



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# **PLAN DE NEGOCIO DE ONE PEAK: MENTORÍA COMO HERRAMIENTA DE FORMACIÓN EMPRESARIAL**

Autor: Leticia Fernández Roda

Director: María José Manjón Rodríguez

# PLAN DE NEGOCIO DE ONE PEAK: MENTORÍA COMO HERRAMIENTA DE FORMACIÓN EMPRESARIAL

## RESUMEN EJECUTIVO

El cambio del contexto del mercado laboral plantea un problema de alta rotación de empleados en las empresas. El desarrollo del liderazgo es una vía para solucionar esta necesidad de retención del talento. El presente Trabajo de Fin de Grado expone el plan de negocio de One Peak, un programa de mentoría personalizada para líderes de equipos. El análisis de datos sobre sus perfiles y entorno servirá para que un sistema de recomendación encuentre un mentor adaptado a sus necesidades. Mediante sesiones periódicas de mentoría se trabajarán los aspectos clave para alcanzar los objetivos fijados. El programa realizará un seguimiento de la evolución a través de unas métricas indicadoras de su impacto y éxito.

**Palabras clave:** mentoría, liderazgo, seguimiento, customización, recursos humanos, formación

## ABSTRACT

The changing labor market context poses a problem of high employee turnover in companies. Leadership development is one way to address this need for talent retention. This work presents the different elements of the business plan for One Peak, a customized *mentoring* program for team leaders. Regular *mentoring* sessions will work on the critical aspects of achieving the objectives set. The program will monitor the evolution through metrics indicating the impact and success of the program. Data analysis on their profiles and environment will be used for a recommendation system to find a mentor adapted to their needs.

**KEYWORDS:** *mentoring*, leadership, follow-up, customization, human resources, training

# ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1. Objetivo .....	1
2. Metodología .....	1
3. Contexto.....	1
3.1. Sherpas y Trekkers .....	2
<b>CAPÍTULO II: ONE PEAK.....</b>	<b>3</b>
4. Oportunidad de negocio.....	3
5. Idea de negocio .....	5
6. <i>Business Model Canvas</i> .....	7
6.1. Segmentos de clientes.....	7
6.2. Relaciones con clientes.....	8
6.3. Canales.....	8
6.4. Propuesta de valor .....	9
6.5. Actividades clave .....	10
6.6. Recursos clave.....	11
6.7. Socios clave .....	11
6.8. Flujo de ingresos .....	12
6.9. Estructura de costes .....	12
7. Misión, visión y valores.....	13
<b>CAPÍTULO III: PLAN ESTRATÉGICO.....</b>	<b>15</b>
8. Análisis externo del entorno .....	15
8.1. Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	15
8.2. Análisis PESTEL .....	18
8.3. Análisis de los stakeholders .....	21
8.4. Análisis de los recursos VRIO .....	23
9. Análisis interno del entorno.....	24
9.1. Análisis DAFO.....	24
10. Estrategia competitiva genérica.....	27

<b>CAPÍTULO IV: PLAN DE SERVICIO .....</b>	<b>28</b>
11. <i>Onboarding</i> .....	28
12. Círculo de Sherpas .....	30
12.1. Sistema de recomendación .....	31
13. Seguimiento personalizado .....	32
14. Plataforma .....	32
<b>CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>34</b>
15. Análisis del mercado.....	34
15.1. Clasificación del mercado .....	34
15.2. Contexto de mercado de One Peak .....	34
15.3. Competencia.....	36
16. Clientes.....	38
16.1. Segmentación y targeting.....	38
17. Posicionamiento.....	39
18. Marketing Mix.....	40
18.1. Servicio .....	40
18.2. Precio .....	40
18.3. Lugar .....	41
18.4. Difusión.....	41
<b>CAPÍTULO VI: PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>43</b>
19. Modelo de ingresos .....	43
19.1. Precio fijo.....	43
19.2. Precio variable.....	43
19.3. Comisión .....	43
20. Estructura de costes .....	44
20.1. Costes fijos .....	44
20.2. Costes variables .....	44
21. Financiación .....	45
22. Proyecciones.....	45
23. Punto de equilibrio.....	47

<b>CAPÍTULO VII: PLAN OPERATIVO .....</b>	<b>48</b>
24. Departamentos y plantilla.....	48
25. Fases de implementación .....	51
 <b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>53</b>
 <b>TABLAS .....</b>	<b>57</b>
 <b>ANEXO I: BENCHMARK DE COMPETIDORES .....</b>	<b>59</b>
<b>ANEXO II: MAPA DE COMPETIDORES .....</b>	<b>60</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Precio fijo por el <i>onboarding</i> .....	57
Tabla 2: Precio variable por las sesiones de mentoría .....	57
Tabla 3: Detalle de ventas .....	57
Tabla 4: Resumen de ventas del primer año de actividad de One Peak.....	57
Tabla 5: Ingresos anuales de One Peak.....	57
Tabla 6: Costes totales anuales de One Peak .....	58
Tabla 7: Cuenta de resultados de One Peak .....	58

# CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

## 1. Objetivo

El presente trabajo fin de grado tiene como objetivo la exposición del plan de negocio de One Peak y resaltar los aspectos necesarios y esenciales para la materialización de la idea. Busca servir de guía para la comprensión del planteamiento y detalles del posible negocio. Así mismo, la finalidad académica es aprender a plasmar el conocimiento teórico adquirido a través del estudio de la carrera de administración y dirección de empresas de manera práctica.

## 2. Metodología

La metodología del trabajo consiste en el desarrollo de un plan de negocio. Concretamente, el desarrollo del plan de negocio de One Peak ha seguido la metodología propuesta por el concurso de emprendimiento Comillas Emprende de la Universidad Pontificia Comillas. Se trata de una competición de ideas de negocio desarrolladas por equipos de alumnos de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales y con el apoyo de un mentor asignado por la organización.

En el caso que atiene a este trabajo, el grupo está compuesto por cinco miembros y Antonio Iglesias, director general de Endeavor España en calidad de mentor. Se han realizado reuniones semanales durante seis meses desde octubre de 2021 hasta marzo de 2022 para la generación de contenido y estructura del plan de negocio usando como orientación el panel Goldsmith facilitado por la plataforma de Comillas Emprende.

## 3. Contexto

One Peak es un proyecto de empresa que une a líderes con expertos para establecer una relación de mentoría adaptada a las necesidades del cliente analizando los datos de ambas partes. La diferenciación radica en el uso la información de los datos de los participantes para proponer el *match* óptimo en base a las necesidades identificadas en el líder mediante un sistema de recomendación. Desarrollar una empresa dedicada a la formación



empresarial a través de la mentoría fue la más impactante entre las ideas barajadas inicialmente por el equipo ya que se salía de las tendencias generales actuales.

One Peak está orientado a la máxima creación de valor para el cliente a través de una innovadora propuesta de mentoría y de formación del talento empresarial orientada a departamentos de recursos humanos. Se ha identificado un problema de falta de visibilidad de la rentabilidad o de los resultados de las inversiones en formación de empleados. One Peak pone a disposición de los departamentos de recursos humanos también unas métricas que midan tales resultados y mitiguen la consecuencia en relación con la falta de retención de empleados y las altas tasas de rotación.

Esta idea de negocio fue elegida por los cinco miembros del equipo (María Pereira, Juan García-Hidalgo, Alberto Carbajosa, José Manuel Font y la autora) entre varias propuestas.

### **3.1. Sherpas y Trekkers**

Para la contextualización del plan de negocio, es de gran relevancia clarificar la labor de creación de imagen de marca. Esta imagen de marca estará relacionada con contenido relativo a la montaña en todos los aspectos de la empresa. Específicamente, habrá dos figuras clave: el Sherpa y el Trekker; como mentor y receptor de la mentoría, respectivamente.

Es importante clarificar esta nomenclatura porque se denominará de aquí en adelante a los líderes de empresas sujetos a la formación como Trekkers, simulando a los senderistas y escaladores que luchan constantemente por superarse llegando a la cima de las montañas que escalan.

Paralelamente, se usará el nombre de Sherpa para los expertos del sector que tomarán el rol de mentor. Acompañarán al Trekker en el camino que recorrerá para alcanzar sus objetivos. Este trabajo es el mismo que realiza un Sherpa. Los Sherpas son personas residentes en pueblos cercanos al Himalaya que guían a escaladores en sus expediciones para subir a los picos más altos del mundo superando numerosos retos y adversidades.

## CAPÍTULO II: ONE PEAK

### 4. Oportunidad de negocio

El contexto de la empresa ha cambiado una vez más junto a una sociedad exigente hacia la transformación digital. La cultura empresarial cambia adaptándose al entorno. La fijación de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible en la Agenda 2030 (Gamez, 2019) en 2015 impulsa el cambio de dirección que vele por las demandas de su sociedad y comprometiéndose con ella para contribuir hacia un mundo mejor.

Por otro lado, la pandemia ocasionada por la propagación del virus COVID-19 impulsa estos objetivos e impacta directamente en la manera de vivir de las personas. Esto sirve de precedente para que la sociedad cambie su estilo de vida y tenga más presente la salud mental en su día a día. El bienestar en el trabajo pasa a ser crucial y convirtiéndose en una necesidad (Molco, 2022).

Posteriormente, en julio de 2021 en Estados Unidos, sucedió el fenómeno *Great Resignation* por el que 4 millones de estadounidenses renunciaron a su trabajo (Cook, 2021). Este movimiento ha implicado una rotación muy alta en las plantillas de las empresas que no consiguen retener a los empleados por su descontento (Jerez, 2022).

Esta situación se ve alentada por la mentalidad de las nuevas generaciones. El informe de Santander en su entrevista a Jorge Narváez, las generaciones *Millennial* y *GenZ* buscan un ambiente laboral en el que puedan crecer dentro de un equipo cuyo líder sepa motivar e inspirar al equipo. Entre sus prioridades se encuentran la flexibilidad, movilidad, desarrollo profesional (Santander, 2020).

Los empleados más jóvenes y la mano de obra que marcará gran parte del papel de la empresa en el futuro tienen una mentalidad diferente a la hora de trabajar. Hay una renuncia a la estabilidad que tanto buscaban las anteriores generaciones. Esta nueva era de trabajadores prioriza su estilo de vida y familia (Jiménez y Moyano, 2008) y demandan flexibilidad, felicidad, *feedback* e implicación en el trabajo (Knox, 2021). Una de las cuestiones más valoradas por los *millennials* es poder realizar un trabajo de impacto, la cierta sensación de libertad en un entorno laboral más flexible. Entre otras de las características que definen a estas generaciones de líderes, se encuentra el alto índice de rotación en los puestos de trabajo. Renuncian a la estabilidad de anteriores generaciones

preservando el mismo puesto y escalando en él durante toda su vida laboral para encontrar nuevas oportunidades.

Todo ello plantea una problemática para las empresas en las que la rotación de la plantilla es excesiva. Por ello y según confirma Equipo Docente IB3-UB (2021), se vuelve necesario crear un ambiente laboral favorable y atractivo que atraiga, capture y retenga el talento.

Este concepto de talento ha cambiado. Anteriormente, se reconocía el talento únicamente a través de la formación técnica. Ahora, la demanda de las habilidades de un empleado está orientada a la manera de desempeñar este trabajo. Es decir, el foco está puesto sobre las *soft skills*. Según Klaus (2010), el 75% del éxito de un trabajo a largo plazo depende de las habilidades blandas, mientras que el conocimiento técnico representa tan solo un 25%.

Lewis afirma en 2019 que las *soft skills* suponen nuestra habilidad para relacionarnos y se asocian a aspectos como la empatía, compasión o autenticidad. Estas *soft skills* son fundamentales para adaptarnos a las demandas del mundo actual. Grijalba asegura que hay una necesidad acuciante de destinar recursos para trabajar el *upskilling* y *reskilling* de los empleados para cultivar sus habilidades duras y blandas. García afirma que la comunicación es una competencia imprescindible entre otras como la creatividad, innovación, trabajo en equipo o resiliencia (Meneses, 2021).

El desarrollo del liderazgo es necesario para poder satisfacer estas necesidades. Sin embargo, no es una tarea sencilla. La transferencia de este tipo de competencias es compleja al no ser medibles. Además, suponen un gran reto para su adaptación en el día a día. (Moldoveanu & Narayandas, 2021). Sin embargo, su desarrollo es crítico en el ámbito laboral y deberían considerarse como una inversión (Robles, 2012).

La mentoría puede ser de apoyo para las organizaciones en cuanto a la formación de empleados de cara a impactar positivamente en la actividad empresarial. Sin embargo, esto no es todo. Como evidencia el informe *The State of Coaching and Mentoring* (2021), estas herramientas de formación tienen un impacto positivo en el desarrollo individual y de la organización.

Hay dos razones fundamentales para implementar este tipo de programas de formación. Por un lado, estos programas impulsan la preparación de talento para cubrir

futuros roles en la empresa y, por otro lado, servir de orientación para otros para el desarrollo de su formación.

## **5. Idea de negocio**

El contexto del mercado laboral actual y sus tendencias representan una oportunidad para solventar los problemas que abarcan. Esta es la razón de ser de One Peak.

One Peak surge ante la necesidad del desarrollo del liderazgo en el mundo profesional. Es la empresa de prestación de servicios que pone en contacto a líderes y expertos para establecer una relación de mentoría que impulse a su evolución profesional mediante la transferencia de competencias; mayoritariamente blandas (*soft skills*).

One Peak reúne expertos del mundo laboral dispuestos a transferir sus competencias y conocimientos a líderes de equipos. Se establece una relación de mentoría entre un Sherpa y un Trekker a largo plazo.

