



**Universidad**  
Zaragoza

# Trabajo Fin de Grado

---

## **MICROFORMING**

UN MODELO DE NEGOCIO PARA UNA  
EMPRESA DE FORMACIÓN

Autor

**Sergio Alquézar Sanz**

Directora

**Olga Urbina Pérez**

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo

2015-2016



## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	3-8
2. EVOLUCIÓN DEL SECTOR .....	9-10
3. FASES PARA FORMAR LA EMPRESA .....	11-21
3.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA: .....	11
3.2 TIPO DE SOCIEDAD.....	12
3.3 MARCA, NOMBRE Y RÓTULO COMERCIAL .....	16
3.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA .....	18
3.4.1 ORGANIGRAMA.....	18
3.4.2 DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE MIRCROFORMING.....	20
4. MODELO DE NEGOCIO.....	21-23
5. SEGMENTO DEL MERCADO .....	23-28
5.1 TIPO DE ACTIVIDAD.....	23
5.2 COMPETIDORES .....	24
5.3 CLIENTES.....	27
6. RECURSOS DE LA EMPRESA .....	29-38
6.1 PROVEEDORES.....	29
6.2 PAQUETES FORMATIVOS.....	29
6.3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	34
6.4 RRHH .....	35
6.4.1 PROCESO DE SELECCIÓN. ....	35
6.4.2 TIPO DE CONTRATO .....	37
7. PRESUPUESTOS: .....	39-46
7.1 FONDOS INICIALES NECESARIOS.....	39
7.2 AMORTIZACIONES: .....	41
7.3 COSTES DE FIJOS DEL PRIMER AÑO .....	42
7.4 UMBRAL DE RENTABILIDAD.....	44
8. ANÁLISIS DAFO.....	46-48
9. CONCLUSIONES.....	48-49
10. BIBLIOGRAFÍA: .....	50-51
11. WEBGRAFÍA: .....	52-53



---

## ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS Y GRAFICOS

Grafica 1. Tasa de actividad emprendedora, 2014 por comunidades autónomas.....	Pág.4
Grafica 2. Tasa de actividad emprendedora, 2008-2014 evolución España y Aragón...	Pág.4
Grafica 3. Comparación entre comunidades autónomas sobre la percepción de tener buenos conocimientos, habilidades y experiencia para emprender.....	Pág.5
Grafica 4. Evolución 2004-2014 en España de empresas que han hecho formación y su cobertura formativa.....	Pág.6
Grafica 5. Evolución 2004-2014 en España (Formación Micro, pequeñas y medianas empresas).....	Pág.10
Figura 1. La marca de Microforming.....	Pág.17
Figura 2. El nombre comercial de Microforming.....	Pág.17
Figura 3. Rotulo del establecimiento de Microforming.....	Pág.18
Figura 4. Organigrama y estructura de la empresa.....	Pág.19
Figura 5. Método de negocio Canvas.....	Pág.22
Tabla 1. Distribución sectorial por tamaño de empresa en España 2014.....	Pág. 9
Tabla 2. Competencia directa de Microforming.....	Pág.25 y 26
Tabla3. Precios de consultoría de Microforming.....	Pág.31
Tabla 4. Cursos online y precios de Microforming.....	Pág.31, 32 y 33
Tabla 5. Cursos presenciales y precios de Microforming.....	Pág.33 y 34
Tabla 6. Fondos iniciales necesarios (materiales y registros) de Microforming.....	Pág.40
Tabla7. Amortización de los elementos patrimoniales.....	Pág.41
Tabla 8. Amortización inmovilizado de Microforming.....	Pág.41
Tabla 9. Costes fijos primer año de Microforming.....	Pág.43
Tabla10. Umbrales de rentabilidad.....	Pág.45
Tabla 11. Análisis DAFO.....	Pág.47



## 1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años las nuevas generaciones tienen cada vez más dificultad a la hora de encontrar trabajo, por lo que crear tu propia empresa es una alternativa cada vez más atractiva.

En esta situación se encuentra la generación de los años 80-90, la llamada generación *millennials*, está acostumbrada a la renovación social y de las redes, caracterizada por ser emprendedora y desarrollar sus objetivos. Ortega, (2014) define los *millennials* como personas que quieren control sobre su trabajo y su vida personal. Están conectados gracias a las nuevas tecnologías. Quieren desarrollar nuevas ideas y proyectos, ya sea por su cuenta (emprendedores) o dentro de una empresa (intra-emprendedores).

Desde el inicio de la crisis en 2007, ser emprendedor ha supuesto un duro camino, pues la crisis ha provocado la caída de los mercados y sectores, insolvencia económica tanto financiera como empresarial, la quiebra de múltiples empresas y un marco legislativo regulado por medidas estrictas en el ámbito laboral<sup>1</sup>; esto ha generado que los emprendedores desarrollen ciertos miedos a la hora de poner en marcha un nuevo proyecto y dudas de si podrá mantenerse con todos los factores negativos que aparecen fruto de la crisis.

