



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Grado

Plan de Negocio del Centro de Formación

Autor

José Javier Sanz Hernández

Director

Santiago Huarte Muniesa

Facultad de Economía y Empresa/ 2013

## INFORME DEL DIRECTOR

### TRABAJO FIN DE GRADO

#### DATOS DEL ESTUDIANTE Y DEL TRABAJO

**Apellidos y Nombre del alumno:** Sanz Hernández, José Javier

**Título del trabajo:** Creación de empresas: Emprendimiento

**Grado:** Administración y Dirección de Empresas

#### EVALUACIÓN Y COMENTARIOS SOBRE EL TRABAJO REALIZADO POR EL ALUMNO

El objeto de estudio de este trabajo es la creación de un proyecto empresarial, dedicado a la formación ocupacional para organismos públicos. Reúne las características necesarias para ser planteado como proyecto de creación de empresas.

La metodología de investigación utilizada combina adecuadamente las fuentes primarias y secundarias y es coherente con los objetivos planteados.

Los resultados obtenidos son comprensibles, y se justifican a partir de los datos obtenidos. Responden a los objetivos planteados inicialmente.

En cuanto a los aspectos formales, el trabajo sigue una estructura adecuada como proyecto de creación de empresas, se presentan las cuestiones con un orden lógico y está bien redactado.

El alumno ha sabido aplicar correctamente los conocimientos y habilidades adquiridos durante el Grado.

**Director del Trabajo Fin de Grado: Santiago Huarte Muniesa**

**Autorización de la presentación SI**

**Fdo: Santiago Huarte Muniesa**

**Zaragoza, a 3 de Junio de 2013**

## 1.- INDICE

1.- Índice	página 1
2.- Resumen Ejecutivo	página 3
3.- Introducción	página 6
4.- Metodología	página 7
5.- Análisis del Entorno: general y específico	página 8
5.1.- Entorno General	página 8
5.1.1.- Entorno político	página 8
5.1.2.- Entorno económico	página 9
5.1.3.- Entorno sociocultural	página 9
5.1.4.- Entorno tecnológico	página 10
5.2.- Entorno Específico	página 11
5.2.1.- Sector	página 11
5.2.2.- Competidores	página 12
5.2.3.- Clientes	página 15
5.2.4.- Legislación específica	página 16
6.- Análisis DAFO y CAMA	página 17
6.1.- Debilidades y Amenazas	página 17
6.2.- Fortalezas y Oportunidades	página 18
7.- Plan estratégico: misión, visión y valores corporativos	página 20
8.- Plan de marketing	página 22
8.1.- Promoción	página 22
8.2.- Producto	página 25
8.3.- Precio	página 26
9.- Estudio Técnico	página 30
10.- Estudio Legal	página 33
11.- Plan de Recursos Humanos	página 35
12.- Plan Financiero	página 40
12.01.- Previsión de Ventas	página 40

12.2.- Plan de Inversión	página 42
12.3.- Plan de Financiación	página 43
12.4.- Plan de Explotación	página 44
12.5.- Cuentas Anuales	página 45
13.- Conclusiones finales	página 47
14.- Bibliografía	página 48
15.- Anexos	página 50
15.1.- Proceso de constitución de la sociedad limitada nueva empresa	página 50
15.2.- Creación de empresas por Internet	página 51
15.3.- Puesta en marcha de la SLNE	página 53
15.4.- Inscripción y acreditación de centros de formación en Aragón	página 54
15.5.- Legislación en España y en Aragón	página 56
15.6.- Precios de Masteres, Postgrados y Programas de Formación	página 58

## 2.- RESUMEN EJECUTIVO

La empresa se llamará **e-ESTUDIOS** y prestará servicios en sus instalaciones, pero también los prestará en el domicilio del cliente o en salas contratadas al efecto.

Dentro de las oportunidades de trabajo que existen en este momento en el mercado laboral para los emprendedores, se ha elegido la de un Centro de Formación por que es una inversión pequeña y que se dispone del personal docente para los cursos iniciales, que van a ser los fundadores de la empresa. La cartera de servicios de la empresa se dirigirá principalmente al sector de los desempleados, trabajadores y sobre todo directivos de empresas, favoreciendo y mejorando las competencias profesionales de estos grupos. En un futuro se podrá completar esta actividad con otros clientes que deseen otro tipo de estudios complementarios a su actividad profesional.

La empresa estará muy próxima al mundo empresarial, contando con diversas alternativas para la formación: presencial, e-learning o blended learning (combinación de ambas), según las características de las necesidades que tengan las empresas para formar a sus trabajadores. Las materias de formación que se van a impartir principalmente están relacionadas con la gestión empresarial y sus TIC. La calidad en la prestación de los servicios es el factor diferenciador de la empresa, la profesionalidad y el trato al cliente es básico, ya que los emprendedores de esta empresa serán los principales comerciales de ella; añadiendo la publicidad y propaganda que puedan realizar los clientes satisfechos.

El perfil de las personas que van a formar parte de la empresa es de una alta cualificación académica y de una extensa experiencia en el mundo laboral, la cual podrán demostrar en la docencia de los cursos que imparten en la empresa. Además, todos ellos tienen muchas relaciones profesionales con directivos de los organismos públicos con los que luego se deberá negociar la formación.

En estos momentos de crisis es cuando existe más demanda de formación debido al incremento de la competitividad, tanto de la empresa como del trabajador, implica la necesidad de la formación continua; de la misma manera que las nuevas estructuras organizativas de las empresas, el teletrabajo, el trabajo en red, etc. establecen que las necesidades de formación sean cada vez mayores.

El perfil del trabajador a causa de la inestabilidad del mercado laboral ha cambiado, la tendencia a que el valor no sea tanto en tener un buen puesto de trabajo para siempre, si no en que lo que importa realmente es ser empleable. Esto es, tener las actitudes y aptitudes necesarias para destacar dentro del mercado laboral y la reducción de la permanencia en las empresas, ya sea por decisión del trabajador o por decisión del empleador, provocando que la movilidad laboral sea cada vez mayor. Esta inestabilidad provoca que el trabajador busque la formación como un valor adicional a la hora de tener estabilidad laboral.

La competencia en este sector es muy elevada, existen multitud de centros de formación en Aragón, pero muchos de ellos se han acomodado a ofertas de formación ocupacional para organismos públicos, dejando la formación continua y especializada de lado. Esta formación continua y especializada es a la que nos dirigimos preferentemente, y es la que nos proporcionará el hecho diferenciador con otros centros. Los clientes de la formación especializada son principalmente los universitarios, directivos de empresas y organismos públicos; clientes que vamos a tener muy cerca de nuestro centro de formación debido a su localización.

Los valores en que se basará el proyecto para alcanzar el éxito son los siguientes: lograr la valoración externa de la marca, títulos y prestigio del Centro; gran oferta de tipos de cursos y estilos de impartirlos, presencial, on-line, mixto...; capacidad de intercambiar y compartir la oferta de formación y de profesores con otros centros de formación; alta cualificación de los profesores; localización y calidad de las instalaciones y los medios; gran adaptabilidad de ofertas al cambio en la demanda de cursos.

Para dar a conocer la empresa se realiza un plan de marketing en el se han fijado la formas de dar a conocerla. La principal manera de dar a conocer las instalaciones y la formación de la empresa es la entrevista personal con los directivos, ejecutivos y responsables de recursos humanos de las empresas y organismos públicos. También se van a realizar charlas a grupos de estudiantes universitarios, se repartirán dípticos y folletos informativos del centro. Un papel importante es la página Web del centro para la captación de clientes, es su portal al mundo, tiene que ser impactante y dinámica, de fácil carga y uso, con gran variabilidad de su información y continua actualización. Pretendemos que sea lo más fácil posible localizar nuestra Web para aquella persona

que simplemente busca una información sobre cursos. La Web debe tener una doble utilidad: primero, debe mostrar nuestra calidad hacia nuestros clientes más selectos y, segundo, debe servir de llamada para aquellos que buscan formación en la red.

Las principales características de la empresa se pueden resumir así:

- La forma jurídica de la empresa es una sociedad limitada nueva empresa.
- Esta localizada en la ciudad de Zaragoza, en centro de negocios BSSC.
- La empresa, en un primer momento, estará formada únicamente por los tres socios.
- La formación que ofrecerá el centro son cursos de formación continua, ocupacional y especial para directivos y ejecutivos. Impartidas de forma presencial, on-line y mixta.
- Los clientes de la empresa son directivos y ejecutivos, responsables de formación, estudiantes universitarios y personal de empresas privadas y organismos públicos.
- La herramienta de promoción principal va a ser las entrevistas directas personales con nuestros clientes, salvo los estudiantes a los que nos dirigiremos con charlas a grupos. Se utilizará también la página Web, dípticos, folletos y material promocional.
- La innovación en el estilo de impartir la formación, introduciendo las nuevas tecnologías en el montaje de los cursos, facilitando la transmisión del conocimiento de una forma amena y multimedia.

El resumen de los datos de inversión y los resultados económicos se detallan en la siguiente tabla:

	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos	278.000	1.253.900	1.277.650	1.303.775	1.332.512
Gastos	104.717	397.651	399.444	401.272	403.138
<b>Beneficio a.i. BAIT</b>	<b>163.283</b>	<b>838.249</b>	<b>860.206</b>	<b>884.503</b>	<b>911.374</b>
<b>Impuesto s/bº</b>	<b>24.492</b>	<b>152.650</b>	<b>157.041</b>	<b>161.901</b>	<b>167.275</b>
<b>Beneficio d.i. BDT</b>	<b>138.791</b>	<b>685.599</b>	<b>703.165</b>	<b>722.602</b>	<b>744.099</b>

### 3.- INTRODUCCIÓN

Dentro del curso de adaptación a Grado de Administración y Dirección de Empresas es obligatoria la realización de un trabajo de fin de grado, hablado con el tutor del curso he elegido realizar un plan de negocio para un centro de formación.

El principal motivo de la realización de este trabajo es que en estos momentos estoy en desempleo y tengo la necesidad de trabajar.

Una de las posibilidades de encontrar trabajo es el autoempleo y uno de los campos de mi experiencia profesional en los cuales tengo una salida profesional es la formación; por todo esto, me he decidido a presentar este proyecto que me va a servir como trabajo fin de grado y como posible salida profesional.

La decisión de montar esta empresa en tiempos de crisis es por la crisis de oferta de trabajos de calidad para los socios que van a fundar esta sociedad, personas con alto nivel de formación y una extensa experiencia profesional.

Las épocas de crisis económicas son cuando existe más demanda de formación, tanto continua como ocupacional, siendo una de las principales causas por la que se ha elegido este sector, que mientras otros disminuyen su cuota de mercado, este está creciendo.

En este trabajo se han tenido que utilizar muchos de los conocimientos adquiridos durante el curso de adaptación a grado de Administración y Dirección de Empresas, se han requerido temas de recursos humanos, de marketing, dirección estratégica, dirección financiera y derecho.

Este trabajo ha sido realizado como un plan de negocio de un centro de formación, pero podía haber servido para cualquier tipo de empresa. Dispone de un análisis del entorno general y específico, un estudio técnico y legal de la empresa, y además, se han desarrollado varios tipos de planes: estratégico, marketing, recursos humanos, financieros. Todo ello ha ido encaminado para realizar un resumen ejecutivo y extraer unas conclusiones sobre la viabilidad del proyecto.

## 4.- METODOLOGIA

La elaboración de este Plan de Negocio se ha realizado, básicamente, siguiendo la guía que fue entregada por el tutor del trabajo, el profesor Santiago Huarte Muniesa.

