



Grado en Administración y Dirección de Empresas (TFG)

# VOCATIO S.L.

**Autor del TFG:  
D. José Carlos Huerta Tur**

UNIVERSIDAD EUROPEA DE VALENCIA

2022/2023

**Tutor de TFG:  
D. Prof. Luis Miguel Pérez Granero**

12 de mayo de 2023



## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco de corazón a todas las personas que me han acompañado a lo largo de este sacrificado y último curso de grado y en especial a mi madre y a mi hermano Víctor, mis personas favoritas.

## ÍNDICE

<b>MODELO DE NEGOCIO.....</b>	<b>7</b>
Binomio Problema-Solución .....	7
Misión, Visión y Valores .....	16
Propuesta de Valor Extendida.....	19
Aspectos Legales.....	27
 <b>MARKETING .....</b>	 <b>30</b>
Análisis .....	30
Estrategia .....	44
Operatividad.....	51
 <b>OPERACIONES.....</b>	 <b>57</b>
Aspectos Técnicos.....	57
Cadena de valor y ERP .....	65
Control de la calidad .....	68
Gestión de Riesgos .....	69
 <b>PERSONAS.....</b>	 <b>73</b>
Organigrama .....	73
Descripción de los puestos de trabajo .....	76
Motivación Laboral.....	83
 <b>FINANZAS.....</b>	 <b>85</b>
Inversión inicial .....	85
Fuentes de financiación.....	88
Plan Financiero .....	92
Criterios ESG .....	104
 <b>REFLEXIONES FINALES.....</b>	 <b>106</b>
 <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	 <b>111</b>

## PRESENTACIÓN

“La educación es el arma más poderosa que puedes usar para cambiar el mundo”. (Nelson Mandela, 2003) ¿Quién, siendo estudiante, nunca se ha topado con esta cita del padre fundador de la democracia en Sudáfrica: Nelson Mandela?” Nos atrevemos a aseverar que todos hemos escuchado esta famosa cita, pero no tantos hemos reflexionado sobre el poder transformador inherente a la misma. Y es que el término educación proviene del latín “ex-ducere” y significa sacar lo mejor, desde dentro hacia afuera, lo mejor de cada uno. Ésta es la verdadera misión- el arma poderosa de la educación. ¿Y esto qué tiene que ver con el presente trabajo? Pues bien, hoy en día multitud de estudiantes, recién graduados, aspiran a cambiar el mundo. Sin embargo, en esa búsqueda del cambio, muchos se centran exclusivamente en sacar lo mejor de fuera- el entorno para uno mismo, en recibir más dinero, recibir mayor reconocimiento social, recibir más posesiones, recibir una familia que le quiera etc... Por ello, no es de extrañar, que a diario observemos caras y actitudes de hastío, desidia y dejadez entre los estudiantes cuando se enfrentan, sin las oportunas herramientas intra e interpersonales, a una realidad que no es tan bonita y sencilla como nos la pintaban en las películas. Surge, por lo tanto, un gran número de estudiantes, que se esfuerzan inútilmente en la dirección equivocada, conducidos por la melancolía y la frustración. Aquí es donde entramos nosotros. Os presentamos: “Vocatio S.L.”

Somos una empresa valenciana dedicada tanto a la formación, a través de cursos online, como al asesoramiento emocional, por medio de nuestros coaches, a las universidades españolas. Nos focalizamos en una cuestión específica del mundo del desarrollo personal: la motivación y el sentido vital. Nosotros ayudamos a la comunidad educativa, alumno y docente, a entender los motivos y las motivaciones de sus conductas para a posteriori acompañarle, con la ayuda de una herramienta propia: el mapa motivacional, hacia una vida con más sentido.

**¿Y para qué hacemos esto?** La finalidad que perseguimos no es otra que lograr que los usuarios de Vocatio S.L. alcancen un mayor grado de satisfacción, bienestar psicológico y así puedan afinar en la toma de mejores decisiones tanto personales como profesionales. Implícitamente, estamos orientados a reducir tal y como veremos a lo largo del trabajo, algunos indicadores académicos mejorables que dañifican el sistema educativo universitario actual. En este sentido, el **objetivo principal del presente trabajo final de grado es evaluar la adecuación, factibilidad y aceptabilidad de la estrategia de puesta en marcha de Vocatio S.L.**

A tal fin, procedemos a estructurar el trabajo con arreglo a los siguientes tres objetivos específicos:

*Tabla 1: Objetivos específicos del Trabajo Fin de Grado*

Objetivo específico 1	Objetivo específico 2	Objetivo específico 3
¿Es <b>adecuada</b> la estrategia basándonos en el modelo de negocio y en el plan de marketing?	¿Es <b>factible</b> la estrategia atendiendo al plan de operaciones y al plan de recursos humanos?	¿Es <b>aceptable</b> la estrategia considerando las proyecciones económico-financieras?

## MODELO DE NEGOCIO

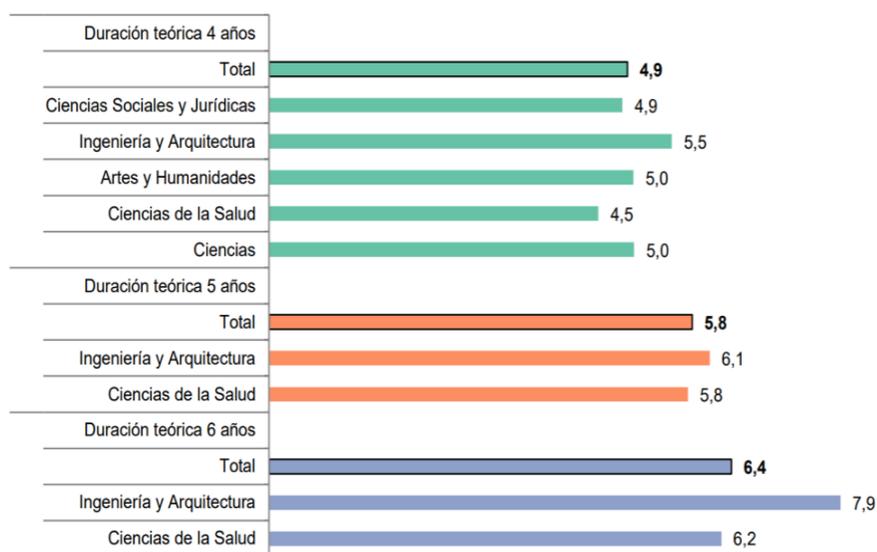
### Binomio Problema-Solución

Tabla 2: Tasas globales de abandono y cambio del estudio en Grado por tipo de universidad. Cohorte de nuevo ingreso de 2015-2016.

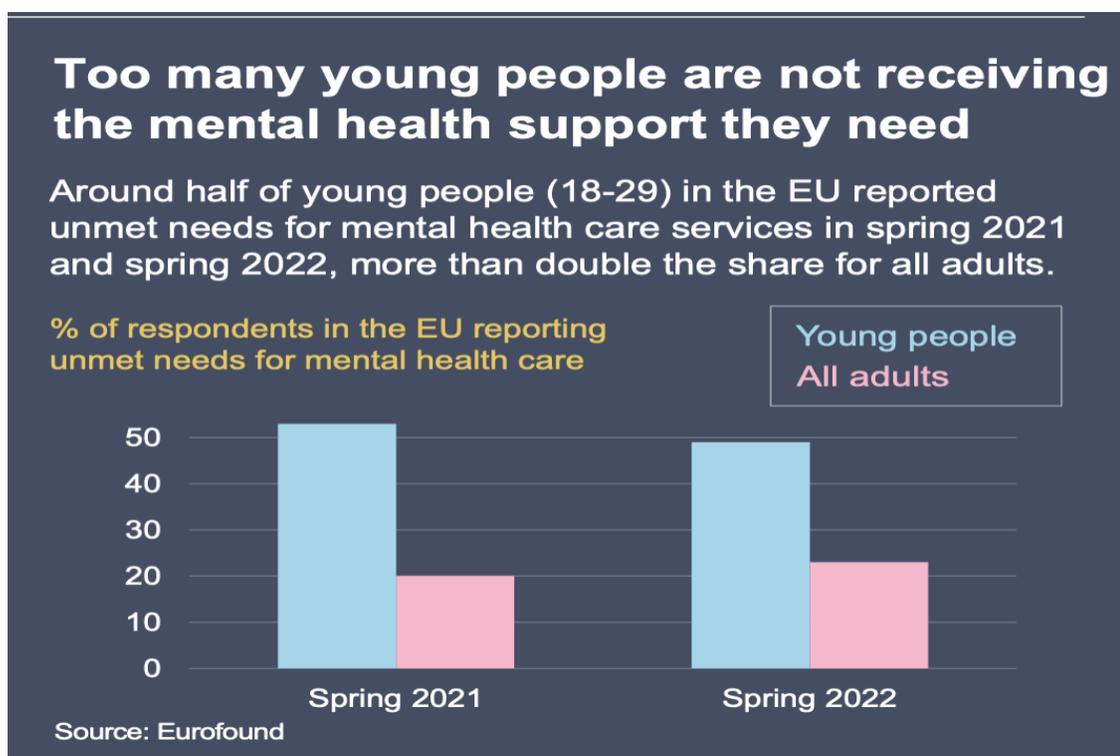
	Total		Univ. públicas		Univ. privadas	
	Abandono del estudio	Cambio de estudio	Abandono del estudio	Cambio de estudio	Abandono del estudio	Cambio de estudio
<b>Total</b>	<b>33,2%</b>	<b>12,4%</b>	<b>33,9%</b>	<b>13,1%</b>	<b>29,6%</b>	<b>8,7%</b>
<b>Presencialidad de la universidad</b>						
Univ. presenciales	26,0%	12,5%	26,6%	13,0%	22,3%	9,2%
Univ. no presenciales	65,4%	12,0%	72,5%	13,6%	46,4%	7,7%

Fuente: Subdirección General de Actividad Universitaria Investigadora de la Secretaría General de Universidades, Ministerio de Universidades, Gobierno de España. (2022). Datos y Cifras del Sistema Universitario Español Publicación 2021-2022, p.52.

Tabla 3: Duración media de los estudios de Grado (en años) según su duración teórica por rama de enseñanza. Cohorte de egresados 2019-2020.



Fuente: Subdirección General de Actividad Universitaria Investigadora de la Secretaría General de Universidades, Ministerio de Universidades, Gobierno de España. (2022). Datos y Cifras del Sistema Universitario Español Publicación 2021-2022, p.58. Recuperado de: Programa Editorial del Ministerio de Universidades.



*Ilustración 1: Porcentaje de jóvenes de la unión europea que reportaron necesidades insatisfechas de los servicios de salud mental, durante la primavera de los años 2021 y 2022.*

Fuente: OECD. (2022). Health at a Glance: Europe 2022: State of Health in the UE Cycle. Recuperado de: Eurofound.

No descubrimos nada nuevo si aseveramos que la pandemia ha tenido un gran impacto en la salud y en especial en la salud mental de los jóvenes. Los datos oficiales hablan por sí solos... Como podemos observar, en la figura3, la Comisión Europea en colaboración con la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), publicó, el pasado año, el informe: “Health at a Glance: Europe 2022. State of health in the EU Cycle” en el cual elaboró un diagnóstico acerca de la salud física y mental de la

población de los Estados Miembros, llegando a la inquietante conclusión de que alrededor del 50% de los jóvenes (18 a 29 años), ciudadanos de la Unión Europea, han manifestado, tanto en la primavera del año 2021 como en la primavera del año 2022, necesidades de salud mental no cubiertas. Además, dicho porcentaje, 50%, duplica las necesidades de salud mental no cubiertas que el resto de adultos acucian.

Y es que este dato, además de ser preocupante, posiblemente es significativo, en relación al presente trabajo, si lo relacionamos con las dos primeras ilustraciones mostradas. En las mismas, el Ministerio de Universidades del Gobierno de España, en su último informe: “Datos y cifras del sistema universitario español publicación 2021-2022”, expone, sin especial énfasis, que, de 100 alumnos universitarios españoles de grado, en promedio, aproximadamente 33 de ellos acaban abandonado su grado y 12 de ellos cambian sus estudios. Asimismo, para grados cuya duración teórica es de 4 años, los alumnos, en promedio, finalizan sus estudios en 5 años, así como para grados cuya duración teórica son 5 y 6 años, los alumnos, en promedio, finalizan sus estudios en 6 y 6,5 años respectivamente. ¿Cuál es el problema? ¿Acaso los contenidos anuales exigidos no se adecúan a la duración de los cursos? ¿O bien los docentes no logran transmitir su erudición de la manera más eficiente? ¿No radicará el problema en la falta de disciplina, competencias básicas que llevan arrastrando los estudiantes desde la escuela? Pues bien, no nos cabe ni la menor duda de que este escollo del sistema educativo universitario en España, se debe a una combinación de todas estas cuestiones y de muchas otras de difícil medición como por ejemplo la falta de motivación y de sentido vital en los jóvenes. Todos hemos sido estudiantes en algún punto de nuestras vidas y nos hemos tenido que enfrentar a la falta de interés e incluso a la frustración y desesperanza que conlleva horas y horas de estudio y de trabajos sobre temáticas que nos traen sin cuidado. Precisamente, sobre esta cuestión, la motivación y el sentido vital como estados mentales que transforman el bienestar de las personas, buscamos centrar el presente trabajo final de grado.

Agradezco enormemente a Luis, mi tutor, por haberme introducido a la temática de la mano de un libro llamado: “Motivación en las organizaciones y sentido del trabajo.

Profesor Manuel Guillén Parra”. Resulta que Luis mantiene una estrecha relación con el autor del libro ya que ambos forman parte del equipo directivo del instituto para la ética en comunicación y organizaciones (IECO), un instituto valenciano, afiliado a la Universitat de València, que colabora con partners nacionales e internacionales de la talla de: Universidad de Harvard, Universitat Politècnica de València, Universidad de Navarra o International Humanistic Management Association, entre otros. Todo este ecosistema organizacional se originó con la finalidad de comprender y promover: la dignidad humana y la ética (humanismo empresarial), el florecimiento humano y el trabajo humano óptimo en las organizaciones.

Por lo tanto, la idea del presente business plan, es llevar a la práctica, es decir monetizar, crear un negocio, inspirándonos en la herramienta presentada por el citado libro: el mapa de motivaciones. Ante el problema que hemos observado en la realidad: falta de motivación y sentido del estudio entre los estudiantes, proponemos una herramienta digital que logre revitalizar la salud mental y el bienestar del alumnado de universidad. De ese modo, pretendemos sino erradicar, aminorar las consecuencias perjudiciales derivadas de la falta o pérdida de una dirección vital: fracaso educativo y salud mental.



*Ilustración 2: Motivación en las organizaciones y sentido del trabajo: Comparación entre la versión española y la versión inglesa del manual de referencia del presente trabajo cuya autoría se atribuye al profesor Manuel Guillén.*

Fuente: Institute for Ethics in Communication and Organizations. (2021). Publicaciones. Recuperado de: <https://iecoinstitute.org/libros/#1617121197354-022c9c11-f94e>

**¿Pero, quizás os estéis preguntado, que es todo esto del mapa de motivaciones, de encontrar tu sentido del estudio? ¿Cómo podemos siquiera medir estos estados mentales si son de lo más subjetivo e inefable posibles?**

Veámoslo a través de un conciso recorrido por la construcción del mapa de las motivaciones...

	Motivación Extrínseca	Motivación Intrínseca	Motivación Transcendente	Motivación Religiosa
	Recibir	Lograr	Dar	Devolver
<b>Bien Espiritual</b> Ámbito Sobrenatural	Deseo voluntario de recibir el bien espiritual Don, Regalo, Gracia	Deseo Voluntario de lograr el bien espiritual Santidad, Beatitude, Perfección	Deseo voluntario de dar el bien espiritual Santificación, Salvación, Bendición	
<b>Bien Moral</b> Ámbito Ético	Deseo voluntario de recibir el bien moral Reputación, Admiración, Respeto	Deseo Voluntario de lograr el bien moral Virtud, Excelencia, Bondad	Deseo voluntario de dar el bien moral Amabilidad, Comprensión, Bien	Deseo voluntario de devolver el bien a Dios
<b>Bien Agradable</b> Ámbito Psicológico	Deseo voluntario de recibir el bien agradable Relación, Afiliación, Estima	Deseo voluntario de lograr el bien agradable Auto-realización, Satisfacción, Auto-estima	Deseo voluntario de dar el bien agradable Compasión, Afecto, Cariño	
<b>Bien Útil</b> Ámbito Físico	Deseo voluntario de recibir el bien útil Sostenimiento, Seguridad, Apoyo	Deseo voluntario de lograr el bien útil Competencia, Habilidad, Éxito	Deseo voluntario de dar el bien útil Asistencia, Ayuda, Servicio	

*Ilustración 3: Definición de las motivaciones humanas.*

Fuente: Guillén, M. (2021). *Motivación en las organizaciones y sentido del trabajo*. Valencia. Tirant lo Blanch.

La idea que subyace al mapa, si bien es compleja, es fácil de entender. En una matriz 4\*4 ubicamos en las columnas, las cuatro grandes motivaciones de los humanos según las grandes corrientes teóricas, es decir las cuatro grandes explicaciones a las preguntas: ¿Cuál es ese estado interno que activa, mantiene y dirige la conducta que nos lleva a actuar? ¿Por qué actuamos de una determinada manera?

- Primera columna: Recibir un bien (motivación extrínseca).
- Segunda columna: Lograr un bien (motivación intrínseca).
- Tercera columna: Dar un bien (motivación trascendente).
- Cuarta columna: Devolver un bien (motivación religiosa o espiritual).

Y precisamente, con el término “bien” acuñado por Aristóteles en su libro: “Ética a Nicómaco”, nos referimos al fin de todas las acciones humanas. ¿Para qué actuamos de una determinada manera? ¿Qué finalidad-resultado perseguimos con nuestras acciones?

- Cuarta fila: Recibir, Lograr, Dar o Devolver el bien útil (son todas aquellas necesidades humanas de orden inferior y físico requeridas para poder tener una vida digna: sostenimiento, seguridad, apoyo, competencia, habilidad, éxito, asistencia, ayuda, servicio...)

- Tercera fila: Recibir, Lograr, Dar o Devolver el bien agradable (son todas aquellas necesidades de orden psicológico con las cuales disfrutamos de la vida en sociedad: relación, afiliación, estima, autorrealización, satisfacción, autoestima, compasión, afecto, cariño...)

- Segunda fila: Recibir, Lograr, Dar o Devolver el bien moral (son todas aquellas necesidades relacionadas con la ética: reputación, admiración, respeto, virtud, excelencia, bondad, amabilidad, comprensión, bien...)

- Primera fila: Recibir, Lograr, Dar o Devolver el bien espiritual (son todas aquellas necesidades que tienen que ver con el ámbito sobrenatural: don, regalo, gracia, santidad, beatitud, perfección, santificación, salvación, bendición...)

Una vez obtenido el mapa de las motivaciones personales del sujeto, a través de una encuesta genérica que entremezcla todo tipo de preguntas acerca de motivaciones y motivos y que más adelante explicaremos, el siguiente paso consiste en brindarle la interpretación al encuestado.

La interpretación recoge las coordenadas del mapa (como leerlo), la brújula (la dirección concebida para el mapa) y la hoja de ruta personal con la situación particular del sujeto. Una aproximación visual de este trabajo de hermenéutica sería la siguiente:

	Motivación Extrínseca Recibir	Motivación Intrínseca Lograr	Motivación Transcendente Dar	Motivación Religiosa Devolver
Bien Espiritual Ámbito Sobrenatural	Deseo voluntario de recibir el bien espiritual Don, Regalo, Gracia	Deseo Voluntario de lograr el bien espiritual Santidad, Bondad, Perfección	Deseo voluntario de dar el bien espiritual Eficacia, Salvación, Beneficio	Deseo voluntario de devolver el bien espiritual Alabanza, Adoración, Obed.
Bien Moral Ámbito Ético	<b>Recibir el bien</b>	<b>Lograr el bien</b>	<b>Dar el bien</b>	<b>Devolver el bien</b>
Bien Agradable Ámbito Psicológico	Menor Transcendencia		Mayor Transcendencia	
Bien Útil Ámbito Físico	Bienes inferiores		Bienes superiores	

Ilustración 4: Coordenadas en el Mapa de las Motivaciones: El Orden en el Amor.

Fuente: Guillén, M. (2021). Motivación en las organizaciones y sentido del trabajo. Valencia. Tirant lo Blanch.

	Motivación Extrínseca Recibir	Motivación Intrínseca Lograr	Motivación Transcendente Dar	Motivación Religiosa Devolver
Bien Espiritual Ámbito Sobrenatural	Recibir Gracia de Dios	Lograr Santidad con la acción de Dios	Dar Luz a los demás	<b>El trabajo como VOCACIÓN DIVINA</b> Gloria a Dios
Bien Moral Ámbito Ético	Recibir Respeto de los demás	Lograr Excelencia con mis acciones	<b>El trabajo como VOCACIÓN</b> Bien a los demás	Devolver Adoración a Dios
Bien Agradable Ámbito Psicológico	Recibir Estima de los demás	<b>El trabajo como CARRERA</b> Competencia con mis acciones	Dar Alegría a los demás	Devolver Gratitud a Dios
Bien Útil Ámbito Físico	<b>El trabajo como EMPLEO</b> Respeto de los demás	Lograr Competencia con mis acciones	Dar Servicio a los demás	Devolver Fidelidad a Dios

Ilustración 5: En Busca de Equilibrio entre Trabajo y Vida. Una Brújula de las Motivaciones

Fuente: Guillén, M. (2021). Motivación en las organizaciones y sentido del trabajo. Valencia. Tirant lo Blanch.

	Motivación Extrínseca Recibir	Motivación Intrínseca Lograr	Motivación Transcendente Dar	Motivación Religiosa Devolver
<b>Bien Espiritual</b> Ámbito Sobrenatural	<b>Crecimiento Espiritual</b> <i>Recibiendo con Atención</i>	<i>Logrando con Docilidad</i>	<b>Una VOCACIÓN DIVINA con sentido</b> <i>Dando con Dedicación</i>	
<b>Bien Moral</b> Ámbito Ético	<b>Crecimiento Ético</b> <i>Recibiendo con Sabiduría</i>	<i>Logrando con Responsabilidad</i>	<b>Una VOCACIÓN con sentido</b> <i>Dando con Claridad</i>	<i>Devolviendo con Gracia y Paz a Dios</i>
<b>Bien Agradable</b> Ámbito Psicológico	<b>Crecimiento Psicológico</b> <i>Recibiendo con Gratitud</i>	<b>Una CARRERA con sentido</b> <i>Logrando con Simplicidad</i>	<i>Dando con Alegría</i>	<b>Amor a los demás</b> <i>Devolviendo con Creciendo en amor con orden</i>
<b>Bien Útil</b> Ámbito Físico	<b>Un EMPLEO con sentido</b> <i>Recibiendo con Atención</i>	<b>Amor hacia nosotros</b> <i>Logrando con Humildad</i>	<i>Dando con Generosidad</i>	<i>Devolviendo con Fidelidad</i>

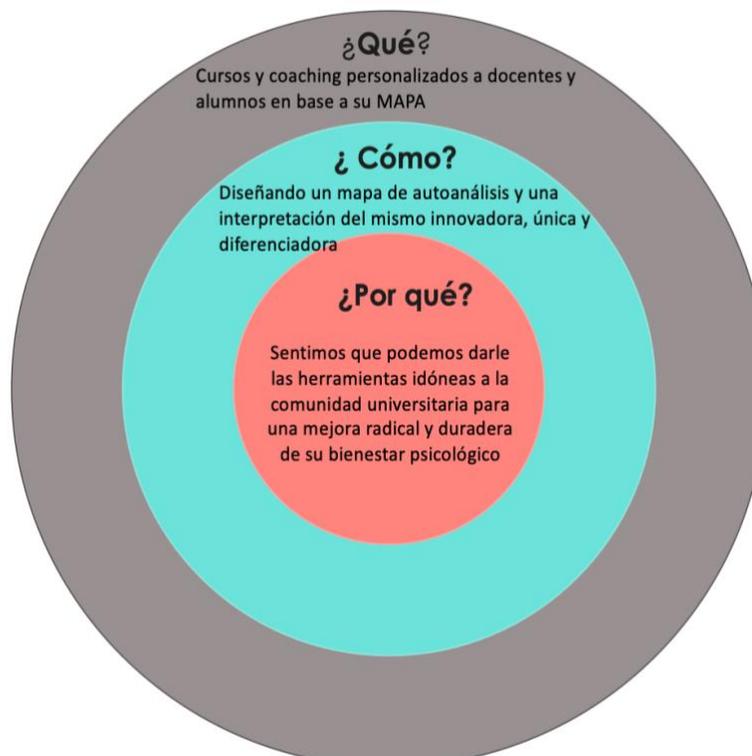
Ilustración 6: En Busca de Mayor Sentido del Trabajo. Una Hoja de Ruta de las Motivaciones

Fuente: Guillén, M. (2021). *Motivación en las organizaciones y sentido del trabajo*. Valencia. Tirant lo Blanch.

Claro, en nuestro caso, los cuatro sentidos del trabajo que se despliegan del mapa, en nuestros servicios dirigidos a estudiantes, se adaptarán a los cuatro sentidos del estudio. Toda la especificación del servicio la abordaremos más adelante, y resultará muy sencilla de entender ya que ahora conocemos el funcionamiento del mapa de las motivaciones. La finalidad del mismo, recalcamos, es brindarle las herramientas al alumno para que éste pueda identificar, diagnosticar su punto de partida motivacional y de este modo pueda tomar las mejores decisiones personales que le acerquen al punto de destino deseado. Lo ideal, tal y como refleja la figura sobre los sentidos del trabajo, es aspirar a que los bienes superiores, del orden de lo ético y espiritual, sean los ideales impulsores de nuestra conducta.

## Misión, Visión y Valores

Entrando a diseccionar la esencia de lo que va a ser nuestra empresa, cuya denominación social es: Vocatio S.L., es el momento de compartir su razón de ser en el mundo, su visión y sus valores. Para ello, vamos a recurrir a dos herramientas, a nuestro juicio muy interesantes e ilustrativas.



