ambos mundos.

Por un lado, la cultura flexible y el clima cercano de bienestar laboral que aportan empresas más pequeñas, y, por otro lado, la experiencia y reputación de personas que han sacrificado mucho por llegar al éxito de su carrera profesional en empresas de alto prestigio.

De esta forma surge nuestra solución que trata de unir a los líderes del ahora con los líderes del mañana para alcanzar un equilibrio que reúna lo mejor de ambas partes.

En One Peak lo planteamos así: Nuestra academia se compone de dos figuras esenciales, *Sherpas* y *Trekkers*.

El término *Sherpa* hace referencia a un guía que conoce el terreno montañoso de picos tan altos como el Everest en las zonas de Tíbet y el Himalaya, y cuya profesión es proporcionar a los *Trekkers* asistencia para llegar a la cumbre.

Por ello, los *Sherpas* de One Peak son profesionales de alta experiencia que proporcionarán asesoramiento a *Trekkers* en el camino para alcanzar sus metas profesionales.

2.2 Misión, visión y valores

Misión

La misión de One Peak es establecer relaciones de mentoría para formar a los líderes del futuro.

Visión

En One Peak tenemos como visión ser el mejor servicio de formación de líderes tanto para pequeñas y medianas empresas como para grandes corporaciones. Nuestra meta es alcanzar la excelencia mediante el uso de tecnología y métodos innovadores para que nuestros *Trekkers* sean más comprometidos, competentes, conscientes, y compasivos.

Valores

Innovación perseverante: Trazamos un rumbo y lo reforzamos con convicción y perseverancia para impulsar la coherencia y la adaptación al cambio. Innovamos aprovechando tanto los conocimientos internos como el liderazgo de pensamiento externo (Elaboración propia a partir del equipo de One Peak).

Impacto tangible: Es nuestro objetivo crear un impacto tangible a través del procesamiento de datos en el panorama del liderazgo de ventas del sector tecnológico. Implementamos una mentalidad de crecimiento que impulsa al cambio positivo (Elaboración propia a partir del equipo de One Peak).

Compromiso alineado: Escuchamos profundamente las necesidades de la sociedad. Alineamos la necesidad del mundo del ahora gracias a nuestros *Trekkers* con la evidencia de cómo funciona el mundo profesional a través de la experiencia de los *Sherpas* (Elaboración propia a partir del equipo de One Peak).

Aprendizaje valiente: Desafiamos el *status quo* rompiendo los esquemas con el objetivo de tomar decisiones meditadas analizando datos. Somos fieles creyentes en la valentía con sentido para llegar al bienestar común mediante la herramienta que consideramos más importante: el aprendizaje personalizado de *Sherpas* y *Trekkers* para desbloquear todo su potencial (Elaboración propia a partir del equipo de One Peak).

2.3 *Business Model Canvas*

En este apartado, procedemos a analizar los puntos más relevantes del plan de negocio de la *start-up* haciendo uso del *framework* que ofrece el Business Model Canvas (Osterwalder, 2010).

2.3.1 Segmento, relaciones con clientes y canales

Este punto del Business Model Canvas responde a la pregunta *¿A quién?*, es decir, qué segmento de clientes tiene una necesidad que el servicio que ofrece One Peak puede resolver y cómo son las relaciones con ese cliente.

Es importante mencionar que el modelo de negocio de One Peak tiene el potencial de proporcionar las habilidades de liderazgo necesarias para desempeñar el cargo, en cualquier departamento de todo tipo de compañías.

Sin embargo, con el propósito de acotar su público objetivo debido a que se trata de una *start-up* emergente con capacidad limitada para abarcar un mercado tan amplio, el equipo de One Peak determinó que el segmento de clientes al que se va a dirigir en un principio serán los líderes de equipos de ventas de compañías que operan en el mercado tecnológico en España.

No obstante, el objetivo a largo plazo de One Peak es inmensamente más ambicioso y una vez se haya puesto en marcha el proyecto, no descartamos la posibilidad de ampliar el segmento de clientes a otros departamentos, así como, a otros sectores del mercado.

Para llevar a cabo la segmentación del grupo de empresas al que se va a dirigir, One Peak se ha basado en los siguientes criterios:

- Condiciones económicas y poder adquisitivo: empresas con un considerable presupuesto destinado a la formación de empleados.
- Responsables de la toma de decisiones: el departamento de Recursos Humanos y los responsables de los puestos de formación, talento y desarrollo.
- Características de los productos y servicios que demandan: que demanden una alta calidad de aprendizaje y formación en *softskills* con el fin de retener a sus empleados en lugar de llevar a cabo una reestructuración de plantilla.

- Tipo de mercado al que se dirigen: empresas tecnológicas que se encuentren en pleno crecimiento.
- Proveedores con los que trabajan: empresas de gran renombre que estén muy establecidas en el mercado.
- Necesidades que buscan en un nuevo proveedor: recibir sesiones de mentoría de alta calidad, programas de aprendizaje en *soft skills* para el desarrollo del liderazgo, y seguimiento de la evolución de dicho aprendizaje con el fin de aumentar el rendimiento de los equipos.
- Condiciones económico-financieras en la relación con ese nuevo proveedor: alto presupuesto

Consecuentemente, One Peak presentará su propuesta de valor al departamento de Recursos Humanos de empresas operantes en el mercado tecnológico español en la cual se ofrece una formación en *soft skills* a los líderes de sus equipos de ventas, ya que son estos quienes se encargan de organizar y planificar las acciones y tareas relacionadas con el capital humano de la empresa.

Por ello, el incremento de los resultados de la organización debido a una mayor eficiencia en el desempeño de las tareas como consecuencia de la formación que reciben los líderes de ventas está directamente relacionado con la labor Recursos Humanos.

Por esa misma razón, One Peak se dirige al Departamento de Recursos Humanos de dichas tecnológicas, ya que será éste el encargado de valorar la necesidad de ampliar la formación de sus líderes y gestionar el talento con el fin de cumplir los objetivos de la empresa de manera más eficiente.

Vivimos en la Era de la digitalización, con ella el crecimiento del sector tecnológico en los últimos diez años ha sido exponencial, tanto en España como a nivel global.

Tanto, que sólo en 2019 la facturación del sector TIC representó el 3,8% del PIB español. Además, tras la pandemia, debido a la necesidad de estar conectados sin correr los riesgos de contagio, los usuarios de este tipo de servicios han incrementado un 3,7% (Vázquez, 2022).

El rápido aumento del uso de las tecnologías supone una clara oportunidad de negocio para las empresas tecnológicas, y, por consiguiente, One Peak va a dirigir sus esfuerzos a este sector en particular.

Una vez definido el sector en el que nos vamos a focalizar, cabe mencionar que el consumidor directo dentro de las empresas tecnológicas son sus líderes, y en particular, los líderes del departamento de ventas debido a la facilidad con la que se pueden cuantificar los resultados de este departamento concreto, lo que permitirá a esta *start-up* medir el éxito de los servicios que ofrece y de esa forma adaptarlos a las necesidades de estos líderes de venta o *Trekkers*.

Por otro lado, los canales de comunicación hacen referencia a la siguiente cuestión ¿Cómo consigue One Peak que su propuesta de valor llegue a sus potenciales clientes?

One Peak utiliza su sello de calidad para posicionarse en el mercado como una *Love Brand*. Las *Love Brands* son marcas que consiguen fidelizar y retener al consumidor, haciéndose queridas por éste (Miñana, 2016).

En One Peak se busca como objetivo principal la satisfacción del cliente, por ello se establece una relación estrecha y de larga duración entre *Sherpa* y *Trekker*.

Como método para ello, hemos decidido utilizar la nomenclatura de montaña como analogía que consiga afianzar esta relación, en la que ambos participantes se sienten implicados y parte fundamental del proyecto, inspirando así lealtad en el consumidor.

El mentor (*Sherpa*) acompaña al líder (*Trekker*) en un arduo camino de superación dirigido al éxito e integridad profesional, es decir, la cima (One Peak). Por ello, nuestro lema versa “Todos tenemos una cima, todos queremos One Peak”

La propuesta de valor se proporcionará a través del canal online, y la actividad principal de One Peak se llevará a cabo a través de reuniones de carácter telemático que permitirán un contacto directo y estrecho con sus clientes.

Los principales canales de difusión de One Peak seguirán una estrategia de generación de contenido de gran interés adaptado a los consumidores, junto a referencias y testimonios proporcionados tanto por *Trekkers* como *Sherpas* que formen parte de One Peak.

Esto se llevará a cabo a través de los siguientes canales

- LinkedIn, a través de esta aplicación pondremos el foco en contactar con el Departamento de Recursos Humanos de empresas que, tras su análisis, hayamos podido determinar que potencialmente se corresponden con nuestro público objetivo.
- Web como método de difusión del contenido que ofrece la *start-up*, accesible a cualquier persona. En ella se incluirán Podcasts de la mano de nuestros *Sherpas* sobre temas de interés relacionados con el servicio que ofrecemos, al mismo tiempo que videos de testimonios y referencias de nuestros clientes que permitan dar una visión más clara de la actividad que se lleva a cabo en la empresa.
- Una plataforma online que permitirá llevar el seguimiento de nuestros *Trekkers* y medir la evolución de sus resultados.
- Google, y en especial *Google meet* como herramienta para realizar reuniones en remoto entre *Sherpa* y *Trekker* que les permitan llevar a cabo las sesiones de formación.

Adicionalmente, la marca se beneficiará de su posicionamiento como *Love Brand*, debido a que la fidelidad de los clientes dará lugar a una difusión gratuita a través del método del boca a boca.

2.3.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor hace referencia a la pregunta ¿Qué?, es decir, ¿qué problema resuelve One Peak? y ¿qué va a hacer que el segmento de clientes tenga interés en recibir el servicio que ofrece One Peak?

Pues bien, la búsqueda de la rentabilidad es una de las principales metas de toda corporación, sin embargo, este objetivo no puede ser conseguido en su mayor potencial sin la eficiencia en el funcionamiento interno de dicha empresa.

Para alcanzar la eficiencia de los procesos internos de las empresas es imprescindible trabajar en las habilidades de los líderes, con el fin de que estos sean el motor que potencie y guíe a sus equipos en la consecución de los objetivos de la compañía.