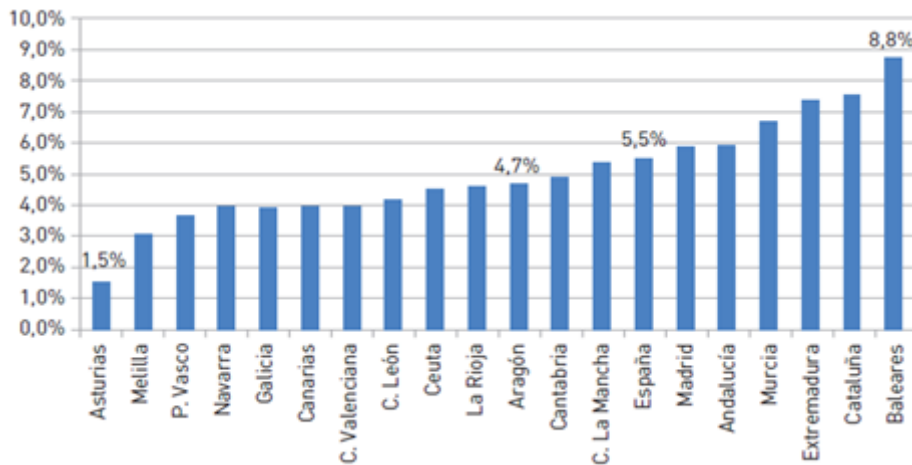
La tasa de actividad emprendedora (TAE) según recoge el informe (GEM) es el ratio que mide las iniciativas empresariales con una duración de entre 0 y 3,5 años en el mercado sobre la población de 18-64 años de un país, este es el período decisivo para la mayoría de los emprendedores, esta tasa es variable en función de cada comunidad autónoma. En el grafico 1 se presenta la TAE de cada comunidad autónoma en el año 2014. Aragón presenta una tasa del 4.7%, prácticamente en la mitad del conjunto autonómico, la mínima corresponde a Asturias con un 1.5% mientras que la máxima es Baleares con un 8.8%.

---

<sup>1</sup> Los datos que evidencian esta situación se recogen en el informe global entrepreneurship monitor España 2014 (GEM)



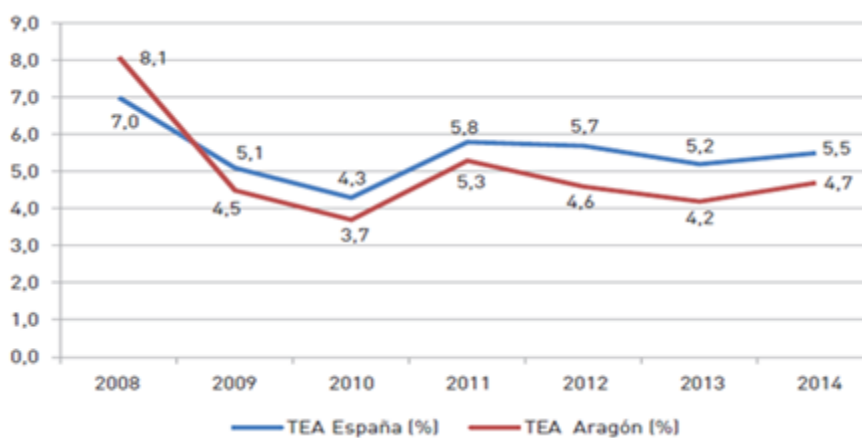
Grafica 1: Tasa de Actividad Emprendedora, 2014 por Comunidades Autónomas



Fuente: Elaboración propia a través del Informe ejecutivo de Aragón 2014.

En la gráfica 2 se puede observar la evolución de la actividad emprendedora entre 2008 y 2014. Se presenta la media nacional de España y se compara con la de la comunidad autónoma de Aragón. Se puede destacar un repunte en la media de Aragón en 2008, debido a la Exposición Internacional de Zaragoza que generó múltiples emprendedores y empresas, posteriormente se observa un progresivo descenso en ambas, tanto en la media de España como en la de la comunidad de Aragón, motivado por la crisis económica. A partir del 2008 la media de Aragón se ha mantenido por debajo de la de España aunque parece que en 2014 se produce un crecimiento.

Grafica 2: Tasa de Actividad Emprendedora, 2008-2014 Evolución España y Aragón.

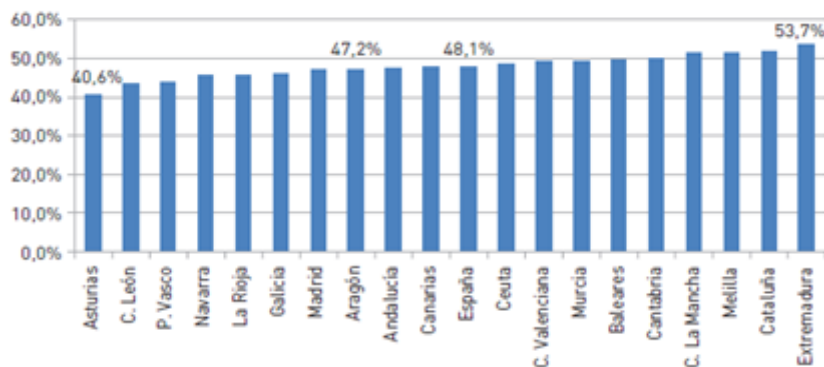


Fuente: Elaboración propia a través Informe ejecutivo de Aragón 2014.