*Ilustración 7: Misión-Propósito de Vocatio S.L*

La primera herramienta, llamada el círculo dorado<sup>1</sup>, que incluye tres círculos concéntricos (ver ilustración superior), es un concepto ideado por el académico británico Simon Sinek. Esta técnica aplicada a nuestra empresa nos permite vislumbrar nuestra razón de ser, la misión, el porqué de nuestra existencia, la razón por la cual nos levantamos de la cama todos los días, más allá del dinero que es un mero resultado necesario para vivir adecuadamente. (el porqué). Dicho propósito consiste en impactar

<sup>1</sup> Simon Sinek (2009,septiembre). How great leaders inspire action [Vídeo]. TED. <https://www.youtube.com/watch?v=qp0HIF3Sf14>

positivamente, en la salud mental, bienestar psicológico de los estudiantes universitarios y de sus docentes para que ellos puedan disponer del autoconocimiento necesario y por ende dirigir sus vidas con arreglo al mismo. Nosotros básicamente les proporcionamos una herramienta de autoanálisis y su interpretación revolucionaria (¿Cómo?) para acompañarlos, por medio de cursos, asesorías online personalizadas (¿Qué?) en todo este proceso complejo, de búsqueda interna. Recalcamos, con la finalidad última y primordial de que los usuarios logren tomar mejores decisiones, personales y académicas-laborales, para sí mismos.

The image shows a screenshot of the Expansión website. At the top, there is a navigation bar with the date "16 de marzo de 2025", the logo "ORBYT.", and options for "Ediciones" and "Versión". There are also social media icons for Facebook, Twitter, and LinkedIn, a search bar with the text "Buscar...", and a "Iniciar sesión" button. The main header features the word "Expansión" in a large, bold, serif font. Below the header, there is a blue banner with the text "1986 | 2016 30 ANIVERSARIO". A horizontal menu below the banner lists various categories: MERCADOS, AHORRO, EMPRESAS, ECONOMÍA, EMPRENDEDORES&EMPLEO, JURÍDICO, TECNOLOGÍA, OPINIÓN, DIRECTIVOS, and ECONOMÍA DIGITAL. The main content area is divided into two columns. The left column contains a text box with the following text: "VOCATIO: Creadora del MAPA del que todo el mundo habla, responsable de haber transformado la vida de comunidad universitaria en nuestro país." The right column features the "tu Mapa Vital" logo, which consists of a stylized purple and orange globe with a spiral inside, and the text "tu Mapa Vital" in a pink, cursive font, with "TU CAMINO DE SENTIDO" written in smaller letters below it.

"Gracias al MAPA he encontrado un sentido a mi vida y ahora ya sé hacia donde dirigirme profesionalmente". "Conocer a José, Luis a través de las asesorías online ha sido lo mejor que me ha pasado en la vida. Ahora entiendo el funcionamiento de la conducta de mi alumnado y de mi propia conducta" "Por fin he identificado mi empleo como vocación." "Motivación extrínseca, intrínseca, trascendental, religiosa, la lógica del amor, la búsqueda del bien... son algunos de los temas que hemos aprendido de la mano de José, Luis y del resto del maravilloso grupo". Estos son algunos de los comentarios que hemos recopilado de los más de 3000 alumnos y docentes a los que hemos entrevistamos en las principales universidades de la Comunidad Valenciana. VOCATIO ofrece un espacio de valor compartido entre alumnos, nosotros y sus profesores en el que todos aprendemos a poner nombre , dirección y coherencia a nuestros estados internos que activan, mantienen y dirigen la conducta humana".

*Ilustración 8: Visión de Vocatio S.L.*

Esta segunda herramienta, logra plasmar nuestra visión. ¿Cómo nos vemos en un futuro? ¿Cuál es nuestra visión? Pues bien, en un futuro cercano, hemos fijado como fecha el 16 de marzo de 2025, buscamos ser la opción número uno en la Comunidad Valenciana en cursos y asesorías psicológicas online para la comunidad educativa. E, igualmente, buscamos, para dicha fecha, haber penetrado el mercado nacional y estar

presentes en las 33 universidades privadas existentes en España y en 25 de las 50 universidades públicas. Todos estos objetivos concretos los detallaremos más adelante.

Finalmente, cabe decir que nuestros valores son compartidos con el IECO ya que VOCATIO S.L. no puede entenderse sin la inspiración de toda la investigación y estudio sobre la materia emprendida por la institución. Así pues, nuestros principios, virtudes o cualidades que más nos caracterizan y a la vez nos impulsan a actuar de un determinado modo son los siguientes:

## NUESTROS VALORES



Promoción del desarrollo pleno de la persona en las organizaciones.



Búsqueda honesta de la verdad a través del estudio.



Compromiso con el bien común de la sociedad.



Admiración ante la grandeza humana.



Integración armónica de las dimensiones técnica, ética y estética.



Diálogo interdisciplinar entre las ciencias sociales y la filosofía.



Colaboración y alianzas con instituciones y organizaciones internacionales.



Innovación en el enfoque y resolución de problemas.



Trabajo interuniversitario e independencia institucional.



Investigación científica en equipo, rigurosa y colaborativa.

*Ilustración 9: Valores de Vocatio S.L.*

Fuente: Institute for Ethics in Communication and Organizations. (2021). Nuestros valores. Recuperado de: <https://iecoinstitute.org/nuestros-valores/>

## Propuesta de Valor Extendida

Llegados a este punto del trabajo, intuyo que os surgen numerosas preguntas encaminadas en este sentido: ¿La narrativa es muy esperanzadora pero como pensáis llevarla a la práctica? ¿Cuáles van a ser vuestras fuentes de ingresos, es decir como vais a capturar valor de la innovación que introducís al mercado? ¿O incluso en qué medida vuestro proyecto es innovador si ya existen cientos y cientos de cursos y asesorías psicológico-emocionales? ¿En definitiva, podéis explicarnos vuestro modelo de negocio? Con lo cual, anticipándonos a vuestras inquietudes, procedemos a desgranar nuestro modelo de negocio, con el uso de una herramienta empresarial muy extendida en la práctica y que resulta muy útil para plasmar de un vistazo todos los aspectos cruciales a tener en cuenta a la hora de emprender un negocio. Hablamos del Modelo Canvas Triple Impacto. Nuestro modelo de negocio adopta la siguiente forma:



*Ilustración 10: Lienzo de modelo de negocio de Vocatio S.L.*

Pasando a explicar los 9 componentes centrales del modelo (cuadrantes en blanco) que han sido ilustrados con la ayuda de dibujos tenemos que:

**Stakeholder Segments:** Éstos representan a aquellos grupos de interés particularmente interesados en nuestro negocio. ¿Quién o quiénes pueden estar interesados en el correcto funcionamiento de nuestra empresa? Nuestros clientes, las 83 universidades presentes en España y en especial las 33 universidades privadas que a priori cuentan con mayores recursos para invertir en los usuarios finales del servicio (estudiantes 18-25 años en promedio). Pero también todas aquellas venture capital, business angels o cualquier fondo de inversión interesados en sacar una tajada del proyecto. Y, por último, de forma indirecta, pensamos que aumentando los niveles de bienestar de los jóvenes alumnos y sus profesores, algunos sectores relacionados con el cuidado del cuerpo y de la mente, como pueden ser los centros y tiendas deportivas, los centros de gimnasias suaves (yoga, pilates, taichí...), las librerías, los retailers de alimentación saludable, incluso la restauración healthy o por qué no el ecoturismo, pueden verse beneficiados con la aparición de nuestro proyecto.

**Value Proposition:** El núcleo gordiano de nuestro negocio, la respuesta a la pregunta: ¿Cómo resolvemos el problema que hemos definido y ofrecemos ventajas a los grupos de interés de una forma nueva y mejor?

Nuestro modelo de negocios es un B2B2C. Es decir, nosotros ofrecemos nuestros productos a otras organizaciones, instituciones académicas en este caso y ellos son los responsables de hacerles llegar el producto al usuario (estudiante y docentes universitarios). Ofrecemos, por un lado, un mapa de motivaciones y una interpretación adaptada al usuario tras la realización por parte del mismo de un cuestionario.

El cuestionario se compone de 5 secciones y adopta la siguiente forma:

## Sección 1/5

Esta sección consta de 48 preguntas sobre sus motivaciones en el trabajo o los motivos **que realmente le llevan a esforzarse más y trabajar mejor o más duro.**

Presione siguiente para comenzar

Siguiente >

*Ilustración 11: Encuesta sobre la percepción del trabajo-estudio: ¿Ves tu trabajo-estudio como un empleo, una carrera, una vocación o una llamada más alta?*

*Fuente:*

*Instituto de Ética en la Comunicación y las Organizaciones (IECO). (2022). La importancia de encontrar un propósito en el trabajo. En Trabajo en Busca de Sentido. Recuperado de: <https://trabajoenbuscadesentido.com/quiz/instructions>*

## Sección 2/5

En este apartado del cuestionario no se pregunta sobre las ideas religiosas. Para algunas personas la religión o su relación con Dios, puede ser una motivación en su trabajo y para otras no.

Las preguntas que vienen a continuación sólo pretenden evaluar en qué medida ese tipo de motivación está o no presente en su vida a la hora de trabajar, como antes hemos preguntado por otro tipo de motivaciones distintas a éstas.

**Si esto no se aplica a usted, simplemente marque 0 para cada respuesta u omite toda la sección haciendo "clic" en el botón omitir más abajo.**

Siguiente >

Omitir >

*Ilustración 12: Encuesta sobre la percepción del trabajo-estudio: ¿Ves tu trabajo-estudio como un empleo, una carrera, una vocación o una llamada más alta?*

*Fuente:*

*Instituto de Ética en la Comunicación y las Organizaciones (IECO). (2022). La importancia de encontrar un propósito en el trabajo. En Trabajo en Busca de Sentido. Recuperado de: <https://trabajoenbuscadesentido.com/quiz/instructions>*

### Sección 3/5

Esta sección consta de 2 preguntas sobre los diferentes ámbitos que contribuyen a un desarrollo humano pleno.

Presione siguiente para comenzar

Siguiente >

*Ilustración 13: Encuesta sobre la percepción del trabajo-estudio: ¿Ves tu trabajo-estudio como un empleo, una carrera, una vocación o una llamada más alta?*

*Fuente:*

*Instituto de Ética en la Comunicación y las Organizaciones (IECO). (2022). La importancia de encontrar un propósito en el trabajo. En Trabajo en Busca de Sentido. Recuperado de: <https://trabajoenbuscadesentido.com/quiz/instructions>*

### Sección 4/5

Esta última sección contiene algunas preguntas sobre su trabajo y nivel de compromiso.

Presione siguiente para comenzar

Siguiente >

*Ilustración 14: Encuesta sobre la percepción del trabajo-estudio: ¿Ves tu trabajo-estudio como un empleo, una carrera, una vocación o una llamada más alta?*

*Fuente:*

*Instituto de Ética en la Comunicación y las Organizaciones (IECO). (2022). La importancia de encontrar un propósito en el trabajo. En Trabajo en Busca de Sentido. Recuperado de: <https://trabajoenbuscadesentido.com/quiz/instructions>*

## Sección 5/5

**Sexo**

Hombre  Mujer

**Rango de edad**

<25  25-34  35-44  45-54  >55

**Situación laboral**

Estudiante  Autónomo  Otros trabajos  Jubilado  Otro

**País**

Siguiente >

*Ilustración 15: Encuesta sobre la percepción del trabajo-estudio: ¿Ves tu trabajo-estudio como un empleo, una carrera, una vocación o una llamada más alta?*

*Fuente:*

*Instituto de Ética en la Comunicación y las Organizaciones (IECO). (2022). La importancia de encontrar un propósito en el trabajo. En Trabajo en Busca de Sentido. Recuperado de: <https://trabajoenbuscadesentido.com/quiz/instructions>*

Una vez realizado el cuestionario, que adapta las preguntas en función de si el encuestado es estudiante o docente, el usuario accede a sus resultados, reflejados en su mapa de motivaciones y a 60 lecciones audiovisuales en las cuáles nuestro equipo realiza una interpretación de todos los cuadrantes del mapa, de su lógica y de la orientación ideal perseguida. También, el usuario accede a un contenido extra. Este contenido extra se basa por un lado en test y ejercicios sencillos sobre motivación para validar e integrar los conocimientos adquiridos. Y, por otro lado, en 2 sesiones online de hora y media con nuestros formadores en las cuáles se abordarán al detalle cuestiones relacionadas con el propio mapa motivacional del usuario. No obstante, todos estos contenidos son voluntarios. El usuario puede ceñirse únicamente a las 60 lecciones audiovisuales y prescindir del acceso al contenido extra. Si bien, desde VOCATIO S.L.,

recomendamos encarecidamente seguir el orden del curso y acceder a todo su contenido en aras de un aprendizaje holístico.

Por otro lado, la segunda propuesta de valor añadido que nos diferencia de nuestros competidores, es que gracias a una colaboración recientemente suscrita con la Akademia fundada por el célebre escritor, en temas de desarrollo personal y liderazgo, Borja Vilaseca, ofrecemos a los estudiantes universitarios la posibilidad de participar en dicho curso. La Akademia, es un proyecto educativo, con carácter totalmente gratuito y altruista, que promueve la educación emocional entre jóvenes de 18 a 23 años. En esencia, la Akademia consiste en la asistencia a talleres semanales de unas 3 horas, 100 horas en total de septiembre a mayo, en los que formadores, comparten su sabiduría en temas como el autoconocimiento, desarrollo personal, liderazgo, propósito vital y vocación. En paralelo, los chicos y chicas tienen a su disposición a un “acompañante”, durante 15 sesiones individuales, un formador del programa, con el que trabajan áreas de su desarrollo emocional que en grupo quizás no puedan abordar.

**Channels:** Las vías de acceso a nuestros grupos de interés. Teniendo en cuenta que nuestro cliente, es la institución universitaria, vamos a abordar los encuentros de una forma un tanto tradicional. Buscaremos asistir a todos los congresos y convenciones que se organicen en España, con especial énfasis, en la Comunidad Valenciana dada la cercanía. Por ejemplo, por medio de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE), nos hemos enterado que el día 13 de abril la Universidad de Zaragoza acoge el I Congreso Internacional del Cuidado Educativo Integral. Es una buena ocasión para ganar visibilidad. Del mismo modo, contactaremos a nuestros clientes potenciales vía canales tradicionales: email, teléfono y presencialidad. Y, aprovechando el poder de las redes sociales, contactaremos por medio de LinkedIn a los centros docentes universitarios españoles (empezando por la Comunidad Valenciana) y del mismo modo haremos llegar la herramienta a los principales influencers educativos, en España, para que la compartan con su comunidad, que suele ser más propensa a interesarse por estas temáticas, con la esperanza de que ésta pueda expandir el interés

por la implementación del mapa en sus centros educativos. Empezaremos contactando con perfiles tales como: Patricia Ramírez, Walter Riso, Silvia Congost, Mario Alonso Puig.

**Stakeholder Relationships:** ¿Cómo vamos a relacionarnos con nuestros socios-grupos de interés? La piedra angular de nuestra relación con el entorno, en general, ya sean socios, trabajadores de la empresa, administraciones públicas, inversores etc se basa en la confianza y en la integridad. Nosotros vamos de frente, somos una empresa íntegra, es decir un colectivo humano que se ha reunido con una misión específica, medible y alcanzable, que sabe hacia dónde se dirige, y que también es consciente de la impronta, buen trato que quiere impactar en los demás. Nos vamos a relacionar desde la confianza, la presteza en la resolución de problemas que puedan surgir, la profesionalidad, pero también desde la flexibilidad a la hora de aceptar imprevistos y dificultades. Colaborando con la Akademia, contribuimos altruistamente, pro bono, a la mejora emocional del individuo, y por ende al progreso social.

**Key Partners:** Los actores que ya están trabajando en la resolución de la problemática y que por tanto deben formar parte del cambio, son lógicamente: el Gobierno de España, por medio del Ministerio de Universidades, las 83 universidades presentes en el territorio Español que han de dar con la tecla urgentemente para aproximarse a una enseñanza mejor adaptada en la era actual, y otros partners educativos como pueden ser: la Akademia, la fundación BBVA: aprendemos juntos, las conferencias “Mentes Expertas” o incluso los psicólogos, a los que desafortunadamente no todo el mundo puede acceder, quienes deben liderar el cambio proveyendo las herramientas a las nuevas generaciones para adaptarse a un mundo totalmente distinto del mundo al que nuestros progenitores nos han querido preparar. Igualmente, colaborar con algún Key Opinion Leader, con relevancia mediática, sería todo un logro para nosotros. Estamos trabajando en esa dirección.

**Key Activities:** Las actividades, que ya estamos llevando a cabo, y que esperamos logren diferenciarnos de la competencia son el posicionamiento SEO y el Video Marketing. El problema de Vocatio es la penetración en el mercado, es lograr

penetrar la mente del usuario final y por ello estamos trabajando en todos los recursos disponibles para lograr nuestros fines. El video marketing, va a permitirnos contactar con nuestros potenciales clientes de una forma más eficiente. Ellos verán la herramienta, con un estilo muy chulo, podrán probarla accediendo a un enlace, escucharán relatos maravillosos de usuarios a los que les ha cambiado la vida etc Nuestro especialista en marketing y nuestro informático se encargarán de combinar audio e imagen de manera persuasiva a la vez que convincente. La realidad es que nuestro producto es bueno por sí solo, pero tenemos que encontrar el modo para venderlo exitosamente. Con el posicionamiento SEO, buscamos acceder a los primeros recuadros de la web ya que las universidades, una vez nos hayamos presentado, van a querer saber todo de nosotros y por ende necesitamos un lugar muy visible y sugerente en internet.

**Key Ressources:** Los recursos clave son el producto en sí, el mapa de motivación, la web, desde la cual nuestros clientes podrán conocer la esencia del negocio ya que diseñaremos una web tremendamente cautivadora. Y, por otro lado, nuestra plantilla corporativa que ha sido cuidadosamente seleccionada asegurándonos la presencia de los mejores profesionales posibles en su área. Éstos transmiten esa percepción de profesionalidad a la vez que naturalidad, calidez en el trato que aspiramos alcanzar.

**Cost Structure:** La estructura de costes es bastante convencional. Ésta aglutina todos los costes fijos: personal, alquiler local, suministros, impuestos y pagos de intereses de préstamos. Y los costes variables que no podemos cuantificar por el momento: posibles subcontrataciones en cuestiones muy específicas de legalidad, marketing e informática.

**Revenue Structure:** En cuanto a la estructura de ingresos, ésta es muy simple. Obtenemos ingresos por medio de dos vías. El negocio, propiamente dicho, es decir por medio de todas las suscripciones que las universidades adquieren a nuestros cursos y asesorías psicológicas extras que quieran contratar. Y, por otro lado, las subvenciones y

ayudas estatales que esperamos percibir. Todo esto lo explicaremos en detalle más adelante, La idea es así de sencilla.

## **Aspectos Legales**

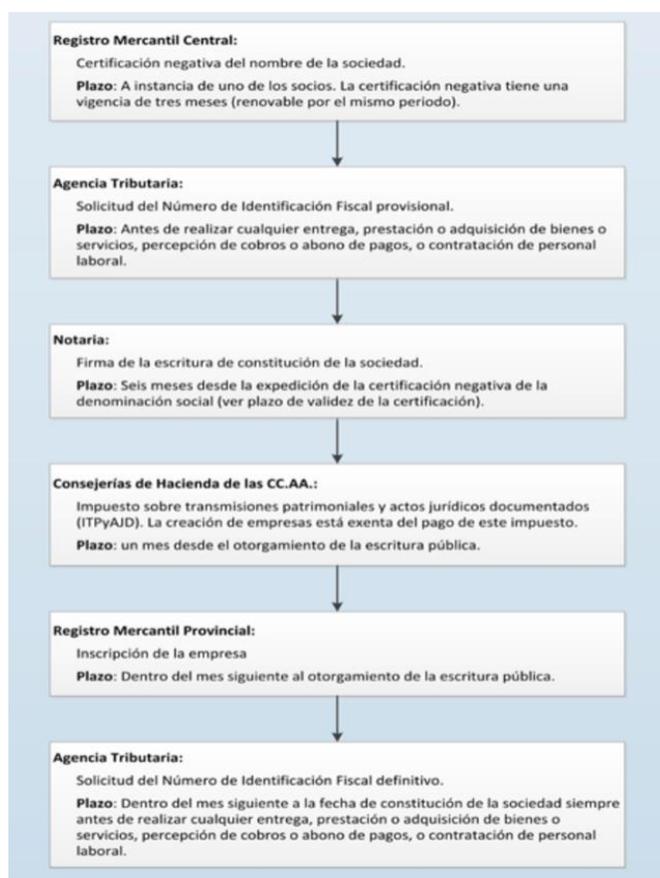
Nuestra empresa, va a acogerse a las disposiciones jurídicas enunciadas en la nueva Ley 28/2022, de 21 de diciembre, de fomento del ecosistema de las empresas emergentes. Es decir, nos vamos a constituir como startup. Para ello, previo a inscribirnos en el registro mercantil, tenemos que recabar una validación por parte de la Empresa Nacional de Innovación SME, S.A. (ENISA). Dicha fase está en proceso. Los requisitos, que el organismo debe validarnos, en un plazo máximo de 3 meses, a contar desde la fecha de solicitud, son los mencionados en el artículo 3 de la mencionada norma jurídica:

- Ser una empresa de nueva creación o, no siéndolo, que hayan transcurrido más de 5 o 7 años en el caso de empresas biotecnológicas, energéticas, industriales y otros sectores estratégicos.
- No haber surgido de una operación de fusión, escisión, segregación o transformación de empresas que no tengan consideración de empresas emergentes.
- No distribuir ni haber distribuido dividendos.
- No cotizar en un mercado regulado.
- Tener la sede social, domicilio social o establecimiento permanente en España.
- Que el 60% de la plantilla cuente con contrato laboral en España.
- Desarrollar un proyecto de emprendimiento innovador que cuente con un modelo de negocio escalable.

A priori, nuestra empresa cumple todos estos requisitos. Así que una vez obtenido el visto bueno de ENISA, seguiremos los pasos estipulados en el Real Decreto

Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.

Lo que tenemos que entender es que una startup no es una modalidad societaria equiparable a las sociedades mercantiles tradicionales ya sea una sociedad anónima, limitada o una cooperativa. Al contrario, la startup pertenece al régimen jurídico de éstas y en nuestro caso la naturaleza jurídica de nuestra startup, es la propia de una sociedad limitada ya que la voluntad de los socios, Luis y un servidor, es la de no comprometer nuestro patrimonio personal para así únicamente responder de las obligaciones surgidas en el tráfico económico-jurídico con un patrimonio empresarial. Con lo cual, el procedimiento estándar para constituir una sociedad de responsabilidad limitada, el cual vamos a seguir a rajatabla, es el siguiente:



*Ilustración 16: Trámites legales para constituir una sociedad limitada en el ordenamiento jurídico español.*

Fuente: Dirección. General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Portal PYME. (2023). Trámites administrativos para la creación de empresas.

Recuperado de: <http://www.ipyme.org/es-ES/creaciondelaempresa/ProcesoConstitucion/Paginas/SRL.aspx?cod=SRL&nombre=Sociedad%20de%20Responsabilidad%20Limitada&idioma=es-ES>

En total, estimamos que el coste que nos va a suponer constituir la sociedad limitada ronda los 3.300 euros (3.000 euros de capital social + 300 euros del resto de trámites, esencialmente aranceles notariales y registro mercantil).

A parte de redactar unos estatutos y una escritura de constitución que pasarán a configurar el núcleo legal de Vocatio S.L, es importante reseñar que las relaciones entre los socios José Carlos Huerta y Luis Pérez van a regularse a través de un documento denominado: pacto de socios. En este acuerdo privado entre las partes, se definirán claramente las siguientes cuestiones, aunque parezca mentira resultan cuestiones prioritarias para la buena marcha del negocio:

- Igualdad de derechos y deberes reconocidos a los dos socios, independientemente del porcentaje de participación en la sociedad.
- “Voto de calidad” en favor del socio fundador, José Carlos Huerta, en la toma de decisiones no consensuadas. No obstante, confiamos en que el sentido común y la amistad que une a las partes logre dilucidar cualquier cuestión controversial.
- Aportación inicial de capital (capital social) en la misma cuantía: 12.500 euros cada socio (1.500 euros por socio en capital mínimo de constitución de la sociedad limitada + 11.000 euros por socio en capital social extendido).
- Reparto igualitario de los beneficios atendiendo a la proporción de la participación en la sociedad (50% cada uno).
- Transmisión de las participaciones sociales de un socio en favor del otro en caso de que el primero desee vender su participación.
- Cesión de las participaciones en caso de fallecimiento. Los herederos del difunto podrán adquirirlas.
- Amparo a un procedimiento arbitral para resolver conflictos irresolubles entre los socios.