Durante el proceso de elaboración de este Plan se han utilizado dos tipos de fuentes de información. Unas primarias, en las que se ha desarrollado un trabajo de campo consistente en la realización de unas entrevistas a propietarios de academias, con el fin de profundizar en el conocimiento del sector y en las características específicas de las empresas que en ella operan. También se han solicitado presupuestos de merchandising, alquileres de locales y material docente para proporcionarnos información acerca de los costes en los que va a incurrir la empresa. Se han realizado entrevistas con los responsables de recursos humanos y directivos de organismos públicos para saber cual era la metodología y funcionamiento de sus planes de formación.

Por otro lado, se han utilizado fuentes secundarias de información; se ha investigado siguiendo los puntos de la guía del plan de negocio, la información de centros de formación a través de Internet. Se han utilizado estas fuentes de información por ser las más accesibles y donde más cantidad de información existe. La labor de extraer la información sobre el mercado de las empresas dedicadas a la formación en Internet ha sido bastante dificultosa; la mayoría de centros de formación, academias y colegios tienen paginas Web y existe gran cantidad de publicidad sobre los cursos que imparten, pero no existe prácticamente información reciente del mercado de la formación, esto ha hecho que se haya tenido que consultar muchas páginas de estos centros para poder extraer algo de información. Posteriormente, esta documentación ha sido trabajada para unificar la información expuesta en ellas.

Con esta información y siguiendo los pasos de la guía se han ido utilizando los libros y apuntes recomendados en el curso de adaptación a Grado de Administración y Dirección de Empresas para analizar el entorno donde se va a instalar la empresa y confeccionar todos los planes de marketing, de recursos humanos, financieros y estratégicos necesarios.

## 5.- ANALISIS DEL ENTORNO: GENERAL Y ESPECÍFICO

El entorno general y específico está constituido por los factores externos a la organización, susceptibles de incidir directa o indirectamente, en las tendencias a corto y largo plazo de la empresa. En este apartado se expone un análisis del entorno general que estudia los factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y la legislación general de forma agrupada. También se expone el análisis del entorno específico en el se estudia el sector, los clientes, la competencia y la legislación del sector. El objetivo de este análisis es presentar un diagnóstico que permita desarrollar acciones estratégicas frente a las fortalezas y debilidades y ante las oportunidades y amenazas del entorno de la empresa.

### 5.1- ENTORNO GENERAL

#### 5.1.1- Entorno político

En estos momentos de crisis en la Unión Europea predomina el mandato de Alemania y los países del norte de Europa sobre el resto de países. Francia, desde que fue elegido presidente Francois Hollande, es el único país con suficiente poder económico para discrepar de esta primacía. Los países del sur de la Zona Euro están inmersos en una crisis económica que ha llevado a algunos a solicitar el rescate financiero a la Unión Europea o han tenido que reducir sus presupuestos económicos, realizando recortes en su gasto público como solución a su alta deuda pública. En la actualidad los españoles son cada vez más escépticos con los dirigentes políticos y más pesimistas con la situación, además de ser más contrarios con las medidas que se adoptan para afrontar la crisis. Los españoles perciben una ausencia de liderazgo, porque son ya seis de cada diez los españoles que desaprueban la gestión de Rajoy como Presidente del Gobierno, y siete de cada diez desconfían de él.

A parte de la crisis económica, existe también una crisis de las Instituciones, la corrupción política es vista por los españoles como el segundo problema más importante de España después del desempleo. La falta de credibilidad de los políticos, las denuncias de la financiación de los partidos, sindicatos y confederaciones de empresarios generan una ruptura social con los trabajadores. A esto se junta la corrupción que se ha destapado por aprovecharse del dinero público sin justificar, incluso por parte de la familia real.

### **5.1.2- Entorno económico.**

La realidad macroeconómica de la Unión Europea sigue siendo desfavorable, a pesar de los avances en el terreno político e institucional, que han reducido la preocupación por la coyuntura europea. El PIB de la Zona Euro cayó un 0,6 % interanual en el tercer trimestre del año 2012, siguiendo el retroceso de la inversión y del consumo. El único país de la Zona Euro donde han crecido los salarios es Alemania, donde apenas hubo un incremento a octubre del 2012 sobre salarios reales del 0,8% y este no se trasladaba a la dinamización del consumo que caía un 2,6%, lo mismo que el resto de la Zona Euro.

En España la situación de los datos económicos es peor, el PIB en 2012 cae un 1,8%; pero la percepción es peor si se analiza la demanda nacional que ha caído un 14,4% desde finales del 2007, cuando el retroceso del PIB ha sido del 5,7%. Desde el año 2008 se ha producido un incremento importante de la productividad laboral en un 10,5%, forzado en parte por la precariedad laboral del mercado, puesto que en los 15 años anteriores solo había crecido un 3,1%. El desempleo en España ha seguido creciendo en 2012 y la tasa de paro se sitúa en el 26,8%. Aragón a lo largo del 2012 se ha comportado cercano a la media nacional, reduciéndose el número de población activa y el número de ocupados; consecuentemente se ha incrementado también el número de parados que se sitúa en 116.855 parados con una tasa de paro de 17,8% a marzo de 2013, muy por debajo del 22% de la media nacional.<sup>1</sup>

El déficit público del año 2012 corregido por el Banco Central Europeo se sitúa en el 6,98% del PIB, esta cifra es sin contar el dinero aportado para sanear el sistema bancario.

### **5.1.3- Entorno sociocultural**

El mercado de trabajo ha cambiado, la destrucción de empleo ha provocado que los trabajadores quieran y deban estar más formados para preservar su puesto de trabajo y las empresas para competir forman mejor a sus trabajadores. El perfil del trabajador a causa de la inestabilidad del mercado laboral ha cambiado, la tendencia a que el valor no sea tanto en tener un buen puesto de trabajo para siempre, si no en que lo que

---

<sup>1</sup> Fuente: INE, Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) y Boletín de Economía nº 49 de Ibercaja

importa realmente es ser empleable. Esto es, tener las actitudes y aptitudes necesarias para destacar dentro del mercado laboral y la reducción de la permanencia en las empresas, ya sea por decisión del trabajador o por decisión del empleador, provocando que la movilidad laboral sea cada vez mayor. Esta inestabilidad provoca que el trabajador busque la formación como un valor adicional a la hora de tener estabilidad laboral.

El incremento de la competitividad genera la necesidad de contratar responsables de recursos humanos capacitados para la realización de sus funciones en las empresas y crear valores para que exista una polivalencia de los trabajadores en la propia empresa. La evolución de las nuevas tecnologías provoca en las empresas la necesidad de formar a su personal para que la empresa no se quede fuera del mercado.

#### **5.1.4- Entorno tecnológico**

La tecnología y la innovación son claves para la mejora de la competitividad, pero el factor humano también lo es, cada vez necesitamos personas más comprometidas, más formadas y polivalentes. Para salir de la crisis se requiere un aumento de la inversión en formación por parte de los particulares, empresas y administraciones, se necesitan trabajadores y directivos mejor formados, con una rápida adaptación a los cambios que se van a producir. En estos momentos se están recortando gastos y reduciendo las inversiones, entre ellas la formación; sin embargo, las empresas más innovadoras siguen invirtiendo en formación, y son las que están saliendo antes de la crisis.

La formación se está adaptando a los cambios cualitativos que se están produciendo en la sociedad, se está produciendo un rápido avance de las Universidades Corporativas y Escuelas de Aprendizaje que se están implantando en muchas compañías, cada vez se vincula más la formación a la estrategia de negocio, produciendo un alineamiento con la cultura corporativa, desarrollando el talento y la mejora del desempeño. Se está produciendo una revolución a través de las redes sociales (Facebook, linkedin, Twister, tuenti,...), cambiando los hábitos de comunicación, las formas de relacionarse y de información, los jóvenes están dejando de utilizar el correo electrónico y el Google para buscar información.

Las nuevas tecnologías juegan un papel importante en las necesidades de formación, pero también provocan un cambio en la forma de impartirla. Estos cambios pueden generar que los materiales utilizados tengan una vida corta por obsolescencia tecnológica, pero también abren la posibilidad de considerar la importancia que puede tener el e-learning y la multimedia en la forma de impartir la formación. La aplicación de las nuevas tecnologías a la enseñanza y aprendizaje se puede realizar desde diferentes objetivos (entrega de contenidos, tutorías, trabajo colaborativo, foros de discusión, clases virtuales) y realizarlo de diversas formas (acceso y gestión de la formación desde Internet o intranet, utilización del correo electrónico, audio o video conferencias).

## **5.2- ENTORNO ESPECÍFICO**

### **5.2.1- Sector**

La formación es un sector importante de la economía a nivel europeo y nacional, constituyéndose en un motor de desarrollo económico y de creación de puestos de trabajo.

El mercado de la formación tiene una oferta muy variada debido al gran número de disciplinas y alumnos que existen, aunque todos los centros de formación y academias han tenido que adaptarse en los últimos tiempos al reto de las nuevas tecnologías y exigencias del mercado. El sector de la formación está muy compartido debido al gran número de academias que existe en nuestro país, sin contar las personas que se dedican a la formación de manera no declarada fiscalmente, que hace que la competencia en este sentido sea muy elevada. En Aragón el número de centros de formación y academias públicas y privadas se distribuye de la siguiente manera: en la provincia de Huesca existen 79 centros, en la provincia de Teruel 44 y en la provincia de Zaragoza 209, de los que 145 están en la capital.<sup>2</sup>

Los precios de la formación y sus temáticas son muy variados, un mismo curso puede alterar su precio de una ciudad a otra, de un centro de formación a otro y de una forma de impartirlo a otra. Los contenidos de los cursos aún teniendo la misma

---

<sup>2</sup> Departamentos y Organizaciones.-Instituto Aragonés de Empleo.-Formación.- Centros y Entidades de Formación.

denominación pueden tener contenidos distintos de uno a otro. Los precios de la hora de docencia en los programas en ESIC oscila entre 25 €/hora y 45 €/hora dependiendo del programa o del master que se este realizando. Por ejemplo el Programa Superior En Dirección De Marketing Del Entertainment Business contiene 230 horas lectivas y su importe es de 6.900€, resulta que la hora de formación presencial es de 30€/hora. Otro Programa Superior de Marketing en Redes Sociales y Community Management tiene 120 horas lectivas con un importe de 5.000€ resultando un importe por hora de 41,7€. El Executive MBA de ESIC esta en 30€/hora con 480 horas de formación presencial y un precio de 14.300€. El precio de la formación varía de una ciudad a otra en Zaragoza vale 14.300€ y en Madrid y Barcelona 20.500€. El Máster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial con 480 horas de formación presencial cuesta 26,4€/hora con un importe total de 12.650€. El precio varía de Zaragoza 12.650€ a Madrid 17.500€. Un mismo master o programa de una ciudad a otra varia el precio 4600 en Valencia y Sevilla a 5600 Madrid

Dependiendo de la Escuela de Negocios donde se realice el master, varía en función a la forma en que se imparte la formación. Por ejemplo, en el IE Business School el precio del Executive MBA cuesta 55.200€ con una formación presencial a lo largo de todo el año. Otro ejemplo del mismo Instituto es el Internacional MBA que tiene un precio de 59.900€. El Centro de Formación Lectiva.com tiene precios distintos debido a que su tipo de formación es e-learning y sus precios son mucho más bajos. Por ejemplo, el Máster en Liderazgo y Habilidades Directivas tiene un precio de 1.896€, el Máster en MBA. Dirección y administración de empresas cuesta 5.480€, el Master de Universitario Oficial en Prevención de Riesgos Laborales vale 3.780€.

En el anexo 15.6 figura un listado de precios de formación en masteres, postgrados y programas de formación de distintos centros de formación, escuelas de negocios y academias, modalidades y precios; muestra la diversidad de este sector de la formación y lo que hay que realizar es una búsqueda de la formación que queremos, con el contenido deseado y el precio que se ajuste a nuestras necesidades, y sobre todo que tenga una homologación acreditada por alguna Universidad, Empresa u Organismo Público reconocido.

