

Training. Plan de empresa para el desarrollo de una plataforma de formación online especializada en la formación de empresas y trabajadores.

Marta Marín Castillo

Joaquín Loras Campos

Curso Académico 2018-2019

Índice

Índice de figuras	3
Capítulo I: Introducción	4
1. Resumen.....	4
2. Objeto del TFG y asignaturas relacionadas.	5
3. Metodología	7
Capítulo II: Antecedentes y situación actual	8
1. Negocios online	8
2. Evolución del mercado de la formación continua.....	9
3. Evolución de la formación online	10
Capítulo III: Análisis estratégico	11
1. Introducción	11
2. Análisis del Macroentorno (PESTEL)	11
2.1 Factores Políticos.....	11
2.2 Factores Económicos.....	12
2.3 Factores sociales	15
2.4 Factores tecnológicos	16
2.5 Factores Ambientales	18
2.6 Factores Legales.....	19
3. Análisis del Microentorno (5 fuerzas de Porter)	22
3.1 Rivalidad entre competidores	22
3.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores.	24
3.3 Amenaza de servicios sustitutivos.....	25
3.4 Poder de negociación de los clientes.....	26
4. Análisis DAFO.....	27
Debilidades.	27
Amenazas.	28
Fortalezas.....	28
Oportunidades.....	29
Capítulo IV: Posicionamiento estratégico.....	30
1. Misión	30
2. Visión.....	30
3. Valores	30

Capítulo V: Análisis de la organización	32
1. Constitución y forma jurídica	32
2. Ubicación e infraestructura.....	37
3. Plan de Recursos Humanos.....	38
Capítulo VI: Plan de Marketing	43
1. Segmentación de mercado	43
2. Estrategia Producto/Servicio	44
3. Estrategia de Precio	46
4. Estrategia de Distribución	47
5. Estrategia de comunicación	48
Capítulo VII: Análisis económico-financiero	50
1. Inversión.....	51
2. Financiación.....	54
3. Estimación de ventas	55
4. Cuentas anuales.....	55
4.1. Flujos de tesorería	56
4.2. Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	58
Conclusiones	59
Bibliografía.....	60

Índice de figuras

Figura 1: Evolución del PIB: España y UEM.....	13
Figura 2: Evolución del consumo privado en España.....	14
Figura 3: Evolución IPC en España (%).....	14
Figura 4: Participación de la población en educación no formal.....	15
Figura 5: Evolución del equipamiento TIC en las viviendas (2006-2017).....	17
Figura 6: Esquema del modelo 5 fuerzas de Porter	22
Figura 7: Competidores sector de la formación	23
Figura 8: Competidores directos de Training	23
Figura 9: Matriz DAFO	27
Figura 10: Resumen matriz DAFO	29
Figura 11: Formas jurídicas	32
Figura 12: Gastos de Constitución de la sociedad	36
Figura 13: Ubicación de Training.....	37
Figura 14: Organigrama	40
Figura 15: Tipos de Cotización Régimen General 2018.....	41
Figura 16: Coste anual empleados.....	42
Figura 17: Tabla de precios	46
Figura 18: Dispositivos electrónicos	52
Figura 19: Amortización inmovilizado material.....	52
Figura 20: Inversión inicial total.	53
Figura 21: Salario empleados	54
Figura 22: Importe financiación	54
Figura 23: Cuenta de Tesorería.....	56
Figura 24: Cuenta de Pérdidas y Ganancias	58

Capítulo I: Introducción

1. Resumen

El presente Trabajo de Final de Grado tiene como objeto realizar un plan de empresa para el desarrollo de una plataforma de formación online especializada en la formación de empresas y trabajadores. La sede de la empresa estará ubicada en Valencia y su nombre comercial será “Training”

La empresa proporcionará a las empresas y trabajadores formación basada en las competencias y habilidades necesarias para el desarrollo de las funciones relativas a su puesto. Training propondrá a sus clientes tres modalidades de formación: habilidades personales e interpersonales y formación relativa al puesto de trabajo. La formación se llevará a cabo a través de un campus virtual, dicha plataforma se caracterizará por un diseño intuitivo para que los alumnos puedan acceder fácilmente a los materiales y videos de los cursos. Además, la plataforma dispondrá de un simulador para que los clientes puedan tener acceso a algunos recursos de la formación antes de adquirirla.

Con el presente proyecto se pretende desarrollar el proceso necesario para la constitución, creación, planificación y organización de la empresa. Así como determinar la viabilidad de Training.

La idea está orientada a empresas que detectan necesidades formativas en sus empleados, ya sea porque se trata de empleados que se han incorporado en ese momento a la empresa, trabajadores que han ascendido, o se han detectado otros factores como la desmotivación, absentismo o falta de liderazgo.

Los empleados de Training asesorarán a los clientes participando en la detección de las necesidades formativas de los empleados. Con esto se pretende proporcionar un servicio personalizado e individualizado que permita a los clientes satisfacer las necesidades formativas detectadas durante el proceso.

La idea de realizar este proyecto surgió al detectar que las empresas necesitan que los empleados se adapten a un mercado cambiante, para ello necesitan adquirir habilidades y competencias que faciliten dicha adaptación.

2. Objeto del TFG y asignaturas relacionadas.

El presente proyecto tiene como objeto desarrollar un estudio que pretende analizar la viabilidad económica-financiera que tendría la constitución y desarrollo de una plataforma de formación online.

Las asignaturas que permiten desarrollar y dar sentido a este Trabajo de Fin de Grado son:

- Economía Española: los conocimientos adquiridos permiten analizar la situación económica y estratégica actual desde una perspectiva crítica conociendo los factores que influyen en el crecimiento de la economía española.
- Análisis y Consolidación Contable: permite analizar la situación económica-patrimonial de la empresa Training para determinar la viabilidad del proyecto. Así como determinar cuáles son los puntos fuertes de la organización y actuar en los puntos débiles para poder llevar a cabo dicho proyecto.
- Dirección Comercial: otorga los conocimientos necesarios para analizar e interpretar el mercado para llevar a cabo acciones comerciales dirigidas a la creación de valor a los clientes.
- Economía Financiera: proporciona las habilidades necesarias para evaluar las posibles inversiones y considerar el riesgo relativo a las mismas con el objetivo de determinar la inversión que más se adecue para la viabilidad del proyecto.
- Métodos Cuantitativos para la Ayuda a la Toma de Decisiones: los conocimientos adquiridos proporcionan la capacidad para tomar decisiones financieras. Además, permite conocer las herramientas cuantitativas para el diagnóstico, análisis y prospección empresarial.
- Marketing en empresas y servicios profesionales: permite conocer la teoría del marketing, conceptos, estrategias y la aplicación de tácticas en servicios profesionales. Así como la capacidad de elaborar el Plan de Marketing fundamentada en los cuatro factores del Marketing Mix: Producto, Precio, Comunicación y Distribución.

- Gestión Fiscal de la Empresa: otorga los conocimientos necesarios para conocer las obligaciones tributarias de la empresa y el reflejo contable de las mismas.

3. Metodología

La realización del presente plan de empresa se basa en los conocimientos y habilidades adquiridos durante los cuatro cursos del Grado de Administración y Dirección de Empresas.

Con el objetivo de poder desarrollar el trabajo se ha obtenido información tanto de fuentes primarias como secundarias.

Las fuentes primarias hacen referencia a la información que tenemos a nuestra disposición desde el origen y que por tanto no ha sido sometida a ningún tratamiento. Esta información ha sido elaborada y analizada por el autor del estudio.

Las fuentes información primarias que han sido utilizadas para la realización del presente trabajo son:

- Elaboración de gráficas y tablas que permiten la obtención de las cuentas anuales de la empresa y el análisis de la situación económico-financiera de la misma.
- Apuntes obtenidos durante los cuatro años de grado, estos apuntes se han empleado como base para realizar el análisis estratégico y el Plan de Marketing de la empresa.

Las fuentes de información secundarias contienen información elaborada producto del análisis o reorganización de la información obtenida de las fuentes de información primarias.

Las fuentes de información secundaria que se han empleado para la elaboración del proyecto son:

- Libros de texto y artículos utilizados en las asignaturas del grado universitario.
- Estadísticas y encuestas elaboradas por organismos públicos.
- Información obtenida en diferentes páginas webs.

Capítulo II: Antecedentes y situación actual

1. Negocios online

El origen del comercio electrónico se remonta al año 1920 en Estados Unidos donde comenzó a promoverse la venta por catálogo, esto supuso una gran revolución frente a la venta tradicional. La venta por catálogo consiste en comprar diferentes productos mediante fotos ilustrativas, esto supuso un gran avance en la forma de entender el comercio ya que era la primera vez que se compraban productos sin verlos físicamente.

Este cambio en la forma de entender el comercio se empezó a materializar en el año 1960 cuando Electronic Data Interchange crea EDI, este sistema permitió a las empresas realizar transacciones electrónicas y facilitó el intercambio de información comercial.

El concepto de comercio electrónico tal y como lo conocemos actualmente comenzó en 1970 con la aparición de las primeras operaciones comerciales a través de los ordenadores. En 1980 surgió un nuevo modelo de venta por catálogo conocido como televenta, los productos se muestran a través de la televisión lo que aporta mayor realismo y permite incidir en las características más importantes. La venta se realiza a través del teléfono y el pago se produce mediante tarjeta de crédito.

El año 1989 fue un año decisivo en el ámbito tecnológico, se desarrolló un método de transmisión de información entre ordenadores lo que cambiaría por completo la forma de comunicarse y de comercializar.

El último paso para afianzar el comercio electrónico se produjo en la década de los 90 con la creación de portales como eBay y Amazon dedicados exclusivamente a la venta de todo tipo de productos a través de internet. Estos portales continúan siendo un referente en la actualidad. En esta misma década los integrantes de G7/G8 impulsaron la iniciativa de un mercado global para Pymes, el principal objetivo de esta plataforma era incrementar el uso del comercio online entre las empresas de todo el mundo y alcanzaron dicho objetivo.

Según la Comisión Nacional de Mercados y la Competencia (CNMC) un 44,5 % de los internautas realizaron alguna compra online en el primer trimestre de 2018. La facturación del comercio electrónico se incrementó durante el último trimestre del año 2017 un 23,4% respecto al mismo periodo de 2016. El crecimiento del comercio online se debe principalmente a la facilidad para adquirir productos o servicios, tan solo se necesita un dispositivo con conexión a internet. Cabe destacar que el comercio online permite acceder a una gran gama de productos en una sola pantalla lo que facilita la comparación de precios

y características de estos. En los últimos años se ha producido un cambio en los hábitos de consumo lo que se traduce en compradores que disponen de una mayor información a su alcance y son más exigentes. Esta tendencia posiblemente se afiance en los próximos años, las empresas deberán adaptarse a los cambios que se produzca en el mercado y en los hábitos de los consumidores.

2. Evolución del mercado de la formación continua.

Los acuerdos sobre el subsistema de formación continua constituyen uno de los grandes hitos para la formación continua de los empleados en España. Los objetivos principales fueron promover entre las empresas y los trabajadores la cultura de formación permanente incorporando la formación a la negociación colectiva.

Según la Fundación Estatal para la Formación en el Empleo (FUNDAE) hasta el año 1993 la formación continua era una actividad residual, realizada principalmente por grandes empresas con el objetivo de formar a sus trabajadores. El gasto global era de un 0,2% del coste laboral. En cambio, en los países europeos la media del gasto de formación se situaba en el 1,5%.

A partir del año 1993, la formación de los trabajadores empezó a regularse por los Acuerdos Nacionales de Formación Continua (ANFC). Para promover la formación continua se dispuso de un sistema de ayudas.

Estas negociaciones se afianzaron en 1996 cuando se aprobaron los II ANFC y en 2000 los III ANFC.

En el año 2002 se aprobó la Ley Orgánica 5/2002 que permitió desarrollar un marco legal que favoreciese el desarrollo de diferentes modalidades de formación profesional y el reconocimiento de los aprendizajes adquiridos sobre todo desde la experiencia laboral.

En el año 2003 se consiguió acercar la formación continua a las Pymes gracias al Real Decreto 1046 que regula el Subsistema de Formación Continua y reduce la burocracia para acceder a las subvenciones para la formación. En el año 2006, los ANFC integraron la formación ocupacional y la continua en un único Subsistema de Formación Profesional para el Empleo. A partir de ese momento la financiación de la formación profesional se fija en la Ley de Presupuestos Generales del Estado, de esta forma se determina que cuota se destina a la formación de los empleados ocupados o desempleados y la bonificación de estos.

Las empresas son cada vez más conscientes de la importancia de invertir en la formación de los empleados. En los últimos años se ha impulsado el mercado de la formación continua en España. Esto se debe a los avances tecnológicos, la internacionalización de los mercados, los cambios que se han producido en los

sistemas de gestión y producción. Para hacer frente a los cambios que se producen en el mercado las empresas destinan una mayor parte de los presupuestos a formar a sus empleados para que adquieran conocimientos y habilidades que les permitan una mayor versatilidad y capacidad de adaptación al cambio.