Todas estas empresas invierten grandes sumas de dinero en la formación de tanto las *hard skills* como las *soft skills* de su plantilla, sin embargo, y sobre todo con respecto a estas

últimas rara vez se retiene lo aprendido de manera que sea aplicado con posterioridad. Por ello, la propuesta de valor de One Peak centra su atención en proporcionar una atención customizada y un seguimiento a sus clientes.

Consecuentemente, One Peak crea valor garantizando a las empresas clientes una atención customizada en función de las necesidades de la compañía y del propio líder, en adelante *Trekker*, a través del proceso de *Onboarding*, que será desarrollado en detalle en el apartado 3.3.1 del presente Trabajo, y el Sistema de Recomendación que mediante el análisis de datos proporcionará el *match* entre *Trekker* y experto, en adelante *Sherpa*, más adecuado en consonancia con las necesidades específicas del cliente.

A su vez, se llevará a cabo un seguimiento monitorizado a través de las métricas de éxito (KPIs) definidas en función de los objetivos de la compañía en cuestión.

Una vez el sistema de recomendación haya determinado el *match* óptimo, el *Trekker* recibirá un aprendizaje de alta calidad de la mano de su *Sherpa* asignado. Gracias a este aprendizaje, el *Trekker* obtiene reconocimiento al haber sido formado y asesorado por un profesional de gran experiencia y caché en el ámbito empresarial que le proporcionará una visión externa del trabajo que está realizando al mismo tiempo que la opinión experta del *Sherpa*.

Todo esto supone un sello de calidad para el cliente y la mejora en los resultados de ventas del equipo gracias a un mayor rendimiento, ya que su líder (el *Trekker*) recibe el conocimiento y las claves necesarias para el liderazgo, lo que además deriva en el bienestar generalizado de todo el equipo. Por ello, se producirá una mayor retención de los empleados.

Por otra parte, One Peak ofrece a los líderes acceso a su Academia de *Trekkers*, donde se les permitirá estar en constante contacto con talento de su entorno, es decir líderes de otras compañías del sector que se encuentran en la misma situación de aprendizaje y búsqueda de explotar su mayor potencial.

Asimismo, se les presenta la posibilidad de formar parte del Círculo de *Sherpas* una vez finalizada su formación. Gracias a los conocimientos adquiridos durante el proceso y su propia experiencia el *Trekker* obtiene gran reconocimiento y prestigio que le permitirá

contribuir a la formación de los nuevos *Trekkers* de One Peak, convirtiéndose así en *Sherpa*.

En consecuencia, One Peak no sólo ofrece una formación completa y customizada de las habilidades de liderazgo necesarias en la actualidad, sino que también proporciona una gran oportunidad de ampliar la red de contactos de sus clientes (*Networking*).

2.3.3 Socios estratégicos y recursos clave

En esta sección se hace alusión a la pregunta ¿cómo?, es decir cómo lleva a cabo One Peak su negocio. La respuesta es simple, a través de sus socios estratégicos y recursos clave.

Los socios estratégicos de One Peak serán nuestros *Sherpas*.

Como ya se ha mencionado al inicio del presente trabajo, el término *Sherpa* hace alusión a los guías de montaña nativos de Nepal y la zona del Tíbet, cuya meta principal es proporcionar soporte a los escaladores de montaña, que en este caso harían referencia a nuestros *Trekkers*, para que lleguen a la cima.

Para conseguir el objetivo de One Peak, es decir, conducir a las empresas tecnológicas a obtener mejores resultados de manera eficiente a través del desarrollo de las *soft skills* de sus líderes de ventas, será necesario captar profesionales del sector, que puedan proporcionar su experiencia en el liderazgo y transmitírsela a nuestros *Trekkers*.

Estos profesionales se dividirán en dos categorías, expertos en activo y expertos jubilados, ambos con amplios conocimientos del sector en al que nos dirigimos.

A fin de atraer a estos posibles *Trekkers* a contribuir a este proyecto, les ofrecemos a cambio una serie de incentivos.

Entre estas propuestas se encuentra la aportación a la sociedad que estarían haciendo en su colaboración como *Sherpas* para One Peak. Les damos la oportunidad de compartir con nuestros *Trekkers* lo que a ellos les habría gustado saber cuando comenzaron su

trayectoria profesional, contribuyendo a desarrollar a los líderes del futuro. Apelamos a la voluntad genuina de ayudar de las personas.

Por otro lado, para aquellos profesionales que se encuentren entre la población activa, surge una oportunidad de *Reverse-Mentoring*, donde el *Sherpa* podrá reforzar sus propios conocimientos y habilidades personales, de formación y de liderazgo a través de su interacción con los líderes a los que estará formando.

Se da la posibilidad a nuestros expertos de mantenerse actualizados con respecto a las nuevas generaciones al establecerse una estrecha relación con los *Trekkers* en las sesiones de mentoría, quienes ofrecen a sus mentores una visión renovada de la vida profesional, expandiendo la perspectiva de estos últimos en distintas materias.

De esta forma se produce un desarrollo bidireccional que permite al *Sherpa* dejar su legado y ampliar su influencia en el mundo profesional al tiempo que forma a una generación de líderes más competentes, concienciados y excelentes.

Trabajar con One Peak permite a los *Sherpas* ampliar su red de contactos, ya que obtendrán acceso para comunicarse con otros expertos exitosos del mundo profesional.

Adicionalmente, se les concederá a estos *Sherpas* un incentivo de carácter económico. Estos serán retribuidos a través de las llamadas *Phantom Shares*, contraprestaciones que pueden ser equiparables a una participación en la empresa, y que permitirán a los *Sherpas* obtener una retribución en el largo plazo como alternativa al pago de un salario de manera mensual, ya que, al tratarse de una *start-up*, One Peak es consciente de que llevará tiempo amasar el capital necesario para ofrecer salarios competitivos.

Por último, los expertos que decidan formar parte del equipo podrán desarrollar su marca personal al unirse a una comunidad selecta y limitada de profesionales reconocidos por la sociedad. El sello de calidad y prestigio de esta comunidad reside en la imagen de marca de las empresas en las que han trabajado nuestros expertos, al igual que en su trayectoria y logros profesionales.

Por otra parte, en referencia a los recursos clave, One Peak contará con dos recursos principales: una plataforma digital de apoyo a la actividad y un modelo predictivo para encontrar el mejor match entre *Sherpa* y *Trekker*.

En primer lugar, la plataforma de apoyo funciona a través de una operativa digitalizada que para facilitar el desarrollo del servicio comprende un calendario en el que se agendarán las sesiones, una opción de reservas online, un sistema de recordatorios, y, por último, un *dashboard* que recopila datos y los analiza en tiempo real.

El *dashboard* tiene como fin facilitar el seguimiento de la evolución de los *trekkers* durante su periodo de formación, utilizando una serie de KPIs que permitirán observar la repercusión que este progreso está teniendo en los resultados de la empresa.

Se definen dos tipos de métricas que cuantifiquen dicho progreso. Por un lado, se encuentran las siguientes métricas básicas que aplicarán a todas las empresas que hayan contratado el servicio: satisfacción de clientes; satisfacción de empleados; productividad por ventas; productividad por equipo; retención del talento que mide la tasa de rotación por equipo y la duración media de los trabajadores en un puesto; y, por último, porcentaje de promoción interna.

Por otro lado, se encuentran las métricas personalizadas, que se adaptarán a las necesidades específicas de cada empresa. Es imposible definir estas métricas sin hacer un estudio previo de esas necesidades de una empresa en concreto, por lo que de momento no pueden ser determinadas.

En segundo lugar, un sistema de recomendación que permita establecer el mejor punto de encuentro entre *Sherpa* y *Trekker*, el modelo recopila información basada en la experiencia del *Sherpa* y las necesidades del *Trekker* para llegar a un “*perfect match*”. Éste basará su funcionamiento en un sistema similar al de Tinder.

Una vez realizado el match será muy importante llevar a cabo una labor de revisión para asegurar que el match es verdaderamente óptimo.

2.3.4 Fuentes de ingreso y estructura de costes

En este último apartado vamos a responder a la pregunta ¿cuánto?

El modelo de monetización consta de dos partes principales:

Por un lado, se establece un precio fijo para la realización del “*onboarding*” que recoge los datos del *Trekker* y la empresa en cuestión para llevar a cabo el match con el *Sherpa*. El precio del *onboarding* se define en función del número de integrantes del equipo de la siguiente forma:

- Para un equipo de hasta cinco integrantes, se fija un precio de 1.000€
- Para un equipo de entre seis y diez integrantes, se fija un precio de 1.500€
- Para un equipo de más de 10 integrantes, se fija un precio de 2.000€

Por otro lado, para las sesiones de mentoría, acceso a la plataforma y seguimiento de las métricas se establece un precio variable atendiendo a las horas que se contraten de sesiones de *mentoring* al mes, dividiéndose así en los siguientes packs:

- Plan Makalu: cuatro horas mensuales por 300€ al mes.
- Plan K2: seis horas mensuales por 400€ al mes.
- Plan Everest: ocho horas mensuales por 600€ al mes

Por último, en caso de que las métricas de seguimiento muestren resultados positivos se cobrará una comisión del 2% al cliente.

El precio se establece por encima de la media en contraste con los competidores de One Peak. Esto encuentra su razón de ser en la imagen de marca que tratamos de dar a One Peak.

La empresa se presenta ante el mercado como una marca altamente exclusiva, prestigiosa y de calidad no accesible a cualquiera, lo que significa que abarcará un sector más reducido del mercado a cambio de obtener mayores márgenes de beneficios por cliente.

Asimismo, es necesario tener en cuenta los competidores a la hora de establecer un precio. Debe mencionarse que a pesar de que One Peak opera en el mercado español, el servicio que proporciona es online por lo que, operar de manera global en remoto resulta una tarea simple.

Por ello, en aras de determinar el precio hemos llevado a cabo un estudio de los competidores en el ámbito global para tomar como referencia.

A través del mapa de competidores que se puede encontrar en el Anexo I (Brighteye Ventures, 2019), hemos podido realizar un *benchmark* (ver Anexo II) con el fin de comparar aquellos que se posicionan de manera similar a One Peak.