### **5.2.2- Competidores**

Los principales competidores de nuestro centro de formación son:

- Otros centros de formación privada ubicados en nuestra ciudad: es una competencia directa, estos centros ya tienen sus clientes y una reputación en nuestra propia ciudad.

IFES ha impartido durante el ejercicio 2011, 5.351 cursos en los que han participado 85.500 alumnos, que han completado un total de 7.481.766 horas lectivas. En Aragón la actividad del IFES ha sido la siguiente:<sup>3</sup>

PROGRAMAS	ALUMNOS	CURSOS	HORAS/FORM
<b>Formación prioritariamente ocupados</b>	9.484	556	427.721,39
<b>Form. prioritariamente desempleados</b>	1.239	92	89.945,76
<b>TOTAL</b>	<b>10.723</b>	<b>648</b>	<b>517.667,15</b>

KÜHNEL ESTUDIOS SUPERIORES, es un centro de formación empresarial, con más de 75 años de experiencia, por el que han pasado más de 70.000 alumnos. Se fundó en 1929 como academia dedicada a la formación de secretarias y opositores. Sus sedes se establecieron en Zaragoza y Barcelona y en pocos años estableció una red de colaboradores por toda la geografía española.

- Empresas que ofrecen teleformación, es decir, cursos que se realizan a través de Internet. El e-learning es una manera de formación con costes muy bajos y está en auge en los últimos años. La teleformación abarca a grupos heterogéneos que necesitan una individualización en los métodos de enseñanza-aprendizaje en base a su demanda, esto implica que el diseño de los contenidos en soporte multimedia sea cada vez más tecnológico, requiriendo profesores más cualificados para lograr la eficacia del proceso formativo.
- Empresas con departamentos de formación: la formación la imparte la propia empresa, la adecua a las necesidades de la empresa y de los trabajadores, permitiéndose formar a trabajadores de otras empresas. (OPEL, BALAY, CAF, PIKOLIN, Administraciones públicas)
- Escuelas de Negocios: son grandes escuelas, nacionales o extranjeras, (IESE, ESADE, EAE, CESTE), que acaparan una cuota de mercado cercana al 40%.

---

<sup>3</sup> Web de IFES Aragón

CESTE nació en 1987 como centro de formación empresarial. Por CESTE han pasado más de 6.000 alumnos, de los cuales unos 1.200 son de grado mientras que los restantes son de formación postgrado, programas superiores y directivos.<sup>4</sup>

EAE es una Institución de Formación Superior en Management de ámbito internacional. Actualmente, EAE Business School está en la tercera posición como escuela de negocios más importante de España en el Ranking MERCO 2012. Con 50 años de trayectoria como Escuela de Negocios, ha participado en la formación de más de 57.000 directivos y profesionales. Su integración en la división de Formación del Grupo Planeta ha impulsado su proyecto de formación empresarial superior.<sup>5</sup>

IE Business School es una de las mejores escuelas de negocios del mundo, IE Business School, con su campus en el centro de Madrid, puede presumir de tener alumnos de más de 90 países en sus programas master, doctorales y de Executive Education, impartidos por un claustro de más de 400 profesores.<sup>6</sup>

ESADE es una institución académica internacional con más de cincuenta años de historia. Actualmente, la inmensa mayoría de los casi 40.000 antiguos alumnos de ESADE son agentes difusores de estos valores, en más cien países, mediante el ejercicio de sus responsabilidades directivas en empresas, organismos públicos y en el tercer sector.<sup>7</sup>

- Consultoras: empresas dedicadas a la formación y asesoramiento de altos cargos, ejecutivos y directivos.
- Particulares: es formación que se suele impartir en los propios domicilios sin muchos medios y poca metodología.

Todos los centros de formación y escuelas de negocios utilizan sus páginas web como elementos esenciales para su promoción y la captación de clientes, muestran los logros de sus exalumnos, su importancia en el mercado de la formación, sus relaciones con empresas para las prácticas, de manera que interese a los futuros clientes.

---

<sup>4</sup> Web de la escuela de negocios CESTE y Kunhel

<sup>5</sup> Web de EAE

<sup>6</sup> Web de IE Business School

<sup>7</sup> Web de ESADE

### 5.2.3- Clientes

Partiendo de la base que nos dirigimos preferentemente a una población entre 20 y 65 años, existen varios públicos objetivos al que se dirige este tipo de negocio, como pueden ser:

- Estudiantes Universitarios, estudiantes o recién titulados que quieren incorporarse al mercado laboral. El número de estudiantes matriculados en las universidades españolas en grado y máster en el curso 2011-2012 se ha situado en 1.582.714 estudiantes, de los que 824.741 son estudiantes de grado, 644.912 de primer y segundo ciclo y 113.061 de máster. En el curso 2011-2012 se han impartido 2.668 másteres universitarios, el 84,8% en universidades públicas y el 15,2% en privadas, con un total de 113.061 estudiantes matriculados, 88.833 (78,6%) en universidades públicas y 24.228 (21,4%) en privadas. En términos relativos las universidades privadas ofertan el 15,2% de másteres mientras que captan el 21,4% del estudiantado de máster. En Aragón existe una tasa neta de escolarización en Educación Universitaria de un 27,3%, con un total de alumnos matriculados de 34.337, en Grado se matricularon 17.180 y en 1º y 2º ciclo 15.217, en masteres oficiales se matricularon 1.940 alumnos.
- Directivos, ejecutivos y empresarios, con amplia experiencia y que debido a la competencia del mercado laboral están obligados a renovar y modernizar sus conocimientos, desarrollando nuevas habilidades para el desarrollo de su actividad laboral. En la Administración Pública más de un 20% de los trabajadores son directivos, ejecutivos, responsables de personal, con jefaturas de servicio, sección, grupo o equipo. Esto hace que la cifra de este tipo de clientes se eleve en Zaragoza a más de 5000 potenciales clientes, a los cuales habría que añadir todos los autónomos de Aragón que a fecha de abril de 2013 son 102.443 y los empresarios de PYMEs en Aragón son 89.116, de las cuales 47.416 no tienen ningún trabajador (enero 2012).
- Empresas privadas y organismos públicos que no disponen de un departamento de formación y están obligadas a impartir formación a sus trabajadores para que puedan desarrollar las tareas de su puesto de trabajo. La empresa tiene dos grandes Hospitales con más de 10.000 trabajadores a menos de un kilómetro, esta cercano a la Consejería de Sanidad, Bienestar Social y Familia, el Ayuntamiento de Zaragoza esta situado a 500 metros, con más de 6.500 trabajadores.

Existen otros grupos de clientes, que en este momento inicial de la empresa, a los que no vamos a ofertar nuestra formación: niños y adolescentes, amas de casa y personas de la tercera edad. Si llegase el momento que por tener una implantación sólida de nuestra empresa en el mercado o, por el contrario, tuviéramos la necesidad de alumnos para mejorar la cifra de ingresos sería el momento de incorporar a estos clientes.

#### **5.2.4- Legislación específica**

La formación es una de las principales políticas de empleo de los últimos gobiernos, por esto se han regulado y controlado las subvenciones y donaciones económicas para la realización de cursos de formación, tanto internacionales, nacionales y autonómicas.

Además, las titulaciones deben ser homologadas por las administraciones públicas y es necesario que los centros de formación cumplan una serie de especificaciones para poder acreditar aulas y disponer de formadores cualificados, que han tenido que superar el curso de formador de formadores para impartir la formación.

La conclusión del análisis del entorno general y específico es que con los datos macroeconómicos conocidos no es el mejor momento para montar una empresa, el actual momento de crisis y de destrucción de empleo no sería un buen augurio para montar el centro de formación, pero la necesidad de formación de los trabajadores para el cambiante mercado laboral nos indica que sí. El perfil del trabajador a causa de la inestabilidad del mercado laboral ha cambiado, tener las actitudes y aptitudes necesarias para destacar dentro del mercado laboral y la reducción de la permanencia en las empresas, ya sea por decisión del trabajador o por decisión del empleador, provocando que la movilidad laboral sea cada vez mayor. Esta inestabilidad provoca que el trabajador busque la formación como un valor adicional a la hora de tener estabilidad laboral.

## 6.- ANALISIS DAFO-CAMA

Para determinar el cuales son las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, nos vamos a basar en el análisis PESTEL (políticas, económicas, sociales y culturales, tecnológicas, ecológicas y legales) que se ha realizado en el apartado anterior.

### 6.1. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

La primera amenaza que se viene produciendo en los últimos años es la crisis económica en España (elevado déficit público y endeudamiento, caída de la producción y del PIB, tasa de desempleo alta). El Gobierno para paliar estos valores macroeconómicos ha optado por la reducción de partidas en educación, sanidad o formación. En el entorno competitivo en que nos encontramos parece un contrasentido la reducción de inversión en formación, la formación aporta empleo de calidad y es uno de los pilares de la “sociedad del conocimiento”. Por otra parte, la formación a demanda es bastante sensible a cambios que se puedan producirse en su entorno competitivo, al cambio de tecnologías, cambios sociales y medioambientales en los que las empresas desarrollan sus negocios. Los cambios en el entorno de la empresa se pueden aprovechar como si fuesen oportunidades para ella, con una capacidad de respuesta y una adaptación rápida y flexible se puede lograr satisfacer la formación que necesitan las empresas.

El presupuesto para la formación proviene de distintas fuentes: la cuota de formación profesional que aporta cada trabajador a la Seguridad Social, las subvenciones del Fondo Social Europeo y las aportaciones de la Administración para el fomento del empleo. En el año 2011 el presupuesto del conjunto del sistema fue de 3.013,8 millones de €<sup>8</sup>, cifra que era inferior al presupuesto del 2010 y mayor que la destinada para el 2012.

La internacionalización de las empresas, su deslocalización y la globalización de los mercados han generado que en las empresas existan equipos de trabajo cuyo personal sea procedente de distintos países con una cultura muy diferente, esto conlleva a que la formación se adapte a los idiomas, hábitos y horarios de los trabajadores.

---

<sup>8</sup> Universidad de Castilla-La Mancha, la formación permanente en España, 2012

Los cambios tecnológicos son cada vez más rápidos, los ciclos de vida de los productos son más cortos, implicando una actualización de los conocimientos del personal. Los avances en las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones abren un conjunto de posibilidades muy importantes en la formación (e-learning, aulas inteligentes, redes sociales).

El aprendizaje social es otra tendencia en formación asociada a las TIC. Las redes sociales han modificado la forma en la que las personas se relacionan, comparten interactúan y se comunican (Facebook, Twitter, Tuenti, MySpace, Linkedin, etc). Como consecuencia, surgen perfiles laborales ligados a la gestión de estas herramientas y se modifican las relaciones entre los clientes y las empresas (la visibilidad y posicionamiento en las redes sociales).

Los estándares de calidad en un mercado global provocan en las empresas una lucha por realizar las mejores prácticas en la realización de las tareas en las empresas.

## **6.2- FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

Una de las fortalezas en la formación es que durante 30 años los esfuerzos realizados en esta materia han conseguido establecer un sistema sólido y cohesionado de formación para el empleo. La alta tasa de desempleo actual hace que este sistema de formación no sea suficiente para que el sistema funcione de manera óptima.

Otra fortaleza es el grado de coordinación entre las distintas Instituciones. El Gobierno, las Comunidades Autónomas y los Agentes Sociales dedican muchos esfuerzos para que la formación para el empleo sea un instrumento eficaz en la reducción del desempleo. Esta fortaleza se puede convertir en debilidad ya que existen distintas regulaciones y requisitos en las diversas comunidades autónomas, lo que puede llevar a diferencias sustanciales en cuanto a acreditaciones y diseños de las acciones formativas, perjudicando la igualdad de oportunidad de las empresas y empleados a la hora de acceder a la formación.