Los datos hasta 2014 parecen conducir hacia una visión pesimista de la actividad emprendedora, el principal factor a tener en cuenta a la hora de crear tu propia empresa es la motivación; así lo establece *Universa*, cuyo eslogan a través de su página web dice lo siguiente: “*Todos los individuos pueden ser o convertirse en emprendedores, solamente hay que desearlo para serlo<sup>2</sup>*”. A cada emprendedor le llevan a iniciar y ejecutar su propio proyecto diferentes razones; en mi caso una motivación principal es la de poder desarrollar de forma autónoma un proyecto en el cual pueda crecer profesionalmente, así como a transmitir los conocimientos y habilidades adquiridos. La seguridad en ti mismo a partir de los conocimientos previamente adquiridos, es una de las dificultades a la hora de iniciar tu propia empresa. Así, en la gráfica 3 se compara el porcentaje de población entre 18 y 64 años que considera que tiene buenos conocimientos, habilidades y experiencia para emprender; se observa que el porcentaje de Aragón (47,2%) está por debajo de la media española (48,1%).

Grafica 3.: Comparación entre Comunidades Autónomas sobre la percepción de tener buenos conocimientos, habilidades y experiencia para emprender.



Fuente: Elaboración propia a través del Informe ejecutivo de Aragón 2014.

Una vez que el emprendedor se cree con la capacidad y habilidad para emprender, el siguiente paso es decidir qué tipo de empresa poner en marcha. En mi caso, va a consistir en la creación de una empresa dedicada a la formación y estará dirigida a las medianas y pequeñas empresas, las cuales serán los principales clientes; además secundariamente, se ofrecerá una sección de consultoría para las empresas que lo soliciten. La actividad se va desarrollar en la comunidad autónoma de Aragón, centrándose principalmente en la provincia de Zaragoza.

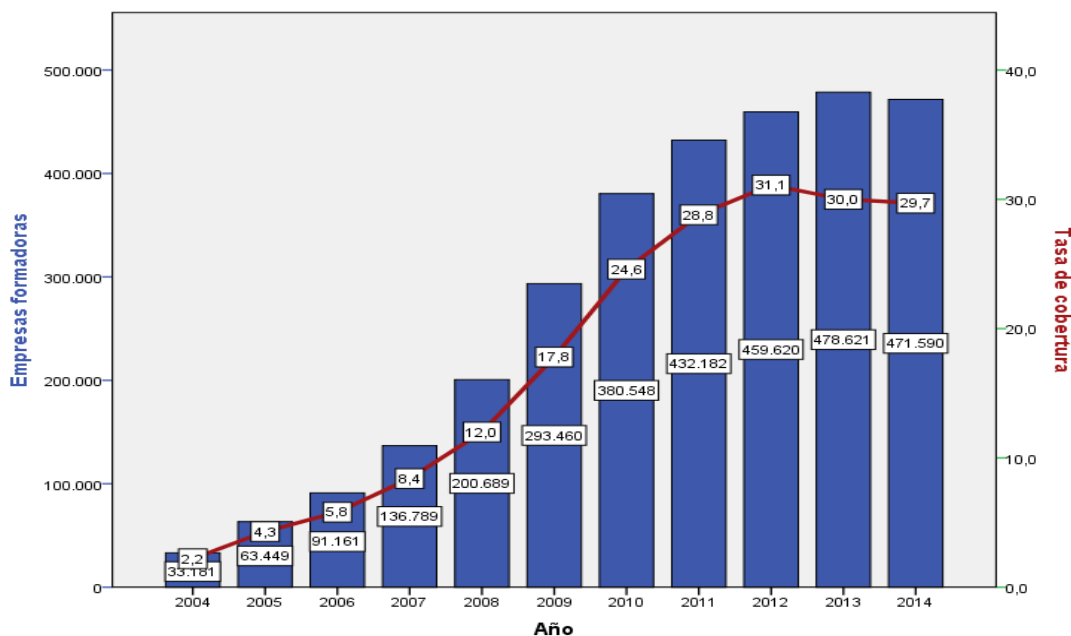
<sup>2</sup> Página web de Universa: <http://www.unizar.es/universa/>



El objetivo principal de mi empresa será la de ofrecer formación, la formación continuada tiene una gran importancia dentro de las empresas para conseguir su adaptación constante, lo cual repercute de forma directa en su valor a medio y largo plazo. Así lo recogen Welch, Welch, (2005), Presidente de *General Electric* durante los años 1981 a 2001, “*cuando los cambios dentro de una organización son más lentos que los que se producen fuera de ella, su fin está cercano*”. En España actualmente las empresas parecen estar cada vez más concienciadas, según los últimos estudios de la fundación tripartita<sup>3</sup>, fundación dedicada a la bonificación de la formación en nuestro país, se ha observado un incremento tanto en la impartición de formación como en el número de empresas dedicadas a la formación.

En la gráfica 4 se presenta la evolución en España del número de empresas desde 2004 hasta 2014 que han utilizado la bonificación para la formación de sus trabajadores. Como se puede ver se ha producido un aumento exponencial, tanto del número de empresas como de la tasa de cobertura formativa en las pequeñas y medianas empresas.

Gráfica 4.: Evolución 2004-2014 en España de empresas que han hecho formación y su cobertura formativa.



Fuente: Elaboración propia a través del informe de Formación de las empresas anual 2014 de la Fundación Tripartita.