## MARKETING

### Análisis

#### Entorno Super-Vuca

Entrando a estudiar, detenidamente, el entorno general en el cual se va a mover la empresa, queremos presentar el tradicional análisis PESTEL, desde un ángulo distinto. Hemos identificado, dentro del sector de la consultoría psicológica, una serie de mega tendencias, es decir, direcciones generales de desarrollo humano, consistentes en varios fenómenos o procesos de cambio de amplio alcance, en lo relacionado con los factores político-legales, socio-económicos, tecnológicos y ecológicos que están sucediendo en nuestro país. El resultado es el siguiente:



*Ilustración 17: Análisis del entorno general de Vocatio S.L. a través de las mega tendencias y sus interrelaciones.*

En cuanto a la dimensión político-legal, lo primero a resaltar es la falta de legislación estatal acerca de la salud mental. Dicho de otro modo, no existe en España ningún tipo de norma jurídica, de carácter estatal reciente, pues la ley en vigor sobre salud mental se remonta al año 1986. El gobierno de España, en el año 2021, propuso la redacción de una Ley General de Salud Mental pero por cuestiones políticas, ésta permanece inactiva. Existe únicamente una ley autonómica, en la Comunidad Autónoma de La Rioja<sup>2</sup>, que trata directamente en esta problemática. Es necesario, incluir en una futura ley estatal sobre la educación, un apartado especial que incida en el abordaje de la salud mental, en el seno de la comunidad educativa, con la implementación en las escuelas y en las universidades de programas formativos como el nuestro que visan una mejoría en la salud mental de los estudiantes y por ende en una mejora de la calidad, del bienestar del sistema educativo en España. Dicho lo cual, Vocatio S.L y sus competidores, se enfrentan en un sector, caracterizado por un vacío legal, un sector lleno de oportunidades si adoptamos una mentalidad de abundancia. Otra de las cuestiones a tener en cuenta en la dimensión política-legal, es la regularización del coaching. Nuestra plantilla, nuestros asesores psicológicos, si bien de formación base, en su mayoría van a ser psicólogos, van a requerir una formación en coaching educativo. En España, existen centenares escuelas formadoras de coaches pero solo unos cuantos programas formativos impartidos en algunos centros, son reconocidos por la Asociación Española de Coaching (ASESCO). Así pues, nuestros profesionales van a formarse en el prestigioso Instituto Europeo de Coaching, ubicado en las Rozas (Madrid). Y nuestra aspiración consiste en conseguir la acreditación Coach Profesional Senior (CPS), la más alta dentro de las tres modalidades acreditativas que ofrece la asociación. Pero para ello, entraremos a la asociación en primer lugar bajo la posición de Coach Asociado Certificado (CAC), escalando a Coach Profesional Certificado (CPC) hasta llegar a la cúspide de CPS. Para entrar en cada categoría, la ASESCO exige un número mínimo de horas efectivas de sesión de coaching impartidas, cartas de recomendación de otros coaches de la ASESCO, referencias de clientes e incluso un número mínimo de años

---

<sup>2</sup> Ley 6/2023 de 22 de marzo, de las personas con problemas de salud mental y sus familias. Recuperado de: [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2023-9773](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2023-9773)

ejerciendo la profesión de forma continua. Todavía nos queda un largo recorrido para llegar a nuestra meta.

Relacionada con la dimensión político-legal, encontramos la dimensión tecnológica. La realidad es aplastante: vivimos en la era digital. La tecnología está presente en cada rincón de nuestras vidas y por eso mismo nuestra oferta digital encaja como anillo al dedo en las demandas del consumidor actual. La tecnología ha transformado no solo el canal de distribución del producto/servicio sino también la experiencia del trabajador en un entorno virtual, a remoto, desde su casa. Además, hemos observado cómo a lo largo de la pandemia numerosas instituciones educativas, otras desgraciadamente no tanto, han sido capaces de adaptar sus clases a un modelo Hyflex en el que por medio de la tecnología (pantallas visuales táctiles, micrófonos, cámaras...) profesores y alumnos han sido capaces de seguir el curso de las clases con total normalidad sin bajar el rendimiento. Aquí entra en juego la brecha digital y somos conscientes de que no todas las personas ni todas las universidades tienen los medios para garantizar una educación online de calidad. No obstante, observando de cerca el ejemplo de la Universidad Europea, tenemos la esperanza de poder llegar a captar, empresarialmente hablando, a sus estudiantes. Y como la Universidad Europea, existen tantas otras universidades bien adaptadas al mundo digital. Por otro lado, a caballo entre la tecnología y la dimensión político-legal, el cliente digital de nuestros tiempos está altamente concienciado, o al menos se desarrolla en un entorno de protección del dato. Es decir, hoy en día, sabemos que las empresas, por medio de la tecnología y sus algoritmos, diseñan perfiles de nosotros mismos para incrementar sus ventas. Claro, en nuestro caso, nosotros tenemos total acceso a datos muy personales del usuario que bajo ningún concepto van a trascender más allá del negocio. Por eso mismo, todas las actuaciones que llevemos a cabo con el cliente final van a supeditarse a lo dispuesto en el Reglamento UE 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo de 27 de abril de 2016, relativo a la protección de las personas jurídicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos y por el que se deroga la Directiva 95/46/CE. En esta línea, en todo momento, se le posibilitará al cliente final, por

medio de la universidad, el uso de los derechos de acceso, rectificación, supresión, limitación del tratamiento y portabilidad de los datos contemplados en el reglamento.

Pasando a reflexionar acerca de la dimensión económica, observamos que la tendencia global, en occidente, está enmarcada en la corriente sostenible. Las empresas se están sumando todas en mayor o menor medida a producir de tal manera que satisfagamos nuestras necesidades actuales sin comprometer las necesidades de las generaciones venideras. Es cierto que la coyuntura actual, post Covid no es la más alentadora posible. El PIB, en el último trimestre de 2022 aumentó en un 5% en comparación al PIB del mismo trimestre del año anterior<sup>3</sup>, dato que no nos dice mucho pues venimos de una pandemia en la que lógicamente los umbrales de producción se desplomaron y por tanto ahora están aumentando. Estamos sufriendo el encarecimiento de los precios, en 2022 el Índice de Precios al Consumidor se incrementó en un 8,4% en comparación al año anterior<sup>4</sup>. Se prevé unas tasas de desempleo de hasta el 13% a lo largo del presente año según proyecciones de algunas entidades financieras importantes del país<sup>5</sup>. El contexto internacional es incierto, con la guerra de Rusia y Ucrania y sus repercusiones en el precio de los hidrocarburos y en productos básicos como el trigo. En definitiva, como indica el título del epígrafe, vivimos ahora más que nunca en un entorno VUCA, volátil, incierto, complejo y ambiguo.

La dimensión económica está altamente ligada con la dimensión ambiental, por lo que comentábamos sobre el sistema productivo estandarizado en occidente: la economía sostenible. Y, en este punto, sí que tenemos que desvelar varias cuestiones desconocidas, a nuestro parecer, por la gran audiencia cuyo conocimiento para nosotros es vital de cara a ofrecer un servicio alineado con la tendencia sostenible actual. La revista Novaciencia, en un artículo publicado a fecha 8 de julio de 2022, titulado: Consumo energético de las aplicaciones: contaminación sin salir de casa<sup>6</sup>, nos comparte

---

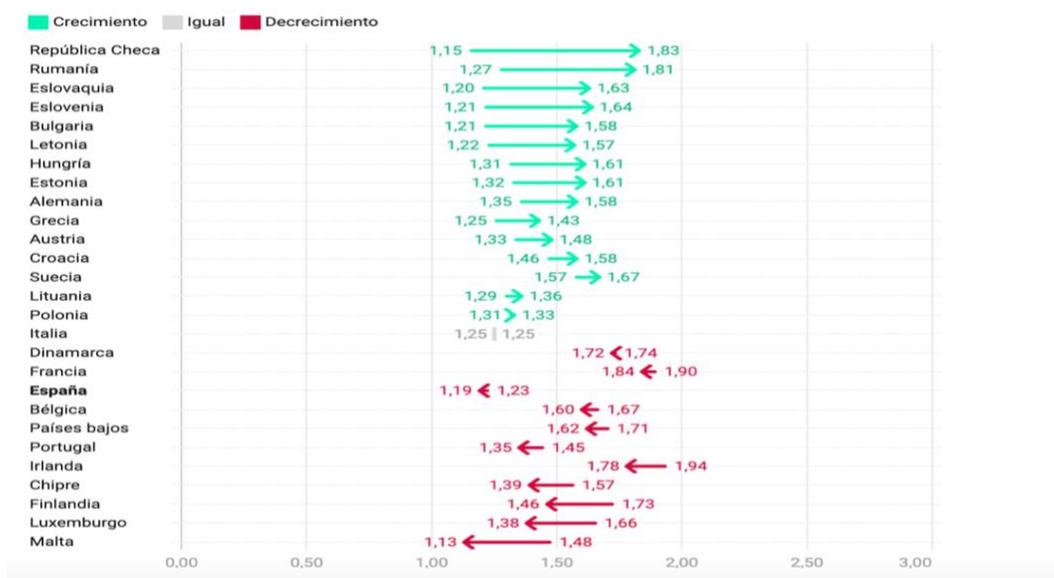
<sup>3,4</sup> Instituto Nacional de Estadística (INE). Recuperado de: [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736164439&menu=ultiDatos&idp=1254735576581](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736164439&menu=ultiDatos&idp=1254735576581)

<sup>5</sup> Recuperado de: <https://www.funcas.es/textointegro/previsiones-economicas-para-espana2023-2024/>

<sup>6</sup> Recuperado de: <https://novaciencia.es/consumo-energetico-aplicaciones/>

varias píldoras de sabiduría acerca de esta temática. “En 2030, el 20% de la energía que se consumirá en el mundo la devorarán las tecnologías de la información”. “Con cada búsqueda en Google se emiten a la atmósfera 0,2 gramos de dióxido de carbono”. “Al ver un vídeo de Youtube durante diez minutos, un gramo.” “Mientras que cada correo electrónico almacenado en el ordenador supone emitir diez gramos de CO2”. De hecho, ya se está trabajando en programas de sostenibilidad del software tanto por parte de grupos de investigación tal que Alarcos de la Universidad de Castilla-La Mancha como por parte del Estado, por medio de la Secretaría de Estado de Digitalización e Inteligencia Artificial. Incluso, multinacionales como Microsoft ya han incorporado a su plantilla una figura llamada: ingeniero de software verde, creado ad hoc con la finalidad de reducir el consumo energético de las aplicaciones.

En cuanto a la dimensión demográfica, tenemos que ser conscientes de que vivimos en un país fuertemente envejecido. Según la Organización Mundial de la Salud, en 2022, la esperanza de vida, promedio entre hombre y mujer, al nacer del español es de 83,6 años. Dicha cifra se posiciona en el TOP 5 de países con mayor esperanza de vida, justo después de Japón (84,4 años), Suiza (83,8 años), Singapur (83,6 años). ¿Cuál es el problema? La tasa de fertilidad. Si atendemos a los últimos datos del portal estadístico de referencia en la Unión Europea, Eurostat:



*Ilustración 18: Tasa de fertilidad de los países de la Unión Europea 2001-2021.*

Fuente: Eurostat (2023). Tasa de fertilidad de los países de la Unión Europea 2001-2021. Recuperado de: <https://www.newtral.es/tasa-de-fertilidad-europa/20230314/>

Observamos que España cuenta con una de las tasas de fertilidad más bajas de la Unión Europea, lo que implica que a no ser que captemos población extranjera joven, nosotros no estamos “produciendo” estudiantes sencillamente porque abundan sobre todo personas mayores, ya formadas. Este dato, de 1,19 nacimientos por mujer, que va en decrecimiento, es fatídico para el devenir de nuestro negocio. Para más inri, según datos del Instituto Nacional de Estadística, a partir de los 18 años, edad teórica de educación superior, se producen las mayores diferencias entre las tasas de escolarización de mujeres y hombres. En el curso 2019-2020, a los 18 años la tasa femenina supera en 12,2 puntos porcentuales a la masculina, a los 19 años la tasa femenina supera a la masculina en 13,6 puntos porcentuales y a los 20 años en 14,7 puntos porcentuales<sup>7</sup>. Entonces, nos surge la siguiente incógnita: ¿Deberíamos diferenciar los cursos motivacionales entre hombres y mujeres? ¿Acaso el hombre y la mujer se ven motivados por los mismos estímulos? Los cursos no los vamos a diferenciar pues ofrecen una herramienta estandarizada y una interpretación que también es universal.

Por último, en esta especie de análisis PESTEL, que nos ayuda a entender el mundo en el que vamos a introducirnos, debemos abordar el estudio de la dimensión socio-cultural. Hilando al detalle, presentamos los siguientes datos:

Según un estudio de Global Health Service Monitor<sup>8</sup>, elaborado por Ipsos en 34 países en el cual 23.507 adultos han sido entrevistados entre el 22 de julio y el 5 de agosto de 2022, en España el 51% de los entrevistados, considera que la salud mental

---

<sup>7</sup> Instituto Nacional de Estadística (INE). Recuperado de: [https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es\\_ES&c=INESeccion\\_C&cid=1259925953043&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout&param1=PYSDetalle&param3=1259924822888](https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925953043&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout&param1=PYSDetalle&param3=1259924822888)

<sup>8</sup> Ipsos. (2022). Ipsos Global Health Service Monitor 2022. Recuperado de <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2022-09/Ipsos-global-health-service-monitor-2022-VDEF.pdf>

es el mayor problema de salud al que se enfrenta el país actualmente. Esta cifra suponía sólo el 23% en el año 2018 cuando se llevó a cabo la misma entrevista. Esta creciente preocupación por la salud mental ya no es discutible, pero es que además tenemos el dato, según otro estudio publicado por Idealo, de que, en 2022, la demanda de libros de autoayuda aumentó en un 512% en comparación al año anterior siendo la diferencia entre hombres y mujeres notoria. Según el estudio, las mujeres consumen un 28% más ese tipo de libros que los hombres. También es cierto que la edad en la que menos se consume este tipo de libros es de 18 a 23, aun así, sigue habiendo un porcentaje de la población joven nada desdeñable muy interesado en el crecimiento y desarrollo personal. Finalmente, relacionado con la tecnología y los cambios de comportamiento socio-culturales, el informe de la plataforma Qustodio sobre hábitos digitales de los menores<sup>9</sup>, concluye que el uso de las apps en la educación se ha disparado un 162% en el primer semestre del año 2021 y que el resto del año creció un 54%. Google Classroom pasó de recibir la visita anual de 40 millones de usuarios en 2019 a recibir en sus plataformas a 150 millones de usuarios al año siguiente. La tendencia es muy clara. Nos estamos subiendo a la ola del aprendizaje optimizado gracias a la tecnología.

### Las 6 fuerzas de Porter

Una vez tenemos clara la configuración del entorno general en el cual la empresa va a transitar, el siguiente paso consiste en analizar el entorno más cercano a Vocatio S.L. ¿Quiénes son nuestros competidores? ¿Cómo vamos a relacionarnos con nuestros clientes? ¿Y con nuestros proveedores? A estas y a otras tantas preguntas vamos a intentar responderlas de la mejor forma posible. Para ello, vamos a emplear una herramienta empresarial referente llamada: las 6 fuerzas de Porter. Hemos añadido una fuerza más llamada: agentes de frontera. Esta fuerza describe todos aquellos grupos de interés cuyas actividades pueden llegar a favorecer o a limitar el atractivo de la industria. La idea subyacente al modelo de las 6+1 (añadida por nosotros) fuerzas de Porter es

---

<sup>9</sup> Recuperado de: <https://www.qustodio.com/es/research/tiempo-que-pasan-los-menores-conectados-a-las-pantallas/>

que la actuación de estos 7 componentes en conjunto determina el grado de atractivo de la industria. A su vez, cada fuerza depende de una serie de factores que influyen en las mismas. Nosotros hemos seleccionado, dentro de cada fuerza, los factores más significativos, pero existen más. Y, finalmente, del resultado global, es decir del nivel de fuerza alta, baja o moderada, extraemos el grado de atractivo de la industria que será bajo, moderado o alto respectivamente. Vamos a verlo.

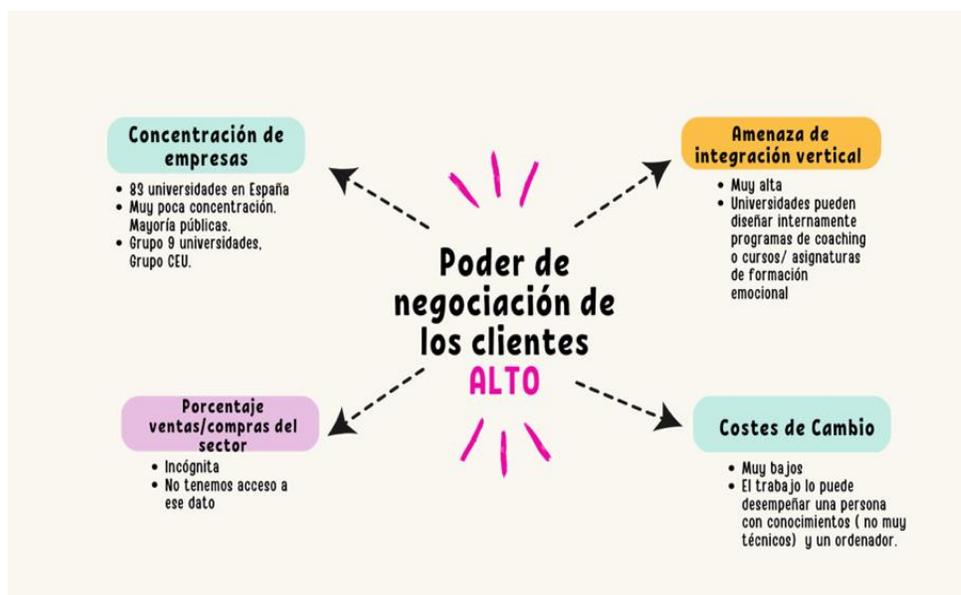


Ilustración 19: Primera fuerza del análisis de Porter: Poder de negociación de los clientes.

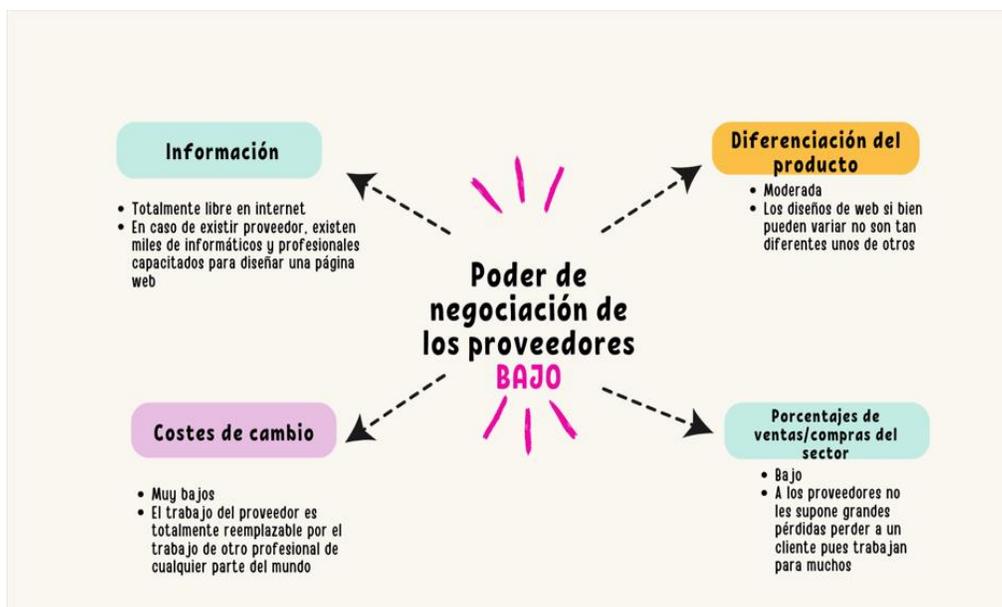


Ilustración 20: Segunda fuerza del análisis de Porter: Poder de negociación de los proveedores.

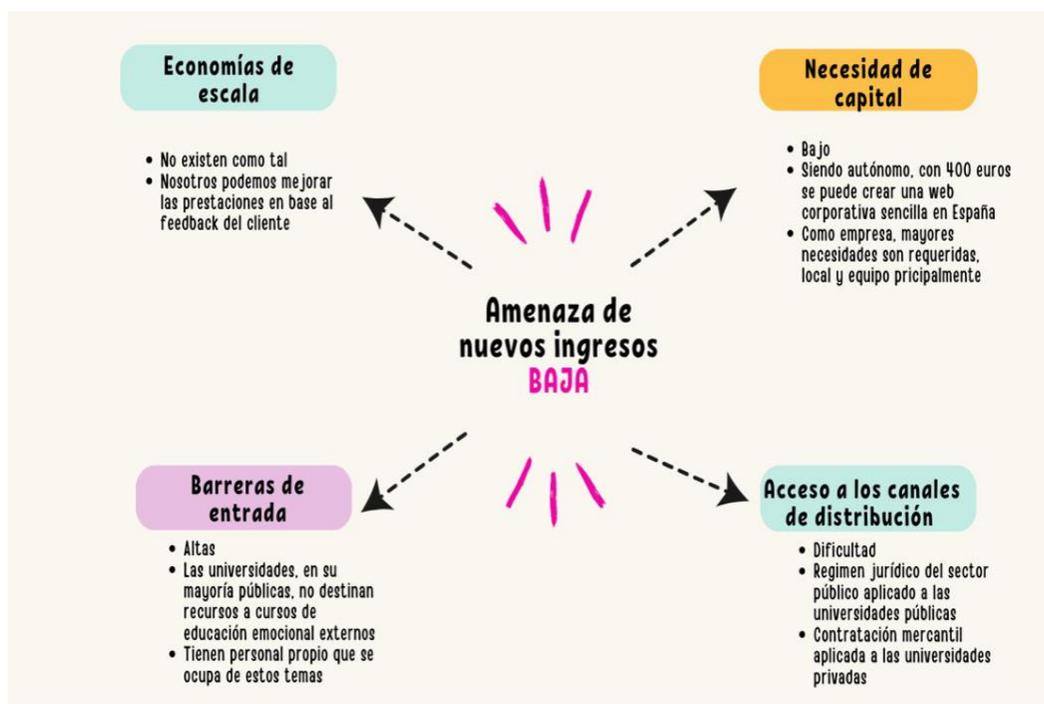


Ilustración 21: Tercera fuerza del análisis de Porter: Amenaza de nuevos ingresos.



Ilustración 22: Cuarta fuerza del análisis de Porter: Amenaza de productos sustitutos.

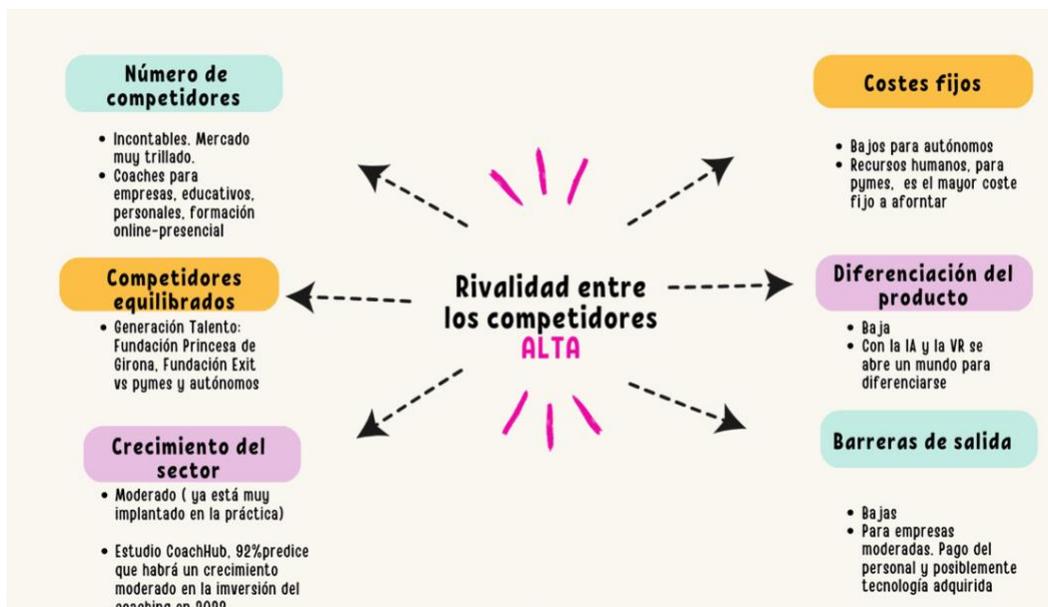


Ilustración 23: Quinta fuerza del análisis de Porter: Rivalidad entre los competidores.

La realidad es que, al operar como una empresa online, nuestros competidores traspasan fronteras. Nos enfrentamos a todos los cursos online sobre desarrollo personal y coaches formativos online presentes en el mundo hispanohablante. Yéndonos a nuestro terrero, en la comunidad valenciana existen 28 sociedades dedicadas a la formación de coaching empresarial y dentro de la ciudad de Valencia, 15 son las empresas compitiendo en el mercado:

- Coachingglobal S.C.,
- Smile Coaching Sociedad limitada,
- Maxi Coaching Sociedad Limitada,
- Activa-T Coaching Empresarial Sociedad Limitada,
- Yes Coaching & Success SL,
- Hight Management & Coaching SL,
- Jb Coaching Empresarial Sociedad Limitada,
- Líder Coaching y Desarrollo Sociedad Limitada,
- M.B Inmobilien Coaching Sociedad Limitada,
- Desarrolla Gestión Emocional y Coaching Sociedad Limitada
- International Projects For Learning& Educational Coaching
- Omega Consulting,
- Coaching And Sport Management Sociedad Limitada,
- Carbo & Dominguez Asociados Sociedad Limitada,
- Key Executive Sociedad Limitada.

Lo realmente sorprendente es que realmente ninguna de ellas ha pensado penetrar el mercado de las universidades. Bien es cierto que existen perfiles autónomos, como el caso de una coach llamada Esther Bausset, creadora del método Bausset, que imparten formaciones en universidades, presencialmente, pero no hemos logrado identificar todo un negocio montado alrededor de la comunidad universitaria.