Una debilidad del sistema esta en que el alto nivel de desempleo de nuestro país provoca que exista una escasez de desempleados que pueda acceder al sistema de formación, no llega al 10% de los desempleados. Los desempleados menores de 25 años reciben más de un 30% de formación para el empleo, lo que indica que se está sustituyendo la formación profesional por este tipo de formación.

La formación se orienta hacia competencias generales o transversales frente a las específicas necesarias para el desempeño de las funciones de los trabajadores provocando un desajuste en la oferta de formación, teniendo una escasez de oferta que permita la certificación y evaluación de una profesión.

Se debería incrementar la importancia de un sistema de control del modelo aplicable a las acciones formativas, desarrollando un sistema de evaluación, analizar las necesidades, la innovación y la calidad de la docencia. Establecer unos criterios claros y generales para la evaluación de la formación y que afecten a todas las comunidades autónomas.

El DAFO se puede resumir como refleja el siguiente cuadro:

<b>Debilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Escaso acceso a la formación</li> <li>- Dificultad para el acceso a la formación de las PYMEs</li> <li>- Desfase entre oferta y demanda de trabajo</li> <li>- Desajuste entre oferta normativa y su demanda</li> <li>- Necesidad de un control de calidad</li> </ul>	<b>Amenazas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La crisis económica</li> <li>- Recorte del gasto público de formación</li> <li>- Escasa valoración de la formación</li> <li>- Inexistencia de una regulación única del sector</li> <li>- Intrusismo de particulares</li> </ul>
<b>Fortalezas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sólido sistema de formación para el empleo</li> <li>- Avances importantes en la formación permanente</li> <li>- Acuerdos entre agentes sociales y administración</li> <li>- Elevado número de trabajadores que tienen formación</li> <li>- Posibilidad de adaptar la formación a la empresa</li> </ul>	<b>Oportunidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovechamiento de nuevas tecnologías</li> <li>- Se han generado nuevos sectores</li> <li>- Aprovechar las mejores prácticas</li> <li>- Costes de la formación cada vez menores</li> <li>- Amplios colectivos como potenciales usuarios</li> </ul>

## **7.- PLAN ESTRATÉGICO: MISIÓN, VISION, VALORES CORPORATIVOS.**

La misión de la empresa e-Estudios es la formación de sus estudiantes a través de la transmisión del conocimiento.

La empresa tiene la visión de ser un centro de referencia de la formación a nivel local, gracias a la formación y la experiencia de los profesores para desarrollar metodologías activas e imponer la mejora continua en los procesos de innovación de la formación.

La excelente comunicación interna y externa de la empresa permite informar y orientar sobre los programas formativos y de los resultados. Dispone de una gran oferta formativa de títulos de calidad que responden a la demanda empresarial y social, que facilitan el acceso a la empleabilidad. El proceso formativo se comprueba por medio de una buena coordinación entre las materias de las titulaciones, la incorporación de nuevas metodologías y el seguimiento efectivo del aprendizaje. Se implantará un sistema de calidad externo que permita una continua evaluación y seguimiento de los programas formativos y de sus resultados, esto facilitará la acreditación de nuestros cursos ante organismos oficiales.

Los valores que determinan la orientación de la formación de la empresa son calidad, conciencia medioambiental, pensamiento crítico y creativo, igualdad, integración, participación, compromiso social, tolerancia y transparencia hacia una incorporación efectiva a los empleos demandados de sus usuarios y un aumento de sus conocimientos personales.

La estrategia de la empresa tendrá diversas líneas de actuación para la gestión del negocio:

El plan estratégico de la empresa va a ir dirigido principalmente hacia los ejecutivos y directivos de nuestra región, los cuales muchas veces para recibir una formación adecuada tienen que salir a Madrid o Barcelona; es un campo muy especializado y no existe tanta competencia como con el resto de nuestros clientes. Es un mercado potencialmente muy atractivo y aunque se necesitan bastantes recursos para la demanda de estos clientes, los ingresos que pueden producir son muy superiores al

resto de formación. La empresa se adaptará a la situación particular de aquellas personas que necesiten una atención personalizada respetando sus horarios y necesidades.

Los centros de formación existentes han diversificado su actividad para sobrevivir, han ampliado los cursos ofertados, han incluido idiomas, nuevas tecnologías, etc. La empresa debe de tener la misma estrategia y lograr incrementar la oferta de cursos a medida que vaya evolucionando. La posibilidad de impartir cursos on-line. La inversión inicial es muy alta y compleja, para sustituir esta inversión se va a firmar un convenio con otra empresa de formación, que tiene situada las oficinas en el centro de negocios, que nos realizará el soporte técnico, documental e instrumental.

Los cursos deberán ser homologados por entidades públicas o por empresas privadas de relevancia que darán más relevancia a nuestra formación, a la vez que se accede a la posibilidad de obtener ingresos por el acceso a subvenciones. Dentro de los formación dirigida a directivos y ejecutivos van a estar integrados los que ofertemos a las administraciones públicas para sus Planes de Formación anuales, estas necesitan que la formación que ofrecen a su personal tenga un valor añadido que es la homologación.

La empresa garantizará sobre todo el aspecto pedagógico, no es suficiente tener los mejores medios tecnológicos, sino que la empresa debe contar con los mejores profesores y materiales formativos. La empresa firmará acuerdos y convenios con otros centros de formación, escuelas de negocios y universidades. Los grupos que se organicen para los cursos se adecuarán a la formación que se imparte, nunca masificado y deberán poseer unos conocimientos similares. El Centro tiene un ambiente de estudio adecuado, con luz natural y artificial, climatización y ventilación.

La empresa se ubicará donde se imparte la formación, no son solo las instalaciones de que dispone si no que los formadores podrán salir a las empresas o a otros lugares contratados al efecto para impartir la formación; así, se abaratan también los costes a las empresas.

La empresa se integrará en la Confederación Española de Centros de Formación y en la Asociación de Academias Privadas de Zaragoza, la unión con otros centros nos permitirá más poder de negociación con las empresas y administraciones públicas.

## 8.- PLAN DE MARKETING

En este apartado se establece el documento en el que se van a recoger los elementos, estrategias y los objetivos, imprescindibles para delimitar y dar forma a la promoción para dar a conocer la empresa que se ha formado. Es necesario contar con un buen plan de marketing, puesto que aunque tengamos un buen plan de negocios si nos falla la promoción de la empresa, todas las previsiones que se han podido realizar pueden no ser validas. El plan de marketing de la empresa se describirá a lo largo de los párrafos siguientes.

El nombre elegido para la empresa es **E-ESTUDIOS, S.L.**, es un nombre sencillo que a la vez indica que la informática y las nuevas tecnologías son parte importante de la formación que va a impartirse en el centro de formación.

El logo tiene una imagen de modernidad y muestra la filología de la empresa; es decir, la comunicación que tenemos que tener con el mundo y la atención que debe existir por todas las nuevas tecnologías; esto permitirá a la empresa estar en la vanguardia de la información, teniendo primicias para el cambio en las metodologías de la formación y en los cambios de las necesidades de formación que se produzcan en el mundo laboral, permitiendo adaptarnos antes que otras empresas, lo que supondrá la supervivencia de la misma.

Los clientes a los que nos dirigimos preferentemente son bastante exigentes a la hora de recibir estos servicios, la empresa tiene seleccionados a profesionales altamente formados y preparados que impartirán los cursos especializados, satisfaciendo las expectativas creadas y las demandas solicitadas por los alumnos.

### 8.1. PROMOCIÓN

Las acciones promocionales serán diferentes según el tipo de cliente que queremos captar. La estrategia de publicidad y comunicación se establecerá de acuerdo a unas pautas con el objetivo de situarse de forma ventajosa frente a la competencia.

Nuestras actuaciones de marketing se desarrollan de acuerdo al cliente al que nos dirigimos:

- Actuaciones de comunicación para directivos, ejecutivos y responsables de formación y recursos humanos de empresas y administraciones públicas: con todos ellos se concertarán reuniones de nuestro Gerente y de los otros socios de la empresa para explicar nuestra oferta formativa y se les invitará a jornadas o debates informativos a cerca de temas de su interés: selección, reclutamiento, motivación, planes de carrera. Esto servirá para que conozcan nuestras instalaciones y nuestros métodos de formación.

- Actuaciones de comunicación para personal de las Administraciones Públicas, Sindicatos y Confederaciones de Empresarios: de la misma manera, se concertarán reuniones con los responsables de los planes de formación de los Organismos y Entidades Públicas. En las reuniones se informará de nuestros cursos y se presentaran ofertas para los planes de formación anuales.

- Actuaciones de comunicación para personal desempleado: se informará a los responsables del Instituto Aragonés de Empleo de nuestro catalogo de cursos y se participará en las convocatorias de los procedimientos públicos de la oferta de formación anual que presente el INAEM.

- Actuaciones de comunicación para estudiantes de la Universidad: centradas en charlas de información en aulas de la Universidad, con posicionamiento de cartelería y reparto de publicidad sobre nuestra formación y metodología.

La empresa no realizará publicidad en radio y prensa por su alto coste, tiene preferencia por el discurso en directo que permite informar y aclarar dudas en tiempo real. Este es un método de captación de clientes que necesita más tiempo y dedicación que otros, pero el cliente de la empresa al que va dirigida la formación exige una dedicación más directa y no una información aleatoria en medios de comunicación y folletos de publicidad.

Gran importancia tiene la Web de la empresa para la captación de clientes, es su portal al mundo, tiene que ser impactante y dinámica, de fácil carga y uso, con gran variabilidad de su información y continua actualización. Será desarrollada por colaboradores de formación que contrataremos como autónomos, que además realizarán su mantenimiento. Estos mismos nos posicionarán como resultados prioritarios de las consultas sobre formación en las Web; a la vez, vamos a contratar banners en páginas Web de periódicos y de buscadores Web importantes. Pretendemos que sea lo más fácil

posible localizar nuestra Web para aquella persona que simplemente busca una información sobre cursos. La Web debe tener una doble utilidad: primero, debe mostrar nuestra calidad hacia nuestros clientes más selectos y, segundo, debe servir de llamada para aquellos que buscan formación en la red.

En los folletos se fomentará la visión del centro de formación con un posicionamiento elevado respecto a los demás, promocionando la calidad de las instalaciones y de la formación empresarial.

La empresa desea que la mejor propaganda de la empresa sea el propio cliente con el boca a boca de su experiencia de formación, para ello es crucial el buen hacer de los trabajadores de la empresa.

Por otro lado, los formadores propios de la empresa y los contratados deben ser también otros agentes principales de la publicidad de la formación, ellos son referentes de formación a los que se dirigen las personas que buscan formación especializada.

El coste de las actuaciones que están incluidas dentro de este plan de marketing tiene un coste que se ve reflejado en la siguiente tabla:<sup>9</sup>

Productos	Cantidad	Precio	Total
Diseño de la Web	1	500€	500,00
Mantenimiento 12 meses		25€ mes	300,00
Diseño e impresión de dípticos	5.000	0,0614€	307,00
Diseño e impresión de folletos (2 caras)	5.000	0,0236€	118,00
Carpetas promocionales impresas exterior	50000	0.2086€	1.043,00
Memorias USB 2G	1.000	1,96€	1.960,00
Folios membreteados	25.000	0.02485€	621,30
Bolígrafos serigrafiados	5.000	0.12€	600,00
<b>Presupuesto Total</b>			<b>5.449,30 €</b>
Contacto directo con clientes 12 meses	12	1.000€	12.000,00
<b>Presupuesto Total de las actividades</b>			<b>12.000,00 €</b>

<sup>9</sup> Precios extraídos de las empresas SEROTEL Advanced Digital Systems y Master Touch Publicidad.