Las empresas no solo forman a los nuevos empleados que se incorporan a la empresa, sino que cada vez inciden más en la importancia de la formación continua para disponer de trabajadores con una mayor capacitación.

3. Evolución de la formación online

Para conocer los orígenes de la formación a distancia es necesario remontarse a 1840, cuando Sir Isaac Pitman creó un sistema de enseñanza a través del correo electrónico con el objetivo de impartir cursos de estenografía.

A partir del siglo XIX se iniciaron multitud de cursos por correspondencia principalmente en Estados Unidos. En 1982 se incorpora por primera vez la formación a distancia en la Universidad de Chicago. A partir de ese momento, numerosas instituciones introdujeron en sus programas la formación a distancia.

Un hito destacable en este ámbito fue la creación de la primera universidad a distancia en el año 1960. En el año 1972 se constituyó en España la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED). El principal objetivo de la UNED es garantizar la igualdad de oportunidades, acercar la formación a todos los núcleos de la población y permitir compaginar la educación con la vida profesional.

La universidad a distancia se ha convertido en el pilar fundamental para garantizar la formación a lo largo de la vida. En 1994, se creó la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) y en 2006 la Universidad a Distancia de Madrid (UDIMA).

Con el uso de los smartphones la formación online ha ganado más adeptos, ya que, permite acceder a la formación en cualquier momento y lugar. Además, el desarrollo de la formación online permite acceder a un entorno virtual que facilita el aprendizaje del alumno.

Según un estudio realizado por la Universidad Internacional de la Rioja (UNIR), el estudio de grados en modalidad online se ha incrementado un 5%, mientras que en los estudios de máster ha aumentado un 26%.

El impacto de la formación online ha provocado que cada vez sean más las empresas que opten por este sistema para formar a sus empleados. Según los datos del Ministerio de Educación, la formación e-learning representa el 30% de la formación que reciben las empresas. Además, se calcula que el 70% de las empresas utilizan la formación online como un método habitual para formar a sus trabajadores.

Capítulo III: Análisis estratégico

1. Introducción

La empresa Training se ubica dentro del sector servicios de tipo minorista. Como se ha comentado en apartados anteriores el objetivo de la organización es ofrecer a las empresas y trabajadores formación basada en las competencias y habilidades necesarias para el desarrollo de las funciones relativas al puesto de trabajo. Training propone a sus clientes tres modalidades de formación: habilidades personales e interpersonales y formación relativa al puesto de trabajo.

2. Análisis del Macroentorno (PESTEL)

La herramienta que permite analizar el entorno general es el PESTEL, consiste en analizar el impacto de los factores externos que no dependen de la empresa pero que pueden influir en el desarrollo de la organización.

El análisis PESTEL define seis factores estratégicos claves: factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

2.1 Factores Políticos

En este apartado se analizan aquellas iniciativas llevadas a cabo por organismos públicos que afectan directamente al sector de la formación.

Destaca la labor llevada a cabo por la Federación Española de Universidades Populares (FEUP), constituida por 210 Universidades Populares distribuidas por todo el territorio español. La FEUP se financia a través de proyectos subvencionados por diferentes instituciones públicas como el Ministerio de Educación y Cultura, el Ministerios de Trabajo y Asuntos Sociales y la Comisión de las Comunidades Europeas.

Entre las Universidades Populares destaca Universidad Popular del Ayuntamiento de Valencia. Dicha universidad, se constituye como Organismo Autónomo Municipal de carácter administrativo, dependiendo del Ayuntamiento de Valencia.

La Universidad Popular del Ayuntamiento de Valencia se define como “un proyecto municipal de desarrollo cultural, cuya finalidad es promover la participación social y la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos, a través de la educación continua, la dinamización sociocultural y la intervención social”.

Para alcanzar los objetivos la Universidad Popular realiza tres tipos de formaciones:

- Actividades de ciclo largo: formación de tipo curso o taller y con carácter no reglado.
- Coordinadas y aulas abiertas: programación de actividades formativas en cada centro de tipo monográfico, talleres o conferencias de diferente duración y temática.
- Culturup: programación de actos educativos-culturales que consisten en la vista a exposiciones, museos, representaciones teatrales, etc.

Cada vez son más los organismos públicos que abogan por ofrecer cursos de formación a la población con el objetivo de facilitar la integración en el mundo laboral. Por ello es fundamental las subvenciones y ayudas que reciben los organismos públicos para el desempeño de esta labor.

2.2 Factores Económicos

En este apartado se analizan los principales indicadores económicos con el objetivo de obtener una visión global de la situación económica de España. Los principales indicadores analizados son el PIB y el IPC.

En los últimos años la economía española ha iniciado un proceso de recuperación económica. A pesar de que los principales organismos públicos establezcan que la crisis económica-financiera que se inició en 2008 ha finalizado, si se analizan los principales indicadores económicos se observa que no se han recuperado los valores previos a la crisis.

Según el Banco de España la trayectoria expansiva de la economía española se prolongó durante el año 2017, con un crecimiento del PIB que superó el 3% por tercer año consecutivo. El crecimiento mostró una desaceleración del crecimiento en los últimos meses de 2017, esto se debe principalmente a la incertidumbre política que se ha vivido en Cataluña. Lo que ha provocado un impacto moderado en el crecimiento del PIB del conjunto de la economía española. El crecimiento económico se ha prolongado durante el primer semestre de 2018.

El Banco de España proyectó en diciembre de 2016 que el crecimiento en 2017 sería del 2,5 %, 6 décimas por debajo del resultado real. La diferencia se debe a

que todos los componentes de la demanda final se incrementaron más de lo esperado, destacando las exportaciones y la inversión.

Figura 1: Evolución del PIB: España y UEM



Fuente: Banco de España

En relación con el consumo privado, en la figura VIII se puede observar, un acentuado descenso del consumo de las economías domésticas entre 2011-2013, esto se debe a la grave crisis económica. El consumo privado mejoró a partir del año 2014 debido a las medidas económicas adoptadas para hacer frente a la grave crisis económica. A pesar de la tendencia positiva del consumo privado, las últimas proyecciones realizadas por el Banco de España sitúan el consumo privado en 2018 en un 2,7%, cuatro décimas por debajo del dato obtenido en el ejercicio 2017. La contención del consumo privado se debe principalmente a la subida de los precios de la luz y de las exportaciones. El último informe elaborado por la Fundación de las Cajas de Ahorro (FUNCAS) destaca que “se observa una suave desaceleración de la economía, a pesar de esto la economía española continuará en fase de crecimiento durante los dos próximos años”.

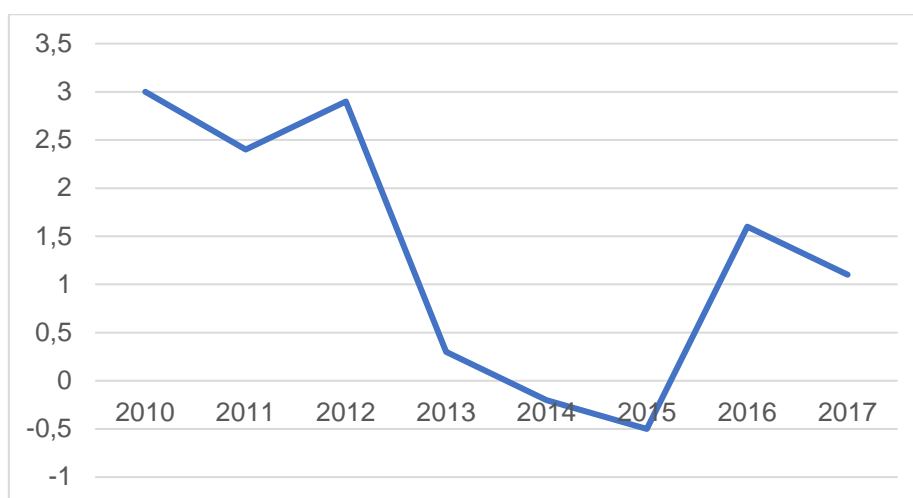
Figura 2: Evolución del consumo privado en España



Fuente: Banco de España

Por último, se analiza el indicador económico Índice de Precios al Consumo (IPC). Las consecuencias de la crisis económica también se observan en dicho indicador. El indicador se situó por debajo de cero durante el periodo 2014-2015. En el año 2016 se observa un incremento del IPC motivado por la subida del crudo tras un acuerdo de los miembros de la OPEP y otros productores para disminuir la producción. Las previsiones para el 2018 indican que el IPC continuará al alza. Según el Instituto Nacional de Estadística (INE) en agosto el IPC se situó en torno al 2,2%, el mismo nivel que registró en julio, este incremento del IPC se debe principalmente a la subida del precio de la electricidad.

Figura 3: Evolución IPC en España (%)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

La situación económica española es optimista, por lo que implica que es un buen momento para invertir debido al incremento del gasto de consumo que se ha producido en los últimos meses y a la tendencia positiva del PIB. Además, según el informe especial 'Formación para Empresas' publicado por el Observatorio Sectorial DBK “el negocio de formación para empresas creció un 3% en 2017, el mercado de formación para empresas mantuvo un comportamiento positivo entre los años 2014 y 2017, con un crecimiento del 3% en el último año que alcanza la cifra de negocio total de 1.859 millones de euros, y a causa de una coyuntura económica favorable impulsada por el crecimiento de la inversión empresarial”. Según el citado informe las empresas especializadas en formación facturaron de forma agregada 1.675 millones de euros, lo que implica un incremento del 2,8% respecto al año anterior.

2.3 Factores sociales

En este apartado se analiza la importancia y el impacto de la formación en la sociedad. Según la Encuesta sobre la Participación de la Población Adulta en las Actividades de Aprendizaje elaborada por el INE, en el año 2016 el 47,7% de la población de 18 a 64 años realizó alguna actividad formativa.

La encuesta analiza el impacto de la formación no formal, es decir, actividades educativas organizadas e institucionalizadas que no conducen a la obtención de un título oficial. En el año 2016, 11,8 millones de personas participaron en alguna actividad relacionada con la formación no formal. Por grupos de edad, la participación en educación no formal fue superior en el grupo de edad de 18 a 24 años (52,7% del total). Conforme aumenta la edad, disminuye la participación en formación no formal.

Los resultados de la encuesta elaborada por el INE, muestra que el 58,1% de los participantes en educación no formal lo hicieron en actividades con la formación guiada en el puesto de trabajo. Destaca la formación en nuevas aplicaciones informáticas o para el manejo de herramientas de trabajo.

Figura 4: Participación de la población en educación no formal

	Total personas que han realizado educación no formal	Formación guiada en el puesto de trabajo	Talleres o seminarios teórico-prácticos	Cursos teóricos o conferencias	Clases particulares
TOTAL	11.822.954	58,1	32,6	37,6	17,7
De 18 a 24 años	1.638.868	26,6	52,3	41,8	34,4
De 25 a 34 años	2.431.532	56,0	33,4	35,5	20,4
De 35 a 44 años	3.285.041	67,8	25,7	35,5	13,8
De 45 a 54 años	2.850.849	67,8	30,0	35,5	12,9
De 55 a 64 años	1.616.663	56,1	30,0	44,0	12,7

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Los resultados de la encuesta muestran que entre 2011 y 2016, la participación en actividades de educación no formal ha aumentado 5,8 puntos (del 34,8% al 40,6%).

La población española está concienciándose de la importancia que tiene la formación para el desempeño profesional y alcanzar las aspiraciones laborales. Esta concienciación también se está produciendo en las empresas españolas. El informe elaborado por la empresa Randstad muestra que el 20% de las empresas aumentará la inversión en formación durante el 2018, esto supondría una inversión media de 45.800 € por empresa.

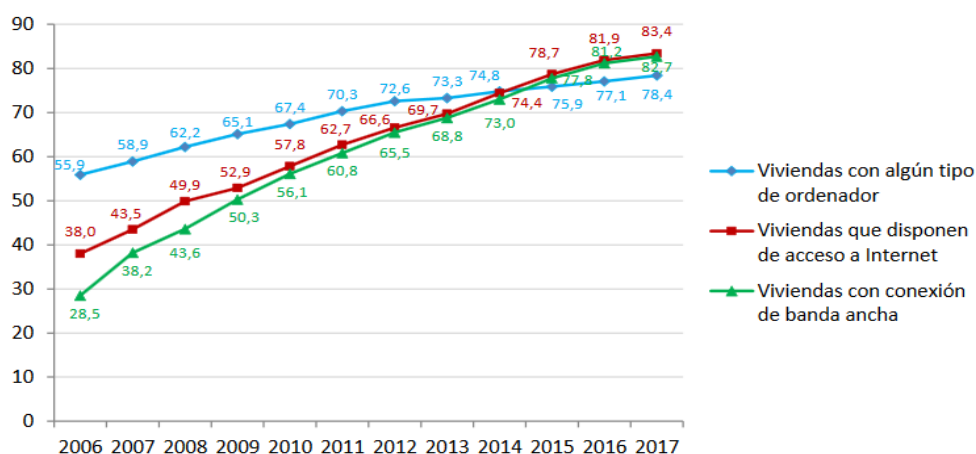
Si se analiza la evolución de la formación continuada en las empresas, se observa que desde el año 2008 se ha incrementado en un 50%. Los datos obtenidos por la Unión General de Trabajadores muestran que las empresas se decantan por la formación en nuevas tecnologías y aplicaciones informáticas, de hecho, el 20% de las empresas ya ofrecen formación digital para sus trabajadores.