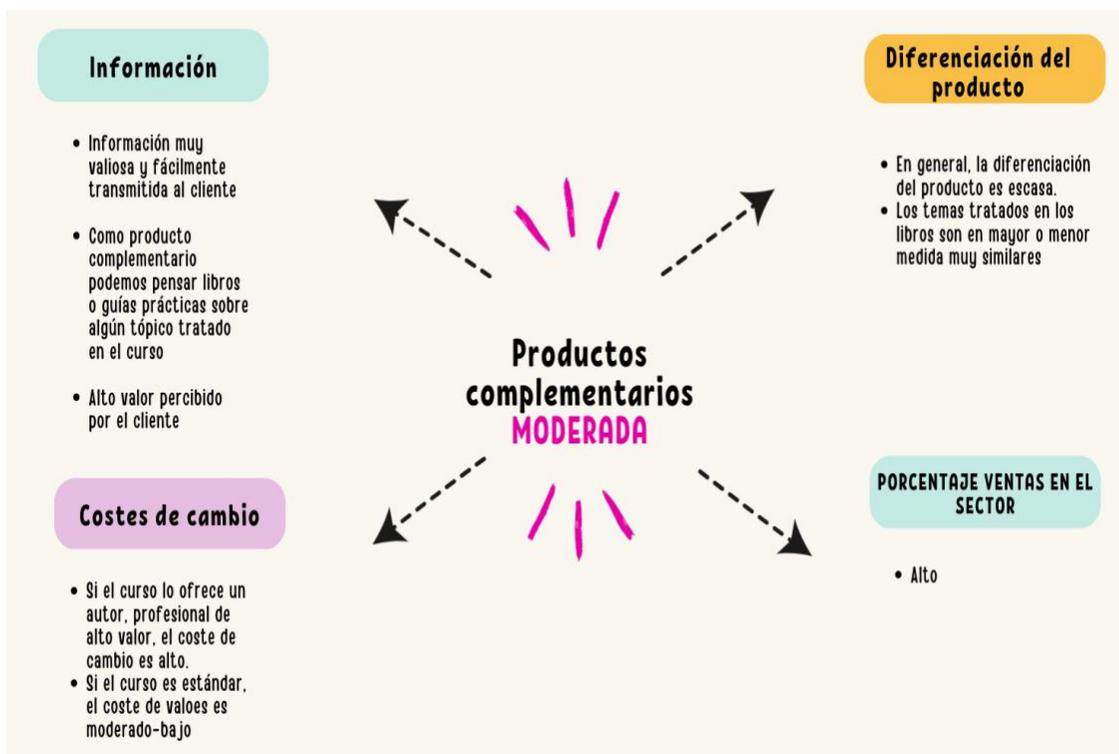


Ilustración 24: Sexta fuerza del análisis de Porter: Productos complementarios



Ilustración 25: Séptima fuerza añadida al análisis de Porter: Agentes de cambio

Podemos afirmar, a la vista del análisis, que el grado de atractivo de la industria es moderado tirando a bajo y que como bien explicaremos más adelante, nuestra única baza para poder tener éxito en este sector “adormecido” pues no existe una demanda real, va a ser la diferenciación percibida por el consumidor final sobre nuestro producto.

### Análisis NOISE

Finalmente, dentro de esta primera parte del marketing descriptivo, una vez analizado los entornos generales y cercanos que rodean el campo de juego de la empresa, es el turno de diseccionar la empresa en sí. Con diseccionar nos referimos a reflexionar acerca de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que a día de hoy acucian a la corporación. Tradicionalmente, dicho análisis se ha efectuado con el uso de la herramienta empresarial denominada: SWOT o DAFO en español. Nosotros, hemos escogido una herramienta similar conocida por NOISE (del inglés Necesidades, Oportunidades, Mejoras, Fortalezas y Excepciones). Al igual que en el DAFO, con el análisis NOISE, estudiamos la faceta interna de la empresa, pero desde un prisma más dinámico, cuestionándonos con qué necesidades (debilidades presentes) y fortalezas contamos. Y, por otro lado, estudiamos, del mismo modo que en el DAFO, la faceta externa de la empresa, es decir qué oportunidades y mejoras (amenazas) podemos aprovechar. Por último, las excepciones hacen alusión a todas aquellas acciones, ya puedan ser catalogadas como necesidades, fortalezas, oportunidades o vías de mejora, que ya estamos ejecutando en el día a día, incluso antes de haber iniciado la andadura empresarial. En definitiva, si prestamos atención, el análisis DAFO y NOISE miden exactamente lo mismo, pero desde diferentes “estados” del negocio. El DAFO corresponde a la imagen estática de una foto de la empresa, en un momento determinado, mientras que el NOISE representa más bien un video de la realidad actual de la empresa.

El resultado es el siguiente:

## NOISE Analysis Matrix

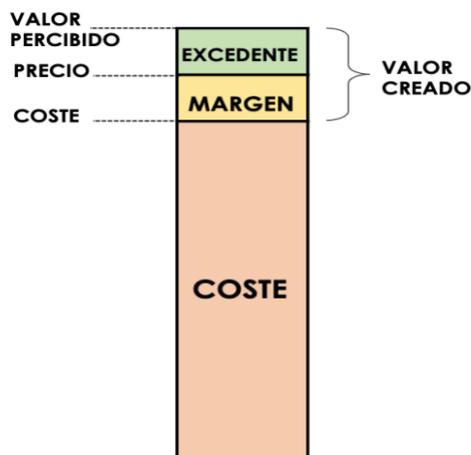


Ilustración 26: Análisis de las Necesidades, Fortalezas (ámbito interno) y de las Oportunidades, Mejorías (ámbito externo) y de las acciones ya implementadas

## Estrategia

### Ventaja y Estrategia Competitiva

Entrando ya en la estrategia corporativa pura y dura, lo primero que tenemos que hacer si bien ya lo hemos avanzado previamente, es definir cuál va a ser nuestra ventaja competitiva. La ventaja competitiva se entiende, según los autores de dirección estratégica, como cualquier característica nuestra que nos va a diferenciar de otras empresas al colocarnos en una posición relativa superior para competir. Lógicamente, la ventaja competitiva tiene que ver con la rentabilidad, esa capacidad de generar rentas, del negocio, pero esto no lo es todo. La ventaja competitiva tiene una estrecha relación con el valor creado. Dicho de otro modo, apuntando al valor creado lograremos identificar nuestra ventaja competitiva. ¿Y qué es el valor creado? Pues bien, el valor creado es la suma del margen por unidad de venta, en nuestro caso de un servicio de curso online y/o asesoría, sumado al excedente, esto es el valor percibido, que tiene el cliente sobre nosotros. El margen, a su vez, depende del precio unitario que a su vez depende del coste unitario del servicio. Este gráfico es muy ilustrativo:



*Ilustración 27: Elementos básicos de la ventaja competitiva*

Fuente: Guerras Martín, L.A& Navas López, J.E. (2016). La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones (5ª ed). Madrid: Thomson Reuters.

En nuestro caso, al operar bajo un modelo B2B2C, el valor creado, determinante de nuestra ventaja competitiva, dependerá en exclusiva del valor percibido por el estudiante, usuario final, pues el precio para el mismo va a ser nulo. Será éste el encargado de dar un feedback sincero a la universidad (nuestro cliente) acerca de la utilidad de nuestros servicios y con esa información en mano, la universidad tomará las oportunas decisiones con respecto a seguir invirtiendo en nuestros servicios o prescindir de ellos.

Dicho esto, a fin de generar el mayor valor creado posible, dentro de las estrategias competitivas esenciales que se aplican en el día a día empresarial, nosotros nos vamos a decantar por la diferenciación del producto enfocada a un segmento de la población (universidades). Hay que entender que el servicio psicológico, ya está cubierto por muchas universidades con personal propio. Estos trabajadores por cuenta ajena de las universidades pueden incluso impartir cursos o sesiones formativas, en las aulas, acerca de la motivación y sentido del estudio, orientación laboral que son las temáticas que vamos a servir a nuestros clientes. Y aparte de la unidad interna de psicología con la que muchas universidades cuentan, en internet existen infinidad de actores, en su mayoría coaches certificados como nuestra plantilla, que ofrecen infinidad de cursos online acerca de la motivación. Por ello, apostamos firmemente por salir al mercado, no compitiendo en costes dada la imposibilidad de competir con estos mencionados actores, sino sirviendo a la comunidad universitaria con una herramienta de autoconocimiento única en el mundo, diferenciando de este modo el servicio que ofrecemos. En esta tabla podemos dimensionar la teoría estratégica corporativa a la que nos enfrentamos en el mundo empresarial.

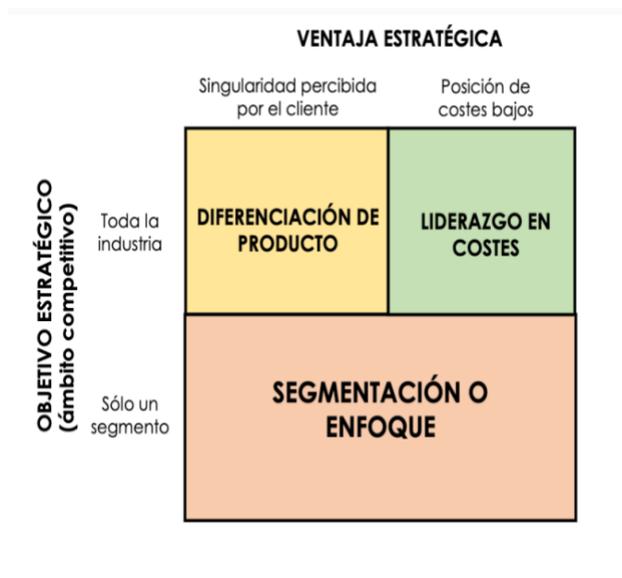


Ilustración 28: Estrategias competitivas genéricas

Fuente: Guerras Martín, L.A. & Navas López, J.E. (2016). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones* (5ª ed). Madrid: Thomson Reuters.

Esto suena muy bien, pero... ¿en la práctica qué estrategias vamos a emprender?

Básicamente, vamos a optar por penetrar el mercado nacional, empezando por la Comunidad Valenciana. Somos conscientes de que penetrar el mercado entraña ciertos riesgos si no hemos previamente diversificado nuestro portafolio de productos/servicios. No obstante, creemos que es la alternativa más viable dadas nuestras características y en vistas de un crecimiento de la demanda en esta industria. Ofreceremos descuentos comerciales importantes a las universidades por la contratación de varios packs (curso para docentes y curso para alumnos), que después explicaremos. Recurriremos al patrocinio en congresos y conferencias educativas y a las campañas publicitarias en los medios tradicionales. Igualmente, buscaremos cualquier ocasión para darnos visibilidad en Lanzadera, La Nave y resto del ecosistema emprendedor del país. También, lógicamente visitaremos presencialmente las instituciones educativas. Por otro lado, vamos a tratar de implementar una especie de programa de referidos para las universidades de manera que cuantas más suscripciones del curso consigan “colocar” en sus estudiantes, mayores descuentos y otra serie de beneficios como cursos gratuitos, webinars y videos interactivos acerca de la salud mental les brindaremos. Y,

sobre todo, buscaremos ofrecer gratuitamente nuestro producto durante un breve periodo de tiempo para que nuestros clientes puedan ver surtir la magia.

### Objetivos corporativos

Los objetivos estratégicos que vamos a definir han de ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes, a tiempo, evaluables y reajustables (del inglés SMARTER).

Vamos a verlo con detalle a través de 4 objetivos que componen nuestra estrategia competitiva:

-Primer objetivo:

S: Aumentar las ventas.

M: 15%.

A: Diseño de estrategias de marketing digital, campañas publicitarias en redes sociales y Google Ads, segmentadas a las universidades en busca del 15% en 6 meses son totalmente alcanzables. Las empresas del sector incrementan sus ventas en más del 20% semestral.

R: Alineado con la estrategia de penetración de mercado.

T: En los próximos 6 meses.

E: Evaluación de las campañas publicitarias con Google Analytics.

R: Se pueden perfilar detalles de las campañas publicitarias a la vista del feedback recibido.

-Segundo objetivo:

S: Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.

M: 40%

- A: Establecimiento de un canal directo, entre usuario final y nosotros, de calidad de servicio, soporte técnico y sistema de feedback.
- R: Alineado con la estrategia de penetración de mercado.
- T: En los próximos 12 meses.
- E: Evaluación de los indicadores con nuestras plantillas de Excel.
- R: Siempre estamos a tiempo de, en la observancia de los indicadores alcanzados, variar nuestras metas.

-Tercer objetivo:

S: Reducir el coste de captación de nuevos clientes.

M: 10%

- A: Implantación de un programa de planificación de recursos empresariales (ERP) centrado en el software CRM (gestión de las relaciones con los clientes).
- R: Alineado con la estrategia de penetración de mercado.
- T: En los próximos 12 meses.
- E: El propio software mide variables como el coste.
- R: Nuestro desarrollador de software tiene el conocimiento requerido para cambiar los parámetros.

-Cuarto objetivo:

S: Mejorar la experiencia del usuario.

M: 20%

- A: Introducción de tecnología basada en realidad virtual para simular escenarios conductuales.
- R: Alineado con la estrategia de penetración de mercado basada en liderazgo en diferenciación del producto.
- T: En los próximos 18 meses.
- E: Encuestas de satisfacción proporcionadas al usuario.

- R: El consejo directivo y el desarrollador de software se van a reunir una vez, dos veces al mes, tras la implantación de esta tecnología para reajustar metas.

### Matriz de cartera

Nos gustaría introducir un concepto muy extendido en la dirección estratégica y que nos va a ayudar a dimensionar, holísticamente, la línea estratégica de la empresa. Hablamos de las matrices de cartera. Las matrices de cartera no dejan de ser simples modelos diseñados para analizar, valga la redundancia, la cartera de negocios, es decir el conjunto de productos o servicios que ofrece la compañía, y cuya finalidad es afinar en la toma de decisiones estratégicas.

Existen numerosas matrices de cartera, nosotros vamos a ver detenidamente una de ellas: la matriz Boston Consulting Group (BCG). La ilustración es la siguiente:



*Ilustración 29: Matriz Boston Consulting Group que muestra la relación entre las dimensiones de tasa de crecimiento del mercado y cuota de mercado relativa.*

Por un lado, en las columnas, tenemos la cuota relativa del mercado, es decir el número de ventas de la empresa en función del número de ventas totales de la industria en la que opera. Y, por otro lado, en las filas, tenemos la tasa de crecimiento del mercado. Lógicamente, al no haber empezado a operar en el mercado, no contamos con dicha

información. Aun así, podemos realizar una previsión a largo plazo, y simular un escenario plausible.

De este modo, prevemos que nuestras “vacas cajeras”, es decir aquella línea de negocio que produce altos rendimientos, pero cuyo crecimiento es sostenido o se ha estancado, son los cursos online. Los cursos online suponen para Vocatio una ganancia asegurada ya que nuestro valor añadido se encuentra precisamente en la herramienta innovadora que ofrecemos en los mismos, pero somos al mismo tiempo consciente de que su crecimiento, debido a una demanda de universidades finitas, va a estabilizarse en algún punto.

Nuestro servicio estrella, prevemos que va a ser el coaching, es decir la sesión personal de hora y media con el alumno o docente. La razón por la cual pensamos firmemente que esto es así es la tendencia generalizada observada en la sociedad en aras de un cuidado riguroso de la salud mental. Y para abordar una primera aproximación a la materia, no hay mejor aliado que un ser humano antes que un curso predeterminado, dotado de habilidad y experiencia y sobre todo de tacto humano, que logre iluminar, transmitir un mensaje liberador a sus clientes. Podemos incluso contemplar, trasladar en un futuro nuestro modelo de negocio, y en particular las sesiones de coaching, a otras modalidades de enseñanza educativas (educación primaria, formación profesional, educación diversificada etc).

Y es que, relacionado con el punto anterior, la tendencia global que observamos apunta a la industria 5.0 en el sentido de colaborar activamente con la tecnología para llegar a mejores resultados. De ahí que concibamos las sesiones con realidad virtual como una incógnita, ya que no podemos saber a ciencia cierta el futuro, pero a la vez como una ventana de oportunidades. Nuestro propósito a largo plazo es mejorar la salud mental de las personas de la mano de la tecnología puntera del momento. Cuando lleguemos a dominarla, podremos trasladar nuestro modelo de negocio a cualquier ámbito asegurándonos el éxito profesional.

Por último, en nuestra línea de servicios, como ya hemos anticipado en el trabajo, ofrecemos una colaboración activa y estrecha con la Akademia de Borja Vilaseca. Lo cierto es que, a nivel monetario, dicha labor no nos retorna ningún lucro económico. Tampoco nos quita mucho tiempo ni dinero. Podríamos decir, burdamente, que la Akademia es un peso muerto para nosotros con lo que no nos queda otra opción que encasillarla en este cuadrante. No obstante, ya que participar en la Akademia supone una oportunidad única de un valor incalculable para el participante, no vamos a cesar de dirigir nuestros esfuerzos en esta dirección. En Vocatio S.L., estamos muy comprometidos con el progreso social y cualquier ayuda genuina encaminada en esta dirección es toda una bendición para nosotros.

Como conclusión del análisis, Vocatio debe focalizar su atención en generar sinergias entre la tecnología y el coaching pues en esa intersección es donde radica la clave de nuestro éxito empresarial.

## **Operatividad**

### Las 4 P's

Por último, en lo referente al plan de marketing, es hora de determinar claramente las acciones, la táctica, las operaciones que vamos a llevar a cabo, en los próximos 6 meses. Para ello, vamos a recurrir a la herramienta del marketing mix, por excelencia, y que además ayuda a vislumbrar nuestro plan de acción marketero. Hablamos de las 4 P's: Producto, Precio, Distribución y Promoción en sus siglas en inglés. Hemos decidido no incluir en este punto un análisis de las 8 P's o las 4C's ya que, si bien son modelos más actualizados, nosotros hemos abordado sus estudios en otras partes del presente trabajo. Dicho esto, las 4P's de Vocatio adoptan la siguiente configuración:

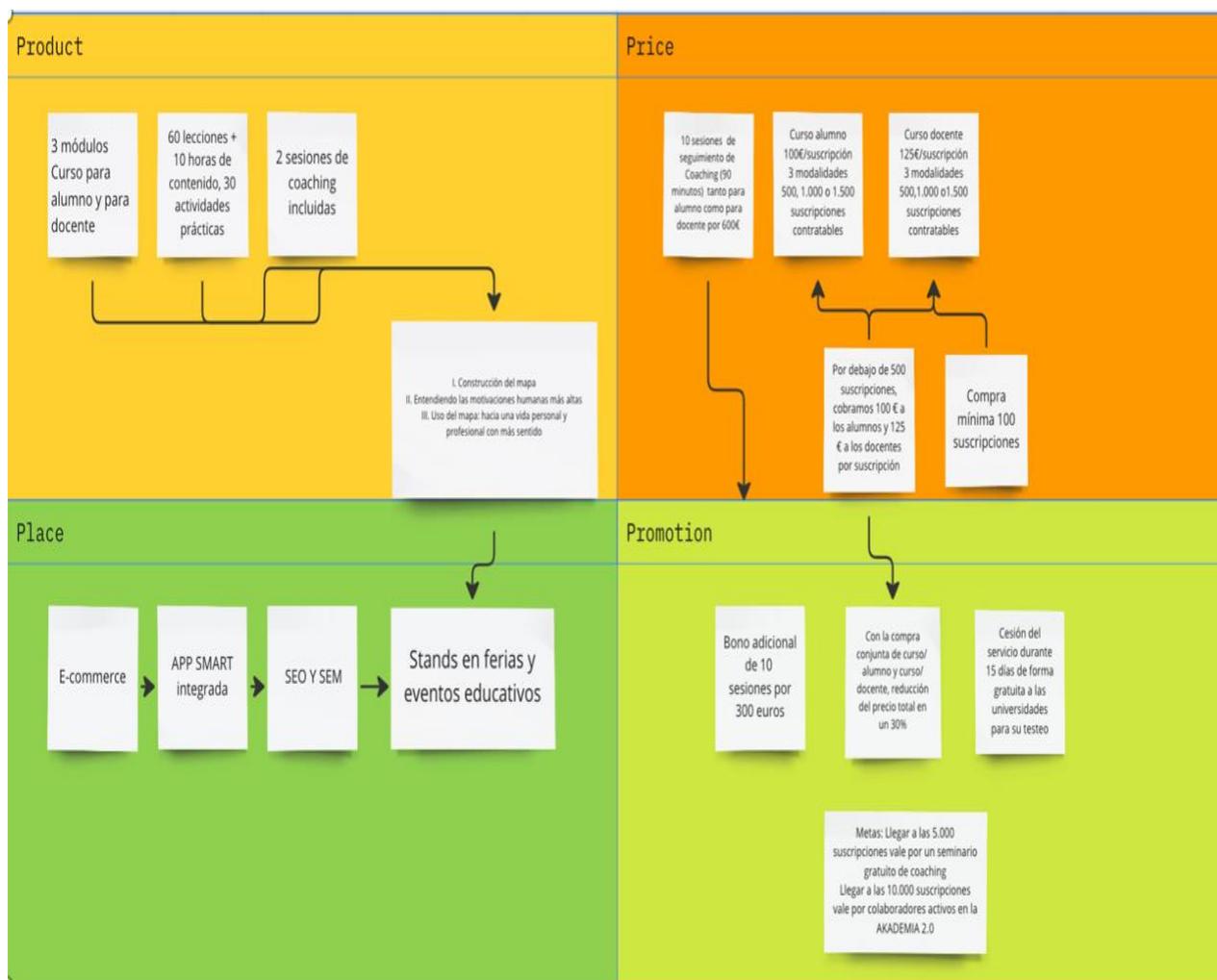


Ilustración 30: Descripción del producto, precio, canales de distribución y promoción de la marca Vocatio S.L.

En cuanto al producto, simplemente añadir a lo ya expuesto que las universidades podrán adquirir cuantas sesiones de coaching consideren y perfectamente pueden ellos ofrecerlas, dentro de la app, gratuitamente. Nosotros en cada curso contratado, ya sea alumno o docente, facilitamos dos sesiones con nuestros coaches (una en el ecuador y otra al finalizar el curso). Por otro lado, el contenido del curso está inspirado en el manual del IECO: motivación en las organizaciones y sentido del trabajo. Entenderemos, en un primer lugar, qué es el mapa de las motivaciones, es decir cómo lo hemos construido, como podemos definir la motivación, si existen distintos tipos de motivación. En un segundo lugar, reflexionaremos acerca de si existe una prelación, una jerarquía motivacional. Responderemos a la pregunta de si todas las motivaciones son igual de

importantes. Finalmente, aprenderemos a usar el mapa en su conjunto, teniendo en cuenta nuestro punto de partida y a evaluarnos a través del mismo a lo largo del tiempo. Todo ello, lo acompañaremos con tareas, ejercicios prácticos de visualización dentro de cada módulo y breves lecturas de autores de renombre, del campo científico, sobre todas estas cuestiones.

Lo bueno de suscribir nuestros servicios es que, una vez finalizado el curso, el usuario por sí solo, puede hacer uso del mapa y evaluarse para así no descarrilarse de sus objetivos y seguir en el proceso de toma de decisiones con propósito. Siempre podrá contratar nuestras sesiones de coaching, por medio de la universidad, pero el mapa, los videos explicativos y las tareas del curso siempre van a quedar a su disposición.

En relación al precio, es necesario entender un matiz. Nosotros percibimos un lucro, pues si no fuese así no hay empresa que valga, que proviene de la compraventa con la universidad, pero el propósito de este negocio, su razón de ser, es democratizar el acceso de la comunidad educativa universitaria a las mejores herramientas de autoanálisis presentes en el mercado. Por lo tanto, es responsabilidad de la empresa trasladar nuestro servicio, gratuitamente, a su comunidad. O, al menos trasladar una percepción de gratuidad. Siempre puede la universidad subir levemente la matrícula, las cuotas o reducir levemente algunos beneficios no económicos de los docentes, y a posteriori comunicarles a sus estudiantes y docentes que nuestros servicios son gratuitos cuando en realidad se subsumen en el aumento del costo de la universidad. Esto que suena muy maquiavélico no deja de ser una inversión a largo plazo, de la cual la universidad puede beneficiarse tanto en reputación académica, innovación, ayudas estatales etc. En cuanto a la fijación del precio de salida, nos hemos inspirado en el mercado, en los cursos y formaciones de coaching que se ofertan y realmente, en este punto, vamos a tontas ya que los precios que se ofrecen en el mercado son muy variables. Encontramos cursos de desarrollo personal que van desde los 50 a los 500 euros aproximadamente. Nosotros los ofrecemos a 100-125 euros el curso, estamos en el percentil bajo.... Y, en relación a las sesiones de coaching, aquí sí que ofrecemos la panacea. En España, en función de la notoriedad del autor del curso, de su experiencia

y de la especialización del contenido, entre otras cuestiones, encontramos sesiones cuyos precios se disparan hasta los 5.000 euros... Nosotros cobramos 60 euros por sesión, en packs de 10 sesiones de seguimiento sale a 600 euros. La elección de los packs de suscripciones que ofertamos: 500,1000,1500 surge de un análisis del número de estudiantes en las universidades españolas, del número de docentes y también surge del costo propio que nos supone realizar un programa de software integrado con el curso y distribuirlo. Todo esto lo detallaremos en el plan financiero.

En cuanto a los canales de distribución, al “place”, antes que nada, tenemos que entender que nuestro negocio funciona como un e-commerce. No tenemos tiendas físicas, compartimos únicamente un local (en realidad son dos oficinas interconectadas) open-space que después explicaremos en el plan de operaciones. Por esa razón, nosotros nos abrimos al mundo mediante una página web y una aplicación asociada con la web, disponible en Apple App Store, Google Play Store y Amazon App Store, Galaxy Store y AppGallery. Cuando hablamos de App Smart nos referimos a una aplicación inteligente que sea capaz de proporcionar al usuario una experiencia personalizada y sea capaz de mejorar la eficiencia de uso. La APP, además de ofrecer el mapa y los contenidos audiovisuales al usuario, comparte pequeños tips, píldoras de sabiduría, en base a un estudio previo de nuestro punto de partida motivacional. Siendo que nuestro punto de venta es online, apostamos fuertemente por implementar la tecnología SEO Y SEM. Con el Search Engine Optimization, apuntamos a mejorar nuestra posición en las llamadas búsquedas orgánicas, es decir en aquellos resultados de búsqueda, que, de forma natural, sin nosotros haber efectuado ningún pago para destacar en la web, aparecen en el navegador del usuario. No obstante, sí que destinaremos algunos recursos monetarios en el llamado Search Engine Marketing, de la mano de plataformas como Google Ads o Bing Ads que nos ayudarán a dotarnos de mayor visibilidad en los motores de búsqueda. Somos conscientes de que las universidades, una vez nos conozcan, querrán saber todo de nosotros y por ende cuanto mayor transparencia y visibilidad obtengamos en la red, mayores resultados esperamos obtener. De todas formas, el marketing es un proceso dinámico y en constante evolución así que nosotros iremos viendo, a medida que pase el tiempo, cuál ha sido el efecto real (mediremos por

ejemplo el número de leads en la página web) de estas técnicas y si es preciso las reajustaremos.

Sobre las promociones, decir que además de las mencionadas en el tablón (ver imagen arriba sobre las 4P's), vamos a recurrir activamente al email marketing y al envío de mensajes directos en las redes sociales de las universidades. Y, en lo referente a la estrategia que vamos a seguir referente a ceder gratuitamente, por un breve periodo de tiempo, el uso de nuestra aplicación y sus funcionalidades a la universidad, es importante resaltar que les haremos firmar previamente a todas las universidades un NDA, un acuerdo de confidencialidad con cláusulas penales elevadas en caso de transmisión de información a terceros o apropiación de la misma.