Con este plan de marketing en principio la empresa pretende darse a conocer antes de iniciar la formación de los clientes en septiembre de 2013, generando la necesidad de conocer las instalaciones del centro de formación y de asistir a los cursos que se proponen.

## **8.2.- PRODUCTO**

Conseguido el primer objetivo, el siguiente paso es reunir a clientes suficientes para impartir la docencia, normalmente con menos de 15 alumnos no se impartiría el curso en formación ocupacional, en formación continua superior las aulas se formaran con 10 alumnos. Se quiere llenar las tres aulas que están disponibles en el local de forma continuada desde las 8 de la mañana hasta las 22, salvo el tiempo de la comida de 14 a 16. Si por necesidades de formación especializada o directa a algún alumno (director o ejecutivo) se tuvieran que utilizar estas horas la empresa se adaptaría a ello.

Los cursos se ajustarán a estos horarios teniendo cursos de 6 horas en turno de mañanas o de tardes y cursos de medias jornadas (3 horas) dos en turno de mañana y dos en turno de tarde. Con estos cursos estarían cubiertas dos aulas, quedando el aula de informática disponible en base a las necesidades de los cursos contratados de medias jornadas, hasta cuatro cursos, pudiéndose utilizar de sala de informática o de aula normal.

A la par de conseguir el objetivo de llenar las tres aulas de forma continuada, se impartirán cursos en las empresas o en aulas contratadas a tal efecto para impartir los cursos.

Si la demanda de formación fuese muy elevada se negociaría con la empresa que alquila las instalaciones de la empresa de incrementar el número de aulas a alquilar por parte de la empresa o compartir con otras empresas su alquiler, bien de forma fija o según se incrementen o disminuyan la demanda de formación.

El objetivo de la empresa no es tanto la cantidad de alumnos que tenga si no la calidad, la empresa quiere dirigirse hacia la formación de directivos y ejecutivos con una formación altamente cualificada y especializada. Esta formación será de un valor publicitario más alto, sin entrar a competir con las escuelas de negocio que ofrecen cursos de una duración anual. Nuestros cursos serían fraccionamientos de los que se imparten en las escuelas de negocios, en estas debes realizar la formación completa, la

empresa profundizará sobre las formaciones globales que se imparten en estas escuelas, que muchas veces quieren abarcar mucha materia y no se llega a profundizar en una sola materia.

Como complemento a esta formación estará la formación financiada por Organismos Públicos, INAEM, CREA, Fundación Tripartita, etc. Esta formación dirigida a trabajadores y desempleados junto con la solicitada por otros clientes permitirá que las aulas estén completas de manera continuada y financiar los gastos generales de la empresa.

La formación que se dará en el centro de formación se puede describir de la siguiente forma:

- Formación continua: niveles básico, medio y superior
  - Presencial - A distancia - Semipresencial
- Formación ocupacional: niveles básico, medio y superior
  - Presencial - A distancia - Semipresencial

### **8.3 PRECIO**

Los precios de la formación no subvencionada tienen un diferencial muy amplio en el mercado, existe una total libertad a la hora de fijar los precios de la formación, esto lleva a que el mismo curso de un centro de formación a otro pueda valer hasta cuatro veces más. En el precio afectan varios factores: la metodología utilizada (presencial, semipresencial o a distancia), también depende del número de horas que tenga el curso, donde se realiza, cuantos alumnos asisten al curso, los medios que se utilizan, etc.

La empresa preferentemente se dirige a este tipo de formación donde el mercado deja libertad para fijar los precios. La formación continua dirigida a directivos y ejecutivos suele tener unos precios elevados, la diferenciación con otros centros de formación tiene que ser la búsqueda de la excelencia de nuestra formación que nos permitirá mantener los precios altos y diferenciarnos del resto de centros de formación.

La empresa impartirá también formación en la cual el precio de la formación estará más limitado por la presencia de subvenciones. Normalmente este tipo de

formación es la ocupacional, que suelen tener presupuestos cerrados y más bajos. Estos cursos tienen la ventaja de tener muchas horas de formación, permitiendo una facturación superior por curso desarrollado.

Para fijar los precios de la formación ocupacional tenemos que fijarnos en las subvenciones que se van a recibir, con ellas deberemos de financiar todos los costes de la financiación como son la coordinación del curso, el material formativo, la publicidad, las instalaciones, el profesorado, el material fungible, etc.

La formación subvencionada suele tener fijado el coste/hora/alumno; por ejemplo, la Fundación Tripartita marca un coste/hora/participante que sirve para calcular la bonificación máxima de cada curso en función a varios factores, modalidad de impartición y nivel de formación según la tabla siguiente:

Modalidad de Impartición	Nivel de Formación	
Presencial	<i>Básico</i>	<i>Medio - Superior</i>
	9 €	13 €
A distancia	5,5 €	
Teleformación	7,5 €	
Mixta	En función de las horas de formación presencial, a distancia o teleformación	

Para la financiación de la formación de los trabajadores, las empresas disponen de un crédito, cuyo importe resultará de aplicar a la cuantía ingresada por cada empresa el año anterior en concepto de cuota de formación profesional, el porcentaje establecido anualmente, determinado en función del tamaño de la empresa (número de trabajadores), según se expone a continuación: Empresas de 1 a 5 trabajadores: 420€, Empresas de 6 a 9 trabajadores: 100%, Empresas de 10 a 49 trabajadores: 75%, Empresas de 50 a 249 trabajadores: 60%, Empresas de 250 o más trabajadores: 50%.

Estas tablas permiten calcular los precios de venta de la empresa, ya que en este tipo de formación nuestros costes y precios nunca podrán ser superiores a estos precios, más si debemos presentarnos a procedimientos públicos de contratación para su adjudicación.

De todos los datos descritos anteriormente se extrae que los precios de la formación ocupacional realizada con subvenciones de organismos oficiales son los

establecidos en la tabla anterior, y se reducirán en la misma proporción que los adjudicatarios de los procedimientos administrativos de contratación del año anterior más un 5% adicional. Estos precios nos servirán para entrar dentro de la oferta que realizan los organismos oficiales y nos darán publicidad para atraer clientes para otros cursos.

Los precios mínimos a los que se podría llegar a ofertar son los siguientes:

Servicios	Precio/hora/alumno	
	Básico	Medio-Superior
Formación ocupacional presencial	6€	10€
Formación ocupacional a distancia		4€
Formación ocupacional teleformación		6€
Formación ocupacional mixta	6€/hora presencial y 4€/hora a distancia	

La formación ocupacional se realizará siempre que participen en la acción formativa 15 alumnos, que es el número exigido para realizar este tipo de formación. Es importante mantener el mayor número de alumnos posible hasta el final del curso, puesto que de ello depende la subvención que reciba la empresa, un alto grado de abandono podría producir que la financiación del curso no cubriera los gastos realizados, dejando de ser rentable la realización de esta formación.

El precio de la formación continua dependerá del nivel formativo al que va dirigido (básico, medio o superior), no se distingue la materia de formación que se va realizar.

Servicios	Precio/hora/alumno		
	Básico	Medio	Superior
Formación continua presencial	10€	12€	16€
Formación continua a distancia	5€	7€	9€
Formación continua teleformación	8€	10€	12€
Formación continua mixta	Depende el nivel presencial y a distancia		

Como se ha comentado anteriormente, nuestra formación continua fraccionará la formación de los masters en cursos más cortos e intensivos, pero como la empresa tiene que tener master completos como la competencia, la formación se realizará con formación e-learning con unos precios similares a los de la Universidad de Zaragoza, pero reducidos sus precios en un 20 %.

Con estos precios la empresa quiere ocupar continuamente de lunes a viernes las tres aulas que tiene alquiladas en el centro de negocios, todas las horas que no estén completas supondrá un gasto para la empresa.

La empresa quiere tener un aula con 2 cursos de formación continua superior de 6 horas cada uno, uno en jornada de mañana y otro en jornada de tarde. Las otras dos aulas se pretenden cubrir con cursos de 3 horas cada uno, 4 en jornada de mañana y 4 en jornada de tarde (de 8:00 a 11:00, de 11:00 a 14:00, de 16:00 a 19:00 y de 19:00 a 22:00). Estos cursos serán de formación ocupacional básica 2, de formación continua media 2 y de formación continua superior 4.

A esta formación se le añadirá la formación a distancia, la teleformación y la mixta, la formación en aulas externas y los masters realizados en formación continua mixta.

Se prevé que al inicio de la actividad la empresa funcionará a un 50%; por tanto, los ingresos durante los primeros meses se reducirían a la mitad. También se prevé que los meses de julio y agosto exista una reducción de la formación que llegará al 25 %.

Con el plan de marketing se marcan las líneas de actuación para dar a conocer el centro de formación y saber cuánto nos va a costar esta promoción. Sabemos cuáles son nuestros precios y los de la competencia, el tipo de formación que se va a impartir, los cursos que se van a dar, los horarios de los cursos. En definitiva, vamos a tener todos los datos necesarios para calcular posteriormente el plan de financiación.

## 9.-ESTUDIO TÉCNICO

En este apartado se analiza las inversiones a realizar y los elementos con los que va a contar la empresa para llevar a cabo su actividad.

La empresa se ubicará en el edificio que tiene el Centro de Negocios BSSC en la calle Eduardo Ibarra, 6, en los que se alquilarán unas oficinas y aulas de 200 metros.

Los criterios por los que se ha elegido este local han sido:

- facilidad de modular nuestras aulas
- poder incrementar el número de aulas
- posibilidad de utilizar las instalaciones del edificio y sus servicios
- aprovechar las sinergias del centro de negocios.

También se ha elegido este lugar por si situación, esta cerca de los clientes potenciales, la Universidad de Zaragoza esta a 200 metros, tiene dos grandes Hospitales con más de 10.000 trabajadores a menos de un kilómetro, esta cercano a la Consejería de Sanidad, Bienestar Social y Familia, el Ayuntamiento de Zaragoza esta situado a 500 metros, con más de 6.500 trabajadores.

Dentro del edificio de BSSC existen otras empresas individuales que se dedican a la formación a domicilio o locales externos, con ellas la empresa va a suscribir convenios en cuanto a fondos de formación de cursos e intercambio de profesorado. Esto supondrá una reducción de ingresos para la empresa pero también es una menor inversión inicial y una menor contratación de personal en el comienzo de funcionamiento de la empresa. En el inicio de la empresa cuanto menor sea la cantidad a invertir menor serán las perdidas si la empresa no llegara a buen fin.

La empresa para impartir formación para el empleo deberá estar autorizada por el Instituto Aragonés de Empleo e inscrita y/o acreditada en el Registro de Centros y Entidades de Formación Profesional para el Empleo.

La inscripción se efectuará respecto de las especialidades incluidas en el fichero de especialidades formativas previsto en el artículo 20.3 del Real Decreto 395/2007, de

23 de marzo, por el que se regula el subsistema de formación profesional para el empleo.

En los supuestos de Especialidades Formativas vinculadas a un Certificado de Profesionalidad, la acreditación para impartir la formación conllevará la inscripción del centro.

Los requisitos para acreditarse están en la página Web del INAEM dentro del Gobierno de Aragón [www.aragon.es](http://www.aragon.es).<sup>10</sup>

La homologación de cursos dirigidos a organismos públicos y sociales se deberá realizar en cada uno de ellos, presentando la documentación del curso que se va a impartir, junto con la descripción de los medios que se van a utilizar en la formación.