2.4 Factores tecnológicos

Como se ha mencionado anteriormente, el objetivo del presente proyecto es la puesta en funcionamiento de una plataforma de formación online, por ellos es fundamental analizar el uso del internet en nuestro país.

Según la Encuesta sobre Equipamiento y Uso Tecnológico de Comunicación en los Hogares elaborada por el INE en el año 2017, El 83,4% de los hogares españoles tiene acceso a la Red, frente al 81,9% del año anterior. En cuanto al tipo de conexión, en España ya existen más de 13,5 millones de viviendas familiares con acceso a Internet por banda ancha (ADSL, red de cable, etc.), lo que supone el 99,8% de las viviendas que han declarado el tipo de conexión a Internet.

Figura 5: Evolución del equipamiento TIC en las viviendas (2006-2017)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Si analizamos el uso de internet en los tres últimos meses, 29 millones de personas aseguran que han utilizado internet en este periodo. Según el INE, prácticamente todos estos internautas son usuarios frecuentes de Internet, pues el 94,5% de ellos se han conectado a la Red al menos una vez a la semana en los tres últimos meses. Estos usuarios son, aproximadamente, 27,5 millones de personas (el 80,0% de la población). Además, cerca de 24 millones de personas (casi el 69% de la población de 16 a 74 años) son usuarios intensivos de Internet, pues lo usan diariamente.

Por grupos de edad, el uso de Internet en edades comprendidas entre los 16 y los 24 años es prácticamente universal (98,0%) y va descendiendo paulatinamente conforme aumenta la edad. A partir de los 55 años el indicador desciende notablemente y alcanza un mínimo en el grupo de edad de 65 a 74 años (43,7%).

Además, cuatro de cada diez personas de 16 a 74 años han comprado a través de internet en los últimos tres meses. Los productos/servicios más adquiridos por internet son alojamiento de vacaciones (por el 54,1%), material deportivo, ropa (53,5%), entradas para espectáculos (47,6%) y otros servicios para viajes (44,7%).

Por último, el 67% de los usuarios de internet utilizan las redes sociales para comunicarse y estar al día del panorama nacional e internacional. Por eso resulta fundamental que las empresas dispongan de perfiles corporativos en las redes sociales para hacer llegar al público objetivo sus productos y servicios.

De este análisis podemos deducir que el uso de internet es habitual en prácticamente todos los hogares españoles. Además, las empresas utilizan internet en todas las áreas y se ha convertido en un mecanismo esencial para el funcionamiento de cualquier negocio.

Con el uso de internet se han desarrollado los cursos online masivos y abiertos conocidos con el acrónimo MOOC (Massive Online Open Courses), este tipo de formaciones no tienen límites de participantes y solo es necesario disponer de internet para poder acceder a los materiales e interactuar con los estudiantes y profesores. El autor del primer MOOC fue David Wiley, creó en el año 2007 el primer curso de educación abierta en la Universidad de Utah.

La consolidación de los MOOC se produjo en el año 2011 cuando más de 160.000 personas de 190 países se matricularon en una formación de inteligencia artificial llevada a cabo por la Universidad de Stanford. Debido al éxito de dicha formación se creó la plataforma Coursera que cuenta con el apoyo de universidades prestigiosas como la Universidad de Yale, Princeton y Michigan. Los MOOCs han permitido la creación de comunidades de alumnos de diferentes países que comparten conocimientos, proporcionándole a la formación online un enfoque colaborativo.

Las universidades españolas también ofrecen MOOCs. La Universidad Politécnica de Valencia ha desarrollado cursos de formación a distancia, “cuyas lecciones están orientadas a tratar un concepto de forma que sean lo más atómicas posibles”. Al finalizar las lecciones los alumnos disponen de una evaluación final con el objetivo de retener los conocimientos y comprobar la evolución. Los MOOCs de UPV[X] cuentan con un foro de debate moderado por el equipo del curso, con el objetivo de debatir temas de interés y resolver las dudas. La Universidad Autónoma de Barcelona (UAB) forma parte de la plataforma Coursera desde el año 2013, lo que le ha convertido en un referente en el mundo de los MOOCs. La UAB ofrece una amplia variedad de cursos caracterizados por su transversalidad y ya se han inscrito más de 740.000 alumnos en los cursos de Coursera.

Debido a la amplia variedad de formación que los usuarios tienen a su disposición en internet es fundamental que Training proporcione a sus clientes una formación diferenciadora y que aporte valor añadido los empleados.

2.5 Factores Ambientales

El sector de la formación no tiene ningún impuesto medioambiental específico. La empresa Training puede contribuir a la contaminación radioeléctrica, ya que, las antenas y las redes Wifi son algunos de los elementos que contribuyen a dicha contaminación. Debido al elevado número de dispositivos que utilizan la emisión y/o recepción de ondas electromagnéticas, la contaminación radioeléctrica se ha convertido en una preocupación creciente. La contribución de Training a la contaminación radioeléctrica no sería significativa.

Training quiere constituirse como una empresa comprometida con el medioambiente. Por esta razón, se minimizará el uso de plásticos y elementos

contaminantes. Los alumnos encontrarán los recursos y lecciones de las formaciones en la plataforma virtual y la publicidad de las formaciones se realizará a través de las redes sociales y de los medios digitales.

Para luchar contra la contaminación el gobierno español ha elaborado el Real Decreto 293/2018, el cual establece que los establecimientos comerciales deben cobrar las bolsas de plástico desde el 1 de julio. Como se ha mencionado anteriormente, Training no utilizará bolsas o envases de plástico en el caso de necesitar estos elementos se utilizarán bolsas de papel reciclado o embalajes de cartón.

2.6 Factores Legales

Training tiene como objetivo proporcionar una formación online oficial, para ello es necesario acreditarse en el Registro Estatal de Entidades de Formación. La Fundación Estatal para la Formación en el Empleo (Fundae) establece que las entidades de formación con oferta de formación online deben cumplir los siguientes requisitos:

- Disponer de una acreditación para cada una de las especialidades formativas de certificado de profesionalidad que vayan a impartir en esta modalidad o una inscripción para las restantes.
- Comunicar el inicio de cualquier acción formativa que impartan, y en el caso de que se dirija a la obtención de obtención de certificados de profesionalidad y se financie con fondos no públicos, tener además autorización expresa para realizarla.
- Impartir las acciones formativas conforme a las exigencias técnico-pedagógicas, tecnológicas, de espacios, instalaciones, equipamiento y medios humanos establecidas normativamente, así como facilitar y corresponsabilizarse en el seguimiento de la participación de los alumnos, del aprendizaje y su evaluación.

Con el objetivo de inscribirse como entidad de formación, Training debe solicitar la acreditación al Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) para ello debe presentar una solicitud electrónica a través de la sede electrónica de dicho organismo.

La legislación aplicable al nuevo negocio se recoge en:

- Convenio Colectivo de Formación no Reglada publicado en el BOE el 3 de julio de 2017
- Ley 17/2001 regula el registro de los signos comerciales distintivos. Para poder registrar la marca y el nombre comercial de Training es necesario realizar la solicitud de registro en la Oficina Española de Patentes y Marcas, la duración de la protección conferida a los signos distintivos registrados es de diez años a partir de la fecha del depósito de la solicitud. Para poder registrar el nombre comercial en España es necesario desembolsar 125,36 €.
- Ley 30/2015, de 9 de septiembre, por la que se regula el Sistema de Formación Profesional para el empleo en el ámbito laboral.
- Orden TAS/2307/2007, de 27 de julio, por la que se desarrolla parcialmente el Real Decreto 395/2007, de 23 de marzo, por el que se regula el subsistema de formación profesional para el empleo en materia de formación de demanda y su financiación, y se crea el correspondiente sistema telemático, así como los ficheros de datos personales de titularidad del Servicio Público de Empleo Estatal.
- Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias.
- Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital

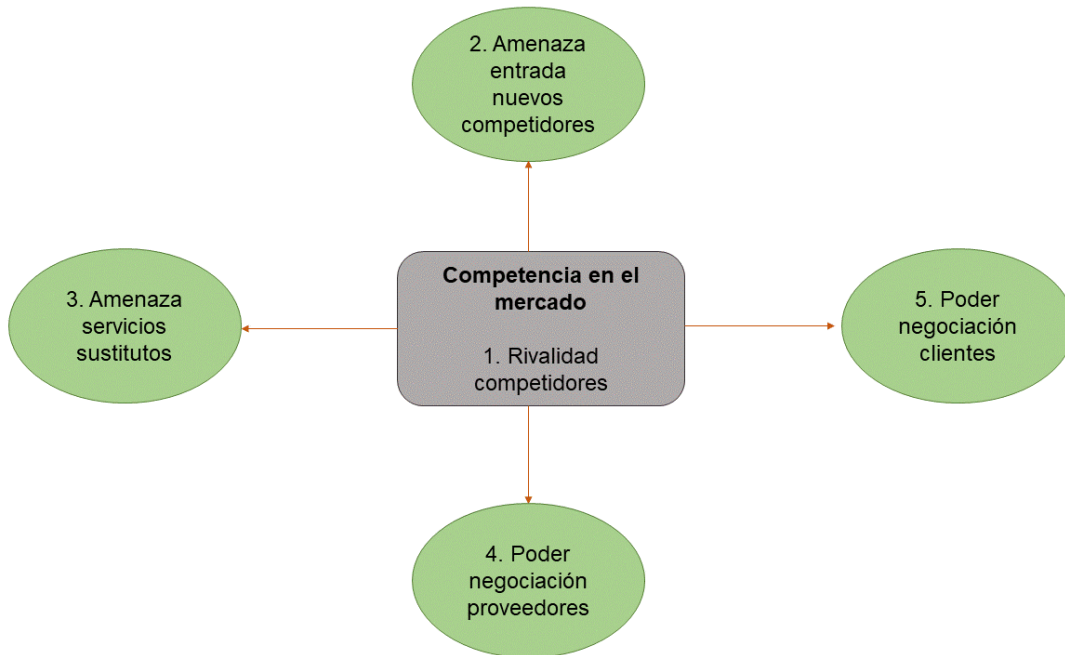
- Real Decreto 694/2017, de 3 de julio, por el que se desarrolla la Ley 30/2015, de 9 de septiembre, por la que se regula el Sistema de Formación Profesional para el Empleo en el ámbito laboral.

- Real Decreto-ley 5/2018, de 27 de julio, de medidas urgentes para la adaptación del Derecho español a la normativa de la Unión Europea en materia de protección de datos. Training manejará datos de carácter personal de los participantes por ello es fundamental el conocimiento y aplicación del Real Decreto.

3. Análisis del Microentorno (5 fuerzas de Porter)

El modelo de las cinco fuerzas de Porter, desarrollado por Michael Porter en 1987, es la herramienta analítica más utilizada para analizar el entorno competitivo. El modelo describe el entorno competitivo en término de cinco fuerzas básicas. Cada una de estas fuerzas analiza el atractivo de la industria.

Figura 6: Esquema del modelo 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo 5 fuerzas de Porter

3.1 Rivalidad entre competidores

Se analiza las empresas del sector que ofrecen servicios similares y que por esta razón tenga el mismo público objetivo. Analizando los principales competidores del sector podemos detectar las características que distinguen nuestros servicios de los competidores directos. De esta forma, podemos ofrecer un servicio con características mejoradas para que los clientes decidan adquirir nuestro servicio.

Existen multitud de plataformas online especializadas en la formación a empresas. Cada vez son más las empresas que optan por la formación a distancia para que los trabajadores adquieran las habilidades y competencias para desempeñar las funciones relativas al puesto de trabajo, la formación online está adquiriendo una gran importancia debido a que los trabajadores pueden

conectarse a la plataforma en cualquier momento, solo es necesario conexión a internet.

Se ha realizado un análisis de los principales competidores del sector de la formación en España.