La puesta en contacto de ambas partes se realiza a través de un análisis inicial de sus perfiles, recogiendo los datos más relevantes en cuanto a sus *soft skills*, conocimiento técnico y experiencia profesional. Mediante un sistema de recomendación, esos datos son procesados y se identifica la coincidencia de perfiles óptima en base a las necesidades del Trekker y las aptitudes del Sherpa.

Los Trekkers son los líderes de equipos que van a formarse. La incorporación del Trekker a su programa de *mentoring* comienza con un proceso de incorporación al programa (en adelante *onboarding*). Este consiste en la recopilación de una serie de datos relacionados con su perfil y entorno.

En primer lugar, se recogerán datos sobre el perfil del Trekker indagando en rasgos de su personalidad relacionados con habilidades blandas como el análisis de fortalezas y debilidades su personalidad y experiencia. Por último, habrá una entrevista curricular sobre su aprendizaje y desarrollo profesional.

Por otro lado, se recogerá información respecto al equipo de trabajo. El tipo de datos que se busca está relacionado con la relación que tiene el Trekker con ellos, así como lo que piensan sobre su manera de trabajar. Esto se realizará de una manera indirecta y anonimizada. De tal forma que los datos no estén sesgados y estén lo más

ajustados a la realidad. La manera de llevarlo a cabo será a través de sesiones entre el psicólogo y cada miembro del equipo. Por otro lado, *focus groups* o dinámicas en las que esté presente el equipo y el Trekker para analizar comportamientos.

Por último, se tendrá en cuenta información sobre la empresa. La empresa es el cliente y quien marca los objetivos que el líder tiene que cumplir. Otro tipo de datos que se recogerán serán la misión, visión, valores y otros rasgos característicos.

Para el desarrollo de las sesiones de mentoría, es necesario contar con el “Círculo de Sherpas”. Los Sherpas son expertos del sector que serán quienes dirijan estas sesiones de mentoría adaptadas a las necesidades del Trekker. Estos Sherpas tienen una posición clave para el negocio dado que la propuesta de valor para los clientes está soportada mayoritariamente en lo que pueden aportar estos como mentores.

En lo que a los Sherpas respecta, se extraerán sus datos de habilidades personales, así como de su trayectoria profesional. Se realizará un *onboarding* similar al del Trekker para contar con información sobre su perfil.

Recogidos los datos de Sherpas y Trekkers, se introducen en un sistema de recomendación. A la vez que One Peak realiza un análisis del contexto del Trekker identificando puntos de mejora y necesidades, este sistema procesará tales datos y dará como resultado el nombre del Sherpa que mejor encaje con las necesidades y el perfil del Trekker.

Una vez asignado el Sherpa, hay un contacto con la empresa reportando un informe de conclusiones que resuma las necesidades identificadas y el plan de acción. Adicionalmente, se definirán junto al cliente unas métricas que permitan analizar la evolución del programa de mentoría.

Determinados los objetivos, comienza la relación de mentoría. Esta consistirá en sesiones en las que se transferirán competencias que ayuden al Trekker a mejorar e impulsen su desarrollo profesional. A través de una plataforma web se hará un seguimiento de las sesiones. Esta plataforma actuará como espacio de encuentro entre Sherpa y Trekker para intercambiar materiales y hacer seguimiento de las sesiones y la trayectoria.

Así mismo, se analizarán periódicamente las métricas de éxito definidas previamente junto a la empresa que permitan hacer un seguimiento de la evolución e impacto de la

iniciativa en los resultados. Se construirá un panel de métricas básicas para ver la rentabilidad de la inversión en su formación y otros indicadores customizados a la empresa y a los objetivos que busca cumplir a través del *mentoring*.

## **6. *Business Model Canvas***

### **6.1. Segmentos de clientes**

El primer punto del modelo de negocio es la creación de valor. Para ello identificamos el principal segmento de clientes de One Peak que serían empresas medianas y grandes del sector tecnológico.

El sector tecnológico se encuentra en pleno auge en la era de la transformación digital. Esta transición digital ha supuesto una oportunidad de negocio que gira en torno a la tecnología. Además, hoy en día, es costumbre tener acceso a los servicios y productos a través del smartphone. Esta mega tendencia ha hecho que muchas empresas desarrollen aplicaciones y lleven a cabo su actividad económica en ellas. Esto supone que se consideren empresas tecnológicas.

También, porque traen una narrativa de menor exposición al público y, por tanto, menor oportunidad de desarrollo por falta de interacción con otras personas en el puesto de trabajo de sus habilidades blandas.

Dentro de esas empresas, el punto de contacto o el cliente directo son los departamentos de recursos humanos. La venta de One Peak está dirigida a este departamento porque la formación es parte de la actividad funcional que le corresponde a recursos humanos dentro de la organización. Los beneficios de la implementación del sistema de mentorías repercuten directamente en los objetivos de gestión del talento, retención de empleado y formación. La creación de valor última radica en ellos.

Este segmento de clientes se atacará en primer lugar para tener un cliente objetivo más definido y lograr incrementar la curva de la experiencia en estos perfiles. En el futuro se ampliará hacia el desarrollo de otros perfiles dentro de la organización y en otro tipo de empresas de naturaleza menos tecnológica.

## **6.2. Relaciones con clientes**

Las relaciones que se mantendrán con los clientes serán cercanas realizando un seguimiento constante de la evolución y el impacto de la iniciativa en sus líderes de ventas. Dado que la empresa querrá ver que la inversión que hace en la formación de sus empleados evoluciona correctamente, se pondrán a disposición unas métricas objetivas para su medición confeccionadas junto a ellos mismos. Ello permitirá que se desarrolle una relación a largo plazo y de confianza para dar difusión de la iniciativa mediante referencias a otros departamentos de recursos humanos, así como para poder contar con su colaboración de cara a la aportación al círculo de Sherpas.

Esta relación se dará a largo plazo, ya que el proceso de mentoría será un programa extendido en el tiempo.

## **6.3. Canales**

El canal para el desarrollo de la actividad será online principalmente. La relación deseada con el cliente se realizará a través de un contacto directo con ellos en reuniones telemáticas.

Ente los canales que se emplearán se encuentran:

- Web como medio de difusión del proyecto. Lugar de información abierto al público.
- LinkedIn. Con un análisis previo de las empresas potenciales contempladas en el público objetivo, se activará una estrategia de contacto con empleados de recursos humanos para la venta. También habrá una recopilación de otros datos de contacto profesionales para establecer una primera relación.
- Google como plataforma de desarrollo de la actividad empresarial ya que es gratuito e intuitivo para todos los usuarios. Los encuentros con el cliente se darán desde *Google Meet*.
- Plataforma online como lugar de encuentro entre Sherpa y Tekker que contribuya a la entrega de valor y permita visualizar las métricas de evolución.

Se preferirán herramientas gratuitas para evitar costes fijos en el inicio de la actividad. En cuanto al propio desarrollo y frecuencia de las sesiones de mentoría, quedará a elección y acuerdo de Sherpa y Trekker.

#### **6.4. Propuesta de valor**

El valor que se propone al cliente de One Peak es la mejora del rendimiento de los equipos proporcionando formación para el desarrollo del liderazgo de sus líderes. Se realizará mediante sesiones de mentoría junto a un experto. Todo el proceso será integralmente customizado a las necesidades del cliente y las identificadas como áreas de mejora en el Trekker.

Con ello se trata de contribuir a la retención de los empleados en la empresa proporcionando mayor formación para sus líderes aprendiendo de personas muy cualificadas.

Por otro lado, se ofrece valor en la customización. La búsqueda del experto mentor estará adaptada al perfil del Trekker. También se proporciona una objetividad con el emparejamiento de Sherpa - Trekker con el sistema de recomendación. Esto se realiza a través de un proceso de incorporación al programa de mentoría que recaba un gran volumen de información sobre sus perfiles. Se analizarán para encontrar la solución que mejor se adapte a las necesidades del líder y consecuentemente, de la empresa.

En último lugar, se encuentra valor en seguimiento constante de la evolución del líder, En las empresas no se ve el resultado de la inversión que se realiza en formación. El seguimiento de las métricas de éxito servirá para medir el impacto de las acciones de mentoría. La elección de las métricas atenderá a los objetivos de la empresa y a lo que, a través del proceso de incorporación, se haya identificado que se puede mejorar. Se facilitará el seguimiento de las métricas para analizar el progreso y evolución de los resultados del equipo. Este seguimiento se entregará a través de reuniones periódicas informativas.

Por otra parte, la propuesta de valor incluye un aprendizaje de alta calidad de la mano de un Sherpa. Se obtiene un alto reconocimiento al haber sido formado y asesorado por una persona con gran experiencia en el mundo empresarial. Esta persona, el Sherpa,



podrá aportar una visión externa del trabajo realizado y una opinión experta. No obstante, el cliente podrá contratar a One Peak para implementar un programa integral de mentoría dentro de la empresa entre sus empleados. One Peak proporcionará la recomendación del emparejamiento de mentor y aprendiz en base al perfil y el seguimiento.

Para el Trekker, ser parte de One Peak supondrá el acceso a una red de Trekkers. Pertenecer a este grupo permitirá estar en constante contacto con líderes de otras empresas sirviendo como vía de *networking*. Son muchas personas buscando explotar todo su potencial profesional y en la misma situación de aprendizaje.

Además, este programa brinda la posibilidad de formar parte círculo de Sherpas, el grupo de expertos que actúan como mentores de One Peak. Con sus conocimientos adquiridos durante la formación y su propia experiencia, el Trekker obtiene gran reconocimiento y prestigio que le permite contribuir a la formación de otros líderes. El Trekker se convierte en Sherpa.

## **6.5. Actividades clave**

Las actividades clave del negocio para con el cliente son cuatro: recogida de datos de los perfiles de los participantes, identificación de necesidades de formación, recomendación adaptada a las necesidades encontradas y seguimiento de la evolución del cliente.

El proceso de recogida de datos de los perfiles se divide en dos procesos de incorporación al programa de mentoría: para el Trekker y para los Sherpas. Gracias a esta recopilación de datos se identifican las necesidades del Trekker y se realiza la recomendación de un Sherpa adaptada a las necesidades encontradas. Es clave asegurar que la recomendación que el sistema realiza cuadra realmente con la necesidad identificada. Por ello, One Peak siempre llevará a cabo una labor de revisión y contraste de encaje.

Otra actividad clave de One Peak es el seguimiento realizado al Trekker en sus sesiones de mentoría. Esta evolución se reporta directamente a su departamento de recursos humanos para la toma de decisiones estratégicas respecto a la formación que está recibiendo su empleado. A través de este seguimiento se refuerza y asegura el buen funcionamiento e implementación de la iniciativa.

## **6.6. Recursos clave**

Son dos los recursos imprescindibles para que One Peak desarrolle su actividad. Por un lado, se encuentra el sistema de recomendación que encuentre la mejor conexión entre Sherpa y Trekker. Por otro lado, los trabajadores que lleven a cabo el proceso de *onboarding*, reclutamiento de Sherpas, venta al cliente y otras labores.

Como otros recursos clave se encuentran: softwares y plataformas que necesitan los departamentos como herramientas para llevar a cabo sus tareas y el espacio de coworking. Además, consultas legales periódicas sobre todo los primeros años de vida de la empresa.

Otro recurso clave será la plataforma web que sirva de apoyo en el seguimiento del programa.

## **6.7. Socios clave**

El socio clave fundamental para One Peak son los Sherpas. El rol del Sherpa es el de dar las clases de mentoría a los Trekkers, es decir, es la vía para desarrollar la actividad económica de la empresa. Habrá una estrategia integral para su captación y retención.

Los Sherpas son expertos de un sector.. Son personas con una cualificación y experiencias muy avanzadas. Estos expertos se distinguen entre expertos del sector en activo y expertos jubilados. Dependiendo del grupo de expertos, se confeccionará una propuesta de valor que se adapte a sus características. A modo de ejemplo, los expertos jubilados podrían gozar de más tiempo libre para involucrarse en aquellos programas para Trekkers que requieran más tiempo. La compensación para este grupo será diferente.

Un posible incentivo para los Sherpas en el medio plazo, dependiendo de su impacto en los Trekkers, de la calidad de su formación, y de su fidelización y continuidad en la prestación de estos servicios sería la aportación de capital social de la empresa a medida que se alcancen niveles de ingresos que lo permitan. Se definiría más adelante un plan de incentivos y retribución en el que en función del tiempo que un Sherpa ocupe su puesto de mentor.

## 6.8. Flujo de ingresos

El valor por el que los clientes tomarán su decisión de contratación será por ver aumentado el rendimiento del *performance* de sus equipos. El modelo de ingresos está dividido en tres secciones:

- ✓ Precio fijo por el *onboarding* y el emparejamiento entre Trekker y Sherpa. Estará también incluido el acceso a la plataforma de apoyo para la formación. En función de lo grande que sea el equipo dada la labor de recogida de datos y la necesidad de recursos humanos que dediquen tiempo y esfuerzo en su realización. Cuanto más grande sea el equipo, mayor valor tendrá la recogida. Por ello se pagará un precio fijo por encima de la media dado el prestigio que conformará la marca al contar con expertos del sector de mucho renombre.
- ✓ Precio variable según las sesiones de mentoría y el seguimiento de la evolución de los Trekkers. El ingreso por el servicio será mensual o anual, adaptado siempre al gusto del cliente. Habrá tres paquetes a elegir que variarán en función de las horas destinadas a la mentoría. Se hará una recomendación desde One Peak sobre la que se determine más adecuada para el caso. Los packs siguen un orden de menor a mayor precio en función de la cantidad de horas de mentoría.

Por último, habrá un incentivo para One Peak consistente en una comisión variable en función del aumento del rendimiento de los equipos potenciado por la formación recibida del Trekker. Esta comisión tiene una doble funcionalidad. Por una parte, actuará de incentivo para One Peak. Por otro lado, será un seguro para el cliente creando una sensación de compromiso por parte de One Peak.