<sup>3</sup> Estos datos se han recogido de la página web: [www.fundaciontripartita.org](http://www.fundaciontripartita.org)



La última, y no menos importante consideración para mi proyecto, es el modelo de negocio a utilizar; según Osterwalder y Pigneur (2010), un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. En mi caso para explicar en qué consiste el negocio que quiero poner en marcha he utilizado como referencia el modelo de negocio Canvas. Además de este método, se realizara una revisión de la legislación y elementos jurídicos necesarios para la creación de la nueva empresa. En este sentido, uno de los más necesarios es el código de comercio y registro mercantil para la constitución y formación de la sociedad. Por otro lado, se utilizara la base de datos SABI, que proporciona información sobre las empresas de formación que se encuentran activas y que pueden considerarse competidores. También será necesario obtener datos estadísticos de diversas fuentes, como de memorias de la fundación tripartita, que nos permitirá conocer la evolución del mercado de la formación en las empresas, además se llevara a cabo una revisión de las normas de contabilidad, para el cálculo de los costes de la empresa, y de la legislación laboral vigente que afecte tanto a la actividad como a la contratación que efectué la empresa.

Todos estos aspectos se van a presentar a lo largo de este trabajo. Comenzaremos en el próximo apartado, el dos, analizando la evolución del sector de la formación en los últimos años.

En el tercer apartado, se proponen las fases esenciales para poner en marcha la empresa. Dentro de este apartado, en primer lugar se presentara a la empresa con los servicios que va a realizar, además de la visión y misión de esta, el tipo de sociedad que va a adoptar y sus ventajas, el registro y elaboración de la marca, nombre y rotulo comercial y, finalmente, la estructura organizativa con su respectivo organigrama.

En el cuarto apartado se presentara el método de negocio Canvas que lo utilizare como referencia para presentar mi proyecto, se han propuesto las modificaciones necesarias para que el modelo Canvas se adapte a la realidad del negocio que se pretende lanzar.

En el quinto apartado se establecerá el segmento de mercado, para ello se explicara con más detalle la actividad de la empresa. Por otro lado mediante la base de datos SABI se obtendrá información de los principales competidores del mercado. Finalmente se presentaran los tipos de clientes y aquellos con los que potencialmente deberá desarrollar un lazo estrecho que permita mantener unos ingresos sin variaciones.





En el sexto apartado se identificarán los recursos claves de la empresa, estos son los que pueden generar una ventaja competitiva, los que proporcionan valor. En este sentido se presenta el producto que se ofrece, que son los paquetes formativos que se van a impartir y los canales de distribución. Además de los recursos humanos, aspecto clave de la empresa, donde se explicara el proceso de selección y los contratos que se van a desarrollar.

El séptimo apartado del proyecto se presentan los presupuesto, detallando los costes para el desarrollo de la actividad: fondos necesarios de iniciación, costes fijos y, finalmente, se calculara el umbral de rentabilidad.

En el apartado octavo se realiza un análisis DAFO, que nos permite recoger alguna de las principales cuestiones analizadas en el proyecto y llegar de esta forma a las conclusiones que se presentan en el último apartado, demostraran el valor del proyecto.

Con los conocimientos y habilidades necesarios para emprender y que la formación empresarial es un sector en auge, mi proyecto está más cerca de la realidad con ayuda del método Canvas.

Este proyecto recoge un primer esbozo para acercarme al plan de emprendimiento de mi propia empresa. En esta primera aproximación a la realidad del sector se ha puesto de manifiesto, que a lo largo del trabajo se han manejado información, métodos y técnicas que me servirán y podré utilizar al presentar mi negocio y que, finalmente, se pueda hacer realidad.



## 2. EVOLUCIÓN DEL SECTOR

Las empresas se dividen en función del número de trabajadores; esta diferenciación la podemos encontrar en multitud de referencias y archivos, aunque Diez, Martín y Montoro (2014) nos detallan de manera exhaustiva esta división, así, las microempresas abarcan 1 a 9 trabajadores, las pequeñas empresas de 10 a 49 trabajadores, las medianas empresas de 50 a 249 trabajadores y las grandes empresas a partir de 250 trabajadores. Las PYME (Pequeñas y Medianas Empresas) como su propio nombre indica, engloban las micro, pequeñas y medianas empresas, por lo que descarta las grandes empresas. Como vemos en la tabla 1, las PYME suponen más del 99% de las empresas en el sector de la industria, de la construcción, del comercio y del resto de servicios. Este tipo de empresas son el motor económico de España. El objetivo de mi negocio se centra en ofrecer formación a las PYME, por lo tanto, estará destinada a la gran mayoría de las empresas en España.

Tabla 1: Distribución sectorial por tamaño de empresa en España 2014.