### Hoja De Ruta

Hemos decidido customizar una breve hoja de ruta, de aquí a 6 meses vista. Cabe decir varias cosas. Primero, estamos trabajando en reclutar a otro ingeniero de software para que pueda cooperar con Roberto. Segundo, somos conscientes de que en 1 mes es muy complicado preparar todos los contenidos online. Hemos calculado que, por cada hora de vídeo digital, necesitaremos 20 horas aproximadamente de trabajo. Con lo cual, si un mes tiene 160 horas de trabajo bruto disponible, podríamos tener los contenidos online, considerando que vamos a grabar unas 10 horas de contenido (200 horas), en 1 mes y una semana. Dicho esto, los tiempos son ligeramente indicativos. Eso sí, nuestra voluntad es la de tener desarrollada la página web a finales del cuarto mes y salir a mercado a vendernos a finales del sexto mes.

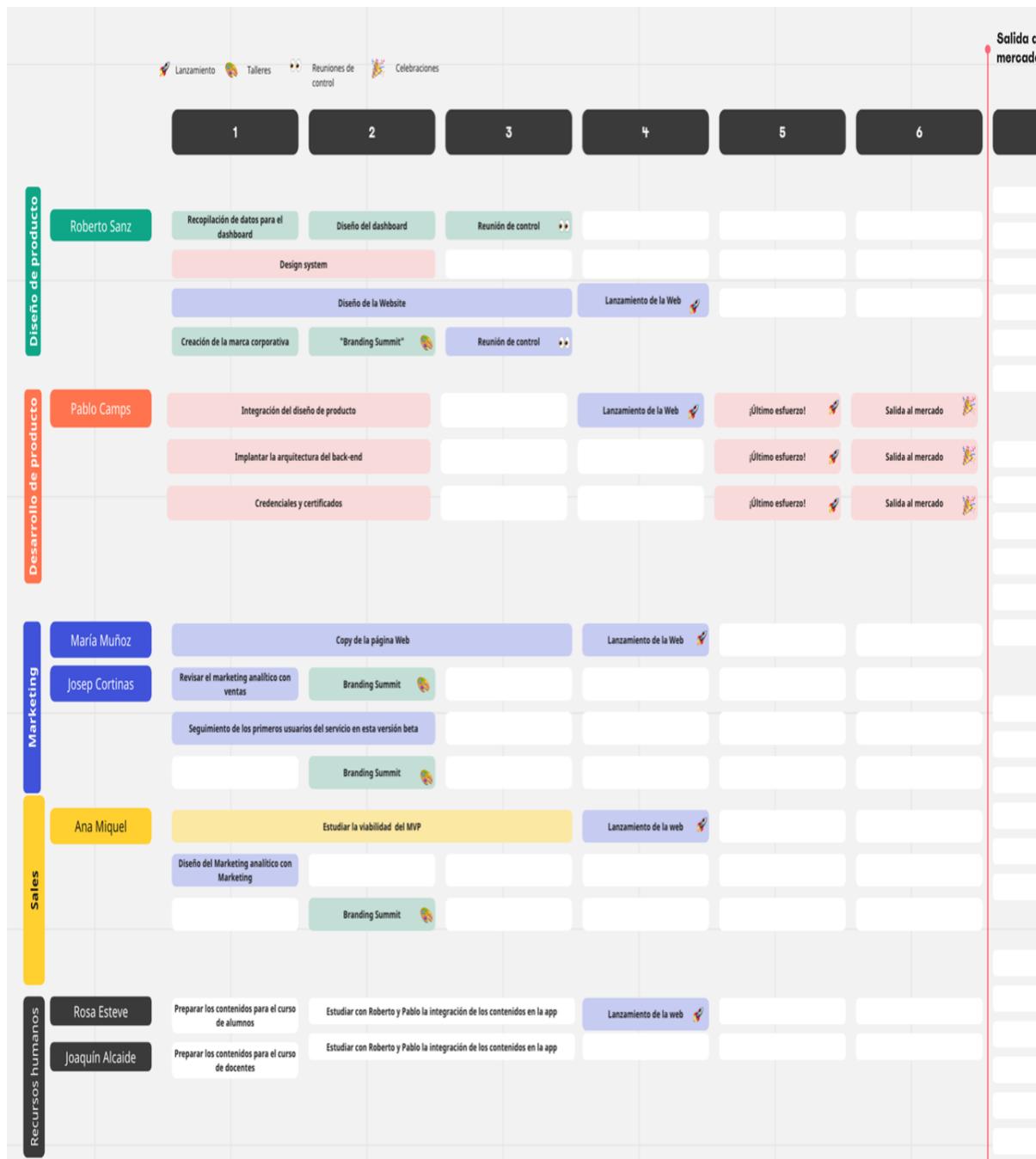


Ilustración 31: Figura 30: Breve descripción de la agenda, para los próximos 6 meses, de Vocatio S.L.

## OPERACIONES

### Aspectos Técnicos

Los aspectos técnicos vamos a centrarlos en la explicación del diseño del logo corporativo, de la página web corporativa, de la app Smart integrada y de la sesión online de coaching.

Simplemente, añadir, que en cuanto a la operatividad del día a día, en Vocatio S.L, trabajaremos dos días a la semana, presencialmente, que suelen coincidir lunes y viernes, en una oficina, propiedad de los padres de Luis. Y, trabajaremos, los restantes tres días: martes, miércoles y jueves, en remoto desde casa. Lo hacemos de esta manera porque ganamos en eficiencia al reunirnos, físicamente, para discutir, sobre todo la estrategia y las finanzas corporativas, los lunes y los viernes. Y el resto de la semana por zoom operamos a las mil maravillas.

Ocuparemos dos locales, interconectados, en la misma planta. En total, ocuparemos unos 300 m<sup>2</sup>, 150m<sup>2</sup> por oficina. Los ordenadores, eso sí, no van a ser de sobremesa. Facilitaremos ordenadores portátiles que se acoplarán con un cableado a un monitor, a una fuente de alimentación y al ratón. Así los días que no trabajemos en la oficina, los trabajadores pueden llevarse los ordenadores portátiles a casa y trabajar desde allí. Y, el resto del mobiliario será el que observamos en la imagen: sillas ergonómicas, mesas, cajones, material de papelería etc. El espacio, al ser un sexto piso, es un espacio diáfano. El espacio, además, alberga dos cuartos de baño, uno para hombres y otro para mujeres y una pequeña cocinita en la que disponemos de una máquina dispensadora de agua, una máquina de café, un microondas y una nevera.

Logotipo:



*Ilustración 32: Logotipo de la marca comercial Vocatio S.L.*

Este sencillo logo aúna las tres ideas, conceptos claves que estructuran nuestro negocio. Por un lado, el mapa hace referencia a la herramienta de autoanálisis, diferenciadora, que brindamos a la sociedad: el mapa de las motivaciones. Por otro lado, “VOCATIO” es el nombre comercial de la compañía y a su vez hace alusión a la raíz etimológica de la palabra “vocación”, al sentido del estudio o del trabajo que pretendemos que los estudiantes o docentes usuarios logren encontrar en sí mismos. Y, por último “Human Flourishing”, nuestro lema, podríamos definirlo como un nuevo concepto empresarial, basado en la búsqueda de la expresión máxima de las capacidades humanas. La mismísima Harvard University desarrolla un programa en sus centros de investigación basado en encontrar las fórmulas sobre el bienestar psicológico y físico humano con la finalidad de trasladarlas a los entornos empresariales. El Human Flourishing, florecimiento humano, busca ir más allá de la felicidad o la satisfacción y placer ya que se centra en sacar lo mejor de cada ser humano y de este modo crear

entornos en los cuáles podamos todos desarrollar la mejor versión de nosotros mismos. Un entorno en el que podamos florecer, prosperar en riqueza vital, abrir la vaina de la semilla para ver la luz de la vida. Por último, hemos escogido una tonalidad verde clarita pues la relacionamos con el florecimiento humano. El color verde es un color muy agradable que se relaciona con salud, frescura, renovación, en definitiva, vida.

Página Web:

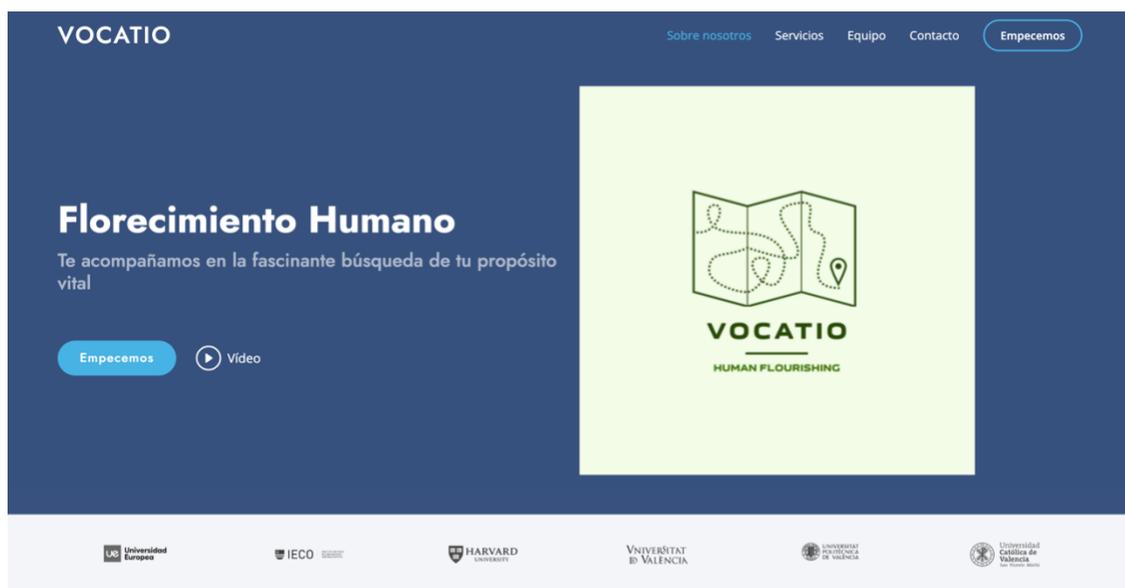
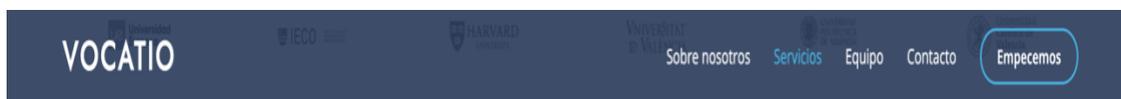


Ilustración 33: Página web corporativa<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Recuperado de: <file:///Users/josecarloshuertatur/Desktop/Quinto%20de%20universidad/Arsha/Vocatio.html>



## SOBRE NOSOTROS

¡Bienvenidos a Vocatio! Somos una empresa movido por un propósito muy claro: higienizar la salud mental de la comunidad educativa. Hemos observado un problema en relación a la salud mental, motivación y su repercusión en el rendimiento y constancia académica tanto de los alumnos como de los docentes. Por ello, servimos a nuestra comunidad una herramienta de autoanálisis única en el mercado y todo un trabajo de interpretación de la mano de nuestro equipo de coaches. El fin último, la razón de ser de nuestro negocio, es que los usuarios sean capaces de entender sus conductas para poder tomar las mejores decisiones tanto personales como académicas alineadas con su propósito, sentido del estudio, laboral o vital.

Ilustración 34: Página web corporativa. Sección: “Sobre nosotros”

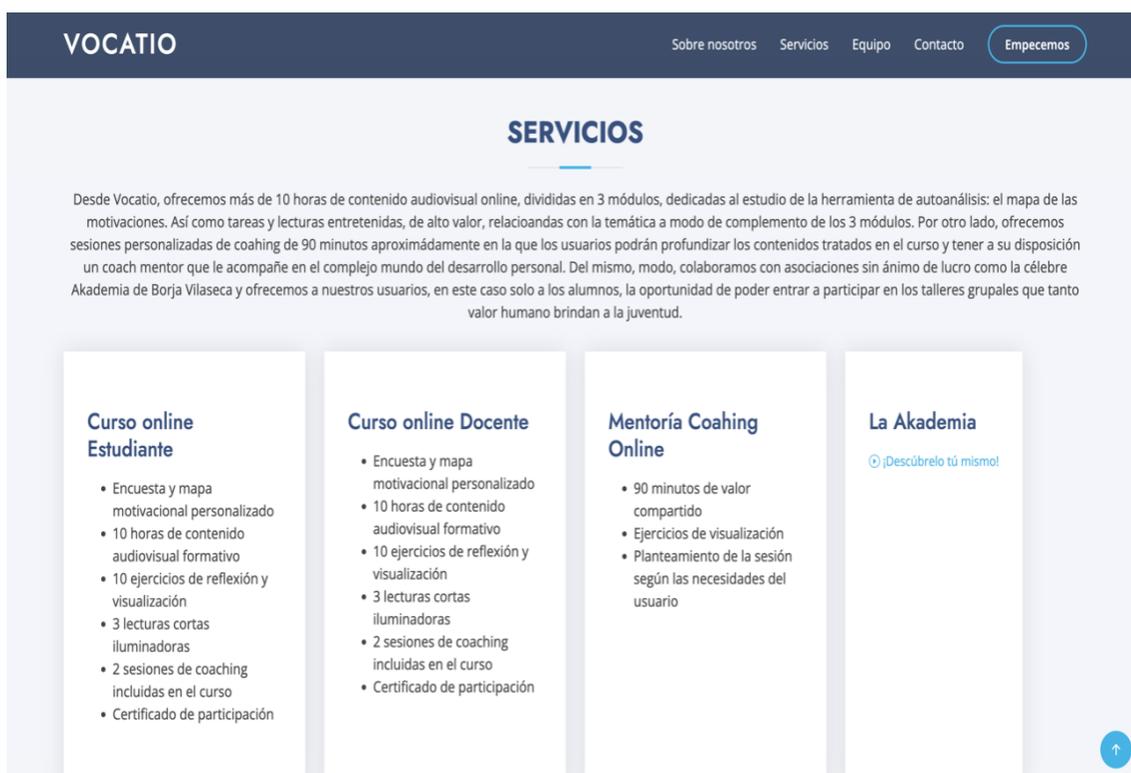


Ilustración 35: Página Web Corporativa. Sección: “Sobre nosotros”.

VOCATIO

[Sobre nosotros](#)
[Servicios](#)
[Equipo](#)
[Contacto](#)
[Empecemos](#)

## EQUIPO

Nuestro equipo se compone de un grupo humano interdisciplinar. Contamos con psicólogos que han apostado por reiventarse en el mundo del coaching obteniendo las certificaciones CPC expedidas por la ASESCO. Del mismo modo, tenemos en nuestra plantilla a dos ingenieros de software que se encargan de toda la operativa. Un magnífico equipo de marketing y ventas nos eleva en la creación, percepción y distribución de la marca. Y tomando las riendas del proyecto, encontramos afortunadamente a dos líderes, los socios, formados en la rama jurídica y empresarial.



**Jose Huerta**  
Chief Executive Officer y Socio

José Huerta es la figura responsable de la fijación del rumbo de la compañía. En este sentido, José Huerta se focaliza en la planificación estratégica y en calidad de CEO es la persona apoderada para representar a la empresa en el tráfico jurídico y económico.







**Luis Pérez**  
Chief Financial Officer y Socio

Luis Pérez, al igual que José, es el responsable del funcionamiento óptimo de la empresa si bien Luis se focaliza en la planificación financiera.








**Roberto Sanz**  
CTO

Roberto es el cerebro de la empresa. Bajo su mando, toda la parte técnica, computacional, diseño web y aplicación móvil se lleva a cabo. Junto con Tomás, otro compañero, Roberto idea y ejecuta la ingeniería de software de la compañía.








**Amanda Tur**  
CHRO

Amanda es la jefa de recursos humanos de la compañía. Ella dirige tanto a los compañeros del área jurídica y laboral como a las compañeras del área de coaching.






VOCATIO

[Sobre nosotros](#)
[Servicios](#)
[Equipo](#)
[Contacto](#)
[Empecemos](#)



**Ana Miquel**  
CSO

Ana es la cabeza pensante de las ventas, marketing publicidad y estrategias comerciales que vamos a llevar a cabo.






*Ilustración 36: Página web corporativa. Sección: "Equipo".*

VOCATIO

[Sobre nosotros](#)
[Servicios](#)
[Equipo](#)
[Contacto](#)
[Empecemos](#)

## PRECIO

En Vocatio ofrecemos un precio relativamente bajo en comparación al mercado sin bajar nuestros estándares de calidad. Al tener como objetivo en mente la democratización de la enseñanza psicológica y emocional somos humildes y servimos a la comunidad universitaria con el menor precio al que podemos operar.

Estudiante

€100

por suscripción

- ✓ Pack de 500 suscripciones
- ✓ Pack de 1.000 suscripciones

Docente

€125

por suscripción

- ✓ Pack de 500 suscripciones
- ✓ Pack de 1.000 suscripciones

Mentoría

€600

10 sesiones

- ✓ 90 minutos
- ✓ Trabajo personalizado

VOCATIO

[Sobre nosotros](#)
[Servicios](#)
[Equipo](#)
[Contacto](#)
[Empecemos](#)

- ✓ Pack de 1.500 suscripciones
- ✓ 10 horas de vídeo
- ✓ 3 módulos de aprendizaje
- ✓ I. Construyendo un mapa de las motivaciones humanas. II. Las motivaciones humanas más altas. III. Uso del Mapa de las motivaciones: hacia un estudio con más sentido.
- ✓ 3 lecturas cortas
- ✓ 2 sesiones de mentoría
- ✓ Certificado de participación

¡Vamos allá!

- ✓ Pack de 1.500 suscripciones
- ✓ 10 horas de vídeo
- ✓ 3 módulos de aprendizaje
- ✓ I. Construyendo un mapa de las motivaciones humanas. II. Las motivaciones humanas más altas. III. Uso del Mapa de las motivaciones: hacia un trabajo con más sentido.
- ✓ 3 lecturas cortas
- ✓ 2 sesiones de mentoría
- ✓ Certificado de participación

¡Vamos allá!

- ✓ Seguimiento periódico
- ✓ Experiencia del coach y su red de contactos

¡Vamos allá!

*Ilustración 37: Página web corporativa. Sección: "Precio".*

VOCATIO [Sobre nosotros](#) [Servicios](#) [Equipo](#) [Contacto](#) [Empecemos](#)

## PREGUNTAS FRECUENTES

Cualquier duda que tengáis, sentíos libres de compartírnosla y de acudir a esta sección en la que hemos tratado de dar respuesta a las preguntas más frecuentes que os hacéis .

- ¿Los cursos tienen una fecha de caducidad?
 

No. Una vez contratado el curso, el acceso al mismo es ad eternum. Son cursos atemporales si bien nosotros vamos a ir actualizando los contenidos ligeramente con cada avance científico que se publique en la materia.
- ¿Qué puedo hacer si el curso no es lo que buscaba?
- ¿Cómo se desarrollan las mentorías?
- ¿Hay algún tipo de descuento en la compra de los cursos?
- ¿Qué validez tiene el certificado?

Ilustración 38: Página web corporativa. Sección: “Preguntas frecuentes”.

VOCATIO [Sobre nosotros](#) [Servicios](#) [Equipo](#) [Contacto](#) [Empecemos](#)

## CONTACTO

Aquí encontraras toda la información relativa a nuestros datos de contacto para poder en todo momento estar en comunicación y ayudarte en todo lo que haga falta.

**Localización:**  
Plaza de la Reina, 1, 46003 Valencia

**Email:**  
info@vocatio.com

**Teléfono:**  
+34 963 53 45 78



Nombre

Email

Asunto

Mensaje

[Enviar mensaje](#)

Ilustración 39: Figura 38: Página web corporativa. Sección: “Contacto”.

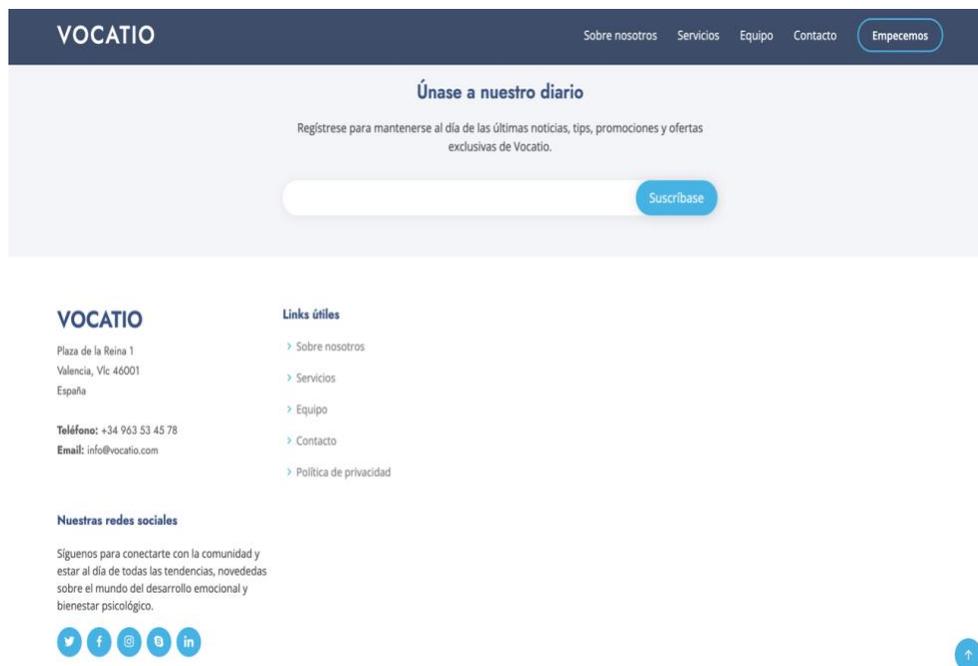


Ilustración 40: Página web corporativa. Pie de página

### Aplicación:



Ilustración 41: "Splash": primera pantalla que verá el usuario al iniciar la app



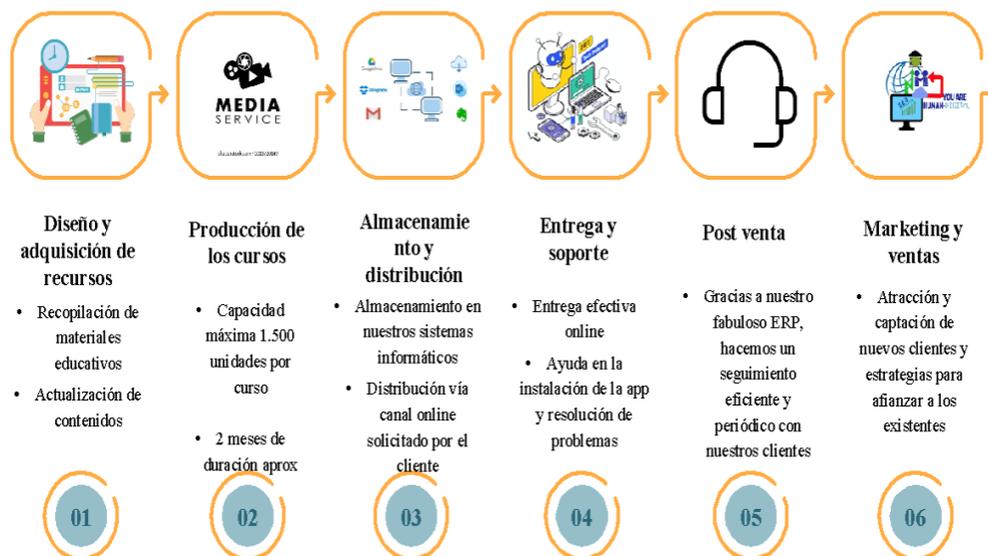
*Ilustración 42: Interfaz de usuario*

La aplicación es muy intuitiva, está diseñada con el lenguaje de programación JavaScript, ocupa un tamaño de 46,5 MB y está disponible tanto para Apple App Store como para Google Play Store, Amazon App Store, Galaxy Store y AppGallery.

### **Cadena de valor y ERP**

La cadena de valor, también llamada cadena de suministro o supply chain, nos va mostrar de un simple vistazo, cuáles son los procesos que se generan en el seno de la empresa desde que el cliente realiza un pedido hasta que el servicio ha sido entregado y cobrado. Nosotros hemos dibujado la cadena de valor con respecto a los cursos online dejando un poco al margen las mentorías de coaching. Aun así, los procesos de valor generados, en la empresa, con el coaching son similares.

El resultado es el siguiente:



*Ilustración 43: Fases detalladas de la cadena de suministro o supply chain de Vocatio S.L.*

Como vemos, el gran valor que generamos en Vocatio es la integración vertical. Nosotros adquirimos todos los procesos de creación de valor de nuestro producto y esto hace que podamos crear sinergias y reducir la dependencia con terceros. En nuestro caso, el diseño de la app si bien lo podríamos subcontratar a un ingeniero de software tercero, decidimos hacerlo nosotros. Tenemos en nómina a dos ingenieros de software. Quizás incurramos en más costes, pero desde luego que ganamos eficiencia, especialización, transparencia y confianza. En lo que a distribución respecta, tenemos la suerte de que nuestro canal es online y cualquiera con un dispositivo electrónico, desde cualquier rincón del mundo, puede conectarse a la red y compartir, distribuir sus servicios.

En cuanto a la producción de los cursos, nuestra informática sólo está capacitada para albergar a 1.500 usuarios máximos por curso de ahí que, con cada pedido del

cliente, tengamos que volver a “producir”, es decir grabar los contenidos para los siguientes 1.500 usuarios.

Bien, pues para controlar al detalle todos los flujos de información que justamente derivan de cada una de las fases de la cadena de valor, vamos a instalar en la empresa un ERP. Un ERP es un Enterprise Resource Planification, es decir un software de gestión empresarial que nos permite controlar, automatizar e integrar, en un mismo espacio, todos los datos generados en cada uno de los departamentos de la empresa para poder ser todavía si cabe más eficientes y ofrecer soluciones más satisfactorias para nuestros clientes. Tenemos que entender que al fin y al cabo este software nos ayudará a generar informes en tiempo real, nos ayuda también a evitar la duplicación del trabajo y reduce la posibilidad de errores provocados por nuestros trabajadores. Todo ello orientado hacia un crecimiento rápido y flexible de la compañía.