## 6.9. Estructura de costes

La estructura de costes de One Peak se divide en costes fijos y costes variables. Los costes fijos son de 177.300€ para el primer año; abarcan: salarios de los fundadores y salarios de los tres desarrolladores necesarios para construir el sistema de recomendación y la plataforma de apoyo. Adicionalmente, se encuentran el coste fijo del alquiler del espacio de coworking para el equipo y el presupuesto del departamento tecnológico.

Como costes variables se encuentran los presupuestos de los departamentos de marketing, ventas y financiero. Se consideran como tal porque la contratación de herramientas que faciliten el trabajo de los departamentos se dará en función del volumen de ventas. Asimismo, las consultas y trámites legales podrán variar en función de la necesidad de la empresa. Estos costes variables ascienden a 5.300€ conformando un total de 182.600€.

Teniendo en cuenta estos datos junto al flujo de ingresos expuesto previamente, el punto de equilibrio se encuentra en la contratación del servicio por 42 clientes (desarrollado en el punto 23).

## **7. Misión, visión y valores**

### **Misión**

Unir a Sherpas y Trekkers mediante el análisis de datos para que establezcan una relación de mentoría que ayude a desarrollar su liderazgo.

### **Visión**

Ser la mejor herramienta de formación de líderes tanto para grandes empresas. Con el objetivo de buscar la excelencia, utilizamos tecnología innovadora para que nuestros líderes sean más conscientes, competentes, compasivos y comprometidos permitiendo la retención del talento en las empresas.

### **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.
- ✓ ***Impacto tangible:*** Queremos crear impacto tangible mediante el procesamiento de datos en el panorama del liderazgo de ventas del sector tecnológico. Implementamos una mentalidad de crecimiento que impulsa al cambio positivo.
- ✓ ***Compromiso alineado:*** Escuchamos profundamente las necesidades de la sociedad. Alineamos la necesidad del mundo del ahora gracias a nuestros Trekkers

con la evidencia de cómo funciona el mundo profesional a través de la experiencia de los Sherpas.

- ✓ ***Aprendizaje valiente:*** Desafiamos el statu quo rompiendo los esquemas con el objetivo de tomar decisiones meditadas analizando datos. Somos fieles creyentes en la valentía con sentido para llegar al bienestar común mediante el medio que consideramos más importante: el aprendizaje personalizado de Sherpas y Trekkers para desbloquear todo su potencial.

## CAPÍTULO III: PLAN ESTRATÉGICO

### 8. Análisis externo del entorno

#### 8.1. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Para realizar este análisis determinante del atractivo de la industria, es necesario definirla previamente. La industria a la que pertenece One Peak es la de formación empresarial a través del *mentoring* en España. Es importante mencionar que actualmente las empresas operan a nivel global gracias a la tecnología. No obstante, este análisis se realiza en el contexto español porque el *mentoring* no está implementado lo suficiente y One Peak comenzaría satisfaciendo las necesidades de clientes en España.

Asimismo, es conveniente establecer quienes son los proveedores, clientes, competidores y sustitutos. De esta forma se podrá realizar este marco teórico de manera más detallada y realista.

- Los proveedores de la industria de formación en *mentoring* son los propios mentores. Este servicio solamente se puede proporcionar si su figura está presente para ofrecer las sesiones de mentoría.
- Los clientes son las empresas dispuestas a formar a sus empleados a través de herramientas como el *mentoring*.
- Los competidores, por tanto, serán aquellas empresas o personas que se dediquen a formar personas mediante sesiones de mentoría. Es decir, los mentores son tanto competidores como proveedores del servicio.
- Los sustitutos de este servicio serán otras herramientas en formación de habilidades blandas como charlas, sesiones informativas, actividades o cursos intensivos.

A continuación, se encuentran los elementos del análisis de las cinco fuerzas de Porter.

#### Rivalidad competitiva

La rivalidad competitiva existe en una industria cuando hay una concentración de los rivales del mismo tamaño.

En el caso de la industria de la formación a través del *mentoring*, los competidores son muy pequeños siendo estos los mentores a título personal quienes actúan en el mercado. En esta línea, la ratio de crecimiento de la industria es bajo. Pese a que el uso de este tipo de transferencia de competencias como herramienta de formación se viene mencionando desde hace mucho tiempo, no existe un mercado consolidado al que acudir. El *mentoring* en España se da a título personal, haciendo difícil la búsqueda de un mentor. Hay competidores del mismo tamaño, pero a título individual; por lo que no están concentrados.

No obstante, existen empresas de *mentoring* como la Red de *Mentoring* de España y asociaciones de directivos que ofrecen *mentoring* donde se sí se concentran. Sin embargo, su posicionamiento no es muy firme en el sector. Representan una potencial rivalidad competitiva si el sector se consolida.

Además, otros factores que contribuyen a definir el mercado como competitivo son los costes fijos, las altas barreras de salida y la baja diferenciación. En el caso de los mentores, no hay un coste fijo para realizar esta actividad. Tampoco hay barreras de salida del mercado al depender únicamente de sí mismos y su disposición para ofrecer las sesiones. Sin embargo, es importante mencionar la diferenciación alta de los mentores.

Dependiendo de su marca personal y su percepción en el mercado, sí que habrá diferenciación. No obstante, este factor se ve mitigado por la falta de visibilidad en un lugar donde se concentre la oferta de mentoría suficientemente posicionada en el mercado. En conclusión, no hay rivalidad competitiva dado que no hay concentración de competidores de tamaño significativo.

### **Poder de los compradores**

Los clientes de One Peak serán empresas que podrían contar con expertos del sector en su propia empresa e implementar la mentoría en ella. Esto representaría un alto poder para el comprador, en caso de contar con personas muy cualificadas para desempeñar este tipo de función. Por ello el valor añadido de los mentores de One Peak sería su formación orientada a las *soft skills* y no tanto a las capacidades técnicas que suelen ser las que aportan los mentores internos de las empresas.

## **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Las industrias atractivas tienen altas barreras de entrada que reducen la amenaza de nuevos competidores. La industria de la formación a través del *mentoring* tiene una barrera de entrada baja para los nuevos competidores.

Como se ha detallado previamente, el sector de la formación a través del *mentoring*, no está consolidado en el mercado, aunque es más relevante en el mercado americano y ya se va trasladando a corporaciones con esta influencia en España. Es una herramienta nueva a menudo combinada con servicios similares como el coaching. La escala de los competidores es baja y, por tanto, este factor contribuiría a establecer una barrera de entrada para nuevos competidores.

Por otro lado, el acceso a tecnología como la que emplea One Peak depende de la inversión de recursos que se destine a su desarrollo, así como lo fundamental que sea para poder desempeñar la actividad empresarial. Si el competidor decide desarrollar su negocio de unión de expertos y líderes a través de la tecnología, sin seguir una atención tan customizada al cliente, tendrá que invertir más en un sistema de recomendación. Por otro lado, los mentores son por lo general accesibles, aunque depende del círculo de personas de las que se rodea el competidor. Esta ambigüedad en los factores y la variabilidad en los potenciales modelos de negocio que competirían con One Peak, hace complicado determinar si realmente habría una amenaza de entrada.

Basando el análisis en la definición de competidor proporcionada previamente, los competidores serían los mentores a título individual. Esta caracterización haría que la entrada al mercado fuera fácil para cualquier persona que quisiera ofrecerse como mentor. Sin embargo, su baja concentración hace que no suponga una amenaza para One Peak.

## **Poder de los proveedores**

La baja concentración de los proveedores fundamenta la oportunidad de negocio para One Peak, reuniendo esta dispersión en un solo lugar. Esto sería un precedente para determinar el poder de los mentores como bajo desde su rol de proveedores. Al igual que se ha mencionado en el análisis de la rivalidad competitiva, la diferenciación de la mentoría que realizan los mentores depende de su marca personal. Esto sirve de



precedente para definir su poder como alto, al contrario que ocupando su rol de competidor de One Peak.

Al ser importante la marca personal del mentor como sello de calidad para One Peak, los proveedores tienen un poder muy alto. Tendrán ellos la última palabra sobre si quieren ser proveedores de One Peak o no. Será más interesante aquel mentor que tenga más prestigio. Si los mentores más prestigiosos deciden no ser Sherpas de One Peak, afectará al negocio al ser más complejo cumplir con la propuesta de valor de prestigio y calidad. La involucración de los Sherpas es clave en el negocio por eso la relación con los proveedores es un aspecto donde One Peak pondrá grandes esfuerzos que se mantendrán con el paso del tiempo. Un sistema de cuidado de los Sherpas será implementado.

### **Amenaza de productos sustitutivos**

Los productos sustitutivos de One Peak serán otro tipo de herramientas para adquirir formación como cursos, másteres, charlas o conferencias entre otros. Sin embargo, no habrá ningún producto que sustituya completamente el *mentoring* dada la unicidad de esta función.

## **8.2. Análisis PESTEL**

Estudiar el entorno en el que One Peak opera es fundamental para definir la estrategia a seguir. Mediante el análisis PESTEL, se analiza lo atractivo que es el mercado español para la entrada de One Peak. Los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales pertenecen al grupo de factores externos del entorno que influyen en la actividad empresarial de la empresa. Pese a que el análisis PESTEL incluye los factores ecológicos que afectan a la organización, no aplica para el caso de One Peak. Su actividad económica no tiene ningún vínculo con factores relativos a este ámbito.

### **Factores Políticos**

En un análisis en profundidad de los factores políticos que más inciden en el entorno de One Peak en España, destaca la organización territorial por autonomías. Esta

organización otorga competencia a las instituciones para llevar a cabo la regulación aprobada por el Estado. En el caso que concierne a One Peak, esto aplica a los ámbitos del empleo y la formación profesional. Adicionalmente, esta descentralización hace que el emprendimiento en las autonomías sea diferente en cada una. Consecuentemente, las ayudas para el emprendimiento son distintas en cada localización marcando una diferencia de atractivo para constituir la empresa. (Dirección General de Gobernanza Pública, s.f.).

Por otra parte, y desde un nivel nacional, España es un país perteneciente a la ONU. La fijación de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible en la Agenda 2030 competen a la actividad empresarial de España. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible a los que contribuye la actividad de One Peak son:

- ✓ ODS 3: Salud y bienestar
- ✓ ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico
- ✓ ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos

### **Factores Económicos**

En cuanto a los factores económicos, hay una gran brecha económica. El nivel de vida en las diferentes autonomías españolas es muy diferente. Pese a que, en Madrid, el nivel de vida es alto, el nivel de impuestos y la facilidad para la constitución de las empresas es bajo. Esto resulta en la generación de un gran atractivo para fundar One Peak en Madrid.

Este encarecido nivel de vida está impulsado por la inflación y el alto nivel de desempleo. El desempleo es uno de los principales factores económico-sociales que afecta a la economía española. Es de gran incidencia en la población más joven en edad de trabajar y para mayores de 45 años. Esto supone el fenómeno denominado fuga de talento del país, dificultando la situación en el mercado laboral y la retención de empleados en la empresa.

### **Factores Sociales**

Entre los numerosos factores sociales que influyen en el entorno español, cabe a resaltar, la fatiga pandémica consecuente del virus COVID-19. El paso de esta enfermedad ha causado crecientes problemas de salud mental en las personas.

Además, la pandemia ha supuesto un cambio en la mentalidad de las personas, especialmente de los jóvenes. Han pasado a valorar más allá de las oportunidades salariales, sino de otros aspectos que consideran muy relevantes tales como la flexibilidad, etc. Esto encaja con el propósito de One Peak. Por un lado, los Sherpas enseñarán el conocimiento adquirido a lo largo de los años desde su experiencia. Los Trekkers, enseñarán a estos expertos las demandas de hoy en día en perfiles más junior que los Sherpas lideran. Esto permite una adaptación de la empresa al entorno con información de primera mano.

Por otro lado, este estilo de vida diferente hace que la brecha generacional se abra más dificultando la comprensión en estilos de trabajo y vida entre rangos de edad. Dada la situación laboral del mercado español, la convivencia de generaciones trabajadoras en el trabajo es un hecho y es necesario fomentar un sistema que facilite tanto la transferencia de competencias como el aprendizaje sinérgico. Desde One Peak, generaciones se acercan para construir una sociedad laboral mejor a través del contacto entre sesiones de mentoría.

### **Factores Tecnológicos**

El entorno actual sufre un acelerado desarrollo de la tecnología. En muchas ocasiones, no es accesible ya que el coste de producción y desarrollo es muy alto. Siguiendo el discurso post pandémico, ha habido una transformación digital forzada para muchos agentes sociales. El teletrabajo y la necesidad de la digitalización han inducido a la implementación de la tecnología de manera integral en muchos aspectos como los procesos burocráticos o la presencialidad como forma estándar de reunión.

Además, hay una tendencia muy en auge del procesamiento de datos gracias a *Big Data* y herramientas que permitan organizarla. El concepto *Business Analytics* tiene cada vez mayor cabida en el día a día de la sociedad y se vuelve fundamental para el desarrollo de la actividad económica de las empresas.

Es importante destacar en esta parte del análisis PESTEL el crecimiento en España del sector tecnológico. España está siendo una incubadora de desarrollo tecnológico desarrollando *hubs* como en Málaga, Valencia o Bilbao. Significa un lugar base para empresas cuyos mercados se desarrollan en Europa y Latinoamérica.

## **Factores Legales**

La constitución de sociedades es laboriosa, conlleva costes fiscales y diversas obligaciones societarias que tendrán que valorarse para decidir cuál es el mejor momento para los socios de la empresa para constituir. En España se está avanzando en la implementación de una nueva regulación de startups que podría favorecer la actividad. Además, hay numerosas ayudas a nivel municipal, regional, estatal que se podrían estudiar.