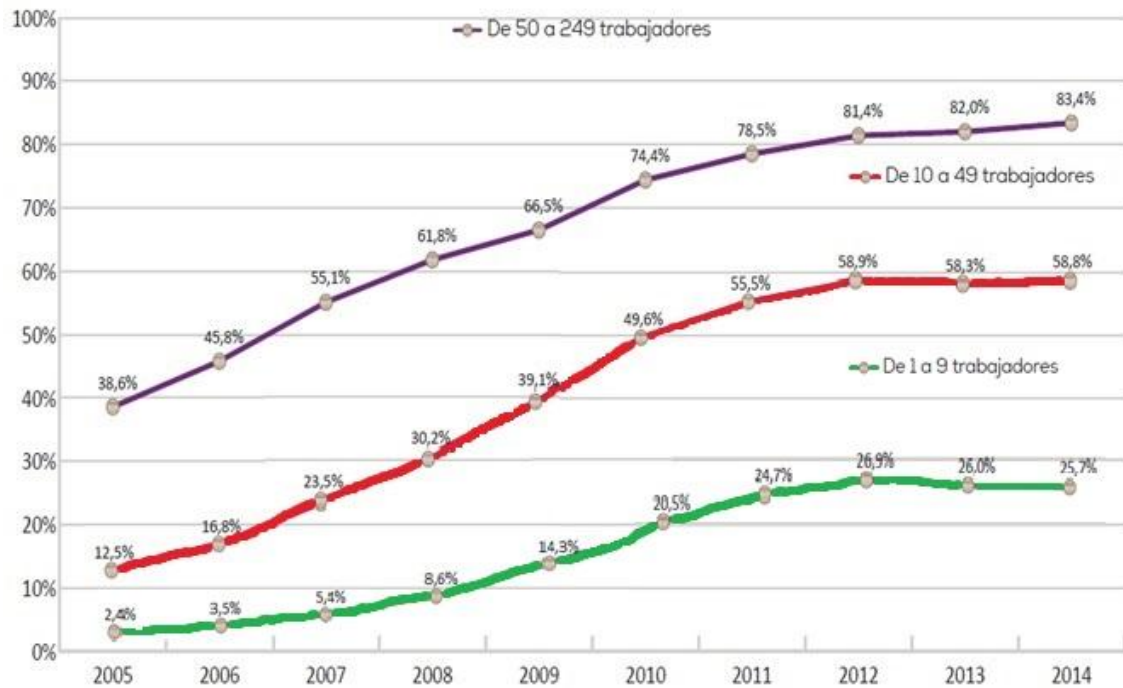
	Micro Sin asalariados	Micro 1-9	Pequeñas 10-49	Medianas 50-249	PYME 0-249	Grandes 250 y más
<b>Industria</b>	38,4%	47,4%	11,7%	2,1%	99,6%	0,4%
<b>Construcción</b>	61,5%	35,3%	2,9%	0,3%	99,9%	0,1%
<b>Comercio</b>	49,9%	47,0%	2,7%	0,4%	99,9%	0,1%
<b>Resto de servicios</b>	55,1%	41,2%	3,0%	0,6%	99,9%	0,1%
<b>Total</b>	53,6%	42,2%	3,5%	0,6%	99,9%	0,1%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE 2014)

La formación dirigida a la PYME ha experimentado un continuo incremento desde el año 2005 como se puede ver en el gráfico 5. Esto es así porque las empresas en España necesitan una continua formación y renovación para adaptarse al mercado global de hoy en día. Sin embargo, podemos ver que a medida que aumenta el tamaño de la empresa se da mayor importancia a la formación, puesto que el porcentaje de empresas que reciben formación es superior en las pequeñas respecto a las micro empresas, y en las medianas respecto a las pequeñas empresas.



Gráfico 5: Evolución 2004-2014 en España (Formación micro, pequeñas y medianas empresas).



Fuente: Elaboración propia a través del informe anual de 2014 de la formación de las empresas de la Fundación Tripartita.

En Aragón como en el resto del país la mayor parte de las empresas son pequeñas y medianas, estos suponen los clientes objetivo a los que se dirige mi empresa de formación, además la evolución de la formación ha ido aumentando constantemente a lo largo de los años en estas empresas, lo que hace que sea un sector en auge para desarrollar la actividad.



### **3. FASES PARA FORMAR LA EMPRESA**

En este apartado se presentan los pasos para la creación de una empresa, desde lo más básico como el nombre, marca y rótulo de la misma, hasta importantes aspectos como la visión y misión, el tipo de sociedad y su organigrama.

#### **3.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

El nombre de la futura empresa será MICROFORMING, y será una organización dedicada a impartir formación a pequeñas y medianas empresas que no pueden o no están capacitadas para impartir la formación ellas mismas.

El mercado objetivo de MICROFORMING será las PYME que no puedan gestionar los recursos formativos, en temas relacionados con la prevención de riesgos laborales y medioambiente, recursos humanos (RRHH) y todo el proceso de captación de recursos humanos y procesos del derecho laboral.

La formación de la empresa va a estar dividida en tres áreas:

1. El área de Prevención de riesgos laborales y medioambiente, con formación en las cuatro áreas de la prevención de riesgos, esto es, en vigilancia de la salud, higiene industrial, ergonomía y psicología y seguridad.
2. El área de recursos humanos (RRHH), con formación relacionada con la gestión de los recursos humanos y formación sobre el proceso de selección y captación para un puesto específico de trabajo. No obstante, nuestra empresa también ofrece la posibilidad de realizar el proceso de captación y selección para un puesto de trabajo, si el cliente nos lo solicita, con la selección de una serie de candidatos según el perfil que la empresa busque para que finalmente sea la empresa quien decida el candidato óptimo. Por tanto, Microforming acelera, mejora y facilita el proceso de contratación a las empresas.
3. En el área Laboral se ofrecerá formación para los empresarios y trabajadores sobre los nuevos tipos de contratos y las posibles modificaciones de la legislación, esto es importante por la necesidad de estar continuamente actualizado. Además, podrán solicitar asesoramiento sobre temas relacionados con actos de derecho procesal y los posibles problemas laborales que puedan surgir en las empresas.