En primer lugar, encontramos Mentor Pitch, Ementor Connect y Mentor Loop. Su actividad principal consiste en proveer una plataforma personalizable para crear programas internos de coaching y *mentoring*. Similar a One Peak, estas cuentan con un algoritmo que tiene en cuenta las necesidades del mentor y el *mentee* para realizar el emparejamiento entre ambos. Estas empresas operan mayoritariamente en el mercado estadounidense y australiano. A diferencia de One Peak los mentores que utilizan para llevar a cabo el servicio son trabajadores internos de las propias empresas clientes.

En segundo lugar, Growlia, Marlow y Mentycó, son empresas que ofrecen servicios especializados de coaching. A través de un diagnóstico del empleado, diseñan un programa junto al coach adaptado a sus necesidades. La mayor diferencia con One Peak se encuentra en que estos se enfocan al servicio de coaching. No obstante, es necesario tenerlos en cuenta como competidores debido a las grandes similitudes en el servicio.

En tercer lugar, Mentorcruise y Mentorly ofrecen un Marketplace de mentores y coaches. Estas empresas actúan como intermediarios facilitando un punto de encuentro para mentores y cualquiera que requiera este servicio. Estas empresas se encuentran en el escalón más bajo dentro de los competidores de One Peak.

Finalmente, tras haber analizado la situación de los competidores, podemos concluir que el modelo de negocio de One Peak es único, ya que, la solución íntegra y el valor añadido que ofrece esta *start-up* no se corresponde con la de ninguno de sus competidores. Todo ello, justifica nuevamente la decisión de establecer el precio por encima de la media.

En la otra cara de la moneda, podemos diferenciar dos principales tipos de costes a los que One Peak tendrá que hacer frente:

Primero los costes fijos constarán del salario de los desarrolladores a quienes contrataremos para el diseño y mantenimiento del sistema de recomendación y la

plataforma, partes cruciales del negocio. En esta categoría también se incluye el salario de los socios fundadores y el alquiler de un espacio *co-working* en el que poder desarrollar la actividad empresarial.

En segundo lugar, encontramos los costes variables que se corresponderán con las suscripciones a varias plataformas necesarias para llevar a cabo la actividad principal de One Peak.

También se tratan de costes variables los necesarios para el departamento tecnológico, es decir, servidores para el desarrollo de la web y el modelo predictivo, además de sistemas de almacenamiento de información, que en total supondrán un coste de 10.000 euros anuales.

Asimismo, será necesario la contratación de un servicio CRM para el área de ventas, que facilitará hacer un seguimiento de los clientes y las ventas que se hayan cerrado con ellos, por un coste de 600 euros al año.

Los costes del departamento de marketing se sitúan en los 600 euros anuales que corresponderán a la plataforma necesaria para llevar a cabo las acciones de difusión, la base de datos, y en general las funciones propias de marketing.

Será necesario destinar un presupuesto de 600 euros al departamento financiero que cubra todos los gastos de eventos, reuniones y en definitiva aquellas acciones llevadas a cabo con el fin de hacer *networking*, además de todos los trámites de constitución de esta *start-up*.

Por último, se estiman unos costes legales aproximados de 2.000 euros, sin tener en cuenta los costes de constitución de la sociedad, y se prevé un gasto de 1.500 euros destinados a contingencias.

Con respecto a la financiación necesaria para poner en marcha el proyecto será necesario un total de 183.000 euros (ver tabla 3).

Lo primero que hemos de tener en cuenta es la aportación inicial mínima de los socios para constituir la *start-up* como una sociedad de responsabilidad limitada, al tratarse de cinco socios cada uno debe desembolsar un total de 600 euros que conjuntamente sumarán los 2.000 euros de capital inicial mínimo necesario.

One Peak va a aliviar gran parte de la tensión económica en las rondas de financiación. Para ello, se debe hacer una labor previa de investigación que nos permite determinar qué inversores encajan con el proyecto que proponemos.

Durante esta investigación hemos contactado con Samaipata, un fondo de inversión en *venture capital*, que apoya *start-ups* europeas en su fase inicial (Samaipata, 2022). Durante nuestra conversación con ellos, se vieron interesados por el proyecto.

Asimismo, hemos considerado Bsocial impact fund de Ship2B Ventures y Banco Sabadell, ya que, dirige sus esfuerzos a impulsar *start-ups* europeas que crean impacto social (BSocial Impact Fund, el mayor fondo de ‘*venture capital*’ para ‘*startups*’, 2021). Unitatea, impulsado por Draper B1 que también es un fondo de inversión en *venture capital*, está destinado a impulsar *startups* españolas en su fase inicial, y tienen el objetivo de invertir en compañías que abarquen distintas áreas, siendo una de ellas el futuro del trabajo (Nace Unitatea, un vehículo de inversión impulsado por directivos de innovación y apoyado por DraperB1, 2022).

Por otro lado, no descartamos la posibilidad de plantear el proyecto ante *business angels* que pueden ser contactados a través de páginas web como AgelList, Crunchbase, o Startupxplore.

El préstamo Enisa cuenta con una línea dirigida a la financiación de proyectos de emprendimiento llevados a cabo jóvenes emprendedores dentro de la Unión Europea. Este préstamo, con un vencimiento máximo de siete años, requiere que los socios hayan aportado al menos un 50% del préstamo, y tiene una cuantía mínima de 25.000 euros y una cuantía máxima de 75.000 euros, para cuya determinación se valorarán los fondos propios de la *start-up* (Enisa, 2022).

Family, Friends and Fools, la conocida financiación de las tres F, siempre es un recurso del que podremos disponer. Sin embargo, por el momento el equipo de One Peak ha decidido optar por otras fuentes de financiación antes de acudir a esta.

Finalmente, para las proyecciones que se han estimado a cinco años, debemos tener en cuenta, por un lado, los ingresos que se espera obtener y por otro los gastos.

Comenzando por los ingresos (ver tabla 2), se deben tomar en consideración tres aspectos. Primero, el precio de *onboarding* se ha fijado en base a tres packs: el pack 1, que comprende un equipo de máximo cinco personas; el pack 2 que comprende un equipo de entre seis y diez personas; y por último el pack 3 que comprende equipos de más de diez personas. Se ha tenido en cuenta este modelo a la hora de realizar las proyecciones.

Segundo, la mayoría de las ventas corresponden al pack 1, en el segundo puesto se encuentra el pack 2 y por último el menor número de ventas se corresponderán con el pack 3.

Se ha estimado que cada año se captan el doble de clientes que el año anterior, por lo que el incremento será de un 150% anual.

Para la proyección de los costes (ver tabla 3) se ha considerado lo siguiente:

Para el diseño y mantenimiento de la plataforma y el modelo predictivo serán necesarios tres desarrolladores.

El presupuesto destinado a los departamentos de ventas, marketing y financiero aumenta en un 150% cada año.

El presupuesto destinado a los salarios incrementa un 175% anual ya que el crecimiento de las ventas provocará necesidad de un mayor número de trabajadores. Por la misma causa, el coste del espacio coworking aumentará en un 150% al año, ya que será necesario mayor espacio de trabajo al aumentar el personal.

Con respecto a los costes legales, se producirá una reducción del 25% al año.

Finalmente, otros costes aumentarán en un 150% al mismo tiempo que incrementan las ventas.

3. PLAN ESTRATÉGICO DE ONE PEAK

3.1 Análisis externo del entorno y del sector

3.1.1 Cinco Fuerzas de Porter

Mediante las Cinco Fuerzas de Porter vamos a medir el grado de atractivo de la industria en base a cinco elementos, competidores potenciales y actuales, clientes, proveedores, y productos sustitutivos.

Para ello antes es necesario definir la industria.

One Peak forma parte de la industria de *mentoring* en España, que es en el mercado en el que va a comenzar operando.

El *mentoring* se trata de una actividad de formación en *soft skills* impartida por profesionales de experiencia en un sector concreto.

Es relevante definir los siguientes conceptos para encuadrarlos en el análisis más fácilmente.

- Proveedores: los proveedores en esta industria son los propios mentores, es decir, profesionales de alta experiencia que estén dispuestos a compartirla y proporcionar este tipo de servicio.
- Clientes: son aquellas empresas que van a contratar servicios de formación en *soft skills* para sus empleados
- Competidores: en este caso los mentores son también competidores, así como las empresas dedicadas al coaching, que también ofrecen servicios de formación en *soft skills*.
- Productos sustitutivos: son aquellos servicios que ofrecen formación en *hard skills* como actividades y cursos, *bootcamps*, sesiones informativas y reuniones.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

El servicio de *mentoring*, a diferencia del coaching, no está consolidado en el mercado, especialmente en el español, siendo en la actualidad más influyente en el mercado americano.

Sin embargo, tanto los servicios de *mentoring* como los de coaching ofrecen formación en *soft skills*, por ello, vamos a considerar competidores a los propios mentores, así como a los coaches.

Asimismo, debido a la cada vez mayor demanda por parte del mercado de este tipo de habilidades el coaching y el *mentoring* son servicios que se encuentran en crecimiento. tanto que el sector de software de *mentoring* valdrá \$1.319,12 millones en 2027 a un ritmo de crecimiento del 20% anual, y el sector coaching se encuentra valorado en \$1.340 millones creciendo a un ritmo del 6,7% (Impacto COVID-19 en la formación para el empleo, 2022).

No obstante, en el caso del *mentoring*, aunque actualmente hay varias iniciativas como la red mentores Madrid, no existe ningún competidor que haya obtenido un gran arraigo en el mercado español. A su vez, el servicio de coaching que supone una mayor competición en el mercado español es la empresa Growlia.

En definitiva, no existe ninguna compañía que esté lo suficientemente consolidada en el mercado que haga que los clientes no estén dispuestos a solicitar este tipo de servicios en otras empresas.

Por otra parte, es necesaria un gran desembolso inicial para invertir en el desarrollo de la tecnología, sobretodo después de la pandemia del Covid-19, en la que cada vez más avanza la digitalización a nivel global de todo tipo de servicios. Esta es necesaria para llevar a cabo su actividad, almacenar los datos y realizar el seguimiento de sus clientes mediante métricas de evolución si se pretende proporcionar un servicio de formación de *soft skills* cercano y personalizado.

Además, para ofrecer un servicio que se asemeje al de One Peak la inversión inicial deberá ser aún mayor, ya que sería necesario contar con un equipo de desarrolladores para la creación y mantenimiento del sistema de recomendación utilizado para crear el *match*. Estos costes de inversión inicial no permitirán a las empresas que ofrecen estos servicios ofrecer precios competitivos con respecto al resto.