Figura 7: Competidores sector de la formación

Nombre	Localidad	Volumen de negocio
System Centros de Formación, S.L	Sevilla	39.584.044 €
Área 10, S.L	Badajoz	37.488.142 €
Centro Estudios Financieros Viriato, S.L	Madrid	18.743.065 €
Professional Group Conversia, S.L	Madrid	15.552.514 €
Adecco Formación, S.A	Pozuelo de Alarcón	13.089.768 €
Comunidad Campus, S.L	A Coruña	12.195.231 €

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de SABI

En la tabla se observa el importante impacto que tienen las empresas System Centros de Formación SL y Área 10 SL en el sector de la formación duplicando los ingresos del tercer competidor.

Como se ha mencionado anteriormente el sector de la formación cuenta con multitud de competidores. Training es una empresa de nueva creación y por tanto desconocida en el mercado. Se analizan los competidores directos de Training teniendo en cuenta que el volumen de negocio que quiere alcanzar la empresa. Los competidores directos son:

Figura 8: Competidores directos de Training

Nombre	Localidad	Volumen de negocio
CEI Formación y Asesoramiento Empresarial, S.L	San Sebastián	1.863.157 €
Insights Discovery España, S.L	Madrid	1.813.041 €
Esla Centros de Formación, S.L	Zamora	1.636.469 €
Educa Training, S.L	Madrid	1.500.648 €

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de SABI

En primer lugar, se encuentra CEI Formación y Asesoramiento Empresarial. Además de ofrecer formación para empresa también ofrece formación para personas desempleadas. CEI ofrece una amplia variedad de formación online, desde cursos de prevención de riesgos laborales hasta cursos sobre gestión empresarial.

El segundo competidor de Training es Insights Discovery España, Insights ofrece una formación especializada en el autoconocimiento como base fundamental para el trabajo en equipo y el correcto funcionamiento empresarial. Para alcanzar el autoconocimiento han desarrollado una herramienta denominada Insights Discovery basada en las teorías del psicólogo Carl Jung. La metodología de Insights Discovery utiliza un modelo sencillo y fácil de recordar de cuatro colores para que las personas puedan comprender su propio estilo, sus puntos fuertes y el valor que aportan al equipo. A pesar de que Insights no ofrece formación online, es importante tomarla como punto de referencia, ya que, aporta una herramienta diferenciadora.

En tercer lugar, se encuentra Esla Centros de Formación que ofrece tanto formación online como presencial. La formación online se ubica en plataformas virtuales denominadas Aula Darwin, Aula Einstein y Aula Newton. Los clientes pueden obtener una amplia variedad de formación en las diferentes aulas virtuales.

Por último, Educa Training proporciona a sus clientes formación en todo el territorio español y en Latinoamérica. La empresa dispone de una amplia variedad de formación presencial, online y mixta.

3.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores.

En este apartado se analiza la entrada de competidores al sector que comercializan los mismos productos o servicios.

Al introducirse en el mercado nuevas empresas provoca un aumento de la competencia esto puede producir una reducción de la rentabilidad. Esto puede provocar que nos veamos obligados a reducir el precio u ofrecer un servicio diferenciador para hacer frente a la nueva competencia.

El alcance de la amenaza de entrada de nuevos competidores depende de las barreras de entrada existentes. La primera barrera con la que nos vamos a encontrar es con la existencia de compañías que ya operan en el mercado de la formación y que ya son reconocidas por su marca y por el servicio prestado. Para Training, esto supone un gran obstáculo, ya que, las compañías que operan en el sector ya conocen el comportamiento de los clientes potenciales.

Otra de las dificultades a la que tiene que hacer frente Training, es a la inversión necesaria para el desarrollo del negocio. Aunque la inversión no es muy elevada puesto que se trata de una compañía que opera principalmente a través de internet. Tendrá que hacer frente a los costes que suponen la constitución de la empresa, el alquiler de las instalaciones donde se ubique la oficina, los equipos informáticos y de edición de video para elaborar los recursos de las formaciones, los gastos en publicidad y promoción, etc. Para obtener la financiación necesaria para el desarrollo del negocio será necesario solicitar un préstamo a una entidad financiera.

La última barrera de entrada identificada son las economías de escala. La economía de escala hace referencia a aquella en la que los costes unitarios se reducen debido a la consolidación de la empresa, es decir, algunas inversiones se reducen cuando la empresa cuenta con un amplio abanico de servicios y una cuota de mercado importante.

3.3 Amenaza de servicios sustitutivos.

La amenaza de servicios sustitutivos es elevada, ya que, existen multitud de plataformas que ofrecen formación a distancia o semipresencial. Para hacer frente a esta amenaza es fundamental ofrecer a los clientes un servicio diferenciado y que aporte a los alumnos un valor añadido en su vida profesional. Por esta razón, Training ofrecerá a sus clientes una amplia variedad de posgrados, máster y formación especializada en diferentes ámbitos. Con el objetivo de ofrecer una formación especializada se utilizarán las técnicas de aprendizaje más innovadoras y la empresa contará con grandes profesionales que otorguen al cliente una formación única aunando los conocimientos técnicos y la formación experiencial.

Los alumnos tendrán a su disposición a tutores especializados en el ámbito de la formación realizando tutorías periódicas y comunicándose con los tutores por videoconferencia con el objetivo de resolver las dudas en el momento que surjan facilitando así la evolución del alumno. Además, Training contará con la sponsorship de empresas relacionadas con diferentes sectores. Las empresas aparecen en la página web de Training, los clientes pueden acceder directamente a la web de estas empresas clicando en el logo que aparece en nuestra página web. Esto aporta aproximadamente 10.000 € anuales que permitirán reducir el coste de la matrícula de los alumnos.

Por último, se ofrecerá a los clientes un sistema de financiación de los cursos con el objetivo de hacerlo más accesible.

3.4 Poder de negociación de los clientes.

Tanto los proveedores como los clientes con sus decisiones pueden provocar que la empresa tenga que modificar sus políticas. Los clientes pueden exigir una mejor calidad del servicio o una reducción del precio. Con el objetivo de conocer la influencia que tendrían los consumidores sobre la empresa Training se deben tener en cuenta las siguientes variables:

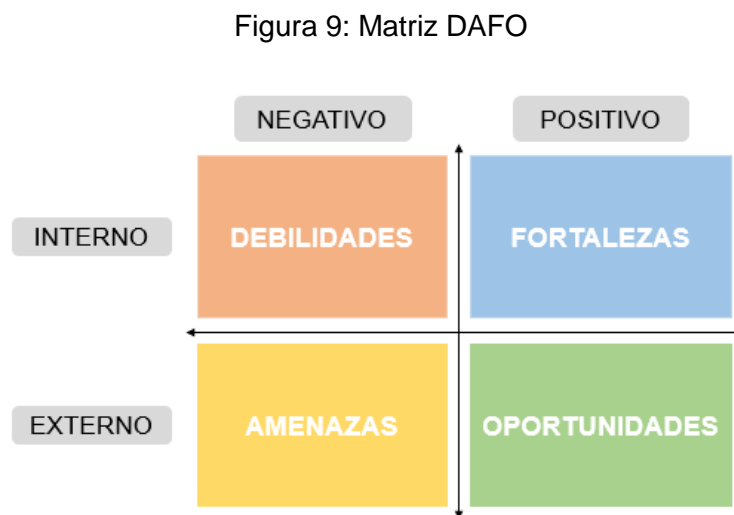
- **Concentración de los clientes:** como se ha mencionado en apartados anteriores existen multitud de empresas que se dedican a la formación y capacitación profesional de empresas. Por esta razón, podemos afirmar que hay muchos competidores cuyo volumen de negocio es similar. Además, existen diferentes tipos de clientes y no hay una empresa que concentre un gran número de consumidores, por esta razón el poder de negociación de los clientes será menor.
- **Clientes que pueden integrarse hacia atrás:** si el cliente puede adquirir el servicio directamente a los proveedores supondría una amenaza competitiva. En el caso de Training esta amenaza es reducida, ya que, para poner en funcionamiento una plataforma de formación online se requieren conocimientos técnicos y recursos elevados.
- **Productos estandarizados sin diferenciación:** si los productos o servicios tienen una buena diferenciación y las cualidades diferenciadoras son percibidas por los clientes, el poder negociador de los clientes es menor. Como se ha mencionado en apartados anteriores, Training pretende ofrecer a los clientes un servicio único aportando una formación diferenciada de los competidores.

En conclusión, podemos afirmar que el poder de negociación de los clientes es reducido, ya que, existe baja concentración de los clientes, es difícil prescindir de los proveedores, el servicio prestado se caracterizará por ser un servicio diferenciador y que aporte valor añadido a los clientes.

4. Análisis DAFO.

El análisis DAFO es una herramienta de gestión que permite el proceso de planificación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctoras, para el desarrollo de protector. Para desarrollar la matriz DAFO es necesario analizar las fortalezas, amenazas, fortalezas y oportunidades que mayor impacto pueden tener en la empresa.

Las oportunidades y amenazas hacen referencia a factores externos a la organización, las fortalezas y debilidades a factores internos. Es fundamental la identificación de dichos factores para conocer la situación real de la organización y definir las futuras estrategias con el objetivo de corregir las desviaciones detectadas.



Fuente: Elaboración propia a partir de la Matriz DAFO

Debilidades.

Las debilidades son los puntos débiles o aspectos negativos internos que dependen de la organización.

Una de las principales debilidades a las que tiene que hacer frente Training es la dependencia tecnológica. El negocio se desarrollará a través de una página web donde los clientes podrán seleccionar el tipo de formación que más se adecue a sus necesidades. Además, la empresa dispondrá de un campus virtual dónde los alumnos tendrán acceso a los recursos necesarios para completar la formación.

Otra debilidad es el número reducido de clientes al inicio del negocio, al tratarse de una nueva empresa esta será desconocida para el público. Por esta razón,

será fundamental realizar una campaña de marketing que aporte visibilidad al nuevo negocio y acerque los valores de Training al público objetivo.

Amenazas.

Las amenazas hacen referencia a los factores externos que pueden impedir el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Al tratarse de factores externos la organización no tiene control sobre dichos factores, pero es fundamental que las organizaciones establezcan las estrategias necesarias para reducir el impacto de estos factores.

El sector de la formación es un sector con pocas barreras de entrada. Esto puede implicar que una vez las organizaciones han obtenido la financiación necesaria para el desarrollo del negocio, podemos encontrarnos con multitud de competidores. La influencia masiva de los competidores en dicho sector se debe fundamentalmente a que es un modelo de negocio fácil de imitar.

Además, cabe destacar que es un sector en auge debido a la concienciación de las empresas de la necesidad de formar a sus empleados con el objetivo de mejorar la productividad y el clima laboral, esto implica un mercado con multitud de productos sustitutivos. Por esto es necesario que Training proporcione a los clientes un servicio diferenciador que atraiga al público objetivo.

Por último, la organización tiene que hacer frente a la situación económica española. A pesar de que la situación económica española ha mejorado en los últimos años y existe una mayor facilidad para el acceso a la financiación, las entidades financieras exigen muchos requisitos para otorgar la financiación necesaria a las empresas de nueva creación.

Fortalezas.

Las fortalezas son las ventajas o puntos fuertes internos de la organización que permiten el cumplimiento de los objetivos.

Una de las principales fortalezas de Training es su plataforma online dinámica y fácil de utilizar lo que permite al cliente un rápido acceso al servicio. Además, como se ha mencionado anteriormente la empresa dispone de un campus virtual lo que permite que los clientes puedan acceder en cualquier momento y lugar a la formación para continuar con su aprendizaje.

Con el objetivo de proporcionar a los clientes una formación que se adapte a las necesidades de su organización se proporciona un simulador que permite a la empresa seleccionar aquellos módulos y dinámicas que sean más adecuados para su negocio. Esto permite un servicio diferenciado respecto a los que ofrecen los principales competidores.

Por último, Training ofrecerá una amplia variedad de cursos formativos a las empresas con el objetivo de llegar al máximo número de clientes posibles sin perder su sello diferenciador.

Oportunidades.

Las oportunidades son las posibilidades externas positivas que si la empresa es capaz de sacar provecho pueden suponer una ventaja competitiva para la organización.

Como se ha mencionado en apartados anteriores, el sector de la formación se encuentra en auge debido a la mayor concienciación de las empresas sobre la necesidad de formar a sus empleados para fomentar la capacidad al cambio y proporcionar a los trabajadores los conocimientos y habilidades para desempeñar sus funciones de una forma productiva.

Además, la situación económica española ha mejorado en los últimos años lo que ha incrementado el consumo y la inversión que las empresas realizan con el objetivo de formar a sus empleados.

Por último, disponemos de herramientas como las redes sociales que utilizadas de una forma adecuada permite promocionar los servicios que ofrece Training, obteniendo así un medio de publicidad gratuito que permite llegar a multitud de potenciales clientes.