**MISIÓN:** Ofrecer formación y apoyo para aquellas PYME que tengan dificultades, proporcionando el tipo de formación que ellas demandan como herramienta necesaria para su desarrollo.

**VISIÓN:** Ser un referente a nivel de la comunidad de Aragón, y en concreto en la provincia de Zaragoza, en dar formación a pequeñas y medianas empresas, con la expectativa de seguir creciendo y expandirse a otras ciudades.

Los clientes principales de MIRCROFORMING serán las PYME, micro, pequeñas y medianas empresas ubicadas en el territorio de la Comunidad Autónoma de Aragón.

Por tanto, nuestra empresa ofrecerá a los clientes formación especializada adaptada a los cambios del marco legal, imprescindible para el buen funcionamiento de las pequeñas y medianas empresas, ofreciendo además una gran gama de productos como se detallará más adelante, a través de medios tecnológicos como la página web y la aplicación móvil, y de manera directa con el cliente.

### **3.2 TIPO DE SOCIEDAD**

Osorio (1981), desde el punto de vista técnico-jurídico, señala que la sociedad es un ente creado por un acto voluntario colectivo de los interesados, con un interés común y con el propósito de obtener ganancias o un fin lucrativo; los socios se comprometen a poner un patrimonio en común integrado por dinero, bienes o industria, con la intención de participar en las ganancias<sup>4</sup>.

El tipo de sociedad mercantil que la empresa MIRCROFORMING ha decidido adoptar para su creación es la de una **sociedad LIMITADA**. Esto se debe a que de entre todos los tipos de sociedades mercantiles que existen en España, la sociedad limitada es la que mejor se adapta a los requisitos para la creación y desarrollo de esta, tal como a continuación se explicara. La regulación y la creación de las sociedades queda recogida en el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, en el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital; los requisitos y ventajas de la sociedad limitada son los siguientes:

---

<sup>4</sup> Página web: <http://www.geocities.ws/gajg08021975/acp6163/081/t7.html>



- **Número de socios:** el número mínimo es uno y no existe un número máximo de socios; la empresa Microforming va a estar creada por cuatro socios, número que se adapta a las exigencias de la sociedad. Los socios van a ser todos titulados en el grado de relaciones laborales y recursos humanos con capacidades para impartir la formación que se ofrece.
- **Responsabilidad de los socios:** la responsabilidad será solidaria entre los socios de Microforming y limitada al capital aportado, de manera que los socios no van a responder ante las deudas con su patrimonio personal.
- **Clase de socios:** los socios pueden ser socios trabajadores o socios capitalistas, en esta casa será principalmente socios trabajadores, con la posibilidad de que en función de su expansión a largo plazo puedan participar en la empresa socios capitalistas.
- **Nombre o Denominación Social:** deberá ser un nombre que nadie haya registrado antes (para lo que habrá que efectuar la pertinente consulta en el Registro Mercantil Central) seguido de la expresión Sociedad Limitada o su respectiva acrónimo S.L. En este caso Microforming S.L. no está registrada por lo que el uso del nombre está disponible.
- **Capital social:** el mínimo legal aportado por los socios es de 3.000 euros totalmente desembolsado, sin existir límite máximo. Puede estar formado por aportaciones monetarias (dinero) o en especie. Microforming dispondrá de 20.000 Euros de capital social, 5.000 Euros por cada uno de los socios.
- **División del capital social:** el capital se dividirá en participaciones sociales, cuya transmisión tiene ciertas limitaciones legales, contando siempre los demás socios con derecho de preferencia frente a terceros, se repartirá a un 25% de participaciones por cada socio.
- **Domicilio Social:** lo normal es que sea la dirección en la que se ubica la empresa, debiendo estar en España, el domicilio social de Microforming estará en el centro de Zaragoza, no se establece dirección a falta de confirmar el local. Un cambio de domicilio social dentro del mismo municipio puede ser aprobado



por el Administrador pero para un traslado de municipio es necesario el apoyo en Junta de Socios de Microforming.

- **Objeto Social:** es la actividad o actividades a las que se va a dedicar la empresa. Normalmente se prepara una relación relativamente amplia de actividades, con las inicialmente previstas y otras potenciales, para evitar gastos administrativos en caso de ampliar actividades. En Microforming la actividad principal a la que se va dedicar es la formación y como actividad secundaria y puntual será de consultoría.
- **Constitución:** mediante estatutos y escritura pública firmados ante notario y presentados posteriormente en el Registro Mercantil. Será necesario detallar las aportaciones que realiza cada socio y el porcentaje de capital social que le corresponde.
- **Órgano de Administración y gestión:** de entre las opciones existentes se deberá optar por una en los estatutos: Administrador único (una persona), Administradores solidarios (cada uno puede actuar por su cuenta y eso compromete a todos), Administradores mancomunados (deben actuar conjuntamente, firmando siempre, lo que limita y ralentizar el poder de representación) o Consejo de Administración (tres o más administradores). En Estatutos se recogerá la duración del cargo (lo normal es hacerlo indefinido). En Microforming S.L. se optara por un administrador único, aunque esté creada por varios socios, el que constituye la empresa es el administrador. Se ha elegido esta opción porque se consigue agilizar todos los trámites para la actividad de la empresa.
- **Responsabilidad de la gestión:** recae sobre los administradores, no sobre los socios.
- **Junta General de socios:** es el órgano máximo de deliberación y toma de decisiones. Se convoca por el administrador en los seis primeros meses del año para presentar, el informe sobre la gestión realizada, aprobar las cuentas anuales y el reparto del resultado. Otros asuntos que suelen tratarse en las juntas son las modificaciones en los estatutos y los nombramientos y ceses de administradores. Pueden convocarse con carácter ordinario o extraordinario y siempre que lo



solicite los socios que representen el 5% del capital social. En Microforming todos los socios han aportado el mismo capital y representan el 25% cada uno de los cuatro socios.