Nuestro software se dividirá en varios módulos, diseñados en función de la tipología de datos que se pueden generar en la empresa:

- Módulo de gestión de compras: Desde este módulo podremos organizar cómo se va a llevar a cabo la adquisición de los recursos educativos necesarios para la elaboración de los cursos.
- Módulo de gestión de la producción: Vocatio S.L. podrá planificar y programar la producción de sus servicios educativos personalizados en tiempo real, ahorrando costes y ganando en eficiencia.
- Módulo de gestión de inventario: A través de este módulo, podremos medir a tiempo real cual es el stock de seguridad de cursos online que manejamos y anticiparnos a la futura demanda.
- Módulo de gestión de ventas: Desde este módulo llevaremos una trazabilidad en tiempo real del proceso de ventas de nuestros servicios.

- Módulo de gestión de relaciones con el cliente (CRM): Este módulo es de vital importancia porque éste nos permitirá conocer mejor a nuestro cliente y de ese modo ofrecerle soluciones y experiencias de uso más satisfactorias.
- Módulo de gestión financiera: Seguiremos con datos fidedignos nuestras finanzas y contabilidad de cara a construir una organización sostenible.
- Módulo de gestión de recursos humanos: Otro módulo vital para la compañía pues gestionaremos las nóminas, la evaluación del desempeño, los programas formativos y los programas motivacionales dirigidos al trabajador de Vocatio S.L. a través del mismo.
- Módulo de informes y análisis: Este módulo permitirá integrar todos los datos y elaborar informes a tiempo real de cualquier índole.

Lógicamente, determinadas funcionalidades, como por ejemplo “evaluación del desempeño” o “finanzas” estarán capadas a algunos miembros de la organización por los posibles conflictos de interés que puedan surgir. El equipo directivo, es el único órgano empresarial, que tendrá acceso a toda la información sin restricciones.

## **Control de la calidad**

Desde Vocatio S.L., somos muy conscientes de la importancia, de cara sobre todo a transmitir una percepción de empresa segura, fiable y eficiente a nuestros clientes, que ostenta la calidad. La calidad, entendida como el conjunto de propiedades inherentes a algo, en este caso a nuestra empresa, que permiten juzgar su valor. Pues bien, nosotros vamos a certificar nuestra calidad, nuestro valor en cada uno de los procesos en los que intervenimos, a través de un control de la misma, sometiéndonos a exámenes e inspecciones periódicas que verifiquen las propiedades de los servicios que brindamos para que éstos sean lo más satisfactorios posibles. Y, al mismo tiempo, implementaremos un sistema de gestión de la calidad que va a definir las directrices, la

planificación, los recursos y procesos que vamos a adoptar en materia de políticas de calidad. Todo ello, lo vamos a someter al visto bueno de la International Standardization Organization (ISO). ISO es la organización encargada de establecer las normas de fabricación, comercio y comunicación con alcance internacional. La obtención de una certificación ISO en algunas de sus normas nos va a garantizar cumplir con nuestro propósito, y asegurarle a nuestro cliente, una calidad, una seguridad, un estándar técnico sublime.

Dentro de las normas ISO, encontramos principalmente dos normas que inciden directamente en nuestro negocio:

- ISO 9001, derivada de la ISO 9000, establece los parámetros para la implementación efectiva del mencionado sistema de gestión de calidad.
- ISO 20000, estándar internacional que fija los requisitos para implantar un Sistema de Gestión de Servicios de las Tecnologías de la Información (SGSTI) efectivo y eficiente.

Nosotros vamos a certificarnos, en primer lugar, por la ISO 9001, y a posteriori, integraremos el sistema de gestión de calidad implementado con esta norma con las especificidades técnicas del SGSTI. Con lo cual, nuestra idea es certificarnos tanto por la ISO 9001 como por la ISO 20000. Igualmente, estamos valorando la posibilidad de certificarnos por la ISO 140001 relativa a la gestión ambiental, en nuestro caso tendríamos que certificar que el uso de nuestro software es completamente sostenible.

## **Gestión de Riesgos**

El último ítem a abordar en este plan de operaciones necesariamente ha de ser la instauración de un plan de contingencia o de algún mecanismo, documento en el que quede bien delimitada la gestión de los riesgos. Así pues, nosotros vamos a elaborar una serie de acciones correctoras tras una previa relación, en una tabla, de los diferentes

riesgos, sus probabilidades de ocurrencia e impacto que pueden acontecer en la realidad empresarial.

*Tabla 4: Identificación de los riesgos, las áreas empresariales afectadas, sus probabilidades de ocurrencia y sus correlativos impactos.*

<b>Riesgo</b>	<b>Áreas que afecta</b>	<b>Probabilidad de ocurrencia</b>	<b>Impacto</b>
Caída de la aplicación	Sistemas tecnológicos	Moderada	Muy alto
Las universidades tienen escasez de recursos invertibles	Ventas y Operaciones	Alta	Alto
No cumplimiento de las expectativas sobre el "MAPA"	Dirección	Moderada	Muy alto

Una vez hemos elaborado la tabla, podemos clasificar los riesgos y fijar una serie de medidas correctoras y preventivas para hacerle frente si es preciso.

Considerando la siguiente matriz de riesgos, tenemos que:

## MATRIZ DE RIESGOS



Ilustración 44: Matriz de riesgos que relaciona el impacto y la probabilidad de ocurrencia de los riesgos dentro de un baremo: muy bajo, bajo, moderado, alto y muy alto.

Tabla 5: Clasificación de los riesgos identificados en la tabla 1 y medidas correctoras y preventivas para afrontarlos

Riesgo	Clasificación	Medida correctora	Medida preventiva
Caída de la aplicación	Alta	Equipo de soporte técnico  Nuevos proveedores de software	Copias de seguridad periódica  Sistema de redundancia  Plan de actualización tecnológica
Las universidades	Alta	Penetración nuevos mercados	Charlas formativas

<p>tienen escasez de recursos invertibles</p>		<p>Estrategias de diversificación (relacionada y no relacionada)</p>	<p>gratuitas en los centros docentes</p> <p>Alianzas estratégicas con la comunidad universitaria</p>
<p>No cumplimiento de las expectativas sobre el "MAPA"</p>	<p>Alta</p>	<p>Repensar parte del modelo de negocio y empezar a vender mapas personalizados</p> <p>Revisar y retocar los contenidos del mapa</p>	<p>Llevar a cabo estudios de mercado mensuales</p> <p>Realizar encuestas y sesiones con usuarios para intercambiar feedback</p>

## PERSONAS

### Organigrama



*Ilustración 45: Representación visual del organigrama de la compañía Vocatio S.L*

Nuestra empresa entra dentro de la categoría de PYME (Pequeña y mediana empresa) pues cumplimos con los tres requisitos establecidos por la Unión Europea, plasmados en el siguiente enunciado: empresa de menos de 250 personas cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros, o bien cuyo balance general anual no excede de 43 millones de euros. Nosotros, en concreto, contamos con 10 trabajadores

(contando a los socios José Carlos y Luis que además de ser socios, desempeñan labores gerenciales).

Asimismo, en la cúspide jerárquica encontramos a José Carlos Huerta y a Luis Pérez cuyas funciones, dentro de la empresa, son las propias del administrador. Principalmente, ambos se encargarán de:

- Representar a la sociedad actuando en su nombre en todas los negocios y actos jurídicos celebrados con terceros.
- Dirigir y gestionar la empresa tomando las decisiones adecuadas a la planificación estratégica y financiera elegida.
- Elaborar las cuentas anuales y presentarlas ante el registro mercantil provincial en el tiempo fijado por la legislación mercantil.
- Velar por el cumplimiento de las obligaciones legales y fiscales a las que esté sujeta.
- Supervisión diligente y no intrusiva del personal etc.

La única diferencia entre las tareas llevadas a cabo por José Carlos de las tareas llevadas a cabo por Luis es que, si bien el primero se especializa en la planificación estratégica, el segundo se especializa en la planificación financiera. Ambos, en las reuniones periódicas que mantienen comparten la información y toman las oportunas decisiones de manera consensuada. La formación, el perfil técnico de ambos es el mismo: graduados en Derecho y ADE por la Universidad Europea de Valencia.

En un escalafón por debajo, encontramos a los “Chiefs”. Éstos son los directores, o dadas las pequeñas dimensiones de la empresa, los mandos intermedios podríamos llamarlos, de Vocatio S.L.

Por un lado, encontramos a Roberto Sanz (Chief Technology Officer), el director de tecnología, que se encarga de todo lo relativo a la ingeniería de software. En esencia, Roberto Sanz junto con Pablo Camps (ingeniero de sistemas subordinado a Roberto)

trabajan codo con codo para la implementación e integración del diseño del sistema operativo de la página web y de la app móvil inteligente. Además, ambos se mantienen coordinados con el resto de departamentos de la compañía para supervisar la ciberseguridad y los fallos del hardware y del software que vayan surgiendo. Roberto Sanz y Pablo Camps son graduados en ingeniería informática por la Universidad Politécnica de Valencia.

Por otro lado, encontramos a Amanda Tur (Chief Human Resources Officer), la directora de recursos humanos. Ella, junto a su equipo integrado por Rosa Esteve y Joaquín Alcaide, se encargan de diseñar los procesos de selección y reclutamiento de personal. También se encargan de evaluar el desempeño del mismo, de ajustar la operativa de Vocatio S.L a la legalidad, de formar y capacitar al empleado, de motivarle etc. En definitiva, en este departamento se abordan todas las áreas propias de los recursos humanos y, además, aprovechando que Joaquín Alcaide es de formación jurista, graduado en Derecho por la Universidad Católica de Valencia, el departamento de recursos humanos también ayuda a dirección en cuestiones contractuales y legales. Amanda Tur y Rosa Esteve son graduadas en Psicología por la Universidad de Valencia y ellas son las encargadas de impartir las formaciones en los cursos y en las sesiones de coaching.

Además, Ana Miquel (Chief Sales Officer), la directora de ventas, junto a María Muñoz y Josep Cortinas, graduados en Marketing por la Universidad Ceu Cardenal Herrera, se encargan de llevar a cabo la comercialización del servicio VOCATIO S.L. Desde el departamento comercial, éstos llevan simultáneamente la analítica, estrategia y operativa del marketing, el diseño de rutas de “abordaje” al cliente, y estrategias de captación de clientes, descuentos comerciales etc... Ana Miquel es graduada en International Business por la Universidad de Valencia.

Por último, es importante reseñar que, aunque el organigrama de la empresa adquiere una estructura jerárquica, en la práctica la toma de decisiones sigue un sentido circular. Es decir, para abordar las decisiones importantes, cada departamento dotado

de autonomía propia toma sus propias decisiones. Éstas se comparten al resto de departamentos y a los socios-directivos los cuales pueden dar feedback para que en última instancia el departamento de origen, del que emana la toma de decisiones, pueda perfilar la decisión a tomar.

## **Descripción de los puestos de trabajo**

En este punto, vamos a compartir dos fichas descriptivas de dos puestos laborales que configuran la compañía: dirección administrativa y especialista en marketing, con el fin de mostrar públicamente cuáles son nuestros estándares o requisitos de contratación pensando en futuras incorporaciones una vez el negocio marche a los cuatros vientos. El resultado es el siguiente:

### FICHA 1: DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

**NOMBRE DEL PUESTO: DIRECTOR EJECUTIVO**

**DEPARTAMENTO: DIRECCIÓN**

**RESUMEN DEL PUESTO**

En un escenario de crecimiento sostenido e internacionalización, VOCATIO S.L precisará de un director ejecutivo para liderar nuestra organización. El candidato será responsable de supervisar todos los aspectos de nuestra empresa, representándola y gestionándola guiándonos hacia el cumplimiento de la manera más eficiente posible de nuestros objetivos. Por ello, el mismo va a ser la cara visible de la empresa, el catalizador de los éxitos y los fracasos, en definitiva, el capitán del barco quien ha de tomar las direcciones estratégicas que decidirán el porvenir de la compañía en el mercado. Usted tendrá que ejercer una función de nexo de unión entre toda la plantilla de la empresa, creando sinergias y un ambiente laboral idóneo. Buscamos a un director ejecutivo que refuerce la responsabilidad social corporativa y que esté alineado con nuestros valores,

centrados en la escucha activa de las necesidades del consumidor y la orientación al logro.

## DEPENDENCIA

Sus funciones serán supervisadas, con carácter anual, por la junta general. La junta general está compuesta por los socios José Carlos Huerta y Luis Pérez.

## FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS

Las funciones básicas son las siguientes:

- Presentar en el Registro Mercantil la escritura de constitución;
- Llevar el libro registro de socios y custodiar la documentación de la sociedad;
- Convocar la Junta General;
- Informar a los socios sobre aspectos incluidos en el orden del día de una Junta;
- Impugnar acuerdos de la Junta General que sean nulos o anulables;
- Elaborar los informes correspondientes en casos de aumento de capital, reducción de capital, fusiones y escisiones;
- Formular las cuentas anuales y asegurar su depósito en el Registro Mercantil;

- Instar la disolución de la sociedad cuando se incurre en causa legal para ello;
- Recibir las notificaciones dirigidas a la sociedad.

Además de éstas, el director ejecutivo deberá:

- Desarrollar e implementar planes estratégicos que cumplan con las metas y objetivos de la empresa creados en asociación con la Junta Directiva.
- Desarrollar relaciones positivas con las principales partes interesadas incluidos organismos gubernamentales.
- Crear una cultura de transparencia y comunicación en toda la organización

### ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO PERFIL BÁSICO

#### FORMACIÓN:

Buscamos un perfil de graduado en administración y dirección de empresas con un máster sobre dirección de empresas, estrategia o campo relacionado. Además, el candidato ha de contar inexorablemente con una experiencia laboral previa en al menos un puesto de liderazgo empresarial y capacidad más que demostrada en el desarrollo e implementación de planes estratégicos exitosos. Por ello, también exigimos un alto nivel de finanzas y contabilidad. Exigimos un nivel mínimo de inglés B2 y un nivel mínimo de B1 en: francés, alemán, italiano o portugués en vistas del proceso de internacionalización que buscamos acometer.

## COMPETENCIAS

Básicas: Lenguaje y comunicación, interacción con el mundo y los otros, aplicación numérica, manejo de tecnologías de la información, social y ciudadana, autonomía e iniciativa personal.

Generales: Proactividad, flexibilidad, innovación, orientación a logro, trabajo en equipo, orientación a la mejora continua, compromiso institucional, análisis y síntesis de información, calidad de trato, situaciones laborales de alta presión, trabajo por objetivos, cambio y cultura laboral, procesos directivos, pensamiento sistémico, manejo de grupos, planificación, enfoque organizacional, trabajo multidisciplinario, valores institucionales y liderazgo, apego a estándares.

## CONDICIONES LABORALES

- Lunes y viernes trabajo presencial.
- Martes, miércoles y jueves trabajo online.
- Marco horario de 8:00 a 18:00 horas los lunes.
- Martes, miércoles y jueves de 9:00-17:00.
- Viernes de 8:00 a 15:00.
- Lunes a jueves (14:00-15:00 descanso para comer).
- Lunes a viernes (10:00-10:30 descanso voluntario).
- Flexibilidad horaria y tolerancia ante situaciones justificadas previamente, en cuanto a la falta de asistencia o retrasos en la jornada laboral.
- La remuneración asciende a 55.000 euros brutos anuales más un porcentaje en variable negociado mutuamente entre las partes.

FECHA: 30 de abril de 2023

## FICHA 2: DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

**NOMBRE DEL PUESTO: ESPECIALISTA EN MARKETING**

**DEPARTAMENTO: COMERCIAL**

**RESUMEN DEL PUESTO**

Nuestra firma está buscando un especialista capaz de darnos visibilidad y que llegue a “penetrar la mente del consumidor” posicionándonos en su mejor opción de la ciudad. Buscamos a un profesional que domine la comunicación audiovisual y publicitaria que sepa sacar partido de los puntos fuertes de la compañía, pero sobre todo de los puntos más flojos. El candidato participará en la creación de estrategias efectivas de fidelización de clientes. Usted ha de ser una persona creativa o al menos tener cierta amplitud perceptual para poder abordar los problemas desde el pensamiento lateral, mentalidad abierta y no desde un pensamiento lineal.

**DEPENDENCIA**

Sus funciones serán supervisadas por Ana Miquel, CSO de Vocatio S.L.

### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS**

Las funciones básicas son las siguientes:

- Trabajar estrechamente con dirección y ventas en el desarrollo e implementación del programa;
- Desarrollar estrategias de marketing para los proyectos, incluidos el sitio web de la empresa y los medios de comunicación social;
- Crear y ejecutar programas de generación de clientes potenciales;

- Analizar los datos para determinar la eficiencia de la campaña;
- Garantizar que los materiales de marketing creativo se sometan a revisiones periódicas y se adhieran a las directrices de la marca;
- Desarrollar y comunicar planes de marketing, resultados de campañas y recomendaciones de proyectos;
- Llevar a cabo políticas de marketing sustentable;
- Realizar estudios de mercado junto a la dirección estratégica.

## ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO PERFIL BÁSICO

### FORMACIÓN:

Buscamos un perfil de graduado o graduada en Marketing, Publicidad o disciplina relacionada con más de 3 años de experiencia en un puesto cualquiera dentro de un departamento de marketing o ventas. Resultan muy importantes las habilidades de organización, delegación y trabajo en equipo, analíticas, comunicativas y de presentación. Exigimos un dominio de Google Analytics y de las herramientas de análisis web así como de diseño web y los programas de Microsoft Office.

### COMPETENCIAS

Básicas: Lenguaje y comunicación, interacción con el mundo y los otros, aplicación numérica, manejo de tecnologías de la información, social y ciudadana, autonomía e iniciativa personal.

Generales: Proactividad, flexibilidad, innovación, orientación a logro, trabajo en equipo, orientación a la mejora continua, compromiso institucional, análisis y síntesis de información, calidad de trato, situaciones laborales de alta presión, trabajo por objetivos, cambio y cultura laboral, procesos directivos, pensamiento sistémico, manejo de grupos, planificación, enfoque organizacional, trabajo multidisciplinario, valores institucionales y liderazgo, apego a estándares.

## CONDICIONES LABORALES

- Lunes y viernes trabajo presencial.
- Martes, miércoles y jueves trabajo online.
- Marco horario de 8:00 a 18:00 horas los lunes.
- Martes, miércoles y jueves de 9:00-17:00
- Viernes de 8:00 a 15:00.
- Lunes a jueves (14:00-15:00 descanso para comer)
- Lunes a viernes (10:00-10:30 descanso voluntario)
- Flexibilidad horaria y tolerancia ante situaciones justificadas previamente, en cuanto a la falta de asistencia o retrasos en la jornada laboral.
- La remuneración asciende a 38.000 euros brutos anuales.

FECHA: 30 de abril de 2023

## Motivación Laboral

En Vocatio S.L, tenemos grabado a fuego en nuestro ADN el siguiente enunciado: las empresas son ante todo personas. Es por ello que cuidamos al detalle el entorno laboral buscando que todos y cada uno de los empleados sientan como posible, en el seno de la empresa, el florecimiento de su desarrollo humano del que hablábamos en otros puntos. En este sentido, nuestro equipo de recursos humanos, tiene como una de sus tareas principales, diseñar planes de evaluación del desempeño y de reconocimiento o motivación laboral que se ajusten a nuestra filosofía humanista y que logren integrar exitosamente a todo el componente humano en la organización. Por un lado, previo a comenzar en la andadura empresarial, cada trabajador recibirá tanto por escrito, con todo lujo de detalles, como de forma oral, en una entrevista mantenida con Amanda Tur, CHRO, lo que se espera de ellos. Recibirán los denominados KPI (Key Performance Indicators) o indicadores clave de rendimiento en español. Éstos son, en la práctica, unos objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes, a tiempo, evaluables y reajustables. Dicho esto, en caso de cumplimiento satisfactorio de los KPI, vamos a comenzar fijando un porcentaje de variable sobre el salario bruto anual de los trabajadores del 10%, escalable al 15% y al 20% en los sucesivos años en función de la marcha del negocio. Nosotros otorgaremos el variable, trimestralmente, para así motivar a nuestros empleados y darles feedback. En base al trabajo efectuado por cada trabajador, nos reuniremos los socios con él, al final de cada trimestre y decidiremos conjuntamente el grado de cumplimiento alcanzado por el trabajador y el porcentaje ingresado en variable.

Precisamente, hablando de feedback, la manera más efectiva para que un trabajador en Vocatio pueda mejorar su desempeño, desde un prisma holístico, consiste bajo nuestro punto de vista, en darle la oportunidad de ser autoevaluado por sí mismo y al mismo tiempo recibir feedback sincero, asertivo y empático, mediante evaluaciones 360 grados, realizadas por el resto del componente humano de la empresa. Este tipo de evaluación del desempeño combinada se realizará con carácter trimestral y ningún miembro de la organización, socios incluidos, podrá eludirse de la realización de la

misma. Además, en caso de que surjan problemas entre los miembros de Vocatio, se habilitará un canal de comunicación interna anónimo en el cual cualquier afectado pueda exponer su caso a la dirección y en vistas a lo sucedido se tomarán las medidas pertinentes. Si el problema surge con uno de los dos socios, el socio afectado quedará excluido de la comunicación interna y se buscará solventar el problema con la mediación del otro socio. Es decir, si bien somos conscientes del miedo natural que puede carcomer a los afectados a la hora de relacionarse con un superior, buscamos trasladar a nuestros empleados que la transparencia y la ética son elementos innegociables sea quien sea el implicado en el conflicto.

Por último, entrando en detalles, acerca de los componentes que definirán nuestro plan de reconocimiento laboral, decir que vamos a implementar una serie de medidas, además de los servicios con los que ya contamos en Vocatio S.L., como máquina dispensadora de agua y de café, que intuimos pueden fortalecer y mantener la motivación laboral. Éstas van a ser:

- Fruta de temporada disponible los martes para toda la semana.
- Tarjeta Edenred con descuentos de hasta 9 euros en los restaurantes aledaños al local comercial.
- Cursos formativos e-learning gratuitos de la plataforma EDX.
- Adquisición del producto deseado incluido en nuestro catálogo de productos al final del año en caso de cumplir con los KPI.
- Nombramiento del empleado del mes en Vocatio S.L quien decidirá un plan al que participaremos todos los miembros de la empresa, sufragado por los socios.
- Nombramiento del empleado anual de Vocatio S.L., quien recibirá un cupón secreto confeccionado por los socios. Éste puede consistir en un viaje para dos personas o cualquier otra experiencia única.
- Desayuno mensual el último viernes de cada mes patrocinado por los socios.
- Mayor flexibilidad horaria si todos los departamentos cumplen con sus KPI.

## FINANZAS

### Inversión inicial

Nuestra inversión inicial, es decir aquella cantidad de dinero que necesitamos para poner en marcha el negocio, se constituye de los siguientes elementos:

- Gastos legales: Teniendo en cuenta el capital inicial más los gastos notariales y registrales, vamos a desembolsar alrededor de **3.300** euros (3.000 euros de capital social+ en torno a 300 euros de gastos de tramitación).
- Gastos de personal: Toda la operativa del negocio corre a cargo de nuestro personal de tal manera que la inversión inicial en software y desarrollo de la plataforma, marketing e investigación de mercados, creación de los e-learning, cumplimiento normativo etc, la incluimos en este conjunto de gastos.
  - Salarios ingenieros de software:  
  
Roberto Sanz (CTO), 3.500 €/mes, 42.000€/año  
Pablo Camps, 2.500€/mes, 30.000€/año
  - Salarios recursos humanos:  
  
Amanda Tur (CHRO), 3.000€/mes, 36.000€/año  
Rosa Esteve, 2.100€/mes, 25.200€/año  
Joaquín Alcaide, 2.100€/mes, 25.200€/año
  - Salarios ventas y marketing:  
  
Ana Miquel (CSO), 3.000€/mes, 36.000€/año  
María Muñoz, 2.100€/mes, 25.200€/año

Josep Cortinas 2.100€/mes 25.200€/año

- El total mensual asciende a **20.400** euros.
- Resto de gastos operativos. Aquí incluimos el alquiler, los suministros y los activos fijos como el mobiliario, ordenadores, papelería etc.
- Alquiler mensual de las dos oficinas de 150m<sup>2</sup> (cada una) 2 días/semana con precio reducido en plaza de la reina: 1.200€/mes.
- Internet: 160€/mes.
- Luz: 280€/mes.
- Agua: 40€/mes.
- Limpieza: 288€/mes.
- Mesas y sillas: 1000€/mes. Vamos a contratar vía renting 10 mesas y 10 sillas de oficina.
- Equipos informáticos: 500€/mes. Del mismo modo, vamos a adquirir 10 ordenadores de gama media suscribiendo un contrato de renting.
- Impresora: 40€/mes. Vamos a adquirirla por renting.

- Material de oficina (papel, bolígrafos, lápices, carpetas, grapadoras, grapas, archivadores, notas adhesivas, tijeras, cinta adhesiva...): 300€/mes aproximadamente.
- Nevera y microondas de la cocina: 60€/mes por renting.
- Material de acceso (cámaras de seguridad, control de acceso a empleados, tarjetas de acceso): 500 €
- Seguro de responsabilidad civil: 125€/mes aproximadamente.
- Total= **4.493** euros

Hemos decidido contratar el mobiliario, los materiales de oficina y bienes tecnológicos a través de un renting ya que esta modalidad contractual nos proporciona flexibilidad al no tener que desembolsar una gran cantidad monetaria inicialmente y al permitirnos.

- Gastos para contingencias: Destinaremos un fondo inicial de **5.000** euros para contingencias que iremos engrosando a medida que el negocio empiece a generar beneficios.
- Gastos financieros:

Interés por los dos préstamos participativos solicitados que en el siguiente apartado explicaremos. Aquí simplemente voy a reflejar los cálculos y el montante económico.

- $25.000 * (3,75\% + \text{Euribor}: 3,764\% = 1.878,5 \text{ euros.}$
- $150.000 * (3,764\% + 3\% \text{valor mínimo ROE}) = 10.146 \text{ euros.}$
- Total = 12.024,5 euros.