Figura 10: Resumen matriz DAFO



Fuente: Elaboración propia

Capítulo IV: Posicionamiento estratégico

1. Misión

El Diccionario de Marketing Cultural define la misión como *“el origen, la razón de ser de la corporación; el cual, se ve influenciada en momentos concretos por varios elementos, como pueden ser: La historia de la empresa, las preferencias de la dirección y de los propietarios del negocio, los factores externos o del entorno en que se enmarca, los recursos de que dispone y los puntos fuertes en cada momento”*.

La misión de Training es acercar la formación a las empresas, proporcionando una formación diferenciadora que otorgue a los trabajadores las habilidades y competencias necesarias para el desempeño de las funciones relativas a su puesto de trabajo. Para ello Training, pondrá al alcance de los alumnos un campus virtual para que puedan acceder a la formación en cualquier momento y lugar. Esto facilitará el aprendizaje y la interacción del alumno y el tutor.

2. Visión

La visión se puede definir como las expectativas y aspiraciones que la empresa quiere alcanzar a medio o largo plazo.

Training quiere alcanzar una posición de liderazgo en el mercado de la formación on line. Para ello, aportará valor añadido a sus clientes proporcionándoles una formación diferenciadora y de calidad consiguiendo que los clientes depositen su confianza en el servicio prestado logrando su fidelización, alcanzando una posición de liderazgo en el sector.

3. Valores

Los valores son los principios éticos en los que se sustenta una organización. Los valores determinan los conceptos, actitudes o comportamientos por los que la marca quiere ser reconocida en el mercado.

La empresa debe garantizar que los valores sean conocidos por todos los miembros de la organización, con el objetivo de que todas las acciones llevadas a cabo por la empresa se sustenten en sus valores corporativos.

Los principios éticos de Training se basan en los siguientes valores:

- Calidad, proporcionando a nuestros clientes una formación basada en la excelencia.
- Innovación, convirtiéndonos en una empresa pionera en el uso de la tecnología y en la forma de entender la formación a distancia.
- Responsabilidad, ofreciendo un servicio íntegro donde todas las personas que forman parte de la organización responden tanto de los éxitos como de los fracasos de la compañía.

Capítulo V: Análisis de la organización

1. Constitución y forma jurídica

Para determinar la forma jurídica de nuestra empresa es fundamental tener en cuenta las obligaciones vinculadas a la forma jurídica seleccionada. Con el objetivo de tomar la decisión correcta se analizan los diferentes tipos de forma jurídicas y sus principales características

Figura 11: Formas jurídicas

Forma	Personalidad Jurídica	Nº de Socios	Responsabilidad	Capital Social o Aportación Mínima
Empresario Individual	La del titular	1	Ilimitada	No hay un mínimo legal
La Comunidad de Bienes	La de cada uno de los comuneros	Mínimo 2	Ilimitada	No hay un mínimo legal
Sociedad Civil	Puede ser propia o la de los titulares	Mínimo 2	Ilimitada	No hay un mínimo legal
Sociedad Anónima	Tiene personalidad propia	Mínimo 1	Se limitada al capital aportado	Mínimo 60.101,21€
Sociedad de Responsabilidad Limitada	Tiene personalidad propia	Mínimo 1	Se limitada al capital aportado	Mínimo 3.005,06
Sociedad de Responsabilidad Limitada Nueva Empresa	Tiene personalidad propia	Máximo 5	Se limitada al capital aportado	Mínimo de 3012 euros Máximo de 120.202 euros
Sociedad Colectiva	Tiene personalidad propia	Mínimo 2	Ilimitada	No hay un mínimo legal
Sociedad Comanditaria por Acción	Tiene personalidad propia	Mínimo 2	Socios colectivos: Ilimitada Socios comanditarios: Limitada	Mínimo 60.101,21€
Sociedad Comanditaria Simple	Tiene personalidad propia	Mínimo 2	Socios colectivos: Ilimitada Socios comanditarios: Limitada	No hay un mínimo legal
Sociedad Laboral	Tiene personalidad propia	Mínimo 3	Se limitada al capital aportado	SLL mínimo 3.005,06 SAL mínimo 60.101,21€
Sociedad Cooperativa	Tiene personalidad propia	Mínimo 3	Se limitada al capital aportado	Mínimo fijado en los Estatutos

Fuente: Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia

Los criterios que se han tenido en cuenta a la hora de seleccionar la forma jurídica de Training son:

- Tipo de actividad: el sector de la formación no tiene ninguna restricción que nos impida seleccionar una determinada forma jurídica.

- Responsabilidad: se optará por la limitada al capital aportado, de esta forma se evitará asumir riesgos innecesarios que obliguen a los socios responder con todos sus bienes personales en caso de quiebra.

- Número de socios: la empresa Training estará constituida por dos socios, Marta Marín y Gabriel Sánchez.

- Capital social: el capital aportado por cada uno de los socios para la constitución de empresa será de 6500 euros, lo que suma un capital social de 13 000 euros.

Una vez analizados los diferentes criterios que se han tenido en cuenta, la forma jurídica que mejor se adecua a los intereses de la compañía es la de Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Los pasos a seguir para la constitución de Training, S.L. son:

Paso 1. Reserva de la denominación Social. Solicitar al Registro Mercantil Central la certificación negativa de la denominación social de la futura SRL. El trámite se puede realizar a través de la página web del Registro Mercantil Central, el certificado tiene una validez de tres meses renovables por otros tres meses más.

Paso 2. Aportación del Capital Social. En el momento de cumplimentar el Documento Único Electrónico (DUE) sólo es necesario indicar el importe de capital, participación de cada socio y si se trata de aportaciones no dinerarias, una breve descripción del bien aportado. La acreditación de las aportaciones al capital se deberá realizar ante el Notario, en el momento de la firma de la escritura de constitución.

Paso 3. Cumplimentación del DUE, la cumplimentación se realizará por vía telemática para evitar desplazamientos.

Para llevar a cabo la tramitación del DUE es necesario recabar la siguiente documentación.

- Documentación acreditativa de los socios que componen la sociedad (Fotocopia y original del DNI)
- La voluntad de constituir una sociedad de responsabilidad limitada.
- Acreditación del número de afiliación a la Seguridad Social de los socios.
- Identidad de las personas que se encarguen inicialmente de la administración y representación social. Cabe destacar que el administrador de la sociedad se incluye en el Régimen de Autónomos.
- Número de cuenta bancaria para la domiciliación de los pagos relativos al proceso de constitución.
- Los estatutos de la sociedad en los que constará:
 - o La denominación de la sociedad.
 - o El objeto social, determinando las actividades que lo integran.
 - o El domicilio social.
 - o El capital social, las participaciones en que se divida, su valor nominal y su numeración correlativa y, si fueran desiguales, los derechos que cada una atribuya a los socios y la cuantía o la extensión de éstos.
 - o El modo o modos de organizar la administración de la sociedad, el número de administradores o, al menos, el número máximo y el mínimo, así como el plazo de duración del cargo y el sistema de retribución, si la tuvieran.
 - o El modo de deliberar y adoptar sus acuerdos los órganos colegiados de la sociedad.

Una vez recabada la documentación y cumplimentado el DUE telemáticamente, será revisado por los técnicos de la DGIPYME, y se pondrán en contacto con el emprendedor en caso de detectar algún error.

Paso 4. Otorgamiento de la Escritura de constitución. Con el envío del DUE se genera una solicitud de cita con la Notaria elegida para el otorgamiento de la escritura pública de constitución de la sociedad. En la Notaria se deberá aportar el certificado de desembolso del capital social y el certificado negativo de la denominación social obtenido en el Registro Mercantil Central.

Paso 5. Solicitud del NIF provisional. La Administración Tributaria con la información suministrada por la Notaria envía el NIF provisional. A continuación, se comunica la Declaración Censal a la Administración Tributaria competente, procediendo a la realización del Alta Censal.

Paso 6. Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITP/AJD). Actualmente la constitución de sociedad está exenta del pago del ITP/AJD. Sin embargo, es necesario la obtención del justificante del impuesto (Modelo 600). Esta justificación se obtiene a través del STT-CIRCE sin que el emprendedor tenga que solicitarla.

Paso 7. Inscripción en el Registro Mercantil Provincial. El registrador realiza la calificación de la sociedad y la inscribe en el registro.

Paso 8. Trámites en la Seguridad Social. Con el envío del DUE, la Tesorería General de la Seguridad Social genera los Códigos de Cuenta de Cotización y procede a la afiliación y el alta de los socios.

Paso 9. Expedición de la Escritura inscrita. La notaria recibe información del Registro Mercantil Provincial e incorpora a la matriz de la escritura los datos de la resolución de inscripción registral.

Paso 10. Solicitud del NIF definitivo de la sociedad. La Administración Tributaria confirmará el NIF definitivo al STT-CIRCE, para lo cual se remitirá previamente una copia autorizada de la Escritura pública. Nos notificarás la finalización del proceso de constitución y nos remitirán el NIF definitivo.

En la siguiente tabla se detallan los gastos de constitución de la sociedad

Figura 12: Gastos de Constitución de la sociedad

Trámites	Coste
Certificado negativa de nombre	10 €
Escritura pública en el Registro Mercantil	265 €
Gastos de notaria	200 €
Legalización de libros	50 €
Registro de marca	125,36 €
Total	650,36 €

Fuente: Elaboración propia

2. Ubicación e infraestructura

Como se ha comentado anteriormente la sede de Training se sitúa en Valencia, la mayoría de la actividad comercial se desarrolla a través de internet por lo que no es necesario unas instalaciones costosas.

La ubicación que se ha seleccionado para la sede es el centro de Valencia, en concreto la Calle Grabador Esteve, nº 20. El espacio alquilado cuenta con 40 m² dividido en dos estancias, el precio del alquiler es de 500 € al mes. Se trata de un alquiler ajustado teniendo en cuenta la ubicación de la oficina.

La elección del centro de Valencia, aunque limita el tipo de local al que se puede acceder con un presupuesto reducido, se debe principalmente a que se ha convertido en un importante núcleo de negocio bien comunicado y accesible fácilmente.

Figura 13: Ubicación de Training



Fuente: Google Maps

Como se puede observar en el plano, es una zona accesible en transporte público debido a su proximidad con la estación de metro de Colón. Además, es una zona accesible en autobús debido a la cantidad de líneas de autobuses que comunican diferentes zonas de Valencia con el centro de la capital.

Situar la sede de Training en el centro de la ciudad puede parecer una decisión arriesgada debido a la cantidad de empresas dedicadas a la formación que se sitúan en esta zona. Pero lo que se pretende al seleccionar dicha ubicación es obtener una mayor visibilidad frente a nuestros competidores y dar a conocer nuestra marca en el sector. Al situarnos en una zona repleta de empresas con una amplia experiencia y prestigio en diferentes sectores pretendemos que nuestros clientes identifiquen esos rasgos en nuestro negocio.

Además, con el objetivo de dar a conocer nuestra empresa se pretende contar con la esponsorización de empresas de otros sectores y participar en diferentes eventos relacionados con la formación a las empresas. Por esta razón, consideramos fundamental situar la sede de Training en el centro de Valencia para facilitar las relaciones con prestigiosas empresas y hacernos partícipes de manera directa de información que puede ser fundamental para el desarrollo de nuestra actividad.

3. Plan de Recursos Humanos

Training cuenta con dos socios fundadores Marta Marín y Gabriel Sánchez. Los socios desempeñarán puestos de trabajo en la empresa en función de su experiencia y formación, que se enumera a continuación:

- Marta Marín es graduada en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Politécnica de Valencia. Cuenta con una amplia experiencia en el sector de la formación, ya que, durante dos años ha trabajado en una consultaría especializada tanto en formación presencial como on-line.
- Gabriel Sánchez es Ingeniero Informático por la Universidad Politécnica de Valencia y ha realizado un Máster de Digital Business en ESADE. En cuanto a su experiencia laboral, ha realizado prácticas en compañías especializadas en la creación de plataformas on-line. Además, en el último año ha trabajado como freelance lo que le ha permitido detectar las cualidades que debe tener una plataforma on-line para que resulte atractiva e intuitiva a los potenciales clientes.

Además de los dos socios fundadores, la empresa contratará a tres empleados que desarrollarán diferentes funciones que permitan alcanzar los objetivos fijados por la organización. Resulta fundamental para el desarrollo del negocio que los empleados contratados cuenten con una amplia experiencia. A continuación, se analizan los diferentes puestos de trabajo:

Puesto 1: Director General.

Las tareas desempeñadas por el director general serán:

- Determinar y analizar la estrategia de negocio a seguir, así como los objetivos y las metas de la organización.
- Determinar las acciones necesarias para la consecución de los objetivos de la empresa.
- Identificar las necesidades de cada puesto de trabajo y realizar la selección de personal. Así como, decidir la retribución de los diferentes puestos de trabajo.
- Elaborar la documentación contable, así como el cálculo y pago de los impuestos liquidables.
- Negociación con clientes y proveedores.
- Facturación.