- **Obligaciones fiscales:** Microforming al ser una sociedad limitada, está obligada a tributar por el impuesto de sociedades y el IVA. El tipo impositivo del impuesto de sociedades general para 2016 es del 25%, pero para las empresas emprendedoras en sus dos primeros años es del 15% <sup>5</sup>, este es el caso de Microforming.
- **Régimen de Seguridad Social:** régimen de autónomos para los administradores y socios de Microforming que tengan control de la sociedad limitada regulados por el Decreto 2530/1970, de 20 de agosto, por el que se regula el Régimen Especial de la Seguridad Social de los trabajadores por cuenta propia o autónomos, con la modificación de la Ley 20/2007, de 11 de julio, del Estatuto del trabajo autónomo, que modifica algunos aspectos de la regulación de este Régimen Especial, y su disposición adicional 15º prevé la actualización de la normativa establecida en el presente Decreto, con última actualización el 23 de enero de 2012.

El resto de empleados estarán en el régimen general de la seguridad social, les afectará el Real Decreto Legislativo 1/1994, de 20 de junio, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de la Seguridad Social, actualizado el 18 de agosto de 2015, con las modificaciones introducidas por las Leyes publicadas hasta la fecha.

Hasta ahora hemos visto los requisitos y cumplimientos que tiene la creación de la sociedad limitada, las ventajas que vemos en Microforming para optar por este tipo de sociedad frente a otra son las siguientes:

- Responsabilidad frente a acreedores limitada al capital social y a los bienes a nombre de la sociedad.

---

<sup>5</sup> Los porcentajes del 2016 para las obligaciones fiscales de las sociedades son extraídos de la pagina web: [http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/\\_Segmentos\\_/Empresas\\_y\\_profesionales/Empresas/Impuesto\\_sobre\\_Sociedades/Periodos\\_impositivos\\_a\\_partir\\_de\\_1\\_1\\_2015/Tipos\\_de\\_gravamen/Tipos\\_de\\_gravamen\\_aplicable\\_a\\_periodos\\_impositivos\\_iniciados\\_en\\_el\\_ano\\_2015\\_y\\_2016\\_\\_Art\\_29\\_y\\_DT\\_34\\_\\_LIS\\_.shtml](http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/_Segmentos_/Empresas_y_profesionales/Empresas/Impuesto_sobre_Sociedades/Periodos_impositivos_a_partir_de_1_1_2015/Tipos_de_gravamen/Tipos_de_gravamen_aplicable_a_periodos_impositivos_iniciados_en_el_ano_2015_y_2016__Art_29_y_DT_34__LIS_.shtml)





- Relativa sencillez en cuanto a trámites burocráticos, tanto en la constitución como en el funcionamiento, con una gestión más sencilla que la de una sociedad anónima.
- Capital social mínimo exigido relativamente bajo, 3.000 €, que además una vez desembolsado puede destinarse a financiar inversiones o necesidades de liquidez.
- Los costes de constitución son asequibles, del orden de 600 €, sin contar la aportación de capital social.
- Los impuestos son menores que los del autónomo ya que el tipo del impuesto de sociedades es fijo 25% y del 15% para empresas nuevas.

Como reflejan los autores Campuzano, Bataller y Bonet (2008), la flexibilidad y el menor coste de la sociedad de responsabilidad limitada frente a otros tipos sociales, en particular frente a la sociedad anónima, ha situado a la sociedad limitada como forma social que con mayor frecuencia se elige para el desarrollo de actividades empresariales. La sociedad de responsabilidad limitada es utilizada tanto por pequeñas y medianas empresas como por sociedades de grandes dimensiones que no buscan su incorporación a mercados de valores.

### **3.3 MARCA, NOMBRE Y RÓTULO COMERCIAL**

**La marca:** En la ley de marcas 17/ 2001 de 7 de Diciembre se encuentra todo el procedimiento para la gestión y creación de una marca; en el artículo 4.1 se define a la marca como: “todo signo susceptible de representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado los productos o servicios de una empresa de los de otras”.

El derecho de propiedad sobre la marca y sobre el nombre comercial se adquiere por la inscripción válidamente efectuada en el registro de marcas; esto significa que la inscripción es constitutiva. No obstante, la ley concede al usuario de una marca no registrada, pero notoriamente conocida, la posibilidad de ejercitar determinadas facultades prohibitivas.

El procedimiento de concesión de la marca se inicia con la presentación de la solicitud de la marca en la oficina española de patentes y marcas.

Para MICROFORMING S.L. la marca es muy importante, pues con ella se quiere dar una identificación a los clientes y diferenciarnos de nuestros competidores. El trébol verde es la marca que hemos escogido para identificarnos en todos nuestros productos.

Cada hoja del trébol representa cada una de las partes de la formación que se va impartir: área laboral, RRHH, medioambiente y prevención de riesgos laborales.