En total, calculamos una inversión inicial de 45.217,5 euros.

## **Fuentes de financiación**

Como ya anticipamos en el punto anterior, precisamos principalmente de dos líneas de financiación ajena, si bien apuntamos a recabar fondos de una tercera que ahora desvelaremos. Ambas fuentes de financiación constituyen préstamos participativos. Los préstamos participativos son una modalidad de préstamos en la que el prestamista, aparte de cobrar generalmente mayores intereses que un préstamo tradicional, tiene la opción de adquirir una participación en el capital social de la empresa. Es una opción muy interesante para nosotros ya que las condiciones del préstamo son más flexibles, tanto en el periodo de carencia como en el plazo de devolución o en la no exigencia de garantías, por ejemplo. Además, los requisitos para acceder a dicha fuente de financiación también son relativamente accesibles.

Pues bien, por un lado, solicitaremos 25.000 euros a la ya mencionada Empresa Nacional de Innovación SME, S.A. (ENISA). ENIS ofrece tres líneas de financiación muy sugerentes, una para jóvenes emprendedores, otra para emprendedores sin límite de edad y otra para empresas ya asentadas interesadas en expandirse. Nosotros, por nuestras condiciones, trataremos de reunir los requisitos de la Línea emprendedores. Éstos están disponibles en la página web de ENISA.

Considerando que nuestros fondos propios han de ser como mínimo equivalentes a la cuantía del préstamo, pondremos Luis y yo de nuestros ahorros 22.000 euros en el capital social de la empresa para que su montante ascienda hasta los 25.000 euros, importe del préstamo que vamos a solicitar.

Y, en cuanto a las condiciones del préstamo, las principales características serían las siguientes:

- Importe del préstamo: 25.000 euros.
- Tipo de interés:
  - Primer tramo (0-4,5 años) Euribor+3,75%.
  - Segundo tramo (4,5 años- 7años) : interés variable según la rentabilidad financiera de la empresa con un límite máximo entre el 3% y el 6%.
- Comisión de apertura: 0,5%.
- Vencimiento: 7 años.
- Carencia de principal: 2 años.
- Amortización de interés y principal con carácter trimestral.
- No se exigen garantías.

El posible cuadro de amortización del préstamo adoptaría la siguiente forma

*Tabla 6: Cuadro de amortización del préstamo participativo ENISA*

Trimestres	Cuota	Cuota de interés	Cuota de amortización	Capital pendiente
0				25,000.00 €
1	1,878.50 €	1,878.50 €	- €	25,000.00 €
2	1,878.50 €	1,878.50 €	- €	25,000.00 €
3	1,878.50 €	1,878.50 €	- €	25,000.00 €
4	1,878.50 €	1,878.50 €	- €	25,000.00 €
5	1,878.50 €	1,878.50 €	- €	25,000.00 €
6	1,878.50 €	1,878.50 €	- €	25,000.00 €
7	1,878.50 €	1,878.50 €	- €	25,000.00 €
8	1,878.50 €	1,878.50 €	- €	25,000.00 €
9	2,162.97 €	1,878.50 €	284.47 €	24,715.53 €
10	2,162.97 €	1,857.12 €	305.85 €	24,409.68 €
11	2,162.97 €	1,834.14 €	328.83 €	24,080.86 €
12	2,162.97 €	1,809.44 €	353.53 €	23,727.32 €
13	2,162.97 €	1,782.87 €	380.10 €	23,347.23 €
14	2,162.97 €	1,754.31 €	408.66 €	22,938.57 €
15	2,583.72 €	1,548.35 €	1,035.37 €	21,903.20 €
16	2,583.72 €	1,478.47 €	1,105.25 €	20,797.95 €
17	2,583.72 €	1,403.86 €	1,179.86 €	19,618.09 €
18	2,583.72 €	1,324.22 €	1,259.50 €	18,358.59 €
19	2,583.72 €	1,239.20 €	1,344.52 €	17,014.07 €
20	2,583.72 €	1,148.45 €	1,435.27 €	15,578.80 €
21	2,583.72 €	1,051.57 €	1,532.15 €	14,046.65 €
22	2,583.72 €	948.15 €	1,635.57 €	12,411.08 €
23	2,583.72 €	837.75 €	1,745.97 €	10,665.11 €
24	2,583.72 €	719.89 €	1,863.83 €	8,801.28 €
25	2,583.72 €	594.09 €	1,989.63 €	6,811.65 €
26	2,583.72 €	459.79 €	2,123.93 €	4,687.72 €
27	2,583.72 €	316.42 €	2,267.30 €	2,420.42 €
28	2,583.72 €	163.38 €	2,420.34 €	0 €
<b>Total</b>	<b>64,178 €</b>	<b>39,178 €</b>	<b>25,000 €</b>	

La división entre el primer tramo y el segundo tramo la hemos fijado en el trimestre 14. Hemos confeccionado la tabla bajo el supuesto escenario de rentabilidades financieras constantes del 3%. Como observamos, si bien esta línea de financiación nos otorga muchas facilidades, también nos genera unos costes muy elevados. Somos conscientes de ello. No tenemos muchas alternativas de cara a acceder a financiación externa. Confiamos en el éxito del negocio para cubrir los gastos financieros contraídos.

Por otro lado, también vamos a solicitar un préstamo participativo del Institut Valencià de Finances (IVF). Esperamos cumplir con todos los requisitos y adquirir recursos económicos puesto que hace algunos años, en el año 2020 para ser precisos, una empresa valenciana llamada Lernin Games S.L cuyo objeto social es similar al nuestro (ellos ofrecen una app educativa en la que instruyen, a niños de 2 a 6 años, acerca de las habilidades cognitivas necesarias para el desarrollo de los mismos, a través de toda una serie de actividades lúdicas y juegos) consiguió recaudar 250.000 euros de fondos. Nosotros deseamos aglutinar alrededor de 150.000 euros.

Y, en cuanto a las condiciones del préstamo, encontramos, principalmente, las siguientes características:

- Importe del préstamo: 150.000 euros
- Tipo de interés: Euribor+ ROE (mínimo 3% y máximo 9%)
- Vencimiento: 7 años
- Carencia total: 2 años
- En nuestro caso no aplican garantías
- Pagos trimestrales
- Comisión de apertura: 0.5%

El cuadro de amortización, considerando un ROE constante del 3%, adoptaría la siguiente forma:

Tabla 7: Cuadro de amortización del préstamo participativo IVF

	-23,465.09 €			
Trimestres	Cuota	Cuota de interés	Cuota de amortización	Capital pendiente
0				150,000.00 €
1	- €	10,146.00 €	- 10,146.00 €	160,146.00 €
2	- €	10,832.28 €	- 10,832.28 €	170,978.28 €
3	- €	11,564.97 €	- 11,564.97 €	182,543.25 €
4	- €	12,347.23 €	- 12,347.23 €	194,890.47 €
5	- €	13,182.39 €	- 13,182.39 €	208,072.86 €
6	- €	14,074.05 €	- 14,074.05 €	222,146.91 €
7	- €	15,026.02 €	- 15,026.02 €	237,172.93 €
8	- €	16,042.38 €	- 16,042.38 €	253,215.30 €
9	23,465.09 €	17,127.48 €	6,337.61 €	246,877.70 €
10	23,465.09 €	16,698.81 €	6,766.28 €	240,111.42 €
11	23,465.09 €	16,241.14 €	7,223.95 €	232,887.46 €
12	23,465.09 €	15,752.51 €	7,712.58 €	225,174.88 €
13	23,465.09 €	15,230.83 €	8,234.26 €	216,940.62 €
14	23,465.09 €	14,673.86 €	8,791.23 €	208,149.39 €
15	23,465.09 €	14,079.22 €	9,385.87 €	198,763.53 €
16	23,465.09 €	13,444.36 €	10,020.73 €	188,742.80 €
17	23,465.09 €	12,766.56 €	10,698.53 €	178,044.28 €
18	23,465.09 €	12,042.91 €	11,422.18 €	166,622.10 €
19	23,465.09 €	11,270.32 €	12,194.77 €	154,427.33 €
20	23,465.09 €	10,445.46 €	13,019.63 €	141,407.70 €
21	23,465.09 €	9,564.82 €	13,900.27 €	127,507.43 €
22	23,465.09 €	8,624.60 €	14,840.49 €	112,666.94 €
23	23,465.09 €	7,620.79 €	15,844.30 €	96,822.64 €
24	23,465.09 €	6,549.08 €	16,916.01 €	79,906.64 €
25	23,465.09 €	5,404.89 €	18,060.20 €	61,846.43 €
26	23,465.09 €	4,183.29 €	19,281.80 €	42,564.64 €
27	23,465.09 €	2,879.07 €	20,586.02 €	21,978.62 €
28	23,465.09 €	1,486.63 €	21,978.46 €	0 €
<b>Total</b>	<b>469,302 €</b>	<b>319,302 €</b>	<b>150,000 €</b>	

Al igual que lo observado con la línea de financiación ENISA, si bien esta línea de financiación nos otorga muchas facilidades, también nos genera unos costes elevadísimos. Somos conscientes de ello y asimismo el riesgo.

La tercera vía de financiación consiste en darnos a conocer en la plataforma de emprendedores por excelencia de la ciudad de Valencia: Lanzadera. No sabemos a ciencia cierta si nos validarán el proyecto, pero, de todas formas, Lanzadera se nos presenta como una oportunidad única en un ecosistema del que podemos obtener incontables beneficios ya no solo fondos monetarios sino también contactos tremendamente valiosos. Aplicaremos al programa Growth una vez pasemos a facturar entre 15.000 y 120.000 euros mensuales de promedio en los últimos seis meses.

Por último, y con carácter prioritario, vamos a solicitar lógicamente subvenciones a fondo perdido para la digitalización y la sostenibilidad, por todo el gasto de instauración del software verde que tenemos que incurrir, en la Cámara de Comercio de Valencia con la esperanza de cumplir con todos los requisitos y obtener una suma monetaria que nos va a ayudar con creces a impulsar correctamente el negocio. Si bien es cierto que las ayudas a las que aspiramos de organismos oficiales autonómicos no suelen superar los 5.000 euros. Por eso mismo, semanalmente, vamos a acceder al portal PYME buscador de ayudas e incentivos para empresas creado por el Ministerio de industria, Comercio y Turismo del Gobierno de España en el que se muestran las convocatorias a escala europea, estatal, autonómica o local promovidas por todo tipo de organismos oficiales que ofrecen sus programas de subvenciones.

## Plan Financiero

Tabla 8: Balance de situación previsional años 1, 2 y 3 de Vocatio S.L.

<b>BALANCE PREVISIONAL</b>			
<b>ACTIVO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Inmovilizado Material	28,800.00 €	30,240.00 €	60,480.00 €
Inmovilizado Intangible	17,122.40 €	18,000.00 €	19,000.00 €
Inversiones financieras a LP		8,275.04 €	29,258.18 €
Inversiones inmobiliarias (amortización)			14,629.09 €
<b>Activo No Corriente</b>	<b>45,922.40 €</b>	<b>48,240.00 €</b>	<b>79,480.00 €</b>
Existencias			
Clientes y deudores	14,310.00 €	23,850.00 €	33,390.00 €
Inversiones financieras a CP			
Tesorería	343,440.00 €	572,400.00 €	801,360.00 €
<b>Activo corriente</b>	<b>357,750.00 €</b>	<b>596,250.00 €</b>	<b>834,750.00 €</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>403,672.40 €</b>	<b>644,490.00 €</b>	<b>914,230.00 €</b>
<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVOS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Capital	25,000.00 €	25,000.00 €	50,000.00 €
Reservas		16,550.07 €	29,258.18 €
Resultados	-33,780.00 €	165,500.70 €	292,581.78 €
Otro patrimonio neto			
<b>Patrimonio neto</b>	<b>- 8,780.00 €</b>	<b>207,050.77 €</b>	<b>371,839.96 €</b>
Deuda a largo plazo	219,890.47 €	278,215.00 €	248,902.00 €
<b>Pasivo no corriente</b>	<b>219,890.47 €</b>	<b>253,215.30 €</b>	<b>231,087.96 €</b>
Otras deudas a cp			
Deudas financieras a corto plazo			
Acreedores comerciales	192,561.93 €	113,059.40 €	434,240.34 €
<b>Pasivo corriente</b>	<b>192,561.93 €</b>	<b>113,059.40 €</b>	<b>434,240.34 €</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>412,452.40 €</b>	<b>366,274.70 €</b>	<b>665,328.30 €</b>
<b>TOTAL PASIVO + PN</b>	<b>403,672.40 €</b>	<b>644,490.00 €</b>	<b>914,230.00 €</b>

Hemos elaborado los dos documentos más ilustrativos del estado patrimonial de la empresa, documentos que integran las cuentas anuales, bajo un prisma más que realista. No hemos querido caer ni en el optimismo ni en el pesimismo. Los datos reflejados en este balance previsional, no están fijados al azar, siguen una lógica:

En primer lugar, en cuanto al activo no corriente, hemos abordado el cálculo del inmovilizado material de la siguiente manera. Hemos contabilizado las cuotas de renting del material de oficina y mobiliario de la compañía capitalizadas al año. Es decir, si nosotros sabemos el dinero que nos cuesta el renting de todas estas partidas al mes, lo hemos detallado en el punto sobre la inversión inicial, multiplicamos la cifra total mensual por 12 mensualidades y obtenemos la cuota anual del renting. Con lo cual, en el año 1 tenemos que: Mesas y sillas (12.000€/año) + Equipos informáticos (6.000€/año) + Impresora (480€/año) + Material de oficina (3.600€/año) + Nevera y microondas de la cocina (720€/año) + Material de acceso a la oficina ( 6.000€/año)= 28.800€/año. Las cuotas anuales del inmovilizado material en los años 2 y 3, resultan del incremento del valor inicial de 28.000 € de inmovilizado material en 5% (tasa promedio a la que suele aumentar el valor del inmovilizado material con el transcurso de los años).

En cuanto al inmovilizado intangible, en el año 1, hemos tenido en cuenta tres partidas para su cálculo: la tasa de registro de la marca en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM) cuyo coste es de 144 euros menos un 15% de descuento por habernos registrado vía online, es decir 122,4 euros anuales. Estos 122,4 euros anuales los sumamos a los costes de desarrollo del software y de la aplicación, que, según nuestros cálculos, son de 5.000 euros y 12.000 euros anuales respectivamente. Para el año 2 y 3, solo tenemos en cuenta estos últimos costes mencionados pues la tasa de registro de marca únicamente se debe abonar cada 10 años. Los costes de desarrollo del software (aplicación y web corporativa) los aumentamos en 500 euros, individualmente considerados, cada año transcurrido.

Las inversiones financieras y mobiliarias, las explicaremos en el siguiente punto-epígrafe del trabajo. Por el momento, simplemente mencionar que, en el primer año debido a nuestra falta de músculo financiero, no hemos podido destinar fondos a dichas partidas. Sin embargo, en los años 2 y 3 prevemos destinar el 5% y el 10% de nuestros resultados a inversiones financieras a largo plazo y a inversiones inmobiliarias.

En segundo lugar, pasando a explicar el activo corriente, decir por un lado que no contamos con existencias ya que nuestra empresa, por su naturaleza, no guarda bienes tangibles que posteriormente sean vendidos en el mercado. La cuenta de clientes y deudoras la hemos calculado aplicando un porcentaje, la tasa de morosidad de los clientes promedio en el mercado, 4% sobre el total de ventas. Y, en tesorería recogemos todas las ventas, que sí hemos ingresado exitosamente. Lógicamente el resultado tanto para los años 1 y 2 como 3 lo obtenemos del total de ventas del período – clientes y deudores.

En tercer lugar, tenemos la masa patrimonial relativa al patrimonio social de Vocatio S.L. Ésta se compone del capital social, es decir el montante de dinero que aportan los socios y que figura en la escritura de constitución de la empresa. Éste hemos dicho previamente que ha de ser 25.000€ de los cuales 3.000 euros corresponden al capital mínimo requerido por ley para constituir la sociedad limitada y los 22.000 euros restantes son aportaciones del patrimonio personal de los socios. La única peculiaridad que es necesario subrayar es que, en el año 3, en vistas a la buena marcha del negocio, tenemos previsto realizar una ampliación de capital con unos 25.000 euros adicionales, configurando un total de 50.000 euros de capital social. Los resultados del ejercicio son datos que extraemos de la cuenta de pérdidas y ganancias que en breves explicaremos. Con respecto a las reservas, éstas aluden a aquella cantidad de dinero, del beneficio obtenido, que nosotros vamos a guardar en la compañía, como garantía frente a acreedores, a modo de provisión. En los años 2 y 3 ya que prevemos obtener beneficios positivos, vamos a destinar el 10% de los resultados, a modo de reserva legal, a dicha cuenta contable. El primer año lógicamente al no haber obtenido beneficios sino pérdidas no podemos adjudicar un montante de dinero a dicha partida patrimonial.

Por último, con respecto al pasivo de la empresa, es decir a todas las obligaciones de la empresa. Expliquemos primero aquellas cuyo vencimiento está fijado a uno o más de un año vista. Tal y como hemos explicado en el punto sobre las fuentes de financiación, nosotros vamos a tomar prestado 25.000 euros vía ENISA y 150.000 euros vía IVF. Con arreglo a los cálculos efectuados y plasmados en los cuadros de amortización de los préstamos participativos, al final del año 1 deberemos (25.000€ de ENISA+ 194.890,47€ del IVF) lo que nos da un total de 219.890,47 euros, tal y como se refleja en la cuenta del balance. Repetimos el mismo proceso para los años 2 y 3 y obtendremos los resultados que aparecen en el balance. Por último, los acreedores comerciales representan todos aquellos proveedores de servicios, en nuestro caso, que nos ayudan en la puesta en marcha del negocio, como por ejemplo la empresa Microsoft Dynamics Nav que se va a encargar de instalarnos el software de gestión empresarial ERP. Hemos hecho cálculos y entre Microsoft Dynamics y resto de gastos contingentes relacionados obtenemos las cifras reflejadas en el balance de situación.

Tabla 9: Cuenta de resultados previsional años 1,2 y 3 de Vocatio S.L.

<b>CUENTAS DE RESULTADOS</b>			
<b>CUENTA DE RESULTADOS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b>Ingresos</b>	357,750.00 €	596,250.00 €	834,750.00 €
<b>Gastos</b>	375,266.00 €	394,029.30 €	413,730.77 €
Contingencias	5,000.00 €	5,250.00 €	5,512.50 €
Gastos personal	244,800.00 €	257,040.00 €	269,892.00 €
Gastos de marketing	71,550.00 €	75,127.50 €	78,883.88 €
Aprovisionamientos y gastos operativos	53,916.00 €	56,611.80 €	59,442.39 €
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>-17,516.00 €</b>	<b>202,220.70 €</b>	<b>421,019.24 €</b>
Amortizaciones			
<b>Bº ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES (BAIT)</b>	<b>-17,516.00 €</b>	<b>202,220.70 €</b>	<b>421,019.24 €</b>
Gastos financieros	16,264.00 €	7,514.00 €	76,805.38 €
Ingresos financieros			
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)</b>	<b>-33,780.00 €</b>	<b>194,706.70 €</b>	<b>344,213.86 €</b>
Impuestos		29,206.01 €	51,632.08 €
<b>BENEFICIO NETO (BDI)</b>	<b>-33,780.00 €</b>	<b>165,500.70 €</b>	<b>292,581.78 €</b>

Los ingresos, en la cuenta de resultados, provienen de 3 fuentes: cursos alumnos, cursos docentes y mentorías. Hemos anticipado que al final del año 1 vamos a estar presentes en 3 universidades privadas de la ciudad de Valencia: Universidad Europea, Universidad CEU Cardenal Herrera y Universidad Católica de Valencia. Al final del año 2, a las tres universidades captadas en el año anterior, le acompañarán la Universidad de Valencia y la Universidad Politécnica de Valencia. Y, al final del año 3, extenderemos nuestras fronteras adquiriendo como nuevos clientes a la Universidad Jaume I de Castellón y a la Universidad de Alicante. Dicho esto, el cálculo para obtener la cifra de ingresos es el siguiente: (€ del curso alumno)  $100 \cdot 1500$  suscripciones (pack de ventas que esperamos vender) +  $125$  (€ del curso docente)  $\cdot 1500$   $\cdot 0.3$  (descuento del 30% sobre el total por la compra de los dos cursos conjuntamente). El resultado obtenido lo multiplicamos por el número de clientes que como hemos dicho variará en función del año. Y, al resultado obtenido faltará sumarle los ingresos canalizados a través de las mentorías. El primer año esperamos lograr vender 90 mentorías (30 por universidad en promedio). Al año siguiente, aumentaremos la cifra a 150 (30 por universidad en promedio) Y al último año, lo mismo, 30 mentorías por universidad, 140 en total. Siendo el precio fijo de 60 euros por mentoría, con aritmética sencilla obtenemos las cifras que aparecen en la tabla.

Con respecto a los gastos fijos, hemos simplemente cogido los gastos desglosados en el apartado inversión inicial, y los hemos anualizado. Nuestros gastos fijos se componen de contingencias, gastos de personal, aprovisionamientos y gastos operativos. Con el transcurso de los años, los gastos fijos aumentan su valor en 5% anualmente. En cuanto a los gastos variables, vamos a destinar el 20% de nuestros ingresos a marketing en el transcurso del primer año ya que al ser nuevos en el mercado necesitamos poner todo nuestro foco en hacernos un hueco. Los años posteriores, incrementaremos esta cantidad en un 5%. Decir que, al haber suscrito todo nuestro material de oficina y mobiliario mediante contratos de renting, la propiedad de los bienes sigue perteneciendo a la empresa de renting y por lo tanto ésta se encarga de la amortización de los mismos.

Pasando a valorar los gastos financieros, los mismos están detallados en los cuadros de amortización de los préstamos participativos de las líneas ENISA e IVF. Simplemente, calculamos la cuota de interés de los dos préstamos en el año correspondiente. El préstamo de la línea IVF nos ofrece una carencia total hasta el tercer año con lo cual no tenemos gastos financieros los dos primeros años provenientes del mismo. En el primer año, a las cuotas de interés de los préstamos les sumamos esta vez sí para los dos préstamos, las comisiones bancarias de apertura.

Por último, el tipo impositivo al cual nos acogemos en el impuesto de sociedades durante los cuatro primeros ejercicios, es del 15% y no del 25% (tipo general) puesto que ya hemos comentado que ser una empresa emergente que se acoge a la nueva ley de emprendedores nos reporta entre otros beneficios este mismo.

Tras haber presentado, a mi juicio, los dos documentos económico-financieros más relevantes para comprender la salud de la empresa, es momento de interpretar los resultados de la mano de los instrumentos de medición económica y financiero por excelencia: las o los ratios. Éstos no dejan de ser indicadores numéricos, coeficientes que relacionan dos o más variables y que nos permiten hacer comparaciones y realizar un diagnóstica fidedigno de la realidad empresarial.

Pues bien, en primer lugar, mostramos la tabla de ratios financieros con sus respectivos cálculos.

Tabla 10: Ratios financieros previsionales años 1,2 y 3 de Vocatio S.L.

<b>Ratios Financieros</b>			
RATIOS	Año 1	Año 2	Año 3
<b>RATIOS DE ENDEUDAMIENTO</b>			
ENDEUDAMIENTO GLOBAL			
PASIVO/PATRIMONIO NETO Y PASIVO	1,022	0,568	0,728
ENDEUDAMIENTO L.P.			
PASIVO NO CORRIENTE/PATRIM.NETO Y PASIVO	0,545	0,393	0,253
ENDEUDAMIENTO C.P.			
PASIVO CORRIENTE/PATRIMONIO NETO Y PASIVO	0,477	0,175	0,728
<b>RATIOS DE LIQUIDEZ</b>			
LIQUIDEZ			
ACTIVO CORRIENTE/PASIVO CORRIENTE	1,858	5,274	1,922
EFFECTIVO			
(EFFECTIVO+DEUDORES)/PASIVO CORRIENTE	1,858	5,274	1,922
DISPONIBILIDAD			
EFFECTIVO/PASIVO CORRIENTE	1,784	5,063	1,845
<b>FONDO DE MANIOBRA</b>			
FONDO DE MANIOBRA			
ACTIVO CORRIENTE-PASIVO CORRIENTE	165188	483190	400509
<b>RATIOS DE SOLVENCIA</b>			
GARANTIA			
ACTIVO TOTAL/PASIVO	0,979	1,759	1,374
FIRMEZA			
ACTIVO NO CORRIENTE/PASIVO NO CORRIENTE	0,209	0,191	0,344
<b>RATIOS DE EFICIENCIA</b>			
PERIODO MEDIO DE COBRO			
(SALDO MEDIO CLIENTES/VENTAS+IVA)*365	91,25	91,25	91,25

En primer lugar, tenemos las ratios de endeudamiento. Éstos miden sencillamente la proporción de deuda que tenemos como empresa, en global, a corto y a largo plazo, en comparación al patrimonio neto, es decir a la cantidad de fondos y de beneficios que hemos podido retener en la compañía. Lógicamente cuanto menor sea la ratio, mejor resultado será para la empresa. Buscamos que el patrimonio neto (denominador) sea lo más elevado posible en comparación con el tipo de deuda en cuestión que queremos medir (numerador). Como observamos, tanto la deuda global (corto y largo plazo) como en la deuda a corto y a largo plazo individualmente consideradas, se van reduciendo con el paso de los años. En general, valores inferiores a 0.5 y a 1 (en endeudamiento a corto plazo) son valores positivos para la empresa. Nosotros entramos dentro de dichos

parámetros, salvo en el primer año que lógicamente se presenta como un año de pérdidas para nosotros debido al enorme coste que tenemos que afrontar para hacernos un hueco en el mercado. En general, los resultados obtenidos denotan una buena situación financiera para la empresa. Todo ello se explica por la subida exponencial de los ingresos que esperamos obtener dado el boom de acogida con el que Vocatio va a sacudir el mercado del e-learning.