Por todo ello, las barreras de entrada a esta industria son de una intensidad media.

Poder de negociación de los proveedores

En primer lugar, debemos considerar a los proveedores de los sistemas necesarios para llevar a cabo nuestra actividad principal.

Entre estos sistemas el más relevante resulta ser la plataforma digital que vamos a utilizar y el sistema de recomendación. Ambos necesitan de desarrolladores tanto para su diseño como para su mantenimiento.

En un mundo cada vez más digitalizado existe una gran oferta de desarrolladores en el mercado por lo que, hay un amplio abanico de desarrolladores entre los que podemos elegir. Por tanto, los proveedores de estos servicios no están demasiado concentrados y no tendrán gran poder de negociación.

En segundo lugar, debemos tener en cuenta a los profesionales de gran experiencia que necesitaremos para que impartan los cursos de *mentoring*.

En este caso, también encontramos un amplio espectro de profesionales con experiencia en liderazgo, sin embargo, el servicio que ofrecen es altamente diferenciado, al utilizar su influencia profesional y prestigio como sello de calidad para One Peak.

Además, existe la amenaza de que estos mentores decidan impartir los cursos de manera individual, externa a One Peak.

Por ello, el poder de los mentores como proveedores es medio - alto.

Poder de negociación de los clientes

One Peak dirige sus servicios a empresas en las que ya existen profesionales que podrán tener experiencia tanto en liderazgo como en el sector, por lo que siempre cabe la posibilidad de que sean las propias empresas las que puedan implementar este mismo servicio de manera interna.

Sin embargo, es más productivo para estas compañías que sus profesionales se dediquen a llevar a cabo su trabajo de manera exclusiva, y contraten un servicio externo que ofrezca profesionales de gran experiencia y prestigio para que dirija todos sus esfuerzos y atención exclusiva a formar a sus líderes en *soft skills*.

En conclusión, el poder de negociación de los clientes es medio - bajo.

Amenaza de productos sustitutivos

Los productos sustitutivos al servicio de formación en *soft skills* que ofrece One Peak se tratan de sesiones informativas y charlas, másters, cursos y *bootcamps*, entre otras actividades, que se dedican a dar una formación más enfocada a conceptos técnicos, es decir, *hard skills*.

El *mentoring*, al ser un servicio tan diferenciado y único no podrá ser completamente sustituido por la formación en *hard skills*, ya que, no es la función que One Peak busca ofrecer con su producto.

Por ello la amenaza de productos sustitutivos es baja

Rivalidad entre los competidores

Como ya se ha mencionado en apartados anteriores, además de los servicios de *mentoring*, también debemos considerar los servicios de coaching como la competencia.

El *mentoring* no está consolidado en el mercado español, a pesar de tratarse de un sector en crecimiento, lo que no supone una gran concentración de competidores.

No obstante, el coaching sí tiene arraigo en el mercado, y la competencia es alta, a pesar de que se concentra en su mayor parte en el mercado estadounidense y no en el español, con empresas como Marlow y coaching.com.

Ambos servicios se encuentran en alto crecimiento por lo que estimamos que la competencia será progresivamente mayor. No obstante, por el momento la rivalidad entre los competidores es media (Rrhh digital, 2021).

3.1.2 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL se trata de una herramienta que nos ayuda a analizar si el entorno en el que va a operar nuestra *start-up* es óptimo, y cómo le van a afectar las fuerzas externas del mercado.

One Peak opera en el mercado español, del cual se analizarán los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ecológicos. Estos últimos no atienden al caso, ya que, la actividad principal que lleva a cabo One Peak es totalmente ajena a los factores ecológicos.

Factores políticos

Debido al sistema constitucional, el Estado español se organiza alrededor de una profunda descentralización donde diecisiete comunidades autónomas cuentan con su propia autonomía política y financiera.

Por ello cada Comunidad Autónoma tendrá regulaciones distintas con respecto al emprendimiento y constitución de sociedades.

En este caso, la Comunidad de Madrid cuenta ha obtenido el sello “Región Emprendedora Europea” concedido por el Comité Europeo de las Regiones debido a su estrategia de política empresarial innovadora.

Asimismo, la Comunidad de Madrid ofrece un Programa de Promoción del Emprendimiento con el que pretende impulsar el espíritu emprendedor, así como poner en contacto a figuras de este entorno. A su vez, también ofrece un Programa de atención integral al emprendedor para facilitar que lleven a cabo sus proyectos (Madrid Región Emprendedora Europea 2021-2022, 2022).

España forma parte de la ONU, y por tanto incorpora la Estrategia de Desarrollo Sostenible 2030, en la que se definen una serie de retos de desarrollo sostenible que se han de cumplir (Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030 - Agenda 2030, 2022).

De entre los diecisiete ODS definidos por la agenda 2030, One Peak se identifica con los siguientes:

- N.3 Salud y bienestar.
- N.8 Trabajo decente y crecimiento económico.
- N.17 Alianzas para lograr objetivos.

Factores económicos

Tras la crisis del Covid-19 todas las empresas han sido arrojadas a una nueva realidad, un mundo VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo), que por otro lado ha impulsado cada vez más a la digitalización debido a la necesidad que surge a las personas de mantenerse conectadas guardando las distancias.

Esto supone que las empresas deben adaptarse a esta nueva realidad para conseguir su supervivencia.

La recesión ha conllevado numerosos obstáculos para los emprendedores como la reducción de los inversores dispuestos a apostar por nuevos negocios, y por otra parte también implica ciertas oportunidades, en el caso de One Peak en concreto la creciente digitalización del mundo supone una ventaja, ya que, gran parte del servicio que se ofrece está construido en torno a la tecnología (OBS Business School, 2021).

También debemos considerar la brecha económica que existe entre las distintas comunidades autónomas, y sus diferentes regulaciones, en especial el sistema impositivo entre unas y otras. Madrid, debido a su mayor nivel de vida en comparación con otras comunidades, y los bajos impuestos propician el atractivo de emprender en esta Comunidad Autónoma (Lorenzana, 2017).

Es relevante tener en cuenta que la inflación en España es del 8,7%, alcanzando así la mayor tasa de inflación desde 1985, los precios han incrementado y el valor del dinero es cada vez menor, lo que implica un deterioro del nivel de vida (IPC de España 2022, 2022). Asimismo, la tasa de paro en España es del 13,3% (Desempleo en España 2022, 2022), lo que contribuye a que los jóvenes cada vez más busquen emigrar a otros países en busca de oportunidades de trabajo que en España serán más difíciles de encontrar.

Factores Sociales

Entre los factores sociales cabe destacar de nuevo la crisis del Covid-19 debido a la repercusión que ha tenido la pandemia en la población.

Los efectos de la pandemia se han visto reflejados en la sociedad en forma de manifestaciones de problemas psicológicos tales como angustia, ansiedad, miedo al contagio y sentimiento de indefensión ante la incertidumbre de la situación (Unesco, 2020).

En definitiva, las personas han sufrido una fatiga pandémica que en muchos casos se ha materializado en un cambio de mentalidad y replanteamiento de la vida tras la pandemia. En especial los jóvenes han comenzado a apostar por otro estilo de vida diferente, según el cual, se han comenzado a valorar de un puesto de trabajo otros aspectos ajenos al salario que les permitan obtener una mayor calidad de vida, como es por ejemplo la flexibilidad (Llega la economía YOLO: muchas personas están dejando sus trabajos estables por este movimiento, 2022).

En One Peak, uno de los valores más relevantes que ofrecemos es la posibilidad de que tanto los *Sherpas* como los *Trekkers* adquieran conocimientos unos de otros. Se trata de un aprendizaje de retroalimentación, donde los *Sherpas* transmiten sus conocimientos y experiencias sobre el liderazgo, al mismo tiempo que los *Trekkers* permiten a sus mentores mantenerse actualizados ante las necesidades y deseos de las generaciones más jóvenes.

Factores Tecnológicos

De nuevo entra en juego el impacto de la pandemia en el mundo actual, ya que, la necesidad de mantenerse conectados durante los tiempos de cuarentena ha obligado a las empresas a implementar sofisticados sistemas para llevar a cabo el trabajo de manera remota, lo que ha resultado en un mayor impulso hacia la creciente digitalización.

Asimismo, el análisis de datos o Big data se están convirtiendo en un elemento clave del mundo actual. El análisis de datos aporta un valor incalculable a la estrategia de las

empresas de hoy en día, ya que les permite medir su impacto en el cliente y mejorar la eficiencia a la hora de tomar decisiones estratégicas (Parada, 2021).

En esta línea cabe mencionar que los ingenieros informáticos o profesionales con conocimiento tanto en Big Data como desarrolladores expertos en programación se han convertido en uno de los perfiles más demandados hoy en día. Debido a la creciente demanda de este tipo de profesionales, sus salarios son cada vez más altos y menos accesibles (¿Cuánto gana un desarrollador en España?, 2022).

Las expectativas de los consumidores respecto a la experiencia de cliente o “User Experience” son muy altas debido al continuo uso de dispositivos electrónicos con internet, como son los smartphones, ordenadores, tablets, etc. Esto provoca que, si el código utilizado para crear una plataforma o aplicación no está desarrollado a la perfección, los clientes perderán interés.

Factores Legales

One Peak se va a constituir como una sociedad de responsabilidad limitada, para su constitución será necesario un desembolso inicial de 3.000 euros, siendo éste el capital social mínimo.

Además se asocian a su constitución una serie de costes relativos a los trámites que se deben llevar a cabo previamente como son los costes de la solicitud del certificado negativo de denominación social que se solicita al Registro Mercantil Central y tiene un precio aproximado de 17 euros, la solicitud ante el notario de redacción de los estatutos sociales y firma de las escrituras que supone un gasto medio de 180 euros, y la inscripción en el Registro Mercantil que tendrá un coste de aproximadamente 100 euros.

Asimismo, se han de tener en cuenta los impuestos a los que la sociedad va a estar sujeta la sociedad, entre ellos el IS y el IVA e IRPF por retenciones de los rendimientos del trabajo a sus trabajadores, retenciones de alquiler de inmuebles (espacio *co-working*) y retenciones de los rendimientos de capital mobiliario. Además, por su constitución se encuentra sujeta, pero exenta de ITPAJD.