La regulación de contratos será clave para que todas las relaciones de la empresa tanto con sus proveedores como con sus clientes quedaran debidamente documentadas y aseguradas en el corto y largo plazo. Adicionalmente, habrá que confirmar que todas las obligaciones que se asuman no son desmesuradas y están debidamente controladas para evitar posibles incumplimientos que puedan suponer pérdidas a la empresa.

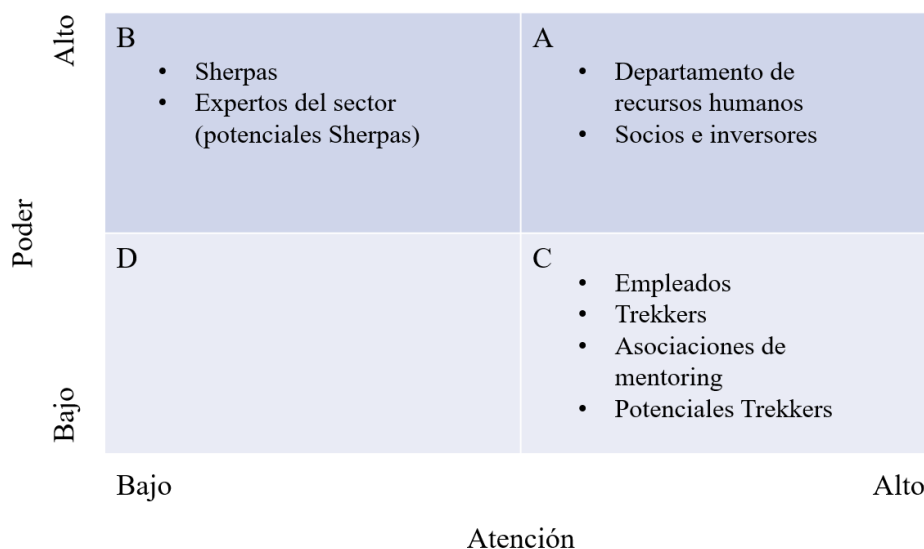
El Gobierno ha aprobado el 10 de diciembre de 2021 el Anteproyecto de Ley del ecosistema de las empresas “startups”, donde se le amplían las deducciones fiscales sobre los planes de acciones, nómadas digitales o la inversión según la reclamación del sector. One Peak verificará las posibilidades de ayudas para esta actividad para que el lanzamiento sea ágil y tenga el menor coste posible.

### **8.3. Análisis de los stakeholders**

Para la ordenar las prioridades estratégicas y para conceptualizar el estado de los stakeholders implicados en el desarrollo de la actividad económica se realiza un análisis contemplando su poder y atención o interés en la empresa.

Previo a su análisis se encuentran los siguientes stakeholders de One Peak: empleados, socios, inversores, Sherpas, Trekkers, departamentos de recursos humanos, líderes de empresas (potenciales Trekkers), y expertos del sector (potenciales Sherpas).

En el siguiente gráfico se representa el mapa de la categorización de tales stakeholders de One Peak según su poder y atención.



*Fuente: elaboración propia.*

Los stakeholders que estratégicamente se necesita cuidar activamente (recuadro A) son aquellos que tienen mayor poder de decisión en One Peak y cuyo interés por el correcto funcionamiento de la empresa es alto.

El departamento de recursos humanos en calidad de cliente o potencial cliente, tienen un alto poder de decisión. Como se ha expuesto previamente en el análisis de las cinco fuerzas de Porter, el cliente tiene un poder de decisión alto porque puede contar con los mentores para realizar esta formación para sus empleados. En esta línea, su atención es alta porque es el servicio que ha contratado y quiere que le sea prestado.

Los socios e inversores tendrán un poder de decisión muy alto porque One Peak será de su propiedad al estar compuesta por el dinero que estos han invertido. Además, su interés es alto porque velarán por la rentabilidad de su inversión y apuesta.

Por otro lado, los stakeholders del recuadro B son aquellos que habrá que mantener satisfechos dado que su poder en la empresa es alto, pero su interés por su funcionamiento es bajo. En este caso, los Sherpas y potenciales Sherpas forman parte de este grupo. Los Sherpas son el proveedor del servicio que presta One Peak ya que las sesiones de mentoría se desarrollan gracias a su rol, por tanto, su poder es crucial. Sin embargo, su interés no es alto porque no dependen de la empresa.

El grupo C son cuentan con bajo poder y alto interés, por lo que habrá que mantenerles informados. Como representa el mapa, los empleados pertenecen a este

grupo porque su rol no implica una toma de decisiones de impacto para la empresa, pese a que su opinión se tenga en cuenta. Sin embargo, su interés es alto al ser su fuente de ingresos.

Los Trekkers estarán en este grupo porque son el consumidor final. Su interés por el correcto funcionamiento de One Peak es alto ya que es la herramienta que ha puesto a su disposición la empresa. One Peak es para el Trekker la vía de formación. Su poder es bajo al no ser el cliente final. Sin embargo, cabe a resaltar que podría variar la posición del Trekker en el mapa según el puesto que tenga en la empresa. Dado que normalmente será un perfil *junior*, no estará en un nivel corporativo muy alto, ni tomará decisiones a gran nivel.

Para concluir este análisis es necesario enfatizar que habrá un plan de especial cuidado para los Sherpas, Trekkers y departamentos de recursos humanos. Es muy importante cultivar esta relación para satisfacer a todas las partes ya que son partes clave para el desarrollo de la actividad. Este cuidado permitirá sostener el valor añadido en el tiempo y fidelizar al cliente.

#### **8.4. Análisis de los recursos VRIO**

El análisis VRIO aporta una amplia visión sobre los recursos y capacidades de One Peak. Explica cómo su valor, rareza, inimitabilidad y cómo están sostenidos por la organización hace que la empresa tenga una ventaja competitiva sostenible.

Los recursos y capacidades más importantes de One Peak son:

- 1. Capacidad 1:** La adaptación a las necesidades del cliente customizando la estrategia de mentoría al perfil de sus líderes.

Es de valor para el cliente porque solventa su necesidad de formación en *soft skills*. Su rareza se encuentra en que concentra la solución para el cliente en un espacio accesible. Este tipo de servicio en España está muy disperso ya que no hay instituciones que lo concentren. No obstante, esta capacidad es imitable por futuros competidores implicando temporalidad en la ventaja competitiva.

- 2. Recurso 1:** El empleo de un sistema de recomendación para optimizar el encaje del perfil del Trekker con el Sherpa.

El valor de este recurso para el cliente es ofrecer un seguro de confianza para estos y mitigando la aleatoriedad en la asignación de un Sherpa. Asegura la objetividad en el proceso y en la adaptación a las necesidades. Su rareza se encuentra en la propia construcción del modelo; las variables empleadas serán únicas y aunque podrían ser empleadas igualmente por otros competidores, el modelo no será imitable gracias a su complejidad.

**3. Capacidad 2:** El seguimiento de la evolución del aprendizaje del Trekker con métricas establecidas en base a los objetivos de la empresa.

Esta capacidad aporta valor porque permite ver el impacto de la inversión en el desarrollo de este tipo de habilidades difíciles de medir. Sería rara en el sector de la formación en *soft skills*. La confección de estas métricas de la mano del cliente las hace inimitables de manera estandarizada, aunque sí que podrían imitarse pasivamente.

**4. Recurso 2:** Expertos con gran experiencia y trayectoria profesional en calidad de Sherpas mentores.

Los Sherpas de One Peak constituyen el mayor recurso de One Peak maximizando el valor que la empresa ofrece para llevar a cabo las sesiones de mentoría. Este recurso no es raro; sin embargo, está limitado. No todos los mentores del mercado tendrán una marca personal muy prestigiosa y conocida. Dado que cada mentor es único, no es imitable como recurso.

Este análisis VRIO permite apreciar los recursos y capacidades de One Peak para establecer su estrategia competitiva y sostenerla en el tiempo.

## **9. Análisis interno del entorno**

### **9.1. Análisis DAFO**

El análisis DAFO servirá para resumir la posición estratégica de One Peak desde una aproximación interna de sus capacidades para entregar valor. Se exponen debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

## **Debilidades**

La principal debilidad de One Peak es ser un negocio nuevo en un mercado no consolidado. Esto representa una debilidad porque implica la apertura de un mercado en el que no hay otra figura a seguir ni unos pasos que hayan probado ser los correctos. Esta debilidad estará en línea con la amenaza que implica esta característica al dar pie a la entrada de competidores en el mercado.

Otra de sus debilidades es que su sistema de recomendación no estará muy ajustado al principio. Requerirá una inversión de esfuerzo, tiempo y dinero hacer que sea exacto y que las recomendaciones que lleve a cabo sean adecuadas para el Trekker.

Por otro lado, la estrategia competitiva de One Peak se basa en su posicionamiento de mercado como empresa prestigiosa. Este prestigio se conseguirá con el tiempo y con la difusión de los casos de éxito.

## **Amenazas**

La principal amenaza de One Peak es que hay una falta de claridad sobre el *mentoring* y su uso, especialmente en la española. La consecuencia de ello es que se perciba como un servicio de poco uso. Este pensamiento está reforzado porque hay una gran complejidad a la hora de medir el éxito de llevar a cabo la mentoría. Por otro lado, hay confusión del concepto de *mentoring* junto al del coaching. La diferencia de estos radica en que el coaching sirve de guía para alcanzar objetivos; el *mentoring* es un espacio de transferencia de competencias para alcanzar los objetivos. Es decir, cumple la misma función, pero con una metodología diferente.

Adicionalmente, hay una amenaza en cuanto a la potencial rivalidad competitiva en el mercado. La consolidación de este sector y el auge creciente del uso de herramientas como el *mentoring* para la formación hará que surjan nuevos competidores.

Por último, es una amenaza que los proveedores del servicio puedan estar dentro de la empresa. Es decir, los departamentos de recursos humanos tienen la capacidad de emplear a sus perfiles más senior para mentorizar a los más jóvenes. Este discernimiento entre la externalización del servicio de un plan de formación entre mentoría y su desarrollo interno puede suponer una amenaza para One Peak en el caso de que se disponga de expertos suficientemente preparados como para llevarlo a cabo.



## **Fortalezas**

La mayor fortaleza de One Peak es que es la primera idea de negocio para la formación integral a través del *mentoring* en España. One Peak será la plataforma donde se concentren los mentores que busca el mercado laboral para la formación de sus empleados.

Es una idea unificadora y consistente al estar adaptada a las demandas del entorno, así como a la necesidad del cliente ofreciendo un servicio personalizado. Esta personalización representa otra fortaleza para One Peak. Pese a obtener apoyo desde la tecnología, el análisis de las necesidades del cliente, así como la adaptación de la estrategia a las mismas representan una fortaleza que los competidores actuales no tienen. Los competidores son personas dispuestas a compartir su experiencia y se les contacta por la reputación que tienen, no por sus rasgos de personalidad, necesarios para el desarrollo buscado.

Otra fortaleza de One Peak es su sistema de recomendación que aporta un rasgo objetivo en la elección del Sherpa mentor. El uso de esta tecnología ayuda a reforzar la decisión de compra del cliente ya que está fundamentada en sus propios datos y completamente adaptada a la necesidad que tiene.

## **Oportunidades**

Las oportunidades del mercado para One Peak comienzan por la necesidad del desarrollo del liderazgo en la sociedad. Esto es necesario para llevar a los equipos a la transición digital y la adaptación a las nuevas generaciones.

Como se plasmaba posteriormente en las amenazas, One Peak sería la primera empresa española que concentrara mentores para quienes demandan formación de este tipo. Pese a que podría representar una amenaza para la entrada de nuevos competidores en el mercado, habría una oportunidad de consolidación en el mercado y abarcar gran cuota.

Otra oportunidad radica en la falta de tangibilidad del progreso del aprendizaje, así como de la retención de lo aprendido. One Peak prevé esta oportunidad en su propuesta de valor poniendo a disposición del cliente unas métricas de seguimiento que la aprovechan confeccionadas de su mano.

## 10. Estrategia competitiva genérica

La estrategia genérica que One Peak adopta es de diferenciación del mercado.

One Peak se diferencia del mercado por los propios atributos del servicio. Pone a disposición del cliente un sistema de recomendación basado en sus necesidades e información. Esto se traduce en una percepción del mercado de unicidad. Es decir, no hay otra empresa en el mercado que le pueda ofrecer lo mismo. Así mismo, el círculo de Sherpas que constituye las sesiones de mentoría de One Peak proporciona un rasgo de exclusividad al poder tener acceso a personas con mucha experiencia y renombre. Esta percepción permite que el precio sea premium y que el cliente esté dispuesto a pagar por él.

Por otro lado, la relación cercana constante y el seguimiento personalizado integrado en toda la propuesta de valor hace que el valor percibido de One Peak incremente en la mente del cliente. El trato con el departamento de recursos humanos será una relación estrecha de constante cultivo y atención para agregar valor. Además, la cultura empresarial de One Peak hace que se perciba como una marca amada (*love brand*) creando lealtad en los clientes y generando al mismo tiempo difusión de esta. Este marketing y reputación creados construyen confianza como base de diferenciación.

La oferta de la plataforma web es un complemento a las sesiones de mentoría que One Peak hace que se refuerce la percepción de valor. La plataforma sirve como lugar de concentración del desarrollo de la actividad. Posteriormente se desarrollará en profundidad el contenido.

La condición más importante para el correcto desarrollo de una estrategia de diferenciación es el precio. Normalmente las estrategias de diferenciación permiten fijar un precio alto, pero con un coste adherido. En One Peak este riesgo se mitiga porque el modelo de costes es estructuralmente bajo. El desarrollo del sistema de recomendación y de la plataforma web son inversiones iniciales. El coste del servicio radicará en los sueldos y salarios para llevar a cabo las funciones de venta, proceso de incorporación y seguimiento de los clientes.