En segundo lugar, hemos analizado las ratios de liquidez. Éstos nos permiten conocer cuál es la capacidad de la empresa de hacer frente a sus obligaciones al corto plazo con los derechos y bienes con los que cuenta en su haber. Para ello, relacionamos la magnitud del activo corriente, también llamado activo circulante, tanto en su globalidad como con cada partida, cada elemento individualmente considerado, sobre las deudas a corto plazo ya que se entiende que si una empresa está equilibrada, ésta utiliza el pasivo corriente para financiar su activo corriente y el pasivo no corriente para financiar su activo no corriente. Los valores óptimos para las ratios de liquidez, efectivo y disponibilidad son más de 1, más de 0.5 y más de 0.2 respectivamente. Claro, las ratios de efectivo y disponibilidad se emplean porque al eliminar el efecto de las existencias (que en determinados sectores como el industrial es muy significativo) conocemos la capacidad real de hacer frente a nuestros pagos de menos de un año. En nuestro caso, los valores que obtenemos son tremendamente positivos y nos indican claramente que la empresa está superdotada económicamente (realizable y disponible en cuenta corriente) para responder ante cualquier situación adversa que se le pueda presentar. Decir que los valores significativamente elevados en el año 2 que presentan estas ratios se deben a que el pasivo corriente se disminuye considerablemente en relación al año 1 y al 3 puesto que iniciados el año 2 en teoría ya tendríamos que haber dejado pagado el coste de instalación ERP, que representa el grueso de los acreedores comerciales a los que adeudamos.

En tercer lugar, tenemos el fondo de maniobra. Esta ratio está muy relacionada con las ratios de liquidez puesto que persigue los mismos fines solo que se calcula de forma distinta. Con el uso de esta ratio estamos preguntándonos lo siguiente: ¿En el

caso de tener que desembolsar toda mi deuda a corto plazo ahora mismo con cuánto dinero o derechos, en nuestro caso, me quedaría si es que me quedaría con algo? Necesariamente, el valor resultante de la ratio ha de ser positivo, mayor que 0. Nosotros observamos valores muy superiores a 0, del orden de  $10^5$  con lo cual son buenas noticias para nosotros. Por lo que comentábamos sobre el equilibrio financiero, si prestamos atención, caemos en la cuenta de que el fondo de maniobra representa aquella parte del pasivo no corriente a largo plazo que financia, cubre el activo corriente.

En cuarto lugar, tenemos las ratios de solvencia. Pues bien, si hemos visto que las ratios de liquidez miden la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo, las ratios de solvencia miden la capacidad de la empresa para responder a sus deudas o cualquier tipo de obligación a largo plazo, a más de un año vista. La ratio de garantía idealmente debe situarse en valores superiores y cercanos a 1. Observamos cómo a lo largo de los años vamos mejorando nuestra solvencia a largo plazo con valores entre 1 y 2 en el año 2 y 3. Esto es una buena noticia. Sin embargo, la ratio de firmeza que mide específicamente la capacidad de la empresa de satisfacer sus deudas a largo plazo, utilizando nuestros activos no corrientes, arroja un resultado más bien negativo, poco deseable cuanto menos ya que los valores obtenidos tanto en el año 1, 2 y 3 se sitúan ligeramente por encima del 0. Dicho de otro modo, la empresa tiene que centrar sus esfuerzos para equilibrar sus activos, destinando más recursos a solidificar una estructura de activos no corrientes que se equipare al pasivo no corriente ya que a largo plazo podemos incurrir en serios problemas de “infradotación” de activos fijos.

Por último, dentro de las ratios de eficiencia, la única ratio que podemos medir es el periodo medio de cobro a clientes que arroja un resultado de 91.25 días. Este resultado es razonable y plenamente mejorable. Tenemos que aunar esfuerzos para reducir dicha cifra a periodos medios de cobro entre 30 y 60 días.

En general, VOCATIO presenta un sólido estado financiero con dos áreas claras de mejora que ya mismo vamos a solventar: la infraestructura del activo fijo y la demora en los cobros de clientes.

Por otro lado, una vez analizados los ratios financieros, centrados principalmente en diagnosticar la solvencia y liquidez de la empresa, es preciso evaluar, del mismo modo, los ratios económicos. Los ratios económicos representan aquellas herramientas empresariales orientadas a evaluar, esencialmente, la rentabilidad, la gestión de los costos, la rotación de activos y los criterios de valoración de la inversión entre otras cuestiones. Los ratios económicos de Vocatio S.L. adoptan las siguientes cifras:

Tabla 11: Ratios económicos previsionales años 1,2 y 3 de Vocatio S.L

<b>Ratios Económicos</b>			
<b>RATIOS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b>MARGEN BRUTO</b>			
VENTAS-COSTES VARIABLES	288.200,00 €	521.122,00 €	755.866,00 €
<b>PUNTO MUERTO</b>			
COSTES FIJOS/RATIO COSTE VOLUMEN	317.195,00 €	327.063,00 €	341.050,00 €
<b>MARGEN OPERATIVO (E.B.I.T.D.A.)</b>			
B.A.I.T.+AMORTIZACIONES	- 17.516,00 €	202.220,00 €	421.019,00 €
<b>CASH FLOW</b>			
B.D.I.+AMORTIZACIONES	- 33.780,00 €	165.500,00 €	292.581,00 €
<b>RENTABILIDAD ECONÓMICA (R.O.I.)</b>			
B.A.I.T./ACTIVO TOTAL	-4%	31%	46%
<b>RENTABILIDAD FINANCIERA (R.O.E.)</b>			
B.D.I./PATRIMONIO NETO	385%	80%	79%
<b>V.A.N.</b>			
VALOR ACTUALIZADO NETO		0,78	0,21
<b>T.I.R.</b>			
TASA INTERNA DE RETORNO		0,98%	170%
<b>PLAZO DE RECUPERACIÓN</b>		2 años	

El margen bruto mide la rentabilidad bruta de la compañía, es decir el beneficio bruto que generamos, sin deducir los gastos financieros ni impuestos, por cada euro de ventas generadas. No existe como tal un valor óptimo así que cuanto mayor sea el mismo mejor para nosotros. En nuestro caso, disponemos de un beneficio bruto considerable para poder atender por ejemplo el coste de nuestros costes fijos que sí representan una cantidad nada desdeñable.

Pasando a valorar el punto muerto, este cálculo simplemente nos indica cual es el valor de las ventas que debemos realizar en el que el beneficio es 0 y por lo tanto a partir del cual cada unidad marginal de ventas efectuadas nos va a traer beneficios. El primer año, el punto muerto es superior a la cifra de ventas y esto indica que la empresa vende a pérdidas. Observamos que a medida que pasan los años el punto muerto aumenta lo cual implica una necesidad de aumento progresivo de las ventas.

El margen operativo y el cash flow se obtienen directamente de la cuenta de pérdidas y ganancias y como vemos los resultados son muy positivos ya que pasamos de generar pérdidas en el año 1 a obtener unos beneficios netos de casi 300.000 euros el año 3.

El estudio de las rentabilidades, tanto la económica como la financiera nos ilustra acerca de la capacidad de la empresa para generar rendimientos económicos tanto con el activo disponible en la empresa como con los fondos aportados por los socios. La rentabilidad económica relaciona el beneficio antes de impuestos e intereses con el activo total de la compañía (Return on Investments). Dicho de otro modo, con los bienes y derechos que tengo, con las inversiones que he realizado, cuánto beneficio puedo generar. Nosotros, a excepción del primer año en el que el retorno es negativo pues incurrimos en pérdidas, estamos generando retornos del 31% y 46% en los años 2 y 3 sobre la inversión en activos. Unas cifras más que positivas. Por otro lado, la rentabilidad financiera, constituye la ratio más importante para el socio, pues como anticipábamos, mide el retorno en beneficio neto de los fondos aportados al patrimonio neto por los socios. Es necesario destacar que, en el primer año, el valor de 385% es tramposo. No es un buen resultado, el valor es de tal magnitud puesto que al relacionar en una fracción dos valores negativos (Bdi/patrimonio neto del año 1) el resultado, debido a reglas aritméticas básicas, es positivo, pero eso no quiere decir que dicho valor sea positivo, valga la redundancia, en nuestro análisis. Todo lo contrario, en el primer año, la rentabilidad financiera es muy negativa para nosotros. Sin embargo, en los años venideros, por cada unidad monetaria invertida por los socios, estamos generando 0.80

unidades monetarias adicionales. Estamos obteniendo un beneficio equivalente al 80% del patrimonio neto que poseemos en los años 2 y 3, una muy buena señal.

Por último, pasamos a explicar algunos de los criterios más empleados para evaluar las inversiones como son el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR), y el plazo de recuperación.

El VAN mide la rentabilidad de una inversión actualizada al momento 0, es decir en términos de valor presente. Para ello, actualiza los flujos netos de caja (diferencia entre cobros y pagos del periodo) al momento 0 a una tasa de descuento (en nuestro caso la TIR) para cotejarlos con la inversión inicial. Teniendo en consideración que nuestra inversión inicial ha sido de 25.000 euros y que los flujos netos de caja previsiblemente son de: -33.780;165.500,70;292.581,78 para los años 1,2 y 3 respectivamente tenemos que para el año 3:  $-25.000 + (-33.780/(1+(Tir \text{ año}3))) + (165.500,70/(1+(Tir \text{ año } 3)^{-2})) + (292.581,78/(1+Tir \text{ año } 3)^{-3}))=20.71$ . Efectuamos el mismo cálculo, considerando únicamente los flujos netos de caja devengados hasta el año en cuestión y obtenemos los resultados reflejados en la tabla. Al arrojar valores positivos en los años 2 y 3 podemos concluir, al menos con esta herramienta que no está exenta de limitaciones pues no considera la inflación ni otros riesgos, que la inversión, es decir la creación de nuestro negocio es rentable.

La Tasa Interna de Rentabilidad guarda estrecha relación con el VAN pues mide la tasa de descuento (dentro de la fórmula del VAN) según la cual los flujos netos de caja actualizados igualan a la inversión inicial y por lo tanto hacen rentable la operación financiera. Expresado matemáticamente, habría que resolver la siguiente ecuación de tercer grado, siendo TIR la incógnita:  $-25.000 + (-33.780/(1+(TIR))) + (165.500,70/(1+(TIR)^{-2})) + (292.581,78/(1+TIR)^{-3}))=0$

Una TIR positiva es un resultado favorable para nuestros intereses tal y como observamos en los años 2 y 3 con TIR de 98% y 170%.

El plazo de recuperación, quizás sea la medida más intuitiva y sencilla pues simplemente mide el tiempo que tarda una empresa en recuperar su inversión. Simplemente estableciendo un eje temporal y fijando el coste de inversión inicial y los distintos flujos de caja generados en cada uno de los años, nos percatamos que en el año 2 del proyecto recuperamos la inversión inicial. A nuestro juicio, considerando la magnitud del proyecto y sus beneficios para todos los grupos de interés a largo plazo, un plazo de recuperación de 2 años es relativamente corto.

## **Criterios ESG**

En Vocatio S.L., estamos firmemente concienciados en dejar una huella sostenible a lo largo de nuestra travesía empresarial... Entendemos la sostenibilidad, tal y como la entendía la Comisión Brundtland, adscrita a las Naciones Unidas, en su informe popularizado del año 1987 "Nuestro Futuro Común": "satisfacer las necesidades de la generación actual sin comprometer las capacidades de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades". Nosotros buscamos, desde nuestra pequeña parcela de influencia, encontrar un equilibrio entre el desarrollo económico, social y ambiental. Y, para ello, la herramienta principal con la cual contamos son nuestras inversiones. ¿Qué hacemos en Vocatio S.L. con el beneficio no repartido? Pues tal y como lo hemos evidenciado en las cuentas anuales, a partir del año 2, vamos a invertir tanto en inversiones financieras a largo plazo como en inversiones inmobiliarias. ¿Bajo qué criterios? Evaluaremos a las empresas en las cuales vamos a invertir, bajo el paraguas de los criterios ESG. Los criterios ESG O ASG, en español, se traducen como "ambientales", "sociales", "corporativos". Estos factores ambientales, sociales y corporativos constituyen los ítems que vamos a evaluar a la hora de diseñar nuestro plan de inversiones sostenibles. Esencialmente, las preguntas que nos vamos a hacer son las siguientes:

### Factores ambientales ( E de ESG)

- ¿Cómo la empresa gestiona sus residuos y emisiones?
- ¿En qué medida la empresa consume energía proveniente de fuentes renovables?
- ¿En qué medida la empresa gestiona sus recursos naturales: agua, biodiversidad, tierra etc?

### Factores sociales (S de ESG)

- ¿Cuál es el trato brindado por la empresa hacia sus empleados?
- ¿Cómo la empresa interactúa con sus grupos de interés, particularmente con sus clientes y proveedores?
- ¿Cuál es el impacto real de la empresa en el desarrollo y en el bienestar de su comunidad?

### Factores de gobierno corporativo (G de ESG)

- ¿Existe diversidad e independencia en la toma de decisiones atendiendo a la estructura y composición de la junta directiva de la compañía?
- ¿Es una empresa ética y responsable de sus acciones?
- ¿Cuál es el grado de transparencia en la divulgación de información de la organización?

## REFLEXIONES FINALES

En conclusión, una vez nos hemos adentrado en la comprensión de la cuasi totalidad de ítems-cuestiones fundamentales que todo empresario debe de preguntarse a la hora de crear un negocio, es el momento de pronunciarnos, emitir un veredicto final, en un sentido positivo o en un sentido negativo, acerca de la viabilidad del negocio. Por lo tanto, vamos a tratar de responder al objetivo principal del presente trabajo fin de grado, que no es otro que determinar la adecuación, factibilidad y aceptabilidad de la puesta en marcha de Vocatio S.L, desde una aproximación racional. ¿Conocéis los 5 componentes que integran el modelo de calidad total de Mercadona? En el momento de valorar la toma de decisiones sobre la adopción de cualquier estrategia corporativa, como puede ser abrir un negocio nuevo, Mercadona se pregunta lo siguiente: ¿Cómo afecta abrir un nuevo negocio en: **el cliente, el trabajador, el proveedor, el capital y la sociedad**? Si hay más síes que noes, la estrategia recibe luz verde. Así pues, con respecto a Vocatio S.L:

**Cliente:** A nuestro cliente, las universidades público-privadas españolas, le resolvemos parte de un problema con el que lleva lidiando a diario desde su nacimiento, reflejado en las significativas tasas de fracaso, abandono y cambio académico que sacuden a la comunidad universitaria española. ¿Y por qué únicamente resolvemos “parte” del problema en lugar de todo el problema? Siendo sinceros, no podemos establecer una causalidad entre la preocupación y déficits en salud mental manifestadas por los jóvenes, entre los cuales figuran los estudiantes universitarios, y el mencionado “fracaso” académico. Si bien, pensamos que sí existe una correlación más que directa entre “fracaso académico” y problemas de salud mental y en este sentido aportamos un servicio de gran valor al cliente. ¿Cómo? Tras haber observado en el entorno general y cercano a la empresa, una paradoja consistente en que por un lado la sociedad manifiesta abiertamente la inquietud y al mismo tiempo el interés sobre su propia salud mental, espiritualidad, en definitiva, sobre la búsqueda de la felicidad como meta vital;

por otro lado, ni las empresas ni las instituciones gubernamentales invierten adecuadamente sus recursos en esta dirección. Es por ello que nosotros, a diferencia de nuestros competidores, entramos de lleno en “un océano azul” pues todavía no existen empresas profesionalizadas en brindar herramientas de autoanálisis, a través de un curso online, y asesorías de coaching psicológico-emocional al sector de la sociedad que quizás más necesite de estas habilidades: estudiantes y docentes, que preparan a los primeros para construir un futuro mejor. De ahí que operando bajo un modelo de negocio B2B2C, podamos capturar un lucro económico para sencillamente poder seguir operando en el mercado y del mismo modo a nuestro cliente no se le hace pernicioso acometer dicha inversión en favor de su comunidad. Por tan solo 100€ y 125 € en packs de 1.500 inscripciones en cursos online de alumno y docente respectivamente, dotados de más de 10 horas de contenido formativo, 60 lecciones y casos prácticos-lecturas, y por tan solo 600€ en bonos de 10 sesiones de 90 minutos en acompañamiento personalizado realizado por nuestros fabulosos coaches, la universidad-cliente contribuye a revitalizar la salud de su comunidad, adquiere una reputación de institución volcada en el florecimiento factor humano, y además, para nuestro beneficio, mantiene una demanda constante sino creciente de alumnos de primeros cursos entrantes que quieran recibir anualmente nuestros servicios ya que no lo olvidemos éstos son de gran valor personal y totalmente gratuitos para el usuario final ( docente+estudiante).

**Trabajador:** Al trabajador de Vocatio S.L se le mimas como si se tratara de un hijo propio. No solo dirigimos nuestros esfuerzos hacia la flexibilidad laboral (3 días de trabajo online + 2 días de trabajo presencial + Jornada intensiva los viernes hasta las 15:00). Es necesario poner en valor todos los beneficios que se derivan de formar parte de la familia Vocatio. Precisamente, el primero de ellos, es que la empresa se estructura de manera similar a una familia numerosa. Al ser 10 empleados, entre los cuales algunos de nosotros ya manteníamos relación previa, hemos logrado implantar un entorno, un ambiente laboral idóneo para que cada uno de nosotros desarrolle al máximo su factor de crecimiento humano. Los trabajadores saben con claridad que se espera de ellos, sus KPI, antes siquiera de incorporarse a la plantilla, cómo se les va a retribuir, la confianza plena pero también responsabilidad que se les asigna a la hora de tomar decisiones,

éstos conocen también los criterios de valoración de su puesto laboral y su importancia dentro de la jerarquía organizativa etc. Nuestra empresa realmente a pesar de adoptar una estructura jerárquica, con los dos socios en la cúspide y los Chiefs (CFO, CHRO y CSO) en mandos intermedios, opera como una red neuronal pues no existen departamentos en la práctica bien diferenciados. Al estar ubicados en dos oficinas contiguas de 150m<sup>2</sup> cada una, todos, incluidos los socios, compartimos el mismo espacio. Por otro lado, retomando la idea de que en Vocatio aspiramos a ser como una familia numerosa, es reseñable la cantidad y sobre todo la calidad de recompensas y beneficios que gracias al esfuerzo y compromiso reciben nuestros trabajadores (fruta en la cocina, tarjeta Edenred, premios individuales a empleado del mes y año, cajas sorpresas...)

**Proveedor:** Lo cierto es que más allá de Microsoft Dynamic NAV, la empresa que nos provee de la gestión y mantenimiento del software de gestión empresarial interno (ERP), no trabajamos con otros proveedores. Precisamente, no depender de terceros agentes es lo que nos hace fuertes ya que logramos optimizar el tiempo y los recursos (pues centralizamos a las cabezas pensantes de la ingeniería de software en nuestras oficinas) y a más unidades vendidas, como controlamos toda la cadena de suministro, mayores economías de escala obtenemos en un largo plazo. Tal y como hemos visto, nuestra cadena de suministro se caracteriza por estar integrada tanto vertical como horizontalmente. Si es cierto que mantenemos contacto directo con el IECO y fruto de la colaboración entre sus investigadores y nuestros coaches, preparamos y actualizamos los contenidos formativos. Con lo cual, en este sentido, a nuestro proveedor de conocimientos técnicos en la materia, Institut for Ethics in Communication and Organization, pensamos que le hacemos un bien. Al igual que ellos nos lo hacen a nosotros. Aunando fuerzas, nosotros somos capaces de aterrizar, con sus oportunas adaptaciones, al mercado una herramienta de gran valor para el progreso humano: el mapa motivacional.

**Capital:** Al capital, quizás sea el componente que más dudas pueda albergar. Siendo sinceros, la realidad es que el riesgo de nuestra operación es elevado. Como

mencionábamos previamente, no existe a día de hoy en España, un modelo de negocio igual al nuestro y somos conscientes de que los humanos, en general, nos movemos más por la aversión a la pérdida que por la oportunidad de ganancia. Nosotros somos más partidarios de esta última postura y nos seguimos al pie de la letra el refranero popular: “Siempre hay una primera vez, pero no siempre hay una segunda oportunidad”. Basándonos en las proyecciones económico-financieras, requerimos de una suma inicial considerable, + 65.000€ ( 45.270€ de gastos operativos en el año 1 + 25.000€ de gastos de constitución) para poner en marcha el negocio. Lo cierto es que confiamos en la acogida del usuario final pero no tenemos certeza de cómo va a valorar la universidad nuestra propuesta y no hemos podido realizar una prueba piloto para comprobarlo. Esperamos que, con el video marketing, la permisibilidad del uso gratuito de la aplicación durante dos semanas, la promoción del 30% de descuento en compras conjuntas de packs estudiantes-docentes y otra serie de instrumentos de mercadotecnia, podamos llegar a convencerlos y a persuadirlos del gran valor que aportamos. Así que, en un escenario realista, prevemos pérdidas el primer año, un plazo de recuperación de 2 años pues una vez hayamos introducido el servicio, éste va a ser transformador y captará clientes por sí solo. El ROE, ROI, fondo de maniobra y demás ratios económicos y financieros son positivos para la empresa, con visos de mejoría, a partir del tercer año.

**Sociedad:** Más allá de nuestra política de inversiones financieras e inmobiliarias sostenible a largo plazo y la oportunidad extra que brindamos a los usuarios finales de nuestros productos, al poder participar en las ediciones anuales de la Akademia de Borja Vilaseca, si reflexionamos concienzudamente, todas y cada una de las acciones que emprendemos están centradas en el desarrollo social sostenible. Relacionado con este desarrollo, no podemos eludir los ODS, los Objetivos de Desarrollo Sostenible, son un conjunto de 17 objetivos diseñados por Naciones Unidas, que configuran la visión futura de una sociedad avanzada para el año 2030, centrados en combatir los mayores desafíos globales que zarandean al ser humano. Nosotros, directamente, contribuimos al ODS 4 Educación de calidad ya que ayudamos a los estudiantes y docentes a ganar en soft skills, en habilidades interpersonales muy valoradas en sociedad. Y, al ODS 3 Salud y Bienestar pues lógicamente ofrecemos una herramienta práctica que busca

serenar las mentes. No obstante, también contribuimos indirectamente a otros objetivos como el: ODS 5 igualdad de género al integrar políticas de igualdad salarial, contra el acoso sexual etc, el ODS 12 Producción y consumo responsables al tratar de sumarnos a la corriente del “green software” o el ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico ya que en Vocatio ofrecemos un espacio seguro para la conciliación laboral y para un crecimiento económico orgánico.

Finalmente, nos gustaría acabar con esta reflexión, hay un objetivo de desarrollo sostenible, “ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos” que ilustra el tándem: IECO-VOCATIO S.L. y que, para nosotros, justifica la existencia de este proyecto empresarial. Obtengamos éxito o bien fracasemos en el intento, tal y como dijo en una ocasión el actor británico Bobby Davro: “La medida del éxito es la felicidad y la paz interior” (Bobby Davro, s.f.) Nuestra felicidad reside en ayudar a las personas a vivir una vida con propósito tal y como nosotros hemos encontrado el nuestro. Por lo tanto, cualquier esfuerzo dirigido en este sentido ya es un éxito personal, independientemente del resultado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Subdirección General de Actividad Universitaria Investigadora de la Secretaría General de Universidades, Ministerio de Universidades, Gobierno de España. (2022). Datos y Cifras del Sistema Universitario Español Publicación 2021-2022, p.52.
- Subdirección General de Actividad Universitaria Investigadora de la Secretaría General de Universidades, Ministerio de Universidades, Gobierno de España. (2022). Datos y Cifras del Sistema Universitario Español Publicación 2021-2022, p.58. Recuperado de: Programa Editorial del Ministerio de Universidades.
- OECD. (2022). Health at a Glance: Europe 2022: State of Health in the UE Cycle. Recuperado de: Eurofound.
- Institute for Ethics in Communication and Organizations. (2021). Publicaciones. Recuperado de: <https://iecoinstitute.org/libros/#1617121197354-022c9c11-f94e>
- Guillén Parra, M. (2021). *Motivación en las Organizaciones y Sentido Del Trabajo* (1.ª ed.). Tirant Lo Blanch.
- Simon Sinek (2009,septiembre). How great leaders inspire action [Vídeo]. TED. <https://www.youtube.com/watch?v=qp0HIF3SfI4>
- Institute for Ethics in Communication and Organizations. (2021). Nuestros valores. Recuperado de: <https://iecoinstitute.org/nuestros-valores/>
- *Instituto de Ética en la Comunicación y las Organizaciones (IECO). (2022). La importancia de encontrar un propósito en el trabajo. En Trabajo en Busca de Sentido. Recuperado de: https://trabajoenbuscadesentido.com/quiz/instructions*

- Dirección. General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Portal PYME. (2023). Trámites administrativos para la creación de empresas. Recuperado de: <http://www.ipyme.org/es-ES/creaciondelaempresa/ProcesoConstitucion/Paginas/SRL.aspx?cod=SRL&nombre=Sociedad%20de%20Responsabilidad%20Limitada&idioma=es-ES>
- Ley 6/2023, de 22 de marzo, de las personas con problemas de salud mental y sus familias. Recuperado de: [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2023-9773](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2023-9773)
- Eurostat (2023). Tasa de fertilidad de los países de la Unión Europea 2001-2021. Recuperado de: <https://www.newtral.es/tasa-de-fertilidad-europa/20230314/>
- Guerras Martín, L.A& Navas López, J.E. (2016). La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones (5ª ed). Madrid: Thomson Reuters.
- Ley Orgánica 3/2022, de 7 de abril, de protección de datos personales y garantía de los derechos digitales. Boletín Oficial del Estado, núm. 82, de 8 de abril de 2022. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2022-21739>
- Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. Boletín Oficial del Estado, núm. 161, de 3 de julio de 2010.
- La Akademia. (s.f.). La Akademia. Recuperado de <http://www.laakademia.org/es/home>
- Unión Europea. (2016). Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo de 27 de abril de 2016 relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos

datos. Diario Oficial de la Unión Europea, L 119, 1-88. Recuperado de <https://www.boe.es/doue/2016/119/L00001-00088.pdf>

- IPSOS. (2022). La salud mental, el mayor problema de salud al que se enfrenta la población española. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-es/la-salud-mental-el-mayor-problema-de-salud-al-que-se-enfrenta-la-poblacion-espanola>
- Idealo. (2022). Libros de autoayuda. Recuperado de <https://www.idealos.com/magazin/ocio/libros-autoayuda?cmpReload=true>