El gobierno aprobó el día 10 de diciembre de 2021 el Anteproyecto de Ley del ecosistema de las empresas emergentes, que ha ampliado varias deducciones fiscales en favor de las *start-ups* (El Gobierno aprueba este viernes la Ley de startups con deducciones fiscales ampliadas, 2021).

3.2 Análisis interno

3.2.1 Análisis DAFO

A través de este análisis se van a identificar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que presenta One Peak.

Debilidades

Uno de los pilares para el funcionamiento de One Peak es el sistema de recomendación que se va a desarrollar tanto como para el análisis de datos que permitirá optimizar la actividad de la empresa y predecir ciertas situaciones incluso antes de que hayan ocurrido, como para conseguir el *perfect match* entre *Sherpa* y *Trekker*. La debilidad se encuentra en que en un primer momento One Peak no va a contar con suficientes datos para ajustar este modelo predictivo, por lo que inicialmente las recomendaciones se tendrán que hacer “a ojo”, y será necesario invertir tiempo, capital y esfuerzo para mejorar este sistema.

Otra de las debilidades que puede llevar a presentar el negocio de One Peak, es que como ya se ha mencionado en varias ocasiones, la actividad de *mentoring* como negocio no tiene arraigo en el mercado actualmente, lo que implica por una parte que no existan demasiadas empresas con modelos de negocio que se puedan tomar como referencia, y por otra parte afecta a la credibilidad que puede llegar a inspirar en los posibles clientes, ya que, hoy en día la mayoría de actividades de *mentoring* se realizan de forma gratuita e individual.

De la misma manera, la legitimidad del negocio de One Peak se apoya en gran parte en el prestigio que aportan los *Sherpas*. En un primer momento será difícil captar

profesionales de gran influencia, tanto por razones de tiempo como de salario. Por ello, One Peak debe dirigir grandes esfuerzos a presentar de la mejor manera su propuesta de valor a los posibles *Sherpas*.

Amenazas

En consonancia con una de las debilidades que supone la falta de consolidación del mentoring en el mercado, es importante mencionar que ese mismo hecho también puede conducir a otras empresas a copiar el modelo de negocio de One Peak e incluso mejorarlo, aumentando la competencia para nuestra *start-up* y convirtiéndose por tanto en una amenaza.

Como ya se mencionó en el análisis Porter (ver 3.1.1) los proveedores de One Peak son los propios mentores, lo que conduce a una nueva amenaza, y es que, los Departamentos de Recursos Humanos de empresas que sean posibles clientes podrán aprender del método One Peak e internalizarlo, utilizando a sus propios expertos como mentores y dejando de requerir nuestro servicio.

Fortalezas

Al tratarse de un sector muy poco consolidado, One Peak será una de las primeras *start-ups* en centrar su servicio en la formación para líderes a través del *mentoring*, esta será la primera plataforma en España que reúna un amplio abanico de mentores a los que las empresas puedan acudir para formar a sus líderes en *soft skills*.

De la misma manera, otra de las fortalezas de One Peak será su enfoque hacia la personalización del servicio, que trata de adaptarse tanto a las necesidades generales del mercado y el entorno, como a las específicas del cliente.

Asimismo, contamos con un repertorio de mentores que además de una alta experiencia, poseen gran reputación en el mercado. Este prestigio será una de nuestras mayores fortalezas, ya que One Peak pretende construir su negocio a través de un círculo de mentores tan prestigioso como exclusivo, de esa manera se obtiene el sello de calidad.

Por último, el sistema de recomendación que planteamos para la asignación del *match Sherpa-Trekker*, también presenta una fortaleza en nuestro modelo de negocio al basar el método de asignación en datos objetivos aportados por la propia empresa, en lugar de una simple decisión subjetiva.

Oportunidades

La escasa consolidación en el mercado del sector *mentoring* constituye una oportunidad para One Peak, ya que, gracias a ello y a pesar de la posible amenaza de entrada de nuevos competidores, podríamos llegar a ser la primera empresa en abarcar este sector mediante el servicio personalizado que ofrecemos y así alcanzar un alto porcentaje de la cuota de mercado.

En un mundo tan digitalizado como en el que vivimos, el modelo predictivo que proponemos, así como la plataforma a través de la que se imparte la formación y se lleva a cabo el seguimiento de manera online, presentan una gran oportunidad para este negocio.

Finalmente, como ya se ha mencionado en varias ocasiones a lo largo de este trabajo de fin de grado (ver 1.1), la necesidad de formar a los líderes es cada vez mayor, esto se traduce en una oportunidad para que One Peak lleve a cabo su negocio alrededor del concepto de desarrollar a los líderes del mañana.

3.2.2 Análisis VRIO

A través del análisis de las capacidades y recursos de One Peak mediante los cuatro criterios clave de variedad, rareza, inimitabilidad y soporte de la organización, se va a evaluar si existe una ventaja competitiva a largo plazo para el negocio.

En primer lugar, es necesario identificar cuales son las capacidades y recursos con los que cuenta One Peak, y a continuación se valorarán teniendo en cuenta los criterios enumerados en el párrafo anterior.

La primera capacidad de One Peak se trata de la atención personalizada a las necesidades del cliente que ofrece con su servicio.

Esta capacidad aporta gran **valor** al cliente debido a que se adapta tanto a las necesidades internas de la empresa y el líder, como a las necesidades externas del mercado, lo cual les permite responder ante oportunidades y amenazas del entorno.

Además, cubre la necesidad de formar a los líderes pertenecientes a la empresa cliente en *soft skills*.

Con respecto a la **rareza**, de nuevo, el sector *mentoring* no está consolidado en el mercado, y One Peak se centra exclusivamente en proporcionar este servicio de *mentoring* customizado en una única plataforma.

La **inimitabilidad** del negocio es temporal, ya que, otros competidores, podrán replicar el modus operandi de One Peak, una vez salga al mercado.

La segunda capacidad de One Peak se trata del seguimiento sobre la evolución de nuestros *Trekkers*, lo que nos permite continuar con la estrategia que se está utilizando en el caso de que las métricas nos muestren resultados positivos, o en el caso contrario revalorar y modificar el método de formación.

Esto mismo es lo que aporta **valor** al cliente, ya que le permite medir de manera tangible el impacto que tiene nuestro servicio en su negocio.

Este seguimiento proporciona **rareza** a la actividad de One Peak, ya que ningún otro servicio de *mentoring* continúa con este seguimiento del cliente a largo plazo, sino que se limitan a impartir la formación en *soft skills* y una vez concluida no se comprueba que dicho servicio haya cumplido su función, por lo que no permite al cliente retener lo aprendido de la misma forma que lo hace One Peak.

Por último, es **inimitable**, ya que, las métricas de seguimiento se elaboran de manera customizada para cada empresa en función de sus necesidades, por lo que no habrá una igual a otra.

El primer recurso de One Peak que vamos a evaluar es su sistema de recomendación.

Este modelo predictivo aporta **valor** ya que, a través de la información aportada por el cliente, permite emparejar de manera objetiva al mejor mentor para el líder en función de la necesidad de la empresa.

Su **rareza** se encuentra en la confección única del modelo en el que se utilizarán variables y criterios propios.

En último lugar, el modelo será complejo y costoso de replicar para otras empresas, de ahí su **inimitabilidad**.

El segundo recurso con el que cuenta One Peak es su círculo de *Sherpas*, o mentores expertos con gran prestigio en el mundo laboral.

Estos aportan **valor** a través de su experiencia, que transmitirán a los líderes para que estos se formen en *soft skills*.

Su **rareza** se halla en el prestigio con el que cuentan, ya que no todo mentor puede ser un profesional de reputación.

Finalmente, se trata de un recurso **inimitable**, ya que, cada *Sherpa* es una persona única.

3.3 Prioridades estratégicas y plan de acción

3.3.1 Plan de Desarrollo de Producto

El plan de desarrollo del producto que ofrece One Peak se compone de cuatro partes fundamentales. Primero el proceso de *onboarding* mediante el que se incorporará al *Trekker*, seguido del círculo de *Sherpas* donde se concentrarán todos nuestros mentores, el sistema de recomendación a través del cual emparejaremos a los *Sherpas* con los *Trekkers*, y finalmente la plataforma de apoyo online.

A. Onboarding

La incorporación del cliente al programa de formación se hará de forma personalizada. Para ello se creará el perfil del *Trekker* recogiendo datos de distintas fuentes que se introducirán en el modelo predictivo

En primer lugar, se va a recopilar información del equipo que el *Trekker* lidere a través de un chat anónimo que se incorpora en la plataforma online, en el cual todos los miembros del equipo podrán realizar sugerencias, comentarios, quejas y establecer áreas de mejora.

Asimismo, se realizará un análisis de datos y sentimientos mediante un focus group con todo el equipo junto a su líder, que permitirá a un psicólogo evaluar la situación a priori desde una perspectiva general. A continuación, se llevará a cabo un *one to one* con cada miembro del equipo donde un psicólogo analizará la situación individual de cada miembro.

En segundo lugar, se llevará a cabo un examen de análisis de fortalezas y debilidades de la personalidad del *Trekker* de manera individual, a través de una herramienta llamada PYMETRICS (Pymetrics, 2022). A su vez, el *Trekker* debe someterse a un examen de capacidad técnica y experiencia profesional, seguida de una entrevista llevada a cabo por parte de un psicólogo para analizar su relación con los miembros de su equipo de una manera individual. Finalmente, se le formularán las preguntas ¿A quién te interesaría escuchar? y ¿de quién te gustaría aprender?, cuya respuesta será tomada en cuenta a la hora de asignar un *Sherpa*.

Por último, el líder del equipo debe cumplir con las expectativas de su empresa, es decir, este debe seguir las directrices de los *stakeholders* y el consejo, por tanto, la actuación de nuestros Trekkers va a estar condicionada por los objetivos que estos le hayan impuesto. Para determinar cuáles son estos objetivos y tenerlos en cuenta en el programa de formación One Peak debe ponerse en contacto con Recursos Humanos.

B. Círculo de Sherpas

Como ya se ha establecido en apartados anteriores (ver 2.3.3) One Peak tiene como objetivo atraer el interés de una red selecta y altamente exclusiva de profesionales influyentes en el mercado.