## CAPÍTULO IV: PLAN DE SERVICIO

El plan de producto expone las partes que constituyen el producto para el cliente. Este desarrollo sigue el uso que el cliente daría de lo que One Peak ofrece en su proceso de venta. Está dividido en cuatro secciones: incorporación del Trekker (*onboarding*), círculo de Sherpas y match customizado, seguimiento de la evolución y plataforma de apoyo.

### 11. *Onboarding*

El proceso de incorporación supone el primer elemento para establecer una relación entre One Peak y el Trekker. Este proceso es clave para poder entregar una parte clave de la propuesta de valor: la customización del proceso.

El objetivo de este *onboarding* es recoger la mayor cantidad de información posible de calidad para poder conceptualizar su perfil. En base a sus rasgos psíquicos se realizará la recomendación de su Sherpa óptimo. Así mismo, este proceso servirá para hacer un análisis tanto de las habilidades personales y profesionales del líder, así como de su posición dentro del equipo que lidera. Esta visión panorámica será la clave que permita tomar decisiones estratégicas para aumentar el rendimiento del equipo que lidera y consecuentemente alcanzar mejores resultados.

El *onboarding* de los Trekkers recoge información desde tres fuentes diferentes: su equipo, él mismo y su empresa.

#### a. **Equipo**

Esta parte del *onboarding* cuenta con la recogida de datos del propio equipo que lidera el Trekker. Es importante esta apreciación porque el liderazgo que desempeñe el Trekker impacta directamente en el resultado su equipo. Es por ello que se obtendrán datos de sus miembros desde diferentes perspectivas con el objetivo siempre de tener una visión no sesgada, imparcial y clara de su relación con los integrantes del equipo, así como de la percepción que tienen estos de su liderazgo.

Como parte del mínimo producto viable se realizan dos actividades básicas para obtener tales datos:

- ✓ Entrevistas personales con cada miembro del equipo. Con el apoyo de un experto en psicología de grupos se realizarán indagaciones en profundidad para obtener

información que los miembros del equipo no sean capaces de comunicar debido a las implicaciones que pudiera tener.

- ✓ *Focus groups* u otras actividades similares en las que se vea la acción del equipo en su conjunto. Es decir, a diferencia de las entrevistas personales, los *focus groups* incluirían al Trekker para ver desde una perspectiva general la situación del equipo de trabajo. Aquí se podrán ver las relaciones entre miembros y la forma de estar frente al líder.

Todo será confidencialmente tratado y desde el anonimato.

#### **b. Trekker**

En segundo lugar, cabe la recogida de datos del Trekker.

Primero se explorarán sus fortalezas y debilidades de la personalidad. Estarán enfocadas a definir qué habilidades podrían potenciarse y cuales habría que trabajar más en función de lo que el equipo, el puesto y el contexto demanden. Además, será una oportunidad para el Trekker de sincerarse en un ejercicio de introspección que le comprometa a mejorar lo que él mismo piensa que puede.

Por otro lado, habrá un análisis de las relaciones que percibe el Trekker con su equipo. Además, una entrevista sobre la carrera profesional y capacidades técnicas servirá para añadir unas variables objetivas al sistema de recomendación. En esta entrevista habrá una sección dedicada a obtener información directa de lo que el Trekker desearía obtener de esta formación y de quién le gustaría aprender.

#### **c. Empresa**

El líder de un equipo en una empresa tendrá que enfocarse a cumplir con lo que la empresa quiere. Lo que quiere la empresa estará definido por accionistas, stakeholders y su consejo de administración. La actuación de un líder está condicionada por el objetivo que se le encomiende. Estos objetivos también se tendrán en cuenta, así como otros rasgos característicos de la empresa como su misión, visión y valores.

Desde One Peak y colaborando con el vínculo más directo a la empresa (el departamento de recursos humanos) se determinarán unos objetivos a cumplir con la formación del Trekker. Por otro lado, desde One Peak se analizará la percepción de la empresa en el mercado. Todos los datos obtenidos del proceso de *onboarding* se procesarán e introducirán en variables que tome el sistema de recomendación.

## 12. Círculo de Sherpas

El Círculo de Sherpas es un conjunto de expertos de gran renombre dada su trayectoria profesional. Este círculo tiene un gran peso en la propuesta de valor para el cliente. Representa un lugar de exclusividad y prestigio para el cliente ya que actúa como palanca de atracción. Es en el círculo de Sherpas donde radica el talento y la vía para poder realizar las sesiones de mentoría.

Los Sherpas significan mucho para el desarrollo de la actividad de One Peak y, por tanto, es importante ofrecerle una propuesta de valor de impacto para establecer una relación clave. El mayor valor que One Peak ofrece a los potenciales Sherpas es ser la vía que permite impactar directamente en la sociedad.

Como parte del equipo de mentores de One Peak, el Sherpa refuerza su propio conocimiento potenciando sus propias habilidades personales, de formación y liderazgo. Al interactuar con el Trekker lo amplía dando lugar al *reverse-mentoring*. Se mantiene actualizado junto a las nuevas generaciones de profesionales. Los Trekkers ofrecerán una visión fresca de la vida profesional que expandirá la perspectiva del Sherpa en diferentes materias. Es la oportunidad para el Sherpa de dejar su legado e influencia en el mundo empresarial formando una generación de líderes competentes, concienciados y excelentes. Esta parte de la propuesta de valor da pie a generar una voluntad genuina de ayudar.

Por otro lado, el Sherpa encuentra valor colaborando con One Peak porque invita al desarrollo de su marca personal. El círculo de Sherpas estará conformado por otros casos de éxito del mundo empresarial creando una comunidad selecta y limitada de personas cuya excelencia está reconocida por la sociedad. La imagen de las empresas en las que los Sherpas han trabajado son el sello de calidad y prestigio de la comunidad.

Por último, One Peak supondrá a los Sherpas una fuente de valor económico. El Sherpa participará en One Peak viéndose retribuido a través de un plan de incentivos en el que obtendrán parte del capital de la empresa según el tiempo dedicado, calidad de la enseñanza, satisfacción del cliente y otras variables similares. De esta manera su trabajo será compensado a largo plazo y se cultivará la relación con el Sherpa. Asimismo, servirá de seguro para reforzar su compromiso con la iniciativa y para con su rol.

Una vez alcanzado el interés del Sherpa en One Peak, se realizará un estudio de su perfil para determinar su ajuste a la necesidad de One Peak. Es necesario que cumpla con los requisitos que busca One Peak en sus mentores. El Sherpa realizará una entrevista en la que explique su trayectoria profesional y académica, así como la justificación de su efectivo interés en ser parte de One Peak.

Cuando el Sherpa es validado como óptimo, se recogerán sus datos que utilizará el sistema de recomendación posteriormente. Por otro lado, se contactará con personas de su entorno y compañeros de trabajo que hayan compartido con este un largo camino profesional de manera que puedan aportar información sobre su personalidad y forma de trabajar. Por último, se buscará información en medios y prensa.

### **12.1. Sistema de recomendación**

Un sistema recomendador se define como un sistema que ayuda a asociar de manera personalizada un producto con un usuario (Caro, 2017). En el caso de One Peak, el sistema asociaría a dos personas que cumplen con roles diferentes, Sherpa y Trekker.

Su funcionamiento está orientado a hacer sugerencias en base a un conjunto de datos. El sistema que One Peak usa está basado en conocimiento ya que ese conjunto de datos es la información obtenida del proceso de *onboarding* de Sherpas y Trekkers.

Este recomendador sería reactivo porque devolvería una sugerencia demandada por el usuario (Caro, 2017). El Trekker busca un Sherpa y el sistema le muestra su recomendación. La dinámica de la recomendación sería conversacional y de navegación por pregunta. Dado que One Peak se adapta a la necesidad del usuario, la búsqueda se ajusta progresivamente.

Es muy importante clarificar que ni el cliente ni el Trekker se encontrarán frente al sistema de recomendación. One Peak trata el caso e identifica las necesidades del Trekker en base a las de la empresa. El sistema de recomendación se empleará para agilizar este proceso, pero como fuente que facilite la búsqueda del *match* óptimo. Inicialmente este sistema será básico y se ampliará a medida que se adquiera experiencia. Además, será perfeccionado a medida que se recaben datos de diferentes casos y el sistema aprenda de ellos.

### **13. Seguimiento personalizado**

El tercer componente del producto es el seguimiento personalizado para el cliente. Este seguimiento se realizará mediante reuniones periódicas con él. En él se tratará de mantener y cultivar la relación con el cliente involucrándolo en la iniciativa.

En el seguimiento se miden las métricas de éxito de la iniciativa. Definidas previamente con el departamento de recursos humanos, se revisará la evolución trimestralmente. En estas reuniones y según los resultados obtenidos se sentarán las bases para la toma de decisiones estratégicas como por ejemplo aumentar o reducir el número de sesiones o revisar a adecuación del Sherpa para mantener la relación de mentoría o buscar otro que se ajuste mejor a sus necesidades.

Además, estas reuniones de seguimiento cumplen con varios objetivos. En primer lugar, aseguran el buen funcionamiento del programa, potenciando la confianza depositada por el cliente. Este grado tan alto de customización crea valor al cliente asentando una percepción de la propuesta de valor de la más alta valía. Adicionalmente, estas reuniones y las métricas de éxito servirán como una manera de visualización de la inversión en formación. Todo ello sirve de precedente para a estrategia de diferenciación y permite la fijación de un precio alto.

Las métricas de éxito que se medirán junto al cliente estarán definidas previo al comienzo de las sesiones de mentoría. Estarán adaptadas a sus objetivos. Sin embargo, se plantearán otras medidas como el ROI, rendimiento del equipo, mejora de resultados y clima laboral, entre otros. Dada la complejidad para medir estas acciones, se definirán las fórmulas junto al departamento de recursos humanos tomando en consideración los indicadores de actuación que ellos tengan en cuenta.

### **14. Plataforma**

La plataforma web será el medio que emplearán las partes involucradas en la formación del Trekker como apoyo en el desarrollo de las sesiones.

Esta plataforma se pondrá a disposición del Trekker, Sherpa y departamento de recursos humanos. La funcionalidad que desempeñará esta plataforma será diferente para cada interviniente. En el caso del Trekker, la plataforma ofrecerá un espacio donde se

pueda comunicar con el Sherpa y hacer un seguimiento de las acciones que se propongan después de las sesiones.

En esta línea, el Sherpa podrá emplear la plataforma para recordar la situación con su Trekker y saber dónde retomar el ejercicio de formación. Además, podrá utilizarlo para poner a disposición del Trekker diferentes herramientas adicionales que puedan ayudarle a cumplir sus objetivos. Además, el Sherpa podrá emplear esta plataforma para contactar con otros Sherpas. Por otro lado, el cliente podrá emplear este medio para visualizar las métricas de evolución.

Es necesario remarcar que la plataforma será un apoyo en la mentoría sin desempeñar un papel fundamental. Inicialmente no se destinarán muchos recursos a su diseño, aunque está previsto en el plan de implementación que se desarrolle para cumplir con un papel de apoyo a las sesiones, así como proporcionar el espacio de *networking* y consecuente desarrollo de marca personal previsto en la propuesta de valor de los Sherpas.



# CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING

## 15. Análisis del mercado

El mercado de One Peak es el mercado de la formación empresarial a través del *mentoring*. En concreto, One Peak pone el foco en el trabajo de *soft skills* para el desarrollo del liderazgo; No obstante, no excluye otras áreas de crecimiento.

### 15.1. Clasificación del mercado

La clasificación del mercado se puede realizar en base a diferentes criterios.

Atendiendo al tipo de cliente, es un mercado de consumo dado que el producto se entrega a un particular, el Trekker, quien se ve beneficiado directamente del mismo. Según el bien objeto de la transacción, se trata de un mercado de servicios. El servicio básico son sesiones de mentoría. La distribución del servicio es directa al cliente, por tanto, la operativa se da en un mercado minorista. El canal de la actividad será a través del mercado online.

Por tanto, el mercado de One Peak es un mercado de consumo de servicios minorista online.

### 15.2. Contexto de mercado de One Peak

Para un análisis detallado del panorama actual de este mercado, se ha realizado un marco contextual. Como pretexto, es importante clarificar que la población que se estudia para analizar el mercado son todas aquellas empresas que operan en España y están orientadas a la formación de profesionales a través del *mentoring* para el desarrollo del liderazgo en sus equipos a través del trabajo de *soft skills*, principalmente.

El mercado actual de consumidores de One Peak son empresas que buscan formación para sus empleados. Se entiende por mercado actual aquel que puede y accede al servicio que presta One Peak. Por tanto, caben las empresas que deciden acudir a One Peak para la formación de sus trabajadores.

El mercado directo en el que opera One Peak está conformado por las empresas que buscan la contratación de servicios de formación a través de la práctica junto a otra figura que acompañe a la persona que recibe la formación.

Por tanto, el mercado de One Peak es el que conforman las empresas que quieren contratar servicios externos de formación de *mentoring* con un seguimiento de la evolución satisfaciendo una necesidad del desarrollo del liderazgo.

Cabe la diferenciación respecto al mercado de la competencia precisamente por la propia diferenciación estratégica de One Peak, dedicada al seguimiento constante de la evolución del *Trekker* y apelando al desarrollo del liderazgo de forma integral. El mercado de la competencia, por tanto, quedaría en las empresas que quieren formación en *soft skills* en un marco más amplio como por ejemplo el coaching.

Por otro lado, el mercado actual de no consumidores serían las empresas que no facilitan formación al empleado. Sin embargo, esta necesidad de liderazgo es acuciante y existe en todas las empresas. La adscripción a un puesto de trabajo nunca será perfecta y necesitará de formación. Por tanto, sería más razonable considerar el mercado actual de no consumidores como aquel que no busca externalizar el servicio de formación, sino que emplea sus propios recursos para ello y no contempla la formación del empleado como una prioridad estratégica debido a su contexto.