La parte del edificio que corresponde al centro de formación esta dividido en 3 aulas de 50 m<sup>2</sup> cada una, con un despacho con una mesa de reuniones y una oficina de 25 m<sup>2</sup> cada una. Las zonas comunes del edificio son utilizadas por todas las empresas que están en el centro de negocios: salas de reuniones, salas de estar con maquinas de vending, aseos y recepción; también el centro de negocios proporciona la seguridad y el mantenimiento de las instalaciones. Todos los servicios anteriormente descritos están incluidos en el contrato de alquiler de las aulas y los despachos, con lo que unificamos gastos en un solo pago.

Las aulas están amuebladas y con aire acondicionado, tienen disponibles los medios audiovisuales para impartir la formación, conexión a red wifi. No necesitan ninguna preparación adicional para la docencia.

Los despachos están amueblados según las necesidades, incluye la utilización de las salas de reuniones del edificio. Disponen de los puestos necesarios de voz, datos y electricidad, línea adsl, conexión a red wifi, domicilio social, fiscal y de recepción de correspondencia, acceso controlado al despacho con tarjeta, servicio de secretaría, número de fax y teléfono, llamadas nacionales sin coste, atención de llamadas telefónicas o número directo sin filtro de secretaría, gestión de agenda, confirmación de citas, comunicación mediante correo electrónico de llamadas y visitas que no se han

---

<sup>10</sup> [www.aragon.es/Departamentos y Organismos Públicos / Instituto Aragonés de Empleo / Formación / Centros y Entidades de Formación](http://www.aragon.es/Departamentos_y_Organismos_Publicos/Instituto_Aragonés_de_Empleos/Formación_Centros_y_Entidades_de_Formación)

podido atender, circuito cerrado de televisión para la seguridad de zonas comunes, servicio ACUDA de vigilancia, mantenimiento, limpieza, consumo eléctrico, agua y seguro de instalaciones con responsabilidad civil.

Las condiciones económicas de las aulas y del despacho son las siguientes:

Alquileres	Precio/mes	Cantidad	Total mensual
Despacho 25 m <sup>2</sup>	395 €	2 despachos	790 €
Aulas 50 m <sup>2</sup>	2.178 €	3 aulas	6.534 €
<b>Total presupuesto</b>			<b>7.324 €</b>

El centro de negocios BSSC al realizar el contrato de alquiler de parte de sus instalaciones por 15 años nos realiza un descuento de un 50% del precio de tarifa, con un incremento anual del 2%. Puede parecer un alquiler elevado por estas instalaciones, pero al incluir todos los gastos necesarios para el funcionamiento de la empresa no lo es tanto. La fianza correspondiente al contrato es de dos meses y debemos domiciliar el pago del alquiler para los 5 primeros meses mínimo.

El inicio de la actividad de la empresa será en septiembre, teniendo los meses desde abril a septiembre para realizar la promoción, publicidad y contratación de la formación continua y ocupacional. En este periodo se van a realizar las reuniones personales con los directivos, ejecutivos y responsables de recursos humanos para dar a conocer nuestras instalaciones y nuestra formación.

Así, el flujo de caja de las instalaciones durante los cinco primeros años sería el siguiente:

Concepto	2013	2014	2015	2016	2017
Fianza	14.648	0	0	0	0
Alquiler	29.296	89.646	91.439	93.267	95.133
Total	43.944	89.646	91.439	93.267	95.133

## 10.- ESTUDIO LEGAL

En España las formas jurídicas para crear una empresa van desde el empresario individual a distintos tipos de sociedades de capital, pasando por comunidades de bienes y sociedades mercantiles especiales, entre otras.

El tipo de sociedad que más se ajusta a la empresa es una sociedad de responsabilidad limitada nueva empresa, que tiene las características siguientes:

- Su capital social está dividido en participaciones sociales y la responsabilidad frente a terceros está limitada al capital invertido (3.000€), no con su patrimonio personal.
- Posibilidad de realizar los trámites de constitución y puesta en marcha por medios telemáticos, evitando desplazamientos los socios con un ahorro sustancial de tiempos y costes, mediante el Documento Único Electrónico (DUE).
- El número máximo de socios en el momento de la constitución se limita a cinco, que han de ser personas físicas.
- El objeto social es genérico para permitir una mayor flexibilidad en el desarrollo de las actividades empresariales sin necesidad de modificar los estatutos de la sociedad.
- La denominación social esta compuesta por los apellidos y el nombre de uno de los socios y un código alfanumérico único (ID-CIRCE) con las palabras “Sociedad Limitada Nueva Empresa” o su abreviación “SLNE”. Una vez constituida la empresa se podrán iniciar los trámites para cambiar la denominación social.
- Se pueden utilizar unos estatutos sociales orientativos que reducen los tiempos de notarios y registradores a un tiempo aproximado de 48 horas.
- Se podrá constituir de forma telemática o presencial.
- Los órganos sociales de las SLNE son una Junta General de socios y un Órgano de administración unipersonal o pluripersonal. No es obligatorio llevar el libro registro de socios porque el reducido número de socios no lo hace necesario.
- Pueden continuar sus operaciones en forma de Sociedad de Responsabilidad Limitada por acuerdo de la Junta General y adaptación de los estatutos.
- Medidas fiscales para ayudar a superar los primeros años de actividad empresarial.

En principio, la empresa podía haber sido una sociedad de responsabilidad limitada laboral, porque sus socios iban a ser también profesores, pero tienen limitaciones a la hora de contratar personal para la docencia, solo permiten contratar hasta un 15% de las horas de docencia del socio que menos horas realizase.

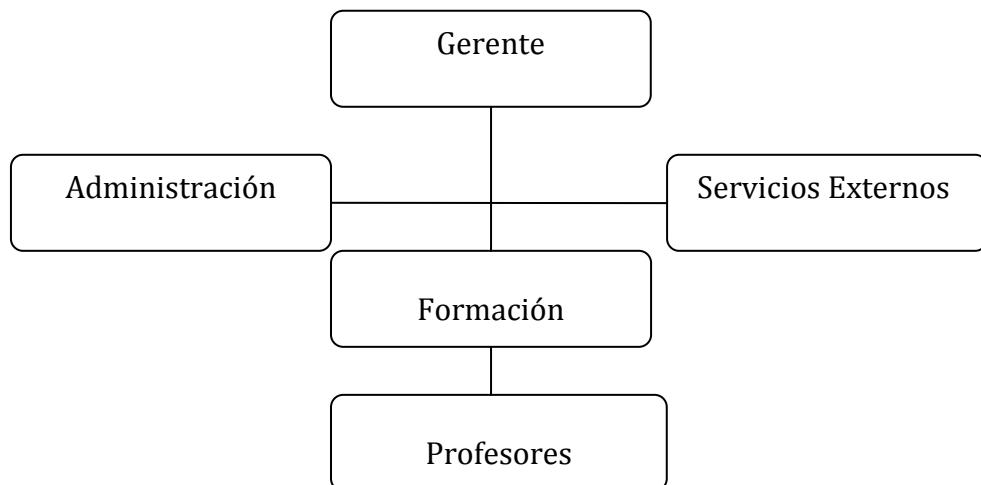
Los trámites para la constitución y puesta en marcha, así como las obligaciones fiscales de la empresa están extraídos de la Web del Ministerio de Industria, Energía y Turismo, dentro del Portal PYME y figuran textualmente en los anexo 15.1, 15.2 y 15.3.

La actividad de las academias esta regulada por el VII Convenio Colectivo de Enseñanza y Formación no Reglada, publicado en el BOE de 29 de Abril de 2011, que afecta a todas las empresas que se dedican a impartir enseñanza y formación no reglada, independientemente de la modalidad o forma de impartirla.

## 11.- PLAN DE RECURSOS HUMANOS

En el Plan de recursos humanos se analizan todos los elementos relacionados con la política de personal: la definición de capacidades, la organización funcional, la dimensión y estructura de la plantilla, la selección, contratación y formación del personal, y todos aquellos aspectos relacionados con la dimensión humana de la empresa desde la detección de conflictos hasta el desarrollo de estrategias de solución. También se detallan los puestos de trabajo que se van a integrar en la empresa, la relación de puestos de trabajo depende directamente de la actividad que va a tener el centro de trabajo, de los servicios y productos que se ofrecen, así como de la política de la organización.

La empresa la forman tres socios, los cuales van a realizar tanto las tareas de gerencia, como la administración y docencia. Legalmente uno de los tres socios tiene que ser el Gerente, pero las decisiones sobre la empresa se tomarán de manera conjunta entre los tres. Los tres socios tienen altos conocimientos académicos y experiencia en formación que les permite impartir la formación y realizar las labores de administración y gestión. Inicialmente y hasta que existan ingresos en la empresa, el socio Gerente es un socio que está inscrito en el régimen especial de autónomos de la Seguridad Social, debido a que tiene otras actividades en otra empresa. Los otros dos socios se darán de alta en la Seguridad Social cuando se inicien los cursos, hasta entonces realizarán funciones de promoción con entrevistas personales con nuestros clientes. La cantidad de trabajadores que tenga la empresa dependerá de la actividad de la misma.



El organigrama de la empresa es funcional y no corresponde con una distribución personal, al ser pocos los integrantes de la empresa las personas van a realizar varias funciones.

En el organigrama se distinguen claramente 3 perfiles profesionales:

- los relacionados con la formación e-learning, que se integrarán dentro de uno de los servicios externos con los que se van a firmar el convenio de colaboración, estará integrado por programadores y técnicos de sistemas.
- los relacionados con la formación presencial, aquí están los profesores, alguno tendrá que tener un perfil más orientado hacia la formación e-learning para las clases presenciales que pudiera tener esa formación.
- el soporte y coordinación de la empresa que lo integran la administración y el gerente.

El proceso selectivo del personal de la empresa es clave para el éxito de la empresa, los primeros trabajadores serán los socios, que acreditan una formación de grado superior y una dilatada experiencia en el mundo laboral y docente. Con el resto de puestos de trabajo se contará con personas de confianza de los socios, personas que han trabajado directamente con ellos y que han demostrado una capacidad de trabajo relevante como para contratarlos y una implicación importante con la empresa. También se realizará un convenio con la empresa que nos va a permitir usar sus temarios, en el convenio está incluida la asistencia técnica y docente para la formación e-learning.

De acuerdo con las funciones del organigrama se designa el perfil de las personas que lo deberán cubrir:

- Gerente: es uno de los socios de la empresa, es licenciado en psicología, tiene conocimientos avanzados de informática e idiomas (ingles alto y francés medio). Sus cualidades personales son: tiene carácter abierto y facilidad en las relaciones sociales, capacidad de liderazgo, amabilidad, adaptable a situaciones diferentes y tipos de personas distintas. También es responsable, con capacidad de aprendizaje,

tiene autocontrol y facilidad para trabajar en grupo. Este socio realizará las funciones de pedagogo para relacionarse con los clientes de la empresa.

- Administrativo: al inicio será otro de los socios que es diplomado en ciencias empresariales y grado en Administración y Dirección de Empresas. Cuando la docencia se haya incrementado y no pueda ejercer el socio directamente estas labores se contratará una persona con titulación superior, sustituible por la experiencia y el conocimiento del sector. Deberá ser responsable, con capacidad de trabajo en equipo, autocontrol, autonomía en el trabajo y facilidad para relacionarse con los clientes. Gestionará los temas de contratación, seguros sociales y nóminas, contabilidad y tramitación de ayudas y subvenciones para la empresa, declaraciones trimestrales y resúmenes anuales de IVA e IRPF.
- Profesores: en un comienzo serán los tres socios, conforme avancen las solicitudes de cursos se contratarán profesores con titulación superior. Estos trabajadores tendrán capacidad de comunicación, liderazgo, responsabilidad y un trato exquisito con los alumnos.