Puesto 2: Director de Contenido.

- Creación y mantenimiento de la plataforma de formación on-line.
- Resolución de las incidencias reportadas por el cliente.
- Mejora continua de la plataforma con el objetivo de ofrecer al cliente un servicio de calidad.
- Desarrollar el simulador de las formaciones.
- Compra de dispositivos informáticos y del material necesario para las formaciones.

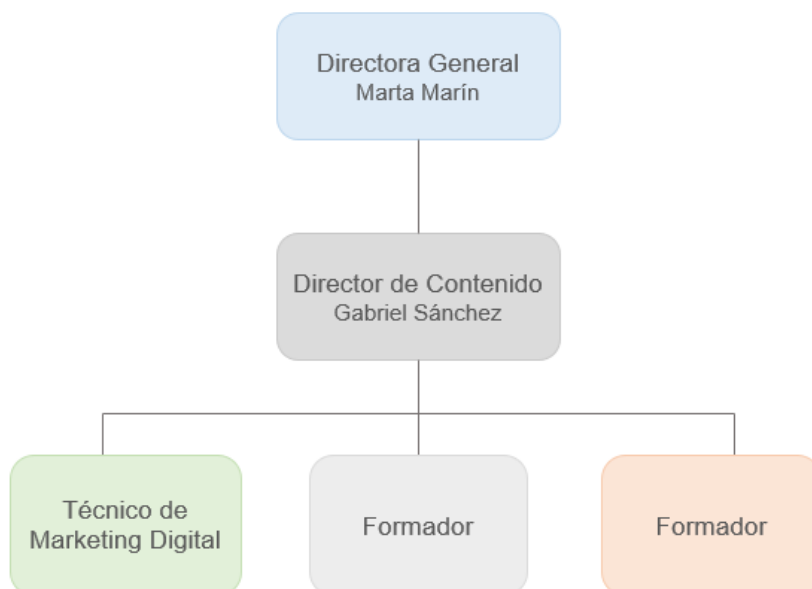
Puesto 3: Técnico de Marketing Digital.

- Crear, definir e implantar el Plan de Marketing.
- Gestión de la reputación on-line.
- Seguimiento y mejora del SEO.
- Elaboración e implementación de promociones y campañas publicitarias.
- Creación de contenido en las redes sociales.

Puesto 4 y 5: Profesores.

- Tutorizar a los alumnos de las formaciones.
- Garantizar que el contenido de la formación se adecua a los estándares fijados por la empresa y por el cliente.
- Seguimiento de los alumnos.
- Resolución de dudas e incidencias relativas a la formación.

Figura 14: Organigrama



Fuente: Elaboración propia

El horario de los empleados de Training es de lunes a jueves de 9h a 14h y de 15h a 18:30h, los viernes el horario es de 8h a 14h. Lo que hacen un total de 40 horas semanales y un cómputo mensual de 160 horas.

De acuerdo con el Convenio Colectivo de Formación no Reglada publicado en el BOE el 3 de julio de 2017, los profesores se clasifican como personal docente (grupo I). El salario base de dicho grupo es de 16.423,16 €/anuales distribuido en catorce pagas mensuales. Además, del salario base el convenio colectivo establece el completo de dedicación que asciende a las siguientes cuantías:

- 105,70 euros/mes si presta servicios el 50% o más de la jornada anual.

– 52,85 euros/mes si presta servicios menos del 50% y más del 25% de la jornada anual.

– 32 euros/mes si presta servicios el 25% o menos de la jornada anual.

En cuanto al personal no decente, en concreto el Técnico de Marketing Digital, pertenece al Grupo II Personal de Administración. El salario base es de 14.758,05 €/anuales distribuido en catorce pagas mensuales.

Los socios fundadores perciben un salario anual de 16.000,12 €/anuales distribuido en catorce pagas mensuales.

Una vez se han determinado los salarios que percibe cada uno de los empleados de Training se procede a calcular el coste que tienen los trabajadores para la empresa. A los sueldos hay que sumarle las Bases y Tipos de Cotización a la Seguridad Social, Desempleo, Fondo de Garantía Salarial (FOGASA) en caso de cese de actividad y Formación.

Figura 15: Tipos de Cotización Régimen General 2018

TIPOS DE COTIZACIÓN (%)			
CONTINGENCIAS	EMPRESA	TRABAJADORES	TOTAL
Comunes	23,60	4,70	28,30
Horas Extraordinarias Fuerza Mayor	12,00	2,00	14,00
Resto Horas Extraordinarias	23,60	4,70	28,30
DESEMPLEO	EMPRESA	TRABAJADORES	TOTAL
Tipo General	5,50	1,55	7,05
Contrato duración determinada Tiempo Completo	6,70	1,60	8,30
Contrato duración determinada Tiempo Parcial	6,70	1,60	8,30
	EMPRESA	TRABAJADORES	TOTAL
FOGASA	0,20		0,20
	EMPRESA	TRABAJADORES	TOTAL
FORMACIÓN PROFESIONAL	0,60	0,10	0,70

Fuente: Seguridad Social

Figura 16: Coste anual empleados

	Profesores	Técnico de Marketing	Socios
Salario bruto anual	23.922,08 €	13.158,05 €	28.440,24 €
Seguridad Social (23,60%)	5.645,61 €	3.105,30 €	6.711,89 €
Desempleo (5,5%)	1.315,71 €	723,69 €	1.564,21 €
FOGASA (0,2%)	47,84 €	26,32 €	56,88 €
Formación profesional (0,6%)	143,53 €	78,95 €	170,64 €
Coste empresa	31.074,78 €	17.092,31 €	36.943,86 €

Fuente: Elaboración propia

Los empleados de Training participan en formaciones organizadas por la empresa con el objetivo de mejorar su rendimiento y desempeño. Las formaciones que realizan los empleados son bonificadas.

Capítulo VI: Plan de Marketing

Según la American Marketing Association (AMA) el marketing se define como “la función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y gestionar las relaciones con ellos, con el fin de lograr el beneficio para la organización y sus stakeholders”.

El modelo clásico del marketing mix (las 4P) está formado por cuatro componentes.

- Producto
- Precio
- Distribución
- Comunicación

1. Segmentación de mercado

Para determinar las estrategias de marketing que mejor se adapten al servicio que ofrecemos es necesario segmentar el mercado y definir el público objetivo.

Según la American Marketing Association (AMA) la segmentación de mercado se puede definir como “el proceso de subdividir un mercado en subconjuntos distintos de clientes que se comportan de la misma manera o que presentan necesidades similares. Cada subconjunto se puede concebir como un objetivo que se alcanzará con una estrategia distinta de comercialización”. Para segmentar el mercado y determinar el público objetivo es necesario tener en cuenta las variables geográficas, socioculturales, demográficas y económicas:

- Variable geográfica: Training estará ubicada en el centro de Valencia, concretamente en la calle Grabador Esteve. Valencia es la tercera ciudad con mayor población de España, por detrás de Madrid y Barcelona. Esta ciudad cuenta con un gran tejido empresarial, por lo que consideramos que es una buena ubicación para establecer nuestra sede.
- Variable demográfica: nuestra empresa ofrece un servicio de formación para las empresas dirigido a profesionales de todas las edades y sexos, independientemente de su religión o cultura.

- Variables socioculturales: nuestro servicio está dirigido a las empresas que deseen formar a sus empleados con el objetivo de mejorar su rendimiento laboral y su motivación. En concreto nuestro servicios se dirige a las empresas que incorporan nuevos trabajadores, empleados que han obtenido un ascenso, trabajadores desmotivados y empresas que necesitan mejorar el rendimiento de sus empleados.
- Variables económicas: Training pretende ofrecer un servicio de calidad sin que esto implique un precio demasiado elevado para nuestros clientes. Además, con el objetivo de acercar la formación a las empresas se proporcionará un servicio de financiación adaptado a las necesidades del cliente.

Con los datos obtenidos en la segmentación de mercado, el público objetivo de Training son las empresas dedicadas a cualquier actividad, con un poder adquisitivo medio que necesiten formar a sus empleados para mejorar su rendimiento laboral. Teniendo en cuenta los competidores directos de Training y analizado el importe facturado por estos, se puede afirmar que el número aproximado de alumnos formados por Training al año son 7500.

2. Estrategia Producto/Servicio

El servicio se ofrece se adecua a las necesidades de los clientes, Training pone a disposición de las empresas formaciones bases y el cliente decide aquellos recursos formativos y metodologías que mejor se adapten a las necesidades de los trabajadores con el objetivo de obtener un formación personalizada.

El trabajo consiste en:

Los clientes demandan el servicio de formación y deciden si la formación base que se le propone se adecua a sus necesidades o es necesario modificar dicha formación. Además, para que el cliente pueda tomar una mejor decisión se pone a su disposición un simulador de la formación que le permite conocer la metodología y la estructura formativa.

Con el objetivo de llegar al mayor número de empresas, Training pondrá a disposición de los clientes una amplia oferta formativa. Tanto formaciones basada en el desarrollo de habilidades personales e interpersonales como formaciones básicas (idiomas, ofimática, prevención de riesgos laborales, etc.).

Por lo expuesto anteriormente se puede afirmar que la estrategia de servicio que se va a llevar a cabo es la “Estrategia Sastre”. Dicha estrategia se caracteriza por ofrecer servicios a precios asequibles según el grado de personalización de

estos. Para llevar a cabo esta estrategia, Training pretende involucrar a sus clientes en la prestación y personalización del servicio.

A parte de la formación, Training ofrece a sus clientes la posibilidad de bonificarse la formación. Si el cliente contrata este servicio se incluirá en el contrato. En el contrato se especifica el importe de la bonificación, la forma de calcular la bonificación es:

$$\text{Horas formación} \times \text{N.º alumnos} \times \text{Módulo económico}$$

La modalidad de formación impartida por Training es teleformación. El módulo económico que establece para este tipo de formación la Fundación Estatal para la Formación en el Empleo (FUNDAE) y el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) es 7,5.

Hay que tener en cuenta que FUNDAE y el SEPE establece que para que la formación sea bonificada la entidad impartidora debe cumplir los siguientes requisitos:

- El contenido de las acciones formativas debe guardar relación con la actividad de la empresa. En el caso de los Permisos Individuales de Formación no es necesario.
- La duración mínima de las acciones formativas es de 2 horas.
- Poseer las licencias adecuadas para el uso de la plataforma.
- Tener disponibilidad 24 horas al día siete días a la semana.
- Permitir un acceso simultáneo a todos los posibles usuarios, garantizando un ancho de banda de la plataforma que se mantenga uniforme durante el curso.
- Número máximo de alumnos por tutor-formador: 80.

En el contrato firmado por el cliente y Training se establece los requisitos que debe cumplir Training como entidad formadora. Además, la empresa se compromete a cumplir los plazos establecidos por el SEPE y FUNDAE para garantizar la bonificación de la formación. Los principales plazos que debe cumplir Training para garantizar la bonificación son:

- La formación se debe comunicar en la aplicación de FUNDAE siete días antes del inicio de esta. Para que la comunicación cumpla con los requisitos establecidos por los organismos públicos se debe incluir: el número de horas, los objetivos, contenidos, datos del formador-tutor, número de alumnos, fecha de inicio y fin de la formación.

- Para finalizar la formación se debe concluir dicha acción formativa en la aplicación de FUNDAE, en el plazo máximo de dos meses. En el contrato el cliente puede establecer un plazo diferente de finalización siempre que se cumplan los requisitos establecidos por FUNDAE y el SEPE. Además, en dicho contrato se especifica las condiciones que los alumnos deben cumplir para que se considere que son aptos y el cliente pueda bonificarse la formación. En el caso de que los alumnos no superen la formación por no cumplir los requisitos establecidos, el cliente no tendrá derecho al reembolso de la formación, ya que, en el contrato se especifican las condiciones que deben cumplir ambas partes. El contrato se extinguirá una vez finalizada la formación.

Una vez finalizada la formación en la aplicación de FUNDAE, Training proporciona a sus clientes la documentación necesaria para que se bonifique la formación en los seguros sociales del mes correspondiente. La empresa queda a disposición del cliente para resolver todas las dudas que puedan surgir durante el proceso.

3. Estrategia de Precio

Al determinar el precio de los servicios se debe tener en cuenta que existe una estrecha relación entre el precio y el valor percibido por el cliente. Por ello, es fundamental que el precio se adecue al valor que los clientes perciben.

Determinar una correcta estrategia de precios es una tarea compleja. Además, hay que tener en cuenta que los precios de los servicios ofertados por los competidores directos no son públicos.