El mercado de no consumidores relativo son las empresas que internalizan la formación de sus empleados por voluntad propia y no por necesidad u obligatoriedad. Es decir, reúnen las características y condiciones para ello, por lo que podrían ser potenciales consumidores. Este mercado entrega formación de diversas maneras y orientado tanto al desarrollo de *soft skills* como de *hard skills*.

En esta línea, el mercado de no consumidores absoluto son las empresas que por las características de sus propios recursos internos y por sus necesidades, no van a externalizar el servicio. Por ejemplo, las empresas cuya actividad económica se dirige a la formación del empleado.

Asimismo, el mercado indirecto para One Peak serían las empresas que invierten recursos en otros tipos de formación distintos al *mentoring*, pero sí que se enfocan en

obtener conocimiento de aptitudes blandas a través de otros medios como cursos externos o charlas formativas.

Por último, el mercado de sustitución será aquel que satisface una necesidad diferente a la que cubre One Peak. Estas empresas serían aquellas cuyas prioridades para los empleados se encuentran en otras necesidades como la formación técnica de sus empleados. Sus recursos no se dirigen a la formación de *soft skills* ni de liderazgo.

### **15.3. Competencia**

Habiendo resuelto en el anterior punto la categorización del mercado desde una amplia perspectiva, se concreta la competencia de One Peak. Debido a la globalización, es necesario analizar esta competencia desde una perspectiva global que abarque competidores de todo el mundo. Al operar en un mercado online, la entrega de valor del servicio se puede ofrecer desde cualquier país utilizando la tecnología disponible hoy en día.

Se pueden diferenciar cuatro grandes grupos de competidores: mentores a título personal, empresas con programas internos de mentoría, consultoras de formación empresarial y otras empresas de *mentoring* a escala global.

El primer grupo de competidores son los mentores. Son aquellos profesionales que a título personal y sin pertenecer a una empresa que ofrezca un servicio de formación empresarial, deciden ofrecer su conocimiento a otras personas.

Otro grupo de competidores son las consultoras de formación empresarial que ofrezcan *mentoring* como solución para sus clientes. Estas consultoras son competencia de One Peak porque cuentan con profesionales que puedan ofrecer sesiones de mentoría. Es decir, también cuentan con los proveedores del servicio que facilita One Peak; los mentores. Sin embargo, estas consultoras no cuentan con un programa integral de mentoría adaptado completamente al cliente. La estrategia de diferenciación de One Peak sitúa a la empresa en una posición más competitiva en el mercado al ser más atractiva para el cliente.

Las empresas, como potenciales clientes de One Peak, también se encuentran en el grupo de competidores. Estas empresas pueden diseñar un programa interno de formación por el que, disponiendo de expertos dentro de la empresa, los ponen a disposición de perfiles más junior para desarrollar su liderazgo. Este grupo de competidores tiene una relevante ventaja competitiva. Estas empresas no necesitan buscar expertos mentores (Sherpas) porque ya cuentan con ellos dentro de la organización. Además, saben qué necesidades hay y qué competencias necesita la persona que recibe la mentoría para desempeñar su trabajo exitosamente dentro de la empresa.

Pese a que estos factores pueden representar una ventaja competitiva a priori, la necesidad de inversión en desarrollar un plan de formación de *mentoring* hace más atractivo que se externalice este servicio. Adicionalmente, los Sherpas de One Peak pueden ofrecer una visión externa que potencie la actividad empresarial además de significar un contacto con el entorno.

Por último, las empresas dedicadas al *mentoring* que emplean el análisis de datos en el proceso también son un grupo de competidores. Es necesario analizar este grupo a escala global ya que su alcance puede llegar al área de operaciones inicial de One Peak; España.

En el anexo I se puede encontrar un mapa de competidores elaborado por Brighteye Ventures en 201 en función del uso de tecnología en su proceso de mentoría y la orientación de la formación (*soft skills* o *hard skills*). Se han seleccionado los competidores que se encuentran cerca del posicionamiento de One Peak en este mapa para realizar un *benchmark* que permita compararlos (Ver anexo II).

Como conclusiones principales se encuentran:

- Marlow es el competidor más relevante dadas sus características similares a One Peak. La diferenciación entre ambas empresas radicaría en el tipo de servicio que ofrecen. Marlow enfoca su formación a través del coaching y opera en el mercado estadounidense. Aunque One Peak está enfocado a la formación mediante el *mentoring* en el mercado español, es importante tener a este competidor en cuenta en lo relativo a sus posibilidades de desarrollo de negocio.

- Mentorpitch, Ementor Connect y MentorLoop ofrecen plataformas para crear y gestionar programas de desarrollo individual dentro de empresas. Proporcionan el mismo servicio que One Peak, pero no ofrecen Sherpas externos, sino que explotan los que tengan la empresa. Es decir, actuarían como empresa subcontratada para diseñar un plan de formación de *mentoring* interno.
- MentorCruise y Mentorly quedarían en un nivel más bajo de competencia actuando como mercado de encuentro para mentores y personas que necesitan este tipo de servicio. Ofrecen el espacio para encontrar un mentor.

En conclusión, el servicio integral como programa de formación en *mentoring* que ofrece One Peak no se encuentra disponible en el mercado. Esto permite confirmar que la oferta de One Peak es única.

## 16. Clientes

Según el INE (2022) en su indicador económico de empleo, la tasa de ocupación es de 20.184.900 de personas aproximadamente. One Peak está orientado a la formación de empleados y, por tanto, ese sería el mercado potencial de consumidores para One Peak.

Para concretar la estimación, según la investigación llevada a cabo por por CoachHub y Passmore (2021), “el 73% de las empresas españolas prefieren invertir en el desarrollo y aprendizaje de su plantilla en lugar de contratar a alguien nuevo” (Ecoaula.es, 2021). Este estudio también muestra como el 51% de los encuestados españoles usan coaching como una herramienta de entrenamiento y desarrollo.

Esto permite concluir que el mercado potencial para One Peak es de al menos 11 millones de personas.

### 16.1. Segmentación y targeting

El objetivo de la segmentación del mercado de One Peak es encontrar grupos de empresas cuyas necesidades se puedan satisfacer de diferentes maneras. A partir de esta clasificación se especificará el grupo de empresas objetivo de One Peak.

Los criterios escogidos han sido los expuestos a continuación:

- Condiciones económicas y poder adquisitivo
- Características de los servicios que demandan
- Tipo de mercado al que se dirigen
- Proveedores con los que trabajan
- Necesidades que buscan satisfacer gracias al nuevo proveedor

En base a estos criterios de segmentación, las empresas objetivo de One Peak son: Empresas tecnológicas suficientemente establecidas en el mercado que tengan previsto un presupuesto destinado a la formación de empleados de alta calidad para desarrollar su liderazgo.

## 17. Posicionamiento

El posicionamiento de One Peak en el mercado será crear una imagen de marca representativa de prestigio proporcionado por la calidad del servicio que ofrece. One Peak velará por la creación de una relación entre la marca y el cliente. Por ello, se posicionará en el mercado como una marca amada (*love brand*). Las denominadas *love brands* son marcas consideradas irremplazables para el cliente (Albert y Merunka, 2013).

Pese a que hay mucha teoría sobre la relación con el cliente que genera el amor por la marca, la gran mayoría tienen un denominador común: las marcas amadas generan un vínculo con el cliente que le hace ser parte de lo que la marca representa consiguiendo consecuentemente lealtad del cliente.

Esto es clave para One Peak porque la satisfacción del cliente hará que se repita la contratación del programa de mentoría para otros de sus líderes y potenciará la difusión de la iniciativa mediante el boca a boca.

Adicionalmente, el posicionamiento de One Peak se llevará a cabo a través de la unificación y el uso de iconografía y nomenclatura relacionada con la montaña. La intención es crear una asociación entre Sherpa como ayudante de escaladores y Trekker como escalador luchando por llegar a la meta. Análogamente serían el experto que lo acompaña y que ya ha subido a la cima y el líder tratando de superarse.

## **18. Marketing Mix**

### **18.1. Servicio**

El servicio básico de One Peak son sesiones de mentoría. No obstante, lo que recibe el cliente es más que el servicio básico. El servicio tangible abarcaría la disposición del círculo de Sherpas y el *onboarding* que se realiza al Trekker. El servicio aumentado contaría con el seguimiento de la evolución del Trekker y la plataforma de apoyo al servicio de los usuarios.

El cliente pagará por beneficiarse de este servicio en su totalidad en varias partes. Por un lado, el servicio de incorporación al programa y la asignación del Sherpa accediendo al prestigioso Círculo de Sherpas, expertos del mundo profesional. Por otra parte, el pago se dará por las sesiones que recibirá el Trekker al mes. Para poder satisfacer la necesidad del cliente, hay tres packs de sesiones entre los que podrá elegir según las horas que se definan como adecuadas para su formación.

### **18.2. Precio**

La estrategia de precios de One Peak está orientada a provocar una percepción de calidad. Es por ello que el precio fijado está por encima de la media del mercado. De esta forma se refuerza la imagen de marca de prestigio y exclusividad, estando al alcance de un número menor de potenciales compradores a costa de obtener un margen de beneficio muy alto por cada venta.

El precio del programa de mentoría está dividido en tres partes:

- ✓ Proceso de incorporación basado en la cantidad de miembros pertenecientes al equipo del Trekker y el acceso a la plataforma (Ver tabla 1).
- ✓ Sesiones de mentoría y seguimiento: mensualidades o anualidades según las horas que se determinen necesarias para cumplir los objetivos definidos para el Trekker (Ver tabla 2).

Por último, habrá una comisión del 2% sobre la mensualidad o anualidad según la mejora en las métricas de éxito.

### **18.3. Lugar**

Para establecer una estrategia adecuada de entrega del producto, es fundamental atender a tres utilidades clave para el cliente en forma, tiempo y lugar que le agreguen valor.

Para que One Peak pueda cumplir con su propuesta de valor de customización integral en el servicio, la cantidad de sesiones de mentoría es variable. A efectos prácticos y como se ha expuesto previamente, para poder diseñar el mínimo producto viable se han definido tres paquetes principales. De esta manera se ofrece al cliente la oportunidad de elección adecuada a su necesidad y una utilidad de forma.

Explorando la utilidad de tiempo, el momento más adecuado de venta será cuando se realicen los presupuestos de departamentos en las empresas. Es entonces cuando el cliente (departamento de recursos humanos) podrá tomar su decisión de contratación en cuanto a la cantidad que haya destinado para la formación de sus empleados. Este momento suele darse al final del año con el cierre de cuentas anuales. Esto se traduce en la potencial estacionalidad de la empresa. Sin embargo, la venta de One Peak estará en constante operativa todo el año para aprovechar oportunidades estratégicas. Seguirá una estrategia intensiva.

El lugar donde One Peak se encuentra es online. La distribución del servicio y la entrega de valor será gracias a la tecnología. Es el lugar más adecuado estratégicamente dada la minimización de costes en los primeros años de vida de la empresa. Además, la implicación de altos directivos y líderes de empresas acota el tiempo disponible para su participación en el proyecto. Utilizar el canal online beneficia a las partes porque hace que ahorren costes de desplazamiento en forma de tiempo y dinero.

### **18.4. Difusión**

La comunicación de One Peak es fundamental para que pueda darse a conocer. Es estratégico el uso de diversos canales de comunicación para hacer llegar la solución que ofrece la empresa a su público objetivo. La comunicación estará siempre orientada a la creación de contenido de alto interés, en concordancia con el posicionamiento como love brand. Se pueden diferenciar dos tipos de canales; de difusión y de atracción.



One Peak empelará como principal canal de difusión la página web. Esta página tendrá información sobre la actividad, sesiones de mentoría, Sherpas y metodología. Además, será el punto de acceso a la plataforma de apoyo para los usuarios (Sherpas, Trekkers y departamentos de recursos humanos).

Para la atracción de clientes, el posicionamiento como *love brand* permitirá a One Peak beneficiarse de la comunicación boca a boca del proyecto. Sin embargo, esto no tendrá suficiente tracción sin otro tipo de recursos que lo impulsen.

El contacto con los departamentos de recursos humanos se dará a través de LinkedIn. En las fases más tempranas se contactará de manera directa con perfiles de las empresas objetivo que tengan perfil en esta red social. A través del diálogo constante y la apertura de nuevas oportunidades con estas personas, se pedirán correos electrónicos y reuniones. Los contactos se harán masivamente empleando herramientas automatizadas que permitan la personalización de los mensajes como LinkedHelper, customer.io, MailMeteor y similares.

Se explotarán otros canales de atracción para la creación de imagen de marca y reforzar el posicionamiento de calidad. Para ello, se llevarán a cabo acciones que generen contenido de alto interés que pueda difundirse fácilmente. Como ejemplos de estas acciones cabrían a destacar:

- ✓ Podcasts con Sherpas que traten temas de actualidad relacionados con la formación empresarial.
- ✓ Videos testimoniales de Sherpas y Trekkers que sirvan para dar una visión interna del programa de mentoría que One Peak ofrece.

## **CAPÍTULO VI: PLAN FINANCIERO**

### **19. Modelo de ingresos**

El modelo de ingresos de One Peak está dividido en dos partes según lo que se ofrece al cliente: un precio fijo y un precio variable en mensualidades o anualidades. Por otro lado, se dará el cobro de una comisión por el progreso del Trekker. La estructura y el resumen de ingresos del primer año se puede ver en la tabla 4.

#### **19.1. Precio fijo**

En el momento de la contratación, se realiza el cobro de un precio fijo por el *onboarding* y el acceso a la plataforma. Este precio está determinado por el tamaño del equipo que lidera el Trekker. La dimensión del equipo demanda más trabajo a medida que aumenta. Este pago es único al comienzo del proceso formativo.