La empresa debe lograr que sus trabajadores estén contentos y satisfechos, por lo que tratará de incentivarlos para que estén implicados en los objetivos de la empresa. En un principio esto será fácil, puesto que los trabajadores del centro de formación van a ser los socios, que son los más ilusionados en que el proyecto funcione, puesto que se están jugando su trabajo y sus propiedades.

Conforme se vayan incorporando nuevos trabajadores se deberá implantar una política de personal que se adecuará a los objetivos de la empresa:

- Lograr un clima de trabajo agradable, para generar la cooperación entre los miembros de la plantilla.
- Conseguir la implicación del personal con la empresa, para que realicen un mejor trabajo y contribuyan al logro de los objetivos de la empresa.
- Intentar reducir al mínimo posible el absentismo laboral, conseguir que solo sea por causa mayor.
- Delegar autonomía en el personal para que se puedan adaptar a unas situaciones distintas cada día.

La forma de contratación variará según sean los socios, los profesores contratados o el administrativo:

- el Gerente será autónomo, los otros dos socios tendrán un contrato indefinido en el régimen general de la Seguridad Social.

- El administrativo será contratado por 6 meses y posteriormente con contrato indefinido.

- Los profesores serán contratados por obra o servicio a tiempo parcial de tres horas diarias, ajustándonos a la duración del curso. Nuestro profesorado va a tener otro trabajo con un alto nivel de especialización profesional, que nos permitirá captar clientes de este estamento y un nivel de calidad en la formación que nos diferencie de otros centros de formación.

Las horas de docencia al día con la previsión de cursos que se ha realizado son 36, esta previsión es si se completan todas las aulas en todos sus horarios; esto corresponde a dos cursos de seis horas (mañana y tarde), y ocho cursos de tres horas (mañana y tarde, dos aulas). Como se prevé al inicio de la actividad un 50% de ocupación de las aulas, resulta que solo se van a realizar 18 horas de formación, esto supone que no se va a contratar a ningún profesor y que la docencia la van a realizar los socios, dando 6 horas cada uno. Se espera completar un curso de 6 horas y 4 de tres horas (mañanas y tardes). Los precios de la hora de los profesores es elevado, queremos que estén contentos en la empresa y que atiendan correctamente a los alumnos, también queremos que entre los profesionales de la docencia exista una competencia por querer trabajar en nuestro centro de formación.

La previsión de ocupación para el resto de los años se espera que sea la siguiente: a principios de año con los planes de formación de los organismos públicos esperamos cubrir el 100% de la ocupación de las aulas hasta el mes de mayo; en junio se bajará a un 50% debido a que parte de nuestros clientes son universitarios y tienen la convocatoria de exámenes de junio; los meses de julio y agosto será de un 25% debido a las vacaciones; en septiembre será de un 50% por la misma causa que en junio; y a partir de este mes se espera que la ocupación vuelva a ser del 100% hasta final del año. Con estas previsiones solo se necesita contratar profesores entre los meses de enero a

mayo y de octubre a diciembre, son ocho meses en los que se contratará de acuerdo con las necesidades de profesorado para la formación.

Las horas necesarias cubrir con profesorado externo y según las previsiones esperadas son:

Horas formación	100% aulas	50% aulas	25% aulas	Total anual
Horas/día	36	18	9	
Días/semana	5	5	5	
Semanas	34	9	9	
Nº horas totales	6.120	810	405	7.335
Horas docencia socios	3.060	810	405	4.275
Nº horas contratadas	3.060			3.060

El convenio que firma el centro de formación con la empresa, ubicada también en el edificio BSSC, para la asistencia técnica y formativa de la formación e-learning y la utilización de sus documentos docentes es de 24.000€ anuales.

Con todo esto el gasto de personal correspondiente a la empresa será el siguiente:

Categorías	Nº empleados	Horas año	Coste salarial	Coste salarial bruto
Gerente	1	1.425 docentes	40.000	51.920
Socios	2	1.425 docentes	40.000	106.400
Administrativo	1	1.715	18.000	23.940
Profesores	Varios	3.060	25€/hora	101.745
Emp. externa	1			24.000
<b>Total anual</b>				<b>308.005€</b>
<b>Total mensual</b>				<b>25.667€</b>

## 12.- PLAN FINANCIERO

La empresa ha buscado la manera más ajustada de implantación en el mercado, no ha querido realizar una inversión elevada en el comienzo de la actividad, sino que ha preferido utilizar los medios e instalaciones de un centro de negocios y de otras empresas de formación.

### 12.1.- PREVISIONES DE VENTAS

Para calcular la previsión de ventas se van a tener en cuenta las previsiones de los cursos que se van a realizar a lo largo de los ejercicios.

La empresa quiere tener un aula con 2 cursos de formación continua superior de 6 horas cada uno, uno en jornada de mañana y otro en jornada de tarde. Las otras dos aulas se pretenden cubrir con cursos de 3 horas cada uno, 4 en jornada de mañana y 4 en jornada de tarde (de 8:00 a 11:00, de 11:00 a 14:00, de 16:00 a 19:00 y de 19:00 a 22:00). Estos cursos serán de formación ocupacional básica 2, de formación ocupacional media o superior 2 y de formación continua superior 4. A esta capacidad de facturación se tendrían que añadir la formación a distancia, la teleformación y la mixta, la formación en aulas externas, cursos en sábados y los masters realizados en formación continua mixta. Estos ingresos accesorios podrían suponer unos ingresos de unos 25.000€ mes. Así, si las aulas están cubiertas al 100% se tienen unos ingresos de:

Cursos	Horas-semana/Turno/semanas-mes	Precio /hora	Número/Alumno/aula	Total
Form. Continua Superior 6 horas	30x2x4	16€	10	38.400€
Form. Ocupacional Media-super 3 horas	15x2x4	10€	15	18.000€
Form. Ocupacional Básica 3 horas	15x2x4	6€	15	10.800€
Form. Continua Superior 3 horas	15x4x4	16€	10	38.400€
<b>Facturación cursos en aulas propias</b>				<b>105.600€</b>
Formación en Aulas externas, cursos en sábados y formación e-learning				25.000€
<b>Facturación total</b>				<b>130.600€</b>

Se prevé que al inicio de la actividad la empresa funcionará a un 50%; tendrá un curso de 6 horas de formación continua superior, y 4 de 3 horas de formación continua superior. Nos tendremos que dirigir a hacia la formación continua ya que la ocupacional tenemos que esperar a que nos incluyan en los planes de formación de los organismos públicos para el 2014. Los ingresos durante los primeros meses se reducirían a menos de la mitad, que son 57.600€/mes. A esta cifra hay que sumarle la formación de cursos en sábados, aulas externas y formación e-learning que sería 12.500€, teniendo unos ingresos mensuales de 69.500€.

Cursos	Horas-semana/Turno/semanas-mes	Precio /hora	Número/Alumno/aula	Total
Form. Continua Superior 6 horas	30x1x4	16€	10	19.200€
Form. Continua Superior 3 horas	15x4x4	16€	10	38.400€
<b>Facturación cursos en aulas propias</b>				<b>57.600€</b>
Formación en Aulas externas, cursos en sábados y formación e-learning				12.500€
<b>Facturación total</b>				<b>69.500€</b>

También se prevé que los meses de julio y agosto exista una reducción de la formación que llegará al 25 %, 3 cursos de 3 horas, de los cuales 2 serán por la mañana y 1 por la tarde, esto supondrá unos ingresos de 28.800 €/mes, a esto se le sumará la formación continua superior de cursos en sábados, aulas externas y formación e-learning que sería 6.250€, teniendo unos ingresos mensuales de 35.050€.

Cursos	Horas-semana/Turno/semanas-mes	Precio /hora	Número/Alumno/aula	Total
Form. Continua Superior 3 horas	15x3x4	16€	10	28.800€
Formación en Aulas externas, cursos en sábados y formación e-learning				6.250€
<b>Facturación total</b>				<b>35.050€</b>

## 12.2.- PLAN DE INVERSIÓN

No necesita proyecto para el Ayuntamiento, no necesita reformas estructurales o de adecuación del local, no tiene que invertir en mobiliario ni en equipos informáticos, no se tienen que pagar sus licencias, no hay que pagar mantenimiento ni seguros; los gastos iniciales se limitan prácticamente a los gastos de constitución y primer establecimiento de la empresa y al pago del alquiler de las instalaciones. La inversión necesaria para poner en marcha la empresa se ajusta prácticamente a los gastos de constitución primer establecimiento, que son unos 1.800€, que se amortizarán en 3 años.

El alquiler de las instalaciones, como se ha dicho anteriormente, será una de las partes más costosas, incluye la mayoría de los gastos que hubiesen sido necesarios invertir en la puesta en marcha de la empresa y en costes fijos posteriormente; su coste mensual es de 7.324€. El centro de negocios solicita 2 meses de fianza a la hora de firmar el contrato.

Concepto	2013	2014	2015	2016	2017
Fianza	14.648				
Alquiler	29.296	89.646	91.439	93.267	95.133
<b>Total</b>	<b>43.944</b>	<b>89.646</b>	<b>91.439</b>	<b>93.267</b>	<b>95.133</b>

Los gastos de personal correspondientes a los cuatro meses de 2013 son correspondientes a los socios, en estos meses no se va a contratar personal puesto que se supone una ocupación de las aulas de un 50% y es asumida por los socios de la empresa; el administrativo y los profesores se contratarán a principios del mes de enero si se cumplen las previsiones de cubrir las aulas en el 100%.

Categorías	Coste bruto anual	Coste bruto mensual	Coste de sept.-dic. 2013
Gerente	51.920	4.327	17.307
Socios	106.400	8.867	35.467
<b>Total</b>	<b>158.320€</b>	<b>13.193€</b>	<b>52.773€</b>

Para calcular el gasto de personal en los años siguientes, en principio, no se estima ningún incremento de los salarios, pero se podrá incrementar dependiendo de los beneficios que tenga la empresa, pues se pondrá un incentivo por beneficios.

Concepto	2013	2014	2015	2016	2017
Gastos de personal	52.773	284.005	284.005	284.005	284.005

El convenio que firma el centro de formación con la empresa, ubicada también en el edificio BSSC, para la asistencia técnica y formativa de la formación e-learning y la utilización de sus documentos docentes es de 24.000€ anuales, suponiendo un gasto mensual de 2.000€.

Concepto	2013	2014	2015	2016	2017
Empresa externa	8.000	24.000	24.000	24.000	24.000

El gasto de material fungible y promoción de la empresa es de 6.000 € al año y el contacto directo por entrevistas con los clientes de 12.000€, esto supone un gasto mensual de 1.500€. Durante el periodo de 2013 se van a realizar los mismos gastos promocionales que en el resto de los periodos anuales, los gastos de contacto directo solo corresponden a los cuatro meses.

Concepto	2013	2014	2015	2016	2017
Gastos varios	10.000	18.000	18.000	18.000	18.000

### 12.3.- PLAN DE FINANCIACIÓN

La empresa se va a financiar con la aportación de los socios, cada uno de ellos aporta a la empresa un crédito personal de 40.000€, estos servirán para realizar los pagos de los tres primeros meses hasta que se empiece a recibir los ingresos de la facturación. La empresa en la mayoría de los casos cobrará al contado o por

transferencia al inicio del curso, aunque se podrá establecer un periodo de pago de 60 días para el pago de las empresas.

Con la aportación de los socios se puede financiar los tres primeros meses de gastos, con lo que tenemos tiempo suficiente para ir cobrando las facturas a las empresas.

#### 12.4.- PLAN DE EXPLOTACIÓN

Con las previsiones de cursos que se van a realizar se puede realizar una estimación de los ingresos para los 5 primeros años, se pretende crecer un 10% anual en formación continua superior de cursos en sábados, aulas externas y formación e-learning.