Una vez se haya captado a este círculo selecto de *Sherpas*, se llevarán a cabo una serie de acciones para recopilar información sobre él.

En primer lugar, el *Sherpa* debe someterse a una entrevista personal donde se evaluarán sus capacidades, habilidades y experiencias, además de su interés en el proyecto.

En segundo lugar, One Peak realizará una labor de investigación con el fin de recabar información valiosa sobre los logros del *Sherpa* en medios de comunicación o prensa. Asimismo, se cuestionará a sus anteriores compañeros de trabajo con el objetivo de determinar sus comportamientos en previos ambientes de trabajo.

Todos estos datos serán introducidos en el modelo predictivo para así tenerlos en cuenta y alcanzar una mejor asignación del *Trekker*.

C. Sistema de recomendación

Un sistema de recomendación se trata de una herramienta de procesamiento de información que realiza predicciones en base a la recopilación de datos aportados por el usuario con el fin de aportar valor al mismo (Sistemas de recomendación: qué son, tipos y ejemplos, 2022).

One Peak recabará los datos aportados durante el proceso de *onboarding* tanto del *Sherpa* como del *Trekker*, que serán procesados por su sistema de recomendación para identificar el match *Sherpa - Trekker* mejor adaptado a las necesidades del cliente.

En un momento inicial, el sistema de recomendación será básico y poco ajustado debido a la limitada información de la que dispondremos. Sin embargo, con el paso del tiempo, a través de la experiencia, las tendencias y el incremento de datos que se van a introducir, el sistema de recomendación será cada vez más “inteligente” y podrá realizar predicciones de manera más acertada.

D. Plataforma de apoyo

La plataforma online servirá como medio de apoyo para llevar a cabo el servicio de formación.

En ella se incluyen distintas herramientas de utilidad para el *Trekker* y *Sherpa*. Dentro de la plataforma se encuentra un chat de sugerencias (ver 3.3.1), un calendario en el que

ambos *Sherpa* y *Trekker* puedan agendar sus sesiones, donde además aparecerán notificaciones y avisos.

Un punto clave de esta plataforma será el *dashboard*, donde se mostrará la evolución del *Trekker* y su empresa durante el programa de formación, en base a las métricas anteriormente mencionadas (ver 2.3.3)

Esta plataforma servirá como punto de conexión para el mentor con la red de *Sherpas*. Además, este podrá poner a disposición del *Trekker* recursos adicionales en esta plataforma con el fin de complementar las sesiones de formación.

3.3.2 Estructura Organizacional Estratégica

One Peak organiza su actividad en torno a cinco departamentos: el departamento de ventas, el departamento de marketing, el departamento de desarrollo del producto, el departamento tecnológico y por último el departamento financiero.

A continuación, vamos a desarrollar en mayor detalle las funciones de las que se encarga cada departamento.

A. Departamento de ventas

El departamento de ventas se encarga de llevar a cabo la estrategia comercial de One Peak.

Los principales objetivos de este departamento son la atracción de nuevos clientes, mantener buenas relaciones con clientes existentes proporcionándoles un servicio satisfactorio y el cumplimiento de las metas de la empresa a través del cierre de acuerdos con clientes.

Las principales funciones de ventas son las siguientes:

- Captar nuevos clientes, es decir empresas con interés en formar a sus líderes (*Trekkers*)

- Captar nuevos mentores (*Sherpas*)
- Proporcionar una atención al cliente de calidad que garantice su satisfacción
- Mantener buenas relaciones con los clientes
- Definir los objetivos comerciales de One Peak
- Tener comunicación con el departamento de marketing

Los puestos que se encargarán de desempeñar estas funciones son:

- Director comercial
- Representante comercial
- Reclutador de mentores
- *Key account manager*

B. Departamento de marketing

El departamento de marketing pone el foco en la creación y coordinación del contenido de One Peak de cara al público a fin de crear una imagen de marca que provoque un impacto en la empresa de forma positiva.

En esta línea, podemos determinar que uno de los principales objetivos de este departamento se trata de posicionar la marca como una *Love Brand* (ver 2.3.1), dando una imagen positiva a One Peak que inspire fidelidad en sus clientes.

Entre las funciones que se llevan a cabo en el departamento las más importantes son:

- Crear contenido de interés adaptado a la demanda del mercado para promocionar el producto
- Realizar estudios de mercado con el fin de identificar nuevas oportunidades y mantenerse actualizados respecto al mercado
- Planear y acudir a eventos que permitan ampliar la red de contactos tanto para *Sherpas* como para *Trekkers*
- Gestionar las redes sociales de One Peak
- Mantener el contenido del web actualizado
- Llevar a cabo estrategias SEO (Search Engine Optimization) para optimizar los motores de búsqueda

Los cargos que desempeñarán estas funciones son los siguientes:

- Director de marketing
- *Content manager*
- Relaciones públicas
- Especialista en SEO

C. Departamento de desarrollo del producto

Este departamento se encargará de coordinar todo el funcionamiento del producto ofrecido por One Peak.

Los objetivos principales serán asegurar que el proceso de *onboarding* se lleva a cabo correctamente y realizar el seguimiento personalizado del cliente.

Entre sus funciones las más relevantes son:

- Crear y coordinar el proceso de Onboarding de manera personalizada para cada cliente
- Vigilar que el emparejamiento entre *Sherpa* y *Trekker* se ha llevado a cabo correctamente y está produciendo resultados positivos
- Realizar el *follow-up* de los clientes atendiendo a las métricas éxito
- Diseñar la estrategia a seguir en caso de que los resultados del seguimiento no sean positivos
- Gestionar el correcto funcionamiento del círculo de *Sherpas*

Se encargan de desempeñar estas funciones:

- Director de operaciones
- Equipo de psicólogos
- Analista de datos

D. Departamento tecnológico

El principal objetivo de este departamento es el diseño y mantenimiento de la plataforma de apoyo y el sistema de recomendación.

Sus funciones son las siguientes:

- Diseño y mantenimiento del modelo predictivo
- Diseño y mantenimiento de la plataforma de apoyo
- Investigación e innovación atendiendo a las necesidades del mercado
- Incorporación de nuevas tecnologías mejoradas
- Solución de problemas tecnológicos
- Soporte de los usuarios
- Administración de las bases de datos
- Proteger los sistemas y las redes de ataques digitales (ciberseguridad)

Llevan a cabo estas funciones los roles de:

- Desarrollador
- Administrador de sistemas
- Soporte técnico

E. Departamento financiero

El departamento financiero se ocupará de las responsabilidades y objetivos económicos de One Peak.

Sus principales funciones son:

- Llevar a cabo la contabilidad de la empresa
- Realizar las proyecciones de la empresa
- Investigar potenciales fuentes de financiación
- Gestionar la relación con los inversores
- Asignación y gestión de los recursos disponibles
- Evaluación de las necesidades financieras de One Peak
- Fijación de las políticas de dividendos
- Diseño de la estrategia de crecimiento a largo plazo

4. CONCLUSIONES

Llegados a este punto, se van a presentar las conclusiones del presente trabajo, en relación con los objetivos planteados en apartados anteriores (ver 1.2):

- I. **Analizar como incide el papel del líder en la eficiencia de los equipos de trabajo dentro de la empresa y realizar un estudio de mercado y de la competencia en el sector, para evaluar la viabilidad del proyecto de *start-up* como negocio que crea y captura valor.**

Como se ha ido mencionando a lo largo del trabajo, en la actualidad nos enfrentamos a un entorno VUCA, es decir, volátil, incierto, complejo y ambiguo. Por ello, es necesario reconocer que las circunstancias han cambiado y que todas las empresas deben adaptarse a la realidad en la que vivimos hoy para poder sobrevivir en el mercado.

En esta realidad, y, sobre todo, tras la pandemia, han cambiado tanto la mentalidad como las prioridades de las personas con respecto a la manera en la que quieren vivir. Por tanto, la idea arcaica de un líder autoritario que inspira miedo y respeto en el lugar de trabajo debe ser descartada, en favor de un líder que inspire y motive a sus equipos, les de confianza y cree un ambiente en el que estos se puedan encontrar cómodos donde se sientan apreciados, relevantes y parte integral de la empresa, y de esta manera alineen sus valores y objetivos con los de la compañía. Así se conseguirá una mayor productividad en la plantilla.

El objetivo de One Peak es proporcionar a estos líderes las habilidades necesarias para conseguirlo a través del *mentoring* y la ayuda de profesionales de éxito.

Durante nuestra investigación del mercado y los competidores, no hemos encontrado ninguno que ofrezca la solución de One Peak. Esta *start-up* propone un modelo de negocio único en el que no solo se ofrece un espacio de encuentro para líderes y mentores, sino que también diseña un plan de formación en *soft skills* de manera personalizada impartido por profesionales que gracias a su renombre aportan un sello de calidad al servicio y establece relaciones cercanas entre mentor y *mentee* donde se

llevará a cabo un seguimiento customizado del rendimiento de nuestros clientes a largo plazo, y además se proporcionan grandes oportunidades de *networking* tanto para *Sherpas* como para *Trekkers*

II. Presentar el Business Model Canvas de One Peak

El Business Model Canvas es una herramienta que nos va a permitir definir el modelo de negocio de One Peak:

Propuesta de valor: One Peak es una *start-up* que actúa como *Marketplace* para profesionales de éxito con interés en ser mentores y empresas que buscan formar a sus líderes en *soft skills*, ofreciendo programas de formación y seguimiento customizados. Además, permite a los usuarios ampliar su red de contactos.

Segmento de clientes: Todos los clientes de One Peak son empresas, ya sea, grandes, medianas o pequeñas operantes en el sector tecnológico, que buscan formar a sus líderes de ventas en *soft skills* y mejorar el rendimiento de los equipos de los que estos están a cargo.

Relaciones con clientes: el trato con los clientes se llevará a cabo de manera muy cercana y personalizada, a través del seguimiento customizados de las métricas de éxito que nos permitirán reconocer si la estrategia de formación es la correcta o debemos tomar un nuevo rumbo con cada cliente. Por ello, podemos determinar que se establecen relaciones estrechas y a largo plazo entre *Sherpa* y *Trekker*, lo que conlleva una fidelización de nuestros clientes.