A modo de ejemplo, si una empresa contrata el servicio que presta One Peak para un líder cuyo equipo está compuesto por siete personas, se le cobrará un precio fijo de 1.500€ (Ver tabla 1).

#### **19.2. Precio variable**

El precio variable cubre las sesiones de mentoría y el seguimiento realizado para medir el impacto de la inversión en formación. Será variable porque en las reuniones periódicas de seguimiento se tomarán decisiones estratégicas sobre la cantidad de horas de mentoría necesarias, así como del encaje con el Sherpa asignado. La mensualidad o anualidad podrá variar periódicamente. El precio por horas se puede observar en la tabla 2.

#### **19.3. Comisión**

La comisión que se cobrará al cliente será del 2% en el caso de que las métricas de medición representen una mejora en los resultados. Esta comisión servirá para reforzar la implicación de One Peak para el correcto funcionamiento del programa de mentoría.

## **20. Estructura de costes**

### **20.1. Costes fijos**

El principal coste fijo de One Peak son los salarios de los desarrolladores que se necesitan contratar para desarrollar el sistema de recomendación y la plataforma. Este coste sería de 35.000€ anuales por cada desarrollador empleado. Se estima una necesidad de tres desarrolladores para poder tener una primera versión funcional del sistema y de la plataforma. Este desarrollo del componente tecnológico de la empresa abarcaría un coste fijo de 105.000€.

Por otro lado, los salarios de los cinco fundadores abarcarían un coste inicial del salario mínimo interprofesional para una sociedad limitada como One Peak de 12.000€ anuales traducido en 60.000€ anuales. Otro coste fijo es el alquiler del espacio de *coworking* con un coste de 300€

### **20.2. Costes variables**

En cuanto a los costes variables, se encontrarían diversas suscripciones a plataformas que permitan desarrollar la actividad de los diferentes departamentos de la empresa.

Para el departamento tecnológico, es necesario contar con un presupuesto de 1.000€ mensuales que cubran las licencias, softwares y sistemas de almacenamiento de datos y servidores para el desarrollo del sistema de recomendación y de la plataforma web. Es decir, un presupuesto de 10.000€ anuales.

Paralelamente, el departamento de ventas necesitará licencias para el contacto masivo y personalizado con clientes, suscripción a un CRM que permita hacer un seguimiento de los contactos generados, ventas cerradas y seguimiento de clientes. Este coste se sitúa en los 600€ anuales.

De la misma forma, marketing debe contar con una plataforma que le permita diseñar los materiales de difusión, llevar a cabo las acciones SEM, cubrir la base de datos de la empresa entre otros que se mencionarán posteriormente (Ver apartado 23.1). Este coste será de 600€ anuales.

El departamento financiero necesitará presupuesto para acudir a reuniones con inversores y eventos que representen oportunidades para expandir la red de contactos.

Además, se encargará de los trámites de la constitución de la empresa. Se le asigna un presupuesto de 600€ anuales. Adicionalmente, habrá unos costes legales de consultas de aproximadamente 2.000€ y un apartado para otros costes contingentes de 1.500€.

## **21. Financiación**

Inicialmente, One Peak necesitará una aportación de 600€ iniciales de los cinco fundadores para alcanzar los 3.000€ mínimos requeridos para constituir la como una sociedad limitada.

Posteriormente, la financiación de One Peak se realizará a través de una combinación entre rondas de inversión y el préstamo Enisa.

Las rondas de inversión buscarán inversores en venture capital. Algunos fondos que invierten en aspectos relacionados con la actividad de One Peak son:

- ✓ Bsocial impact fund – Ship2B Ventures. Velan por impulsar startups con un impacto social positivo. Entre otros aspectos que consideran relevantes se encuentran la educación y el fomento de la empleabilidad. Suelen invertir en la fase *Early Stage* («Análisis del Venture capital español», 2021).
- ✓ Unitatea es otro fondo destinado a financiar startups que ayuden a modernizar sectores básicos como la salud, la educación, la movilidad o el trabajo («Análisis del Venture capital español», 2021).

Otra fuente de financiación para One Peak será la obtención del préstamo Enisa. Es un préstamo blando que iguala la cuantía que pongan los inversores. Se considera una ampliación de capital para la empresa. La cantidad inicial que necesita One Peak para financiarse es de 183.000€, aproximadamente en su primer año (Ver tabla 6).

## **22. Proyecciones**

Para la obtención de la financiación detallada previamente, se plantean las siguientes proyecciones financieras. Hay dos consideraciones base para su realización diferenciadas según el grupo de ingresos y gastos.

Como principal consideración de ingresos, el crecimiento de la empresa es del 150% cada año. Es decir, se duplica la captación de clientes alcanzada anualmente.

El detalle de las proyecciones de ingresos se encuentra en la tabla 5. Las proyecciones realizadas han estimado considerando que:

- ✓ El pack 1 concentra la mayoría de las ventas, seguida por el pack 2 y el pack 3, respectivamente, y,
- ✓ la venta del *onboarding* asume que el número de integrantes del equipo de los clientes que seleccionan el pack 1 es de menos de 5 personas. Para el pack 2, el equipo está compuesto por un rango entre 6 y 10, y para el pack 3, el equipo será de más de 11 personas. Se ha seguido este esquema con la finalidad de simplificar las proyecciones.

La proyección de captación de clientes del primer año se ha realizado asignando una estimación de crecimiento por cada pack en la que para el pack 1 se encuentran dos clientes nuevos cada mes; para el pack 2, un cliente nuevo cada mes y para el pack 3, un cliente nuevo cada dos meses (Ver tabla 3).

Para la proyección de los gastos a cinco años (Ver tabla 6), se ha determinado que:

- ✓ El desarrollo de la plataforma y del sistema de recomendación se mantiene en la contratación de tres desarrolladores durante los cinco años.
- ✓ Los sueldos y salarios crecen en un 175% anual debido al crecimiento en ventas y, por tanto, la necesidad de contratar más personal para entregar el valor propuesto al cliente y llevar a cabo las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa que alcance los objetivos.
- ✓ El presupuesto de los departamentos de marketing, ventas, y financiero crece en un 150% siguiendo la misma ratio de crecimiento de las ventas.
- ✓ Las consultas y trámites legales decrecen un 25% anualmente adquiriendo más conocimientos a lo largo del tiempo.
- ✓ El coste del alquiler del espacio de coworking crece en un 150% porque la necesidad de más mano de obra que pueda atender el volumen de ventas necesitará de más espacio. Progresivamente se buscará un espacio mejor y más adaptado a las necesidades del equipo.
- ✓ Habrá igualmente un crecimiento de otros costes en la misma proporción que el nivel de ventas (150%).

En la conjugación de estas cifras, se obtienen los siguientes resultados de la partida de pérdidas y ganancias:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Beneficio neto	26.908,96 €	83.361,72 €	160.374,48 €	255.252,24 €	372.371,25 €

Para ampliar el detalle de la cuenta de resultados<sup>1</sup>, ver tabla 7.

## 23. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio de One Peak en el primer año se sitúa en la venta del servicio a 42 clientes. Para calcular esta estimación, se consideran los siguientes puntos:

- ✓ La proyección de ingresos del primer año se sitúa en 232.900€ obtenidos por la contratación del programa de mentoría por 53 clientes (Ver tabla 3). Este cálculo resulta en un precio de 4.394€ por venta anual.
- ✓ Los costes totales se dividen en 177.300€ en costes fijos y 5.300€ en variables. El coste variable unitario para ofrecer el servicio a los 53 clientes queda en 100€.

---

<sup>1</sup> La cuenta de resultados se ha calculado con un 2,77% de intereses y un 20% de impuestos.

## **CAPÍTULO VII: PLAN OPERATIVO**

El objetivo del plan operativo es dotar al plan de negocio con una estrategia y planteamiento para cubrir las necesidades de la empresa asegurando así su correcto funcionamiento. Para ello se expondrá la estructura empresarial inicial de One Peak y un breve resumen de las fases que plantea la empresa para implementarse y desarrollarse en el mercado.

### **24. Departamentos y plantilla**

One Peak necesitaría de cinco departamentos: ventas, marketing, servicio, tecnológico y financiero.

La composición de la plantilla variará según la fase del plan de implementación en el que se encuentre la empresa. En las descripciones que se detallarán a continuación, se expondrán los puestos de todas fases atendiendo a las necesidades generales de los departamentos.

#### **DEPARTAMENTO DE MARKETING**

El departamento de marketing de One Peak desempeña un doble papel tanto de difusión de información como de captación de clientes. El fin de este departamento es estar en constante contacto con el entorno y conseguir que la empresa esté siempre adaptada al mismo. Sus tres principales objetivos son:

En primer lugar, hacer llegar al cliente una imagen de marca que posicione a One Peak en el mercado. La manera de realizar esto siempre estará fundamentada en seguir la estrategia prevista en el plan de marketing construyendo una identidad de marca categorizada como *love brand*.

Por otro lado, ejecutar una investigación recurrente para conjugar la estrategia corporativa genérica de diferenciación de One Peak. La customización y la atención personalizada al cliente conforman un pilar esencial de la empresa. Por tanto, el departamento de marketing investigará tanto sus necesidades como las del consumidor

constantemente. En esta línea, estará en continuo contacto con el mercado atendiendo sus demandas para adaptar One Peak.

Entre otras de sus funciones destacan:

- ✓ Generar contenido de alto interés para atraer clientes que se sientan identificados con la marca y refuercen la difusión porque han creado un vínculo con ella.
- ✓ Posicionar orgánicamente a One Peak en los canales accesibles por los clientes a través de acciones SEM (*Search Engine Marketing*) como el posicionamiento en los buscadores web con palabras clave (SEO).
- ✓ Crear acciones de investigación de las necesidades del cliente y consumidor.
- ✓ Acudir a conferencias, actos, congresos y otros eventos relacionados con la formación o relativos a la actividad de One Peak. El objetivo es mantener a la empresa actualizada en el entorno y contribuir a su difusión.
- ✓ Buscar oportunidades para participar en concursos que ofrezcan financiación y comunicación de impacto.
- ✓ Crear eventos para potenciar las comunidades de Sherpas y de Trekkers.

Los puestos correspondientes a este departamento son:

- ✓ Diseñador gráfico
- ✓ Generador de contenido
- ✓ Relaciones públicas
- ✓ Investigador de mercado

## **DEPARTAMENTO DE VENTAS**

El departamento de ventas tiene tres objetivos clave: la atracción de potenciales clientes para One Peak, generar oportunidades de venta y cerrar acuerdos.

Entre sus actividades clave:

- ✓ Captación de Sherpas
- ✓ Captación de Trekkers
- ✓ Preservar las buenas relaciones con el cliente
- ✓ Crear sinergias y alianzas con otras empresas
- ✓ Desarrollar el negocio



Las posiciones necesarias para desempeñar el trabajo del departamento de ventas son:

- ✓ Comercial de ventas
- ✓ Reclutador de Sherpas
- ✓ Desarrollador de negocio
- ✓ Analista comercial

## **DEPARTAMENTO DE SERVICIO**

El departamento de producto desempeñará un rol de cara al cliente para encargarse de los procesos de *onboarding* y el seguimiento de las cuentas. Este departamento se creará cuando se cierre un nivel de ventas que genere trabajo suficiente.

Sus roles son:

- ✓ Diseñar el proceso de *onboarding* y adaptarlo constantemente a las necesidades del cliente y las identificadas por el departamento de marketing.
- ✓ Realizar un seguimiento de la evolución de los Trekkers
- ✓ Analizar las métricas de éxito y tomar decisiones estratégicas para alcanzar los objetivos definidos.
- ✓ Asegurar una buena relación con los Sherpas.
- ✓ Mantener las cuentas activas.

Para asegurar el correcto funcionamiento de este departamento será necesario contar con los siguientes perfiles:

- ✓ Psicólogo de grupos
- ✓ Analista de datos
- ✓ Gestor de clientes

## **DEPARTAMENTO TECNOLÓGICO**

El departamento tecnológico de One Peak asegurará la disposición del sistema de recomendación, así como su creación y desarrollo. Asimismo, buscará las vías de expansión del pilar tecnológico para aportar mayor valor al cliente y satisfacer las demandas del mercado estando a la altura de los competidores.

- ✓ Explorar las mejores variables funcionales para el sistema de recomendación.
- ✓ Mantener el funcionamiento.
- ✓ Solucionar errores.
- ✓ Mejorar el sistema de recomendación
- ✓ Implementar más inteligencia buscando vías de desarrollo del producto tecnológico.
- ✓ Crear la plataforma de apoyo.

La mano de obra necesaria para participar del departamento de producto está dividida en los siguientes puestos de trabajo:

- ✓ Desarrollador de *frontend*
- ✓ Desarrollador de *backend*
- ✓ Solucionador de errores

## **DEPARTAMENTO FINANCIERO**

El departamento financiero velará por los intereses económicos de One Peak. Sus funciones abarcan:

- ✓ Apertura de rondas de inversión
- ✓ Creación de buenas relaciones con los inversores
- ✓ Contabilización del ejercicio contable y fiscal de la empresa.
- ✓ Asignación de recursos económicos en materia de presupuestación.
- ✓ Procesamiento de nóminas y altas en seguridad social.
- ✓ Atención de trámites legales y consultas

Para ello se requerirá un *Controller* Financiero.

## **25. Fases de implementación**

### **FASE 0**

La fase 0 del plan de implementación abarca los seis primeros meses desde la constitución de la empresa. Abarcarán el reclutamiento de Sherpas, comienzo del desarrollo del sistema de recomendación y de la plataforma y puesta en marcha de las herramientas necesarias para desarrollar la actividad. Comenzará la búsqueda de financiación.