Ingresos	2013	2014	2015	2016	2017
100% ocupación		130.600x8	133.100x8	135.850x8	138.875x8
50% ocupación	69.500x4	69.500x2	70.750x2	72.125x2	73.637x2
25% ocupación		35.050x2	35.675x2	36.363x2	37.119x2
<b>Total</b>	<b>278.000</b>	<b>1.253.900</b>	<b>1.277.650</b>	<b>1.303.775</b>	<b>1.332.512</b>

Realizando un cuadro resumen de todos ellos se establece la tabla de gastos de los cinco primeros años:

Concepto	2013	2014	2015	2016	2017
Gastos de personal	52.773	284.005	284.005	284.005	284.005
Alquiler	43.944	89.646	91.439	93.267	95.133
Empresa Externa	8.000	24.000	24.000	24.000	24.000
Gastos varios	10.000	18.000	18.000	18.000	18.000
Gastos constitución	2.000				
<b>Total</b>	<b>116.717</b>	<b>415.651</b>	<b>417.444</b>	<b>419.272</b>	<b>421.138</b>

## 12.5.- CUENTAS ANUALES

Con estas previsiones para los cinco primeros años de ingresos y gastos se pueda establecer la siguiente cuenta de resultados:

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Ingresos</b>	<b>278.000</b>	<b>1.253.900</b>	<b>1.277.650</b>	<b>1.303.775</b>	<b>1.332.512</b>
Ventas	278.000	1.253.900	1.277.650	1.303.775	1.332.512
<b>Costes variables</b>	<b>10.000</b>	<b>18.000</b>	<b>18.000</b>	<b>18.000</b>	<b>18.000</b>
Materiales	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Promoción	4.000	12.000	12.000	12.000	12.000
<b>Margen bruto</b>	<b>268.000</b>	<b>1.235.900</b>	<b>1.259.650</b>	<b>1.285.775</b>	<b>1.314.512</b>
<b>Costes fijos</b>	<b>104.717</b>	<b>397.651</b>	<b>399.444</b>	<b>401.272</b>	<b>403.138</b>
Gastos de personal	52.773	284005	284005	284005	284005
Alquiler	43.944	89.646	91.439	93.267	95.133
Empresa Externa	8.000	24.000	24.000	24.000	24.000
Amortización	0	0	0	0	0
<b>Gastos</b>	<b>104.717</b>	<b>397.651</b>	<b>399.444</b>	<b>401.272</b>	<b>403.138</b>
<b>Beneficio a.i. BAIT</b>	<b>163.283</b>	<b>838.249</b>	<b>860.206</b>	<b>884.503</b>	<b>911.374</b>
<b>Impuesto s/bº</b>	<b>24.492</b>	<b>152.650</b>	<b>157.041</b>	<b>161.901</b>	<b>167.275</b>
<b>Beneficio d.i. BDT</b>	<b>138.791</b>	<b>685.599</b>	<b>703.165</b>	<b>722.602</b>	<b>744.099</b>

Según el artículo 7 del Real Decreto-Ley 4/2013 introduce, con efectos para períodos impositivos que se inicien a partir de 1 de enero de 2013, la Disposición Adicional Decimonovena del Texto Refundido de la Ley del Impuesto sobre Sociedades, que aprueba un tipo de gravamen reducido para las entidades de nueva creación, constituidas a partir de 1 de enero de 2013, que realicen actividades económicas. *Estas entidades tributarán, en el primer período impositivo en que la base imponible resulte positiva y en el siguiente, con arreglo a la siguiente escala, excepto si, de acuerdo con lo previsto en el artículo 28 de esta Ley, deban tributar a un tipo diferente al general:*

- *Por la parte de base imponible comprendida entre 0 y 300.000 euros, al tipo del 15%.*
- *Por la parte de base imponible restante, al tipo del 20%.*

En el balance van a aparecer deudores por un 15% de las ventas totales, aunque vamos a cobrar la mayoría de la formación al contado, pero por si los organismos públicos se retrasarán en el pago.

El balance de situación provisional de la empresa para los próximos cinco años quedaría reflejado en los siguientes cuadros:

ACTIVO	2013	2014	2015	2016	2017
Fianzas Constituidas	14.648	14.648	14.648	14.648	14.648
<b>Total Inmovilizado</b>	<b>14.648</b>	<b>14.648</b>	<b>14.648</b>	<b>14.648</b>	<b>14.648</b>
Deudores	41.700	188.085	191.648	195.566	199.877
Tesorería	225.135	892.507	1.596.500	2.320.044	3.065.206
<b>Total circulante</b>	<b>266.835</b>	<b>1.080.592</b>	<b>1.788.148</b>	<b>2.515.610</b>	<b>3.265.083</b>
<b>Total ACTIVO</b>	<b>281.483</b>	<b>1.095.240</b>	<b>1.802.796</b>	<b>2.530.258</b>	<b>3.279.731</b>

PASIVO	2013	2014	2015	2016	2017
Capital	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Aportaciones Socios	117.000	117.000	117.000	117.000	117.000
Reservas	0	136.991	822.590	1.525.755	2.248.357
Reservas Negativas	-1800	0	0	0	0
Resultados Ejercicio	138.791	685.599	703.165	722.602	744.099
<b>Total Recursos Pro.</b>	<b>256.991</b>	<b>942.590</b>	<b>1.645.755</b>	<b>2.368.357</b>	<b>3.112.456</b>
H.P. impuesto s/bº	24.492	152.650	157.041	161.901	167.275
<b>Total exigible a C/P</b>	<b>24.492</b>	<b>152.650</b>	<b>157.041</b>	<b>161.901</b>	<b>167.275</b>
<b>Total PASIVO</b>	<b>281.483</b>	<b>1.095.240</b>	<b>1.802.796</b>	<b>2.530.258</b>	<b>3.279.731</b>

## 13.- CONCLUSIONES FINALES

Este trabajo nos ha servido como recordatorio de todos los conocimientos estudiados durante el curso de adaptación a grado y otros adquiridos durante la realización de los estudios de ciencias empresariales.

Otro objetivo pretendido con este plan de negocios era que nos sirviera como posible autoempleo, dando trabajo a los propios socios y pudiendo ofrecer, si fuese posible, trabajo a más desempleados. Este objetivo se verá cumplido si se lleva a cabo la empresa.

Con la realización del plan de negocio nos muestra que, con la previsión de ventas expuesta en él, es un negocio muy rentable funcionando al 100% de las instalaciones alquiladas inicialmente.

También se puede asegurar que el negocio seguiría siendo rentable aunque funcionase al 50%, bien bajando los precios a la mitad o bien manteniéndolos y reduciendo el número total de alumnos a la mitad. Esto ocasionaría también una reducción de gastos en instalaciones y en profesores, con lo que la empresa seguiría teniendo beneficios y los socios se podrían seguir repartiendo beneficios, aparte de cobrar su sueldo mensualmente.

El buen funcionamiento de la empresa nos puede ayudar para dar prestigio al centro de formación, en unos años se podrían establecer convenios con Universidades para impartir su docencia, adquiriendo una imagen de marca y de calidad en el sector de la formación. También se pueden utilizar las sinergias de un centro de negocio, nos permite establecer convenios con otras empresas instaladas en el y utilizar sus medios y servicios.

Con las reservas acumuladas a lo largo de los años se puede pensar en adquirir instalaciones propias, incrementando el número de aulas y el número de alumnos a los que impartir formación. Utilizar las reservas nos permitiría no tener que acudir a la financiación externa.

## 14.- BIBLIOGRAFIA

### **Libros:**

- Guerra y Navas: 2008 (4<sup>a</sup> edición), La Dirección Estratégica de la Empresa, Editorial Civitas.
- Grant, Robert M.: 2006 (5<sup>a</sup> edición), Dirección Estratégica, , Editorial Civitas.

### **Estudios, revistas, memorias e informes:**

- Mejora de la Formación Continua en el sector de las Academias de Enseñanza, realizado por la Federación Castellano-Leonesa de Academias de Enseñanza, año 1999.
- Estudio del sector de la Enseñanza Privada no reglada: Detección de necesidades formativas, realizado por la Confederación Española de Centros y Academias Privadas, 1997.
- Estudio sectorial de Enseñanza Privada No Concertada. CC.OO y FOREM. Año 2002.
- Las cifras de la educación en España. Curso 2009-2010. Ministerio de Educación, Cultura y deporte, 2012.
- Memoria 2010. Fundación Tripartita, 2012.
- Tablas Perfil sociolaboral de los participantes y CCAA del centro de trabajo 2010. Fundación Tripartita, 2012.
- La financiación 2011 de la Formación para el Empleo paso a paso. Fundación Tripartita, 2012.
- Sistema estatal de indicadores de la educación 2011. Ministerio de Educación, 2012.
- Las cifras de la educación en España. Curso 2009-2010. Ministerio de Educación, 2012
- CREA Avance Económico del 2012
- Asociación de Centros Autónomos de Enseñanza privada [www.acade.es](http://www.acade.es)
- Confederación Española de Centros de Enseñanza [www.cece.es](http://www.cece.es)
- Confederación Española de Centros y Academias Privadas. [www.cecav.es](http://www.cecav.es)
- IberCaja - Economía Aragonesa – Boletín nº 49 diciembre 2012
- Datos y cifras del Sistema Universitario Español. Curso 2012-2013
- Economía Aragonesa - Boletín Trimestral De Coyuntura - Núm. 39 – Diciembre 2012
- Las cifras de la educación en España. Estadísticas e indicadores. Edición 2013
- Consolidación y desarrollo de la formación continua en España. Fundación Tripartita para la formación en el empleo
- Universidad de Castilla-La Mancha, la formación permanente en España, 2012

- Guía de Academias Privadas. Unión de Consumidores de Aragón.
- Ministerio de industria, Energía y Turismo. Guía dinámica de ayudas e incentivos para la creación de empresas
- El estado del arte de la formación en España 2010. Fundación Elogos. Septiembre 2011
- Marco para el Plan Estratégico Sectorial de Formación de la Universidad de Alicante (2007-2012)

**Páginas Web:**

<http://www.factoremprende.com/Contentpg.asp?DomainID=2>

[http://www.aragon.es/DepartamentosOrganismosPublicos/Organismos/InstitutoAragonesEmpleo/AreasTematicas/Formacion/ci.centros\\_entidades\\_formacion.detalleDepartamento?channelSelected=0](http://www.aragon.es/DepartamentosOrganismosPublicos/Organismos/InstitutoAragonesEmpleo/AreasTematicas/Formacion/ci.centros_entidades_formacion.detalleDepartamento?channelSelected=0)

<http://www.ipyme.org/esES/CreacionEmpresas/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas.aspx>

<http://www.ipyme.org/es-ES/SubvencionesAyudas/Paginas/Subhome.aspx>

<http://www.fundaciontripartita.org>

<http://www.aragon.es/ Departamentos y Organismos Públicos / Instituto Aragonés de Empleo / Formación / Centros y Entidades de Formación>

<http://www.unizar.es/ice/web- docente/Modelo%20de%20web%20docente .htm>

<http://dewey.uab.es/pmarques/webdocen.htm>

<http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/front page/curso/>

<http://ciberconta.unizar.es/LECCION/webdocente/INICIO.HTML>

<http://www.ucm.es/info/multidoc/multidoc/revista/num8/siguenza.html>

<http://www.infor.uva.es/~jvegas/cursos/buen dia/pordocente/>

<http://kuhnel.es/>

<http://www.ifesaragon.com/>

<http://www.eae-deusto.es/>

<http://www.ie.edu/business-school/>

<http://www.cesta.es/>

<http://www.esade.edu/web/esp/>

<http://www.serotel.es/imprenta.html>

[http://www.master-touch.com/catalogo\\_sub.asp?cat=ELECTRONICA#](http://www.master-touch.com/catalogo_sub.asp?cat=ELECTRONICA#)