Canales: para llegar a sus clientes One Peak utilizará distintos canales. En primer lugar, se contactará con los departamentos de Recursos Humanos de las empresas objetivo a través de la red social LinkedIn; en segundo lugar, en la web oficial de One Peak se publicará contenido de interés abierto a cualquiera; en tercer lugar, mediante la plataforma de apoyo se llevará a cabo el seguimiento del *Trekker* y permitirá gestionar el

programa de formación; por último, para las sesiones online se utilizará la herramienta Google meet.

Socios clave: los socios clave de One Peak serán nuestros *Sherpas*, profesionales de éxito altamente reconocidos en el mercado y con experiencia en liderazgo dentro del sector al que nos dirigimos que se encargarán de la formación de los líderes clientes.

Recursos clave: entre los recursos clave encontramos dos. En primer lugar, el sistema de recomendación que utilizaremos para llevar a cabo un emparejamiento óptimo entre *Sherpa* y *Trekker*. Y, en segundo lugar, la plataforma de apoyo en la que se llevará a cabo el seguimiento de la formación del *Trekker* a través de las métricas de éxito.

Actividad: las principales actividades que va a llevar a cabo One Peak serán recabar información tanto sobre los *Trekkers* y sus equipos como sobre los *Sherpas*, con el fin de llevar a cabo el proceso de *Onboarding* e introducir los datos en el sistema de recomendación; identificar las necesidades los clientes para tenerlas en cuenta a la hora de diseñar el plan de formación y realizar el emparejamiento *Sherpa – Trekker*; y por último llevar a cabo el seguimiento de la evolución del *Trekker* durante el proceso de formación.

Fuentes de ingreso: Las principales fuentes de ingreso de One Peak serán el precio por *Onboarding*, que se divide en tres packs distintos en función del número de personas integrantes por equipo; por otro lado las sesiones de formación que se dividen en tres planes en función del número de horas que se quieran contratar, el Plan Makalu, el Plan K2 y el Plan Everest; y por último una comisión del 2% que se cobrará a aquellas empresas que hayan mejorado sus resultados desde el inicio del programa de formación.

Por otra parte, la financiación necesaria en el primer año será de 183.000 euros, y las principales fuentes a las que One Peak acudirá serán, la aportación de los socios, las rondas de inversión, el préstamo Enisa, *Business Angels* y las tres F, *Family, Friends and Fools*.

Estructura de costes: la estructura de costes se divide en costes fijos y costes variables. Los costes fijos comprenden el salario de los desarrolladores y socios fundadores, además del alquiler de un espacio *co-working*. Por otro lado, los costes variables comprenden suscripciones a plataformas necesarias para el servicio, costes asignados al departamento

tecnológico (10.000 euros anuales), costes asignados al departamento de marketing (600 euros anuales), presupuesto destinado al departamento financiero (600 euros anuales), contratación de un servicio CRM (600 euros anuales), costes legales (2.000 euros anuales), y por último presupuesto estimado para contingencias (1.500 euros anuales).

El total de gastos aproximado a los que One Peak va a tener que hacer frente en el primer año será de 182.600 euros.

III. Desarrollar un producto que cubra las necesidades de formación de los líderes del futuro

Para diseñar el producto que va a lanzar One Peak nos hemos centrado en la atención totalmente personalizada del cliente, tanto en las sesiones de formación como en el seguimiento del progreso. El objetivo de la customización de los servicios que ofrecemos es alcanzar un nivel de eficacia elevado gracias a ellos, queremos que la evolución de los usuarios sea muy positiva y el seguimiento nos permite demostrar resultados reales y fidelizar al cliente.

A la hora de decidir quienes serían los encargados de impartir la formación en One Peak hemos optado por escoger a expertos que conocen el mundo profesional tal y como ha sido hasta ahora, por ello los líderes en formación aprenderán de tanto los errores como los aciertos de sus mentores a la hora de llevar a cabo su papel en el equipo, la idea es crear líderes comprometidos, competentes, conscientes, y compasivos. El éxito profesional de los mentores proporciona a la *start-up* un sello de calidad que sirve para asegurar a nuestros clientes que su formación se halla en buenas manos, los mentores ayudan a nuestros clientes a entender como funciona el liderazgo de éxito y nuestros clientes ayudan a sus mentores a mantenerse actualizados con el entorno y las nuevas generaciones. Con el fin de motivar a estos expertos a unirse al proyecto y crear valor para el negocio que proponemos, ofrecemos la posibilidad de hacer *networking*, creando una red de contactos muy exclusiva.

Por último, el sistema de recomendación se convierte en una fortaleza del modelo de negocio de One Peak, debido a que permite realizar emparejamientos entre el mentor y el líder de manera objetiva evitando cualquier tipo de sesgos, ya que la finalidad es ofrecer un servicio integral y que realmente aporte valor no solo a las empresas, sino a la sociedad.

5. BIBLIOGRAFÍA

Arizpe, G., 2022. *El diagrama de estructura organizacional más antiguo de la era moderna - Área* . Disponible en: <<https://areaestrategica.com/negocios/el-diagrama-de-estructura-organizacional-moderno-mas-antiguo.php>>

Brighteye Ventures. (2019) *Professional B2B coaching and mentoring solutions map* [Google docs]. Disponible en <<https://docs.google.com/presentation/d/15qFdVzcIniN4X09gHOjIKkzKhuRD4PIzhyWYbpFR6mI/edit#slide=id.p1>>

Comunidad de Madrid. 2022. *Madrid Región Emprendedora Europea 2021-2022*. [en línea] Disponible en: <<https://www.comunidad.madrid/inversion/inicia-desarrolla-tu-empresa/madrid-region-emprendedora-europea-2021-2022>>

¿Cuánto gana un Desarrollador en España? [Salarios del 2022] , 2022. *KeepCoding Tech School*. Disponible en: <<https://keepcoding.io/blog/cuanto-gana-un-desarrollador-en-espana/>>

datosmacro.com. 2022. *IPC de España 2022*. [en línea] Disponible en: <<https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/espana>>

El blog salmón, 2022. “Llega la economía YOLO: muchas personas están dejando sus trabajos estables por este movimiento”. 4 mayo 2021. Disponible en: <<https://www.elblogsalmon.com/mundo-laboral/llega-economia-yolo-muchas-personas-estan-dejando-sus-trabajos-estables-este-movimiento>>

elEconomista.es Catalunya, 2021. *BSocial Impact Fund*, el mayor fondo de ‘venture capital’ para ‘startups’. [en línea] (71), p.27. Disponible en: <<https://revistas.economista.es/catalunya/2021/abril/bsocial-impact-fund-el-mayor-fondo-de-venture-capital-para-startups-MN7078358>>

El Gobierno aprueba este viernes la Ley de startups con deducciones fiscales ampliadas, 2021. *Europa press* [en línea]. 10 de diciembre. Disponible en:

<<https://www.europapress.es/economia/noticia-gobierno-aprueba-viernes-ley-startups-deducciones-fiscales-ampliadas-20211210080051.html>>

El referente, 2022. “Nace Unitatea, un vehículo de inversión impulsado por directivos de innovación y apoyado por DraperB1”. Disponible en:

<<https://elreferente.es/venture-capital/nace-unitatea-vehiculo-inversion-impulsado-directivos-innovacion-draperb1/>>

Enisa.2022. *Enisa con el emprendimiento innovador* . Enisa.es. Disponible en:

<<https://www.enisa.es/es/financia-tu-empresa/lineas-de-financiacion/d/jovenes-emprendedores>>

Impacto COVID-19 en la formación para el empleo. 2022 Madrid: Fundación Estatal para la Formación en el Empleo, pp.1-65.

Jalajel, R., 2022. *El papel potencial de los entrenadores en las nuevas empresas palestinas de alta tecnología*. Disponible en: <<https://coachcampus.com/coach-portfolios/research-papers/coaches-in-high-tech-startups/>>

Juan Giner, G., 2022. NUEVAS TENDENCIAS EN LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES DE LAS EMPRESAS. *Business Review* , [online] Disponible en: <<https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/rr-hh/nuevas-tendencias-en-las-estructuras-organizacionales-de-las-empresas/>>

Lorenzana, D., 2017. Madrid, paraíso para pymes; esto es lo que pagan sus contribuyentes en la región con menos impuestos de España. [Blog] *Pymes y Autónomos*, Disponible en: <<https://www.pymesyautonomos.com/fiscalidad-y-contabilidad/madrid-paraíso-para-pymes-esto-es-lo-que-pagan-sus-contribuyentes-en-la-region-con-menos-impuestos-de-espana>>

Mdsocialesa2030.gob.es. 2022. *Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030 - Agenda 2030*. [en línea] Disponible en:

<<https://www.mdsocialesa2030.gob.es/agenda2030/index.htm>>

Miñana, C., 2016. *¿Qué es una Lovemark? ¿Cómo convertir tu marca en una?*. Disponible en: <<https://es.semrush.com/blog/que-es-una-lovemmark-como-convertir-tu-marca-en-una/>>

Narayandas, D. y Moldoveanu, M., 2019. The Future of Leadership Development. *Harvard Business Review* , Disponible en: <<https://hbr.org/2019/03/the-future-of-leadership-development>>

OBS Business School, 2021. *Informe OBS: Los emprendedores después de la COVID-19*. [online] pp.12-15. Disponible en:

<<https://www.obsbusiness.school/actualidad/informes-de-investigacion/informe-obs-los-emprendedores-despues-de-la-covid-19>>

OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y., CLARK, T., & SMITH, A. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*.

Parada, P., 2021. Tendencias Big Data 2022 para que el futuro no te pille de sorpresa.

[Blog] *IEBS*, Disponible en: <<https://www.iebschool.com/blog/tendencias-big-data/>>

Pymetrics [en línea]. (2022). <https://www.pymetrics.ai/>. Disponible en:

<<https://www.pymetrics.ai/>>

Rrhhdigital.com. 2021. "Así será la formación de directivos en el futuro". Disponible en: http://www.rrhhdigital.com/secciones/liderazgo/146880/Asi-sera-la-formacion-de-directivos-en-el-futuro?target=_self?target=_self

Rrhhdigital.com. 2019. *El liderazgo empresarial: importancia y características*

Disponible en: <<http://www.rrhhdigital.com/secciones/136868/el-liderazgo-empresarial-importancia-y-caracteristicas>>

Samaipata. 2022. *Nuestro Compromiso — Samaipata*. Disponible en:

<<https://samaipata.vc/our-commitment>>

Sistemas de recomendación | Qué son, tipos y ejemplos, 2022. GraphEverywhere.