Con el objetivo de fijar los precios de nuestro servicio, el cliente dispondrá de un catálogo con las formaciones bases y se determinará el plus por la personalización del servicio en función de las necesidades del cliente. El simulador de las formaciones estará disponible para los clientes sin que esto suponga un coste adicional.

La tabla de precios de Training es:

Figura 17: Tabla de precios

Tipo de formación	Precio	Créditos
Gestión empresarial	300 €	12
Máster Business Administration	2.000 €	60
Habilidades personales e interpersonales	150 €	6
Prevención de riesgos laborales	90 €	3
Idiomas	250 €	10
Ofimática	150 €	6
Responsabilidad Social Corporativa	150 €	6
Gestión del tiempo	125 €	4,5

Fuente: Elaboración propia.

Como se ha comentado anteriormente, la personalización de la formación tendrá un coste adicional:

- Modificación de algún módulo de la formación tendrá un coste adicional de 30 €.
- Modificación de la metodología implica un coste adicional de 70€.

Los precios de nuestros servicios no serán públicos y se facilitarán a los clientes cuando nos los soliciten. Cabe destacar, que si un cliente quiere formar a un gran número de trabajadores se podrá negociar el precio de la formación.

Los precios descritos en la tabla anterior incluyen todos los materiales necesarios para la adecuada formación de los empleados.

4. Estrategia de Distribución

La distribución es la estructura que permite establecer el vínculo entre la empresa y sus mercados para facilitar la compra de sus productos o servicios. Es fundamental trabajar de forma continua para conseguir prestar el servicio al consumidor en el plazo y lugar adecuado.

En el caso de Training existen dos canales de distribución. Si el cliente no desea modificar la formación base podrá contratar los servicios a través de internet o de forma presencial en la oficina. Si, por el contrario, el cliente desea modificar la formación base para que se adapte mejor a las necesidades de los empleados, se llevará a cabo una reunión en la sede social o en las instalaciones del cliente para detectar las necesidades formativas y adaptar el servicio.

Una vez se ha determinado el tipo de formación que más se ajusta a las necesidades de los clientes, los alumnos podrán acceder al campus virtual para iniciar la formación. Antes de autorizar el acceso de los alumnos a la plataforma, los clientes deben firmar un contrato en el que se especifica el tipo de formación, la duración, el número de alumnos matriculados, el importe, los derechos y obligaciones que se le otorga al cliente al adquirir el servicio. Además, los clientes abonarán el 50% de la formación en el momento de la firma del contrato. El importe restante se abonará antes de otorgarle a los alumnos el diploma que acredita la superación de la formación.

Como se ha mencionado anteriormente, la empresa proporciona el servicio de formación bonificada. Para garantizar que las empresas puedan bonificarse la formación la plataforma de Training cumple los requisitos establecidos por la

Fundación Estatal para la Formación en el Empleo (FUNDAE) y el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE). La plataforma debe registrar:

- Los tiempos de conexión e interacción de los participantes entre las fechas de inicio y fin de la acción formativa/curso, que deberán estar en consonancia con el aprendizaje y las horas comunicadas. El alumno deberá recorrer todos los contenidos del curso, consultar al tutor-formador las dudas, en su caso, a través de la propia plataforma.
- Los órganos de control comprobarán los tiempos de conexión de los participantes entre las fechas de inicio y fin de la acción formativa/curso, que deben estar en consonancia con el aprendizaje y con las horas comunicadas.
- Trazabilidad del participante: Se comprobará que el alumno ha realizado el itinerario formativo de acuerdo con la secuencia diseñada para los contenidos de la acción formativa, entre las fechas de inicio y fin de esta. Como mínimo, deberán haberse realizado el 75% de los controles de evaluación del aprendizaje que deberán estar distribuidos a lo largo de la realización de la acción formativa.
- Asistencia tutorial: Registro de la interacción entre participantes y tutor-formador.
- Interactividad de los participantes a través de las herramientas de comunicación de las plataformas para resolución de dudas, aclaración de contenidos, corrección de pruebas, etc.

Además, la plataforma con el objetivo de facilitar la comunicación entre el alumno y el formador proporciona una serie de herramientas como foro, chat, mail, visualización de usuarios en línea, calendario de eventos del curso.

5. Estrategia de comunicación

La comunicación es el último factor por analizar en el análisis del Marketing Mix. La comunicación incluye todas aquellas actividades que realizan las empresas mediante la emisión de mensajes que tienen como objetivo dar a conocer sus servicios y ventajas competitivas, con el fin de provocar la inducción de compra entre los clientes.

Las herramientas que se utilizarán para dar a conocer la marca y los servicios son dos: la publicidad y las relaciones públicas.

La publicidad tiene como objetivo que los potenciales clientes conozcan la empresa, incrementar la notoriedad de nuestra marca en el mercado y facilitar los puntos de contacto con la empresa.

Training desarrollará la mayor parte de su negocio a través de internet, por esta razón se descarta la utilización de medios de comunicación tradicionales como la televisión o la radio. La publicidad se realizará a través de las redes sociales como Facebook, Twitter y LinkedIn esto permitirá dar a conocer los servicios de forma gratuita.

Para conseguir un buen posicionamiento en las redes sociales se realizarán actualizaciones periódicas sobre las formaciones disponibles, los beneficios que obtienen las empresas al contratar el servicio o casos de éxito.

Además, para llegar de forma individualizada a las empresas se utilizará el mailing. El mailing es el uso de comunicación escrita directa con una base de clientes o prospectos, que tiene como objetivo establecer un diálogo interactivo y personalizado con el objetivo de provocar una reacción inmediata por parte de la base de clientes. El email incluirá el catálogo de nuestras formaciones, la información de contacto y el enlace a nuestras redes sociales.

El término Relaciones Públicas incluye todas aquellas acciones llevadas a cabo por la empresa para transmitir una imagen de transparencia y de confianza a los clientes. Para conseguir lo expuesto anteriormente se creará la página web de la empresa: www.trainingcampus.es, en la página web se incluirán los siguientes datos:

- Que es Training: historia, misión, visión, valores y equipo directivo.
- Catálogo de las formaciones
- Artículos relacionados con la formación a las empresas
- Contacto
- Beneficios para los clientes y casos de éxito
- Simulador de las formaciones
- Acceso a los cursos

Capítulo VII: Análisis económico-financiero

El análisis económico-financiero determina la capacidad que tiene una empresa para obtener beneficios y cumplir con los compromisos de pagos. El análisis permite determinar la viabilidad de una empresa y facilita la toma de decisiones con el objetivo de mejorar la gestión de los recursos empresariales.

El presente trabajo se centra en el escenario realista para obtener un punto objetivo de la situación económica-financiera de la empresa.

Con el objetivo de tener una visión realista de la situación de la empresa se debe tener en cuenta una serie de aspectos contables y fiscales.

Obligaciones contables

Las cuentas anuales de Training se formulan de acuerdo con lo establecido en el Real Decreto 602/2016, de 2 de diciembre, por el que se modifica el Plan General de Contabilidad de Pequeñas y Medianas Empresas aprobado por el Real Decreto 1515/2007.

Las PYMES y Microempresas cuentan con un Plan General Contable Específico, que presenta la misma estructura que el Plan General de Contabilidad, pero simplifica los criterios de registro, valoración e información a incluir en la memoria.

Pueden aplicar dicho Plan General de Contabilidad para PYMES aquellas empresas que durante dos ejercicios consecutivos cumplan dos de los siguientes requisitos:

- El total de las partidas del activo no supere los 2.850.000 €.
- El importe neto de la cifra anual de negocios no supere los 5.750.000 €.
- El número medio de trabajadores empleados durante el ejercicio no sea superior a 50.

El Plan General Contable establece los requisitos para formular las cuentas anuales abreviadas. La principal diferencia de las cuentas anuales abreviadas radica en un formato más simple, donde hay una menor desagregación de la información y exige a las empresas de presentar el estado de flujos de efectivo. Los requisitos para la formulación de las cuentas anuales abreviadas son:

a) Balance, estado de cambios en el patrimonio neto y memoria abreviados: las sociedades en las que a la fecha de cierre del ejercicio concurren, al menos, dos de las circunstancias siguientes:

- Que el total de las partidas del activo no supere los 4.000.000€.

- Que el importe neto de su cifra anual de negocios no supere los 8.000.000€
- Que el número medio de trabajadores empleados durante el ejercicio no sea superior a 50.

b) Cuenta de pérdidas y ganancias abreviada: las sociedades en las que a la fecha de cierre del ejercicio concurren, al menos, dos de las circunstancias siguientes:

- Que el total de las partidas del activo no supere los 11.400.000 €
- Que el importe neto de su cifra anual de negocios no supere los 22.800.000 €
- Que el número medio de trabajadores empleados durante el ejercicio no sea superior a 250.

Obligaciones fiscales

Las sociedades de responsabilidad limitada tributan a través del Impuesto sobre Sociedades. El tipo de gravamen general aplicable en el año 2018 es del 25%. Las entidades de nueva creación que realicen actividades económicas, en el primer período impositivo en que la base imponible resulte positiva y en el siguiente, tributarán al 15%.

1. Inversión

Los primeros gastos de Training son los relativos a la creación de la empresa, detallados en la figura 12, que ascienden a 650,36 €.

El coste del alquiler de la oficina asciende a 500 €/mensuales. La oficina está totalmente habilitada e incluye todos los servicios necesarios para ejercer la actividad de Training. Al tratarse de un alquiler es necesario depositar una fianza, que en este caso asciende a dos meses de alquiler, es decir, 1000 €.

Para poder ejercer la actividad es necesario adquirir elementos informáticos. Se comprará un ordenador portátil y un smartphone para cada trabajador. Además, se adquirirá dos ordenadores de sobremesa para el desarrollo de la página web y el simulador.

Para la creación de la página web y del simulador se utilizará programas gratuitos, por los que no se incurrirá en ningún gasto.

Figura 18: Dispositivos electrónicos

Concepto	Precio unitario	Cantidad	Importe Total
Portátil Lenovo Ideapad 330-15IKBRI	649 €	5	3.245 €
Sobremesa HP AIO 24-f0005ns	799 €	2	1.598 €
Móvil Xiamo Mi A1	189 €	5	945 €
Total			5.788 €

Fuente: Pccomponentes.com

Los dispositivos electrónicos forman parte del inmovilizado material de la empresa. Dichos dispositivos se devalúan con el paso del tiempo y el uso, por lo que están sujetos a la obsolescencia tecnológica y es necesario incluirlos en la tabla de amortización del inmovilizado.

Para el cálculo de la amortización se utiliza el sistema de amortización lineal, siendo la cuota de amortización anual el valor inicial menos el valor residual dividido por el número de años para amortizarlos. En el caso de Training, amortizaremos los dispositivos en cuatro años y su valor residual será un 15% del valor inicial.

Figura 19: Amortización inmovilizado material.

	Importe por amortizar	Años amortización	Importe amortización anual
Dispositivos electrónicos	4.572,52 €	4	1.143,13 €

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se determina la inversión necesaria para la constitución y la puesta en marcha de Training.

Figura 20: Inversión inicial total.

Concepto	Importe
Gastos de constitución	650,36 €
Dispositivos electrónicos	5.788 €
Alquiler 3 meses	1.500 €
Fianza	1.000 €
Total	8.938,36 €

Fuente: Elaboración propia

Para poder desarrollar la actividad de la empresa es necesario contratar una serie de servicios profesionales independientes:

- Limpieza. Training contrata los servicios de una empresa de limpieza tres días a la semana, dos horas cada día. Esto supone un coste de 240€/mensuales.
- Suministros (agua, electricidad y telefonía). El consumo de agua y de electricidad se paga mensualmente y la cuota dependerá de la actividad. La cuota de telefonía e internet es mensual y supone un coste de 50 €.

2. Financiación

Una vez determinada la inversión necesaria para la constitución de Training es necesario analizar la diferentes fuentes de financiación. La financiación se puede obtener a través de los socios capitalistas, créditos bancarios, líneas de descuento, ayudas y subvenciones.

Además de la inversión inicial, es necesario tener en cuenta los gastos a los que tiene que hacer frente la empresa durante los cuatro primeros meses, esto incluye los salarios de todos los empleados. De esta forma se obtiene la financiación necesaria para cubrir los gastos iniciales de los tres primeros meses, periodo estimado para que Training alcance la cuota de mercado para ser solvente y poder hacer frente a los futuros gastos.

A continuación, se determina el salario de los empleados de Training durante los tres primeros meses:

Figura 21: Salario empleados

	Salario mensual	Salario tres meses
Profesores	1.307,63 €	3.922,89 €
Técnico de marketing	1.096,50 €	3.289,50 €
Socios	2.370,02 €	7.110,96 €
Total	4.774,15 €	14.322,45 €

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla se determina el importe de la financiación:

Figura 22: Importe financiación

Concepto	Importe
Inversión inicial	20.813 €
Salario tres meses	14.322,45 €
Total	35.135,45 €

Fuente: Elaboración propia

El importe de la financiación necesaria para la puesta en marcha de Training son 13.000 €, los socios fundadores aportan cada uno 6.500€.