## **FASE 1**

La fase 1 comprende los tres primeros años de actividad empresarial. Se realizarán las primeras reuniones de seguimiento con los clientes y el perfeccionamiento de las métricas de éxito, así como de la estrategia de venta y posicionamiento en el mercado como *love brand* alcanzando una masa relevante de clientes fidelizados. Además, se darán las acciones de generación de contenido de alto interés junto a Sherpas y Trekkers que las impulsen.

## **FASE 2**

Esta fase es una estimación del estado de la empresa a partir del cuarto año. One Peak tendrá que comenzar su proceso de internacionalización y desarrollo de negocio para crecer globalmente. La plataforma y sistema de recomendación quedaban perfeccionados en la fase 1, permitiendo que en esta se desarrollen para gamificar el programa de mentoría.

## BIBLIOGRAFÍA

- Albert, N. and Merunka, D. (2013), "The role of brand love in consumer-brand relationships", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 30 No. 3, pp. 258-266. <https://doi.org/10.1108/07363761311328928>
- Análisis del Venture capital español. (2021). *Diario El Referente*, 6 (2021), 8–27.
- Brighteye Ventures. (2019, octubre). *Professional B2B coaching & mentoring solutions market map* [Diapositivas]. Google Slides.  
<https://docs.google.com/presentation/d/15qFdVzcIniN4X09gHOjIKkzKhuRD4PIzhyWYbpFR6mI/edit#slide=id.p1>
- CoachHub, & Passmore, J. (2021). *Global HR Survey: People Development for Business Growth*. CoachHub.  
[https://www.coachhub.com/app/uploads/2022/01/UK-EN-CoachHub-Global-HR-Survey.pdf?\\_hstc=14460392.f8399e2523789d063a2a40a4858010f5.1646407198592.1646407198592.1646407198592.1&\\_hssc=14460392.2.1646407198592&\\_hsfp=875705754](https://www.coachhub.com/app/uploads/2022/01/UK-EN-CoachHub-Global-HR-Survey.pdf?_hstc=14460392.f8399e2523789d063a2a40a4858010f5.1646407198592.1646407198592.1646407198592.1&_hssc=14460392.2.1646407198592&_hsfp=875705754)
- Cook, I. (2021, 10 noviembre). *Who Is Driving the Great Resignation?* Harvard Business Review. Recuperado 7 de marzo de 2022, de <https://hbr.org/2021/09/who-is-driving-the-great-resignation>
- Dirección General de Gobernanza Pública. (s.f.). *Comunidades Autónomas*. Administracion.gob.  
[https://administracion.gob.es/pag\\_Home/espanaAdmon/comoSeOrganizaEstado/ComunidadesAutonomas.html](https://administracion.gob.es/pag_Home/espanaAdmon/comoSeOrganizaEstado/ComunidadesAutonomas.html)

Ecoaula.es. (2021, 27 octubre). El 73 % de las empresas españolas prefiere invertir en la formación y desarrollo de su plantilla antes que . . . *elEconomista.es*.

<https://www.eleconomista.es/ecoaula/noticias/11453016/10/21/EI-73-de-las-empresas-espanolas-prefiere-invertir-en-la-formacion-y-desarrollo-de-su-plantilla-antes-que-contratar-a-alguien-nuevo.html>

Equipo Docente IL3-UB. (2021, 3 junio). *La importancia de retener el talento en tu empresa*. Blog IL3 - UB. Recuperado 7 de marzo de 2022, de

<https://www.il3.ub.edu/blog/la-importancia-de-retener-el-talento-en-tu-empresa/>

Gamez, M. J. (2019, 30 agosto). *Objetivos y metas de desarrollo sostenible*. Desarrollo Sostenible. Recuperado 26 de marzo de 2022, de

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

INE - Instituto Nacional de Estadística. (2022, 27 enero). *Encuesta de población activa. EPA. Cuarto trimestre 2021*. INE.

[https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595)

Jannach, D., Zanker, M., Felfernig, A., & Friedrich, G. (2010). *Recommender systems: an introduction*. Cambridge University Press.

Jerez, A. R. (2022, 20 febrero). # 47 ¿Por qué te desesperas cuando hay tráfico y caravanas? No te lo explicas. Digital & Data. Recuperado 20 de febrero de

2022, de [https://digitaldata.substack.com/p/trafico-problema-complejo?utm\\_source=substack&utm\\_medium=email&utm\\_content=share&token=eyJ1c2VyX2lkIjozOTIzMTE3NywiXyI6Im1OMEEeXliwiaWF0IjoxNjQ2NjgwMDk0LCJleHAiOjE2NDY2ODM2OTQsImlzcyl6InB1Yi0zMjgzNjYiLCJzd](https://digitaldata.substack.com/p/trafico-problema-complejo?utm_source=substack&utm_medium=email&utm_content=share&token=eyJ1c2VyX2lkIjozOTIzMTE3NywiXyI6Im1OMEEeXliwiaWF0IjoxNjQ2NjgwMDk0LCJleHAiOjE2NDY2ODM2OTQsImlzcyl6InB1Yi0zMjgzNjYiLCJzd)

[WiOiJwb3N0LXJIYWN0aW9uIn0.mx7gkfXIIQKi0BsEfXoKfMtpGjhsrQ4zY4chnT0uJF8&s=r](https://doi.org/10.4067/S0718-23762008000100007)

Jiménez Figueroa, Andrés, & Moyano Díaz, Emilio. (2008). FACTORES LABORALES DE EQUILIBRIO ENTRE TRABAJO Y FAMILIA: MEDIOS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA. *Universum* (Talca), 23 (1), 116-133. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762008000100007>

Lewis, A. (2021, 22 julio). *5 Key Human Skills to Thrive in the Future Digital Workplace*. Harvard Business Publishing. Recuperado 7 de marzo de 2022, de <https://www.harvardbusiness.org/5-key-human-skills-to-thrive-in-the-future-digital-workplace/>

Meneses, N. (2021, 17 septiembre). Así son los perfiles profesionales que tendrán más demanda en 2022. *El País*. Recuperado 5 de enero de 2022, de <https://elpais.com/economia/formacion/2021-09-17/asi-son-los-perfiles-profesionales-que-tendran-mas-demanda-en-2022.html>

Moldoveanu, M., & Narayandas, D. (2021, 9 junio). *The Future of Leadership Development*. Harvard Business Review. Recuperado 7 de marzo de 2022, de <https://hbr.org/2019/03/the-future-of-leadership-development>

Molko, R. (2022, 3 febrero). *Mental Health In A Post-Pandemic World*. Forbes. Recuperado 26 de marzo de 2022, de <https://www.forbes.com/sites/forbesbooksauthors/2022/02/01/mental-health-in-a-post-pandemic-world/?sh=2cc5c56f3b7a>

Robles, M. M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 *Soft skills* Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465. <https://doi.org/10.1177/1080569912460400>

Santander. (2020, 21 mayo). *What are young people looking for in their labour environment?* Santander. <https://www.santander.com/en/press-room/dp/what-are-young-people-looking-for-in-their-labour-environment>

Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G., & Scholes, K. (2019). *Exploring Strategy* (12.<sup>a</sup> ed.). Pearson.

## TABLAS

**Tabla 1: Precio fijo por el *onboarding***

Integrantes	Menos de 5	Entre 6 y 10	Más de 11
Precio	1.000€	1.500€	2.500€

Anotaciones: la fila de integrantes se refiere al número de personas que componen el equipo del Trekker.

**Tabla 2: Precio variable por las sesiones de mentoría**

	Horas	Precio
Pack 1	4h/mes	300,00 €/mes
Pack 2	6h/mes	400,00 €/mes
Pack 3	8h/mes	600,00 €/mes

**Tabla 3: Detalle de ventas**

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

**Tabla 4: Resumen de ventas del primer año de actividad de One Peak**

	Unidades 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 €
Pack 1	204	300,00 €	61.200,00 €
Pack 2	126	400,00 €	50.400,00 €
Pack 3	78	600,00 €	46.800,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>461</b>	<b>6.300,00 €</b>	<b>232.900,00 €</b>

**Tabla 5: 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 €
<b>TOTAL</b>	<b>232.900,00 €</b>	<b>349.350,00 €</b>	<b>524.025,00 €</b>	<b>786.037,50 €</b>	<b>1.179.056,25 €</b>



**Tabla 6: Costes totales anuales de One Peak**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Desarrollo de plataforma y sistema de recomendación	-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 €
Consultas y trámites legales	- 2.000,00 €	- 1.500,00 €	1.125,00 €	- 843,75 €	- 632,81 €
Alquiler de espacio de coworking	- 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 €
<b>TOTAL</b>	<b>-182.600,00 €</b>	<b>-228.900,00 €</b>	<b>-307.725,00 €</b>	<b>- 451.556,25 €</b>	<b>- 698.592,19 €</b>

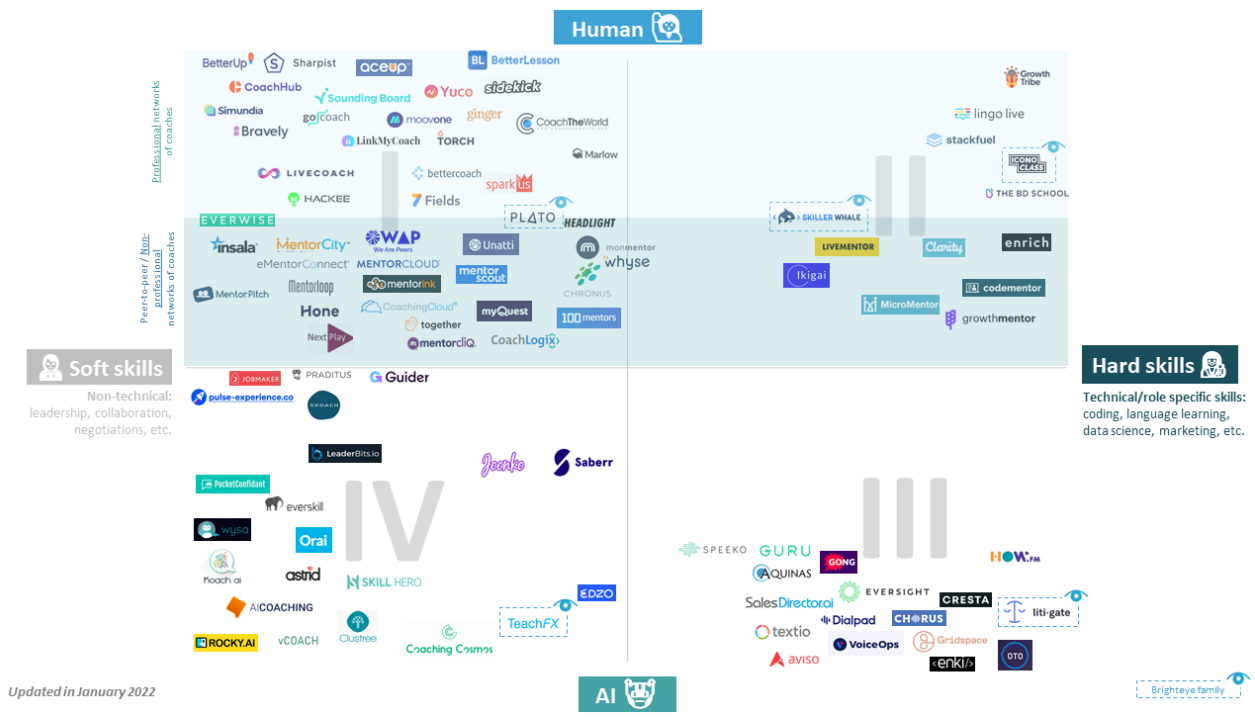
**Tabla 7: Cuenta de resultados de One Peak**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen bruto	232.900,00 €	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 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 €

# ANEXO I: BENCHMARK DE COMPETIDORES

Marca	Mentor Pitch	Ementor Connect	Mentor Loop	Growfla	Marlow	Mentycio	MentorCruise	Mentorty
Oferta	Gestión y coordinación del servicio de mentoring dentro de las organizaciones.	Creación, gestión y coordinación del servicio de mentoring dentro de las organizaciones	Creación, gestión y coordinación del servicio de mentoring dentro de las organizaciones.	Creación de programas personalizados para el desarrollo de empleados. Expertos propios.	Servicio personalizado de coaching. Facilidades para desarrollar el potencial.	Servicio de consultoría de recursos humanos que cuenta con una red de mentores.	Mercado de mentores profesionales del sector de la tecnología).	Mercado de mentores y coaches (profesionales de todo tipo).
Precio	\$4	\$6.5	Gratuito hasta 20 participantes sin acceso a recomendación. Profesional desde \$600 anuales.	Desconocido	\$275 (4h)	Desconocido	\$30 - \$800 (4h)	\$30 - \$500 (4h)
Tipo de servicio	Mentoring	Mentoring, coaching y training	Mentoring	Coaching y psicología	Coaching	Coaching	Mentoring	Mentoring y coaching
Tipo de cliente	Instituciones educativas, empresas y aceleradoras	Empresas	Empresas	Empresas	Empresas e individuales	Startups, grandes empresas e individuales	Individuales, empresas y colegios	Individuales
Trabajadores de la empresa	11-50	10-20	20	10-15	22	5-10	10	20-30
Nacionalidad	Estados Unidos	Estados Unidos	Reino Unido y Australia	España	Estados Unidos	España	Alemania	Canadá
Sistema de recomendación	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No	No	No
Plataforma	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No	Sí
Seguimiento	Sí. Uso de tecnología para validar la mentoría.	Sí. Generación de informes, valoración del programa y análisis de datos del progreso.	Sí. Análisis de datos, informe del resultado y datos cuantitativos en tiempo real	Sí. Informe de consolidación de competencias y análisis con el equipo del empleado.	Sí. Encuestas a empleados y stakeholders	No	No	No

# ANEXO II: MAPA DE COMPETIDORES



Fuente: Brighteye Ventures