Disponible en: <<https://www.grapheverywhere.com/sistemas-de-recomendacion-que-son-tipos-y-ejemplos/>>

UNESCO, 2020. *COVID-19: Problemas sociales y psicológicos en la pandemia*.

[online] Montevideo: Unesco. Disponible en: <<https://es.unesco.org/news/covid-19-problemas-sociales-y-psicologicos-pandemia>>

Vázquez A., 2022. *TIC Tecnologías de la información y de la comunicación en España*.

[en línea] Disponible en: <<https://www.investinspain.org/content/icex-invest/es/sectors/tic.html>>

6. TABLAS

TABLA 1: Ventas de One Peak durante el primer año

| | Uds. Vendidas | Precio | Ingresos por venta |
|--------------|---------------|-------------------|---------------------|
| Onboarding 1 | 28 | 1.000,00 € | 28.000,00 € |
| Onboarding 2 | 16 | 1.500,00 € | 24.000,00 € |
| Onboarding 3 | 9 | 2.500,00 € | 22.500,00 € |
| Plan Makalu | 204 | 300,00 € | 61.200,00 € |
| Plan K2 | 126 | 400,00 € | 50.400,00 € |
| Plan Everest | 78 | 600,00 € | 46.800,00 € |
| TOTAL | 461 | 6.300,00 € | 232.900,00 € |

Fuente: elaboración propia a partir del equipo de One Peak

TABLA 2: Ingresos anuales de One Peak

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|
| Venta de Onboardings | 74.500,00 € | 111.750,00 € | 167.625,00 € | 251.437,50 € | 377.156,25 € |
| Venta de packs | 158.400,00 € | 237.600,00 € | 356.400,00 € | 534.600,00 € | 801.900,00 € |
| TOTAL | 232.900,00 € | 349.350,00 € | 524.025,00 € | 786.037,50 € | 1.179.056,25 € |

Fuente: elaboración propia a partir del equipo de One Peak

TABLA 3: Costes anuales de One Peak

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Desarrollo de sistema recomendación y plataforma | - 105.000,00 € | - 105.000,00 € | - 105.000,00 € | - 105.000,00 € | - 105.000,00 € |
| Sueldos y salarios | - 60.000,00 € | - 105.000,00 € | - 183.750,00 € | - 321.562,50 € | - 562.734,38 € |
| Presupuesto de marketing | - 600,00 € | - 900,00 € | - 1.350,00 € | - 2.025,00 € | - 3.037,50 € |
| Presupuesto de ventas | - 600,00 € | - 900,00 € | - 1.350,00 € | - 2.025,00 € | - 3.037,50 € |
| Presupuesto financiero | - 600,00 € | - 900,00 € | - 1.350,00 € | - 2.025,00 € | - 3.037,50 € |
| Presupuesto tecnológico | - 12.000,00 € | - 12.000,00 € | - 12.000,00 € | - 12.000,00 € | - 12.000,00 € |
| Consulta y trámites legales | 2.000,00 € | - 1.500,00 € | 1.125,00 € | - 843,75 € | - 632,81 € |
| Alquiler de espacio co-working | 300,00 € | - 450,00 € | - 675,00 € | - 1.012,50 € | - 1.518,75 € |
| Otros costes | - 1.500,00 € | - 2.250,00 € | - 3.375,00 € | - 5.062,50 € | - 7.593,75 € |
| TOTAL | - 182.600,00 € | - 228.900,00 € | - 307.725,00 € | - 451.556,25 € | - 698.592,19 € |

Fuente: elaboración propia a partir del equipo de One Peak

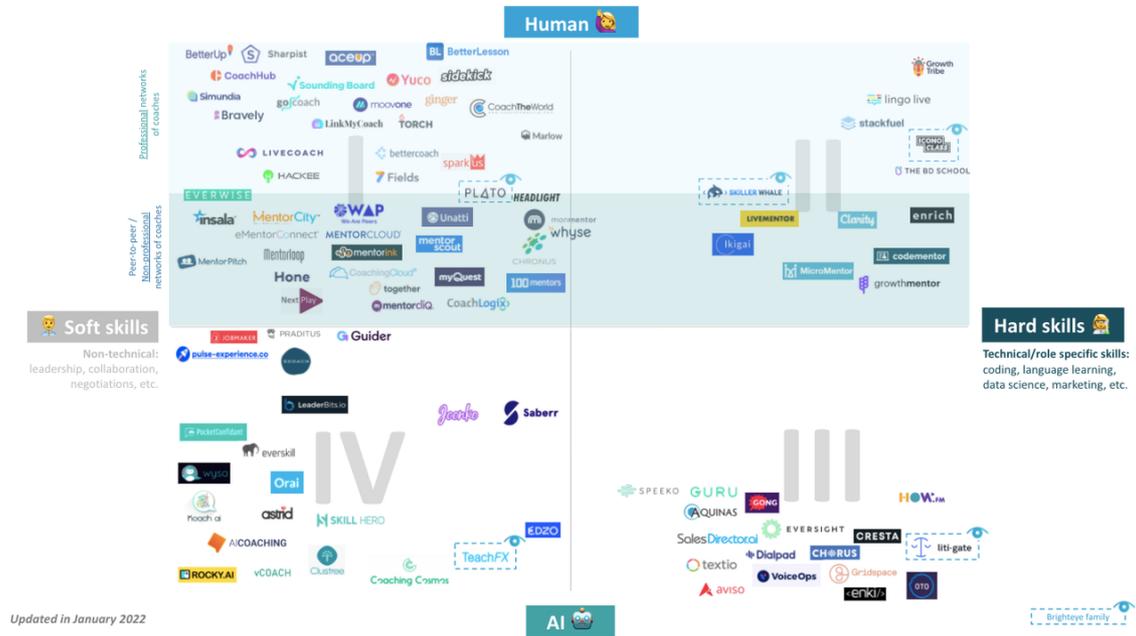
TABLA 4: Cuenta de resultados de One Peak

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Margen bruto | 2.323.900,00 € | 349.350,00 € | 524.025,00 € | 786.037,50 € | 1.179.056,25 € |
| Gastos de explotación | - 182.600,00 € | - 228.900,00 € | - 307.725,00 € | - 451.556,25 € | - 698.592,19 € |
| Resultado de explotación | 50.300,00 € | 120.450,00 € | 216.300,00 € | 334.481,25 € | 480.464,06 € |
| Amortizaciones | - € | - € | - € | - € | - € |
| EBIT | 50.300,00 € | 120.450,00 € | 216.300,00 € | 334.481,25 € | 480.464,06 € |
| Intereses | - 16.663,80 € | - 16.247,85 € | - 15.831,90 € | - 15.415,95 € | - 15.000,00 € |
| EBT | 33.636,20 € | 104.202,15 € | 200.468,10 € | 319.065,30 € | 465.464,06 € |
| Impuestos | - 6.727,24 € | - 20.840,43 € | - 40.093,62 € | - 63.813,06 € | - 93.092,81 € |
| Beneficio Neto | 26.908,96 € | 83.361,72 € | 160.374,48 € | 255.252,24 € | 372.371,25 € |

Fuente: elaboración propia a partir del equipo de One Peak

7. ANEXOS

ANEXO I: Tabla de competidores



Fuente: Brighteye Ventures (2019)

ANEXO II: Benchmark

| | Mentor Pitch | Ementor-Connect | Mentor Loop | Growia | Marlow | Mentyc-o | Mentorevrisa | Mentorly |
|--|---|--|---|--|--|--|--|--|
| ¿Que ofrecen? | Plataforma para gestionar y coordinar el servicio de mentoring dentro de las organizaciones | Plataforma para crear, gestionar y coordinar el servicio de mentoring dentro de las organizaciones | Plataforma para crear, gestionar y coordinar el servicio de mentoring dentro de las organizaciones | Creación de programas personalizados para el desarrollo de los empleados. Expertos propios | Servicio personalizado de coaching, proporcionando al cliente un plan personalizado y flexible junto a numerosas facilidades para desarrollar el potencial de este mientras está recibiendo su formación | Servicio de consultoría de Recursos Humanos que ofrece una amplia red de mentores. | Marketplace de mentores (profesionales del sector tecnológico) | Marketplace de mentores y coaches (profesionales de todo tipo) |
| Precio | 3 categorías: Starter- \$4 pers./mes (1-120 pers.); Essential- \$3 pers./mes (120-200 pers); Enterprise- no definido (+200 pers.) | \$6,5 pers./mes | Gratis hasta 20 participantes (muy limitado) y no hay algoritmo); Profesional- desde \$600 anual (incluye todo) | Desconocido | Desde \$275 pers./mes (ofrecen 4 horas al mes) | Desconocido | \$30-\$800 (una media de 4 horas) | \$30-\$500 (una media de 4 horas) |
| Algoritmo de matching Plataforma propia | si | si | si | No | Si | No | No | No |
| Tracking | <i>Mentoring outcome intelligence</i> , a través de la serie de métricas para validar el servicio | Generación de Informes, valoración encuestas y datos analíticos del progreso | <i>Mentorloop quality score</i> (data analytics que muestra los resultados) Informe mensual y resultados cuantitativos en tiempo real | Informe de consolidación de competencias y análisis con el equipo del empleado | Encuestas a empleados y a stakeholders | No | No | No |
| Tamaño | de 11 a 50 trabajadores | de 10 a 20 trabajadores | 20 trabajadores | de 10 a 15 trabajadores | 22 trabajadores | de 5 a 10 trabajadores | entre 9 y 10 | de 20 a 30 |
| Tipo de servicio | Mentoring | Mentoring, coaching y training | Mentoring | Coaching y psicólogos | Coaching | Consultoría y mentoring | Mentoring | Coaching |
| Clientes | Mentores independientes, instituciones educativas, empresas y aceleradoras | Empresas | Empresas | Empresas | Empresas e individuales | Grandes empresas, startups e individuales | Individuales, empresas y colegios | Individuales |
| Nacionalidad | EE.UU. | EE.UU. | EE.UU. y Australia | España | EE.UU. | España | Alemania | Canadá |

Fuente: elaboración propia a partir del equipo de One Peak