3. Estimación de ventas

El servicio prestado por Training presenta estacionalidad en determinados meses del año. El periodo con mayor porcentaje de ventas es de septiembre a diciembre.

En el mes de septiembre multitud de empresas contratan cursos de idiomas y de office para formar a sus empleados después del periodo de vacaciones.

Por otro lado, durante los meses de octubre a diciembre las empresas contratan este tipo de servicio para agotar el crédito asignado por FUNDAE y el SEPE para formar a los empleados y poder bonificarse dicha formación. Las ventas aumentan de forma considerable principalmente en el mes de diciembre, ya que, las empresas aprovechan las reuniones de fin de año para llevar a cabo formaciones que desarrollen las habilidades de sus empleados.

4. Cuentas anuales

Las cuentas anuales de una empresa comprenden el balance, la cuenta de pérdidas y ganancias, el estado de cambios en el patrimonio neto, el estado de flujo de efectivos y la memoria. No obstante, el estado de cambios en el patrimonio neto y el estado de flujos de efectivo no serán obligatorios para las empresas que pueda formular el balance y la memoria abreviados.

El Plan General de Contabilidad establece que las cuentas anuales deben redactarse con claridad, de forma que la información suministrada sea comprensible y útil para los usuarios al tomar sus decisiones económicas, debiendo mostrar la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la empresa, de conformidad con las disposiciones legales. En la contabilización de las operaciones se atenderá a la realidad económica de la empresa y no sólo a su forma jurídica.

La información incluida en las cuentas anuales debe cumplir dos requisitos fundamentales ser relevante y fiable.

La información es relevante cuando es útil para tomar decisiones económicas o ayuda a evaluar sucesos pasados, presentes o futuros.

La información es fiable cuando está libre de errores materiales y es neutral, es decir, está libre de sesgos y los usuarios pueden confiar en que es la imagen fiel de la situación económica-financiera de la empresa.

4.1. Flujos de tesorería

Figura 23: Cuenta de Tesorería

	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	TOTALES
IBROS													
Anticipación	24.423,64	11.404,21	11.404,28	11.400,00	11.402,68	11.402,71	11.400,00	9.500,00	22.918,27	22.813,63	24.720,81	30.425,27	203.115,49
Préstamos	13.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	13.000,00
Póliza de crédito	11.400,00	11.400,00	11.400,00	11.400,00	11.400,00	11.400,00	11.400,00	9.500,00	22.800,00	22.800,00	24.700,00	30.400,00	190.000,00
ventas	11.400,00	11.400,00	11.400,00	11.400,00	11.400,00	11.400,00	11.400,00	9.500,00	22.800,00	22.800,00	24.700,00	30.400,00	190.000,00
Prestaciones de servicios	23,64	4,21	4,28	0,00	2,68	2,71	0,00	0,00	18,27	13,63	20,81	25,27	115,49
Subvenciones	23,64	4,21	4,28	0,00	2,68	2,71	0,00	0,00	18,27	13,63	20,81	25,27	115,49
Ingresos financieros	7.662,89	8.465,16	8.425,16	12.114,57	9.502,76	9.527,76	17.089,62	11.070,81	10.161,28	13.370,26	10.335,12	12.962,07	130.692,37
Ingresos de créditos	650,36	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	650,36
IGOS	525,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	525,00
institución de la empresa	125,36	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	125,36
Gastos de constitución	0,00	0,00	0,00	1.157,60	1.157,60	1.157,60	1.157,60	1.157,60	0,00	0,00	0,00	0,00	5.788,00
Registro de marca	0,00	0,00	0,00	1.157,60	1.157,60	1.157,60	1.157,60	1.157,60	0,00	0,00	0,00	0,00	5.788,00
Terrenos y bienes naturales	21%												0,00
Construcciones. Obra civil.	21%												0,00
Instalaciones técnicas	21%												0,00
Maquinaria	21%												0,00
Utilaje	21%												0,00
Mobiliario y decoración	21%												0,00
Equipos para procesos de información	21%												0,00
Elementos de transporte	21%												0,00
Otros activos financieros (finanza del local)	0%												3.788,00
mpiras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mercaderías	10%												0,00
Materias primas	10%												0,00
Elementos y conjuntos incorporables	10%												0,00
Combustibles	21%												0,00
Repuestos	21%												0,00
Materiales diversos	21%												0,00
Embalajes	10%												0,00
Envases	10%												0,00
Material de oficina	21%												0,00
ntivos exentados	1.470,00	970,00	940,00	940,00	910,00	920,00	950,00	970,00	935,00	915,00	950,00	970,00	11.850,00
Arquiler del local	1.000,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.500,00
Canon de entrada	0%												0,00
Licencia de obra	21%												0,00
Reparaciones y conservación	21%												0,00
Servicios de profesionales independientes	21%												0,00
Proyecto de ejecución de obra civil	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	2.880,00
Portal WEB	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	2.880,00
Aplicación para móviles	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	2.880,00
Limpieza	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	2.880,00
Transportes	10%												0,00
Primas de seguros	21%												0,00
Servicios bancarios y similares	21%												0,00
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	21%												0,00
Publicidad	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Posicionamiento WEB	230,00	230,00	210,00	200,00	170,00	180,00	210,00	230,00	195,00	175,00	210,00	230,00	2.470,00
Agua	80,00	80,00	70,00	70,00	60,00	60,00	70,00	80,00	70,00	60,00	70,00	80,00	850,00
Electricidad	100,00	100,00	90,00	80,00	60,00	70,00	90,00	100,00	75,00	65,00	90,00	100,00	1.020,00
Telefonía e internet	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
Alojamiento WEB	21%												0,00
ntos	5.072,53	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	7.652,15	8.266,12	8.266,12	8.266,12	10.853,07	90.289,80
Impuesto sobre beneficios	4.774,15	4.774,15	4.774,15	4.774,15	4.774,15	4.774,15	4.774,15	6.081,78	6.081,78	6.081,78	6.081,78	8.464,15	67.592,69
Sueldos, salarios y asimilados	298,38	298,38	298,38	298,38	298,38	298,38	298,38	380,11	380,11	380,11	380,11	584,63	4.417,48
Seguridad Social a cargo de los trabajadores	1.427,47	1.427,47	1.427,47	1.427,47	1.427,47	1.427,47	1.427,47	1.804,23	1.804,23	1.804,23	1.804,23	1.804,23	18.279,63
Seguridad Social a cargo de la empresa	525,16	525,16	525,16	525,16	525,16	525,16	525,16	821,06	821,06	821,06	821,06	1.069,00	16.764,27
Administraciones Públicas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
HP acreedores por IVA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Relaciones practicadas a cuenta (RPF) trabajadores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de constitución de la póliza	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Intereses del préstamo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Intereses de la póliza de crédito	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
volución de la financiación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Préstamos	16.300,00	2.900,00	5.850,00	5.100,00	6.950,00	8.820,00	3.120,00	1.520,00	14.120,00	23.520,00	37.870,00	55.300,00	71.600,00
Póliza de crédito	2.900,00	2.900,00	2.950,00	-750,00	1.850,00	1.870,00	-3.700,00	-1.600,00	12.600,00	9.400,00	14.350,00	17.430,00	11.300,00
ncos	16.300,00	2.900,00	5.850,00	5.100,00	6.950,00	8.820,00	3.120,00	1.520,00	14.120,00	23.520,00	37.870,00	55.300,00	71.600,00
Imposiciones a corto plazo	460,74	39,03	29,12	35,43	49,83	9,95	0,38	29,19	56,99	43,37	35,69	33,27	332,7
Parcial	460,74	499,79	528,91	564,34	614,27	624,22	624,61	653,80	710,79	754,17	789,86	823,13	823,13
Acumulada													

Fuente: Elaboración propia

Los beneficios ociosos que se generan en algunos meses los invertiremos en un plan de ahorros para obtener rentabilidad. Los meses en los cuales la cuenta de tesorería sea negativa utilizaremos el dinero depositado en el plan de ahorros para hacer frente a los gastos.

Cabe destacar que en los meses de julio y diciembre los gastos de personal se ven incrementados debido a las pagas extraordinarias de los empleados.

Training obtiene ingresos financieros debido al efectivo depositado en una cuenta de ahorro en el banco Openbank a un tipo del 1,75 % esto proporciona a la empresa unos ingresos financieros anuales de 115,49 €

Por último, en el mes de enero del segundo año Training tendrá que hacer frente a la declaración del IVA de los tres últimos meses del año anterior y parte del impuesto a Hacienda.

4.2 Cuenta de Pérdidas y Ganancias

Figura 24: Cuenta de Pérdidas y Ganancias

PÉRDIDAS Y GANANCIAS	
A) OPERACIONES CONTINUADAS	
1. Importe neto de la cifra de negocios	172.727,27 €
a) Ventas	172.727,27 €
2. Variación de existencias	
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	
4. Aprovisionamientos	
5. Otros ingresos de explotación	
6. Gastos de personal	- 90.289,80 €
a) Sueldos y salarios	- 67.592,69 €
b) Cargas sociales	- 22.697,11 €
7. Otros gastos de explotación	- 9.908,22 €
a) Servicios exteriores	- 9.908,22 €
b) Otros gastos de gestión	
8. Amortización del inmovilizado	- 1.143,13 €
9. Imputaciones de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	
10. Excesos y provisiones	
11. Deterioro y resultados por enajenaciones del inmovilizado	
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	71.386,13 €
12. Ingresos Financieros	115,49 €
13. Gastos financieros	
14. Variación del valor razonable en instrumentos financieros	
15. Diferencias de cambio	
16. Deterioro y resultado por enajenación de instrumentos financieros	
A.2) RESULTADO FINANCIERO	115,49 €
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	71.501,62 €
17. Impuesto sobre el beneficio	- 10.725,24 €
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS	60.776,38 €
B. OPERACIONES INTERRUMPIDAS	
18. Resultado del ejercicio procedente de op. Interrumpidas neto de impuestos	
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO	60.776,38 €

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

Se puede concluir que el proyecto planteado es viable y factible tanto económica como financieramente. Según el análisis económico-financiero la empresa puede hacer frente a la inversión y el resultado del ejercicio el primer año son 60.776,38 €.

Bibliografía

Alcaide Casado, Juan Carlos y Soriano Soriano, Claudio. *Marketing de servicios profesionales.*

Association American Marketing. <https://www.ama.org/>. [En línea]

Banco de España. <https://www.bde.es/webbde/es/estadis/infoest/indeco.html>.

Boletín Oficial del Estado. Convenio Colectivo de Formación no Reglada.

Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia. <https://www.camaravalencia.com/es-es/Paginas/Inicio.aspx>.

Centro de Información y Red de Creación de Empresas. <http://portal.circe.es/es-ES/emprendedor/SRL/TramitesAdministrativos/Paginas/ListadoPCA.aspx>.

Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. <https://www.cnmc.es/node/372615>.

DBK, Observatorio Sectorial. *Formación para Empresas.*

de Miguel Fernández, Enrique. *Introducción a la gestión.*

Diccionario de Marketing Cultural.

Dieguez Soto, Julio. *Contabilidad Financiera: el Plan General de Contabilidad.*

Federación Española de Universidades Populares. <http://www.feup.org/>.

Frank, Robert H. *Microeconomía y conducta.*

Fundación de las Cajas de Ahorro (FUNCAS). *Panel de previsiones de la economía española.*

Fundación Estatal para la Formación en el Empleo. <https://www.fundae.es/Empresas%20y%20organizaciones/Pages/Como-Bonificarte.aspx>.

García Peñalvo, Francisco José. *Los MOOC: Historia, Características, Realidades y Tendencias.*

Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas. Plan General de Contabilidad.

Instituto Nacional de Estadística. *Encuesta sobre Equipamiento y Uso Tecnológico de Comunicación en los Hogares.*

Instituto Nacional de Estadística. *Encuesta sobre la Participación de la Población Adulta en las Actividades de Aprendizaje.*

SABI.

<https://sabi.bvdinfo.com/version-2019222/home.serv?product=SabiNeo&loginfromcontext=ipaddress>.

Seguridad Social,

<http://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/CotizacionRecaudacionTrabajadores/36537>. [En línea]

Universidad Autónoma de Barcelona.

<https://www.uab.cat/web/estudiar/mooc-1345668280899.html>.

UNIR. *Las ventajas de estudiar a distancia.*

Universidad Politécnica de Valencia. <http://www.upvx.es/>. [En línea]

Universidad Popular del Ayuntamiento de Valencia.

<https://www.valencia.es/ayuntamiento/educacion.nsf/vDocumentosTituloAux/Universidad%20Popular?opendocument&lang=1&nivel=9>. [En línea]