Figura 1: La marca de Microforming



Fuente: Elaboración propia

**El nombre comercial:** según el artículo 87 de la Ley de Marcas 17/ 2001 de 7 de Diciembre, el nombre comercial “es el signo susceptible de representación gráfica que identifica a una empresa en el tráfico mercantil y que sirve para distinguirla de las demás empresas que desarrollen actividades idénticas y similares”, siendo obligatorio su registro.

El nombre comercial por el que se ha optado para la empresa es el de **MIRCROFORMING**, elegido la unión del tipo de empresa que va a ser según el número de socios que la constituyen (Micro) y por la actividad que se va a desarrollar, es decir, formación (Forming). A través de la página de Ministerio de Industria, Energía y Turismo se solicitan tanto las tasas como los formularios para el registro de la marca.<sup>6</sup>

Figura 2: El nombre comercial de Microforming



Fuente: Elaboración propia

**El rótulo de establecimiento:** es un signo distintivo que identifica un establecimiento y lo distingue de otros destinados a actividades idénticas o similares.

El ordenamiento jurídico actual ha suprimido el carácter registral de la Ley de Marcas 32/1988, ya que antes era obligatorio el registro del rótulo de establecimiento.

<sup>6</sup> Página web ministerio tasas para el registro:  
[http://www.oepm.es/export/sites/oepm/comun/documentos\\_relacionados/Tasas/Tasas\\_SignosDistintivos\\_2016](http://www.oepm.es/export/sites/oepm/comun/documentos_relacionados/Tasas/Tasas_SignosDistintivos_2016).

Su protección y defensa ante copias se establece a través de la Ley de competencia desleal; esta modificación aparece en la ley de Marcas 17/2001 de 7 de diciembre como acercamiento al modelo Europeo.

El rótulo de MICROFORMING de su primer establecimiento y el de los futuros en su posible expansión, es el de un duende sujetando a lo alto la marca de la empresa que es la hoja de trébol y con el nombre de la empresa debajo.

Figura 3: Rótulo del establecimiento de Microforming

---



Fuente: Elaboración propia

---

### 3.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA

#### 3.4.1 ORGANIGRAMA

Fleitman (2000) define el **organigrama** como la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización en la que se refleja de forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría.

En el dibujo 4 podemos ver el organigrama de la empresa Microforming, en el cual el director general es el principal órgano gerente de la empresa, las pautas y responsabilidades marcadas por el director afectan de igual manera a la segunda fila lineal de organigrama, el cual lo conforma el administrativo y el departamento de formación.

El departamento de formación se divide en las áreas de formación de recursos humanos, laboral y de prevención; a su vez, el departamento de prevención se subdivide



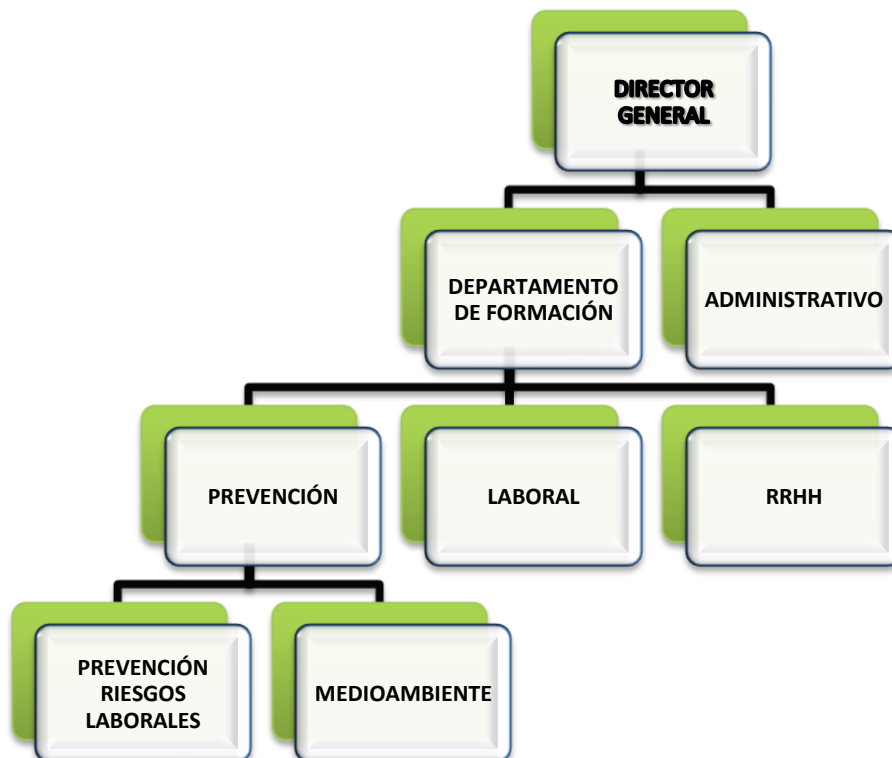
en prevención de riesgos laborales y medioambiente aunque actúan como solo un departamento a la hora de tomar decisiones y medidas dentro del departamento de formación, aunque se ofrecerán diferentes paquetes formativos.

El director general, el departamento de formación y el de administración realizarán continuas reuniones para organizar el trabajo, fomentándose muy activamente el trabajo en equipo, así como la colaboración entre departamentos. Aunque se estructure una jerarquía en el organigrama, la base del buen funcionamiento de Microforming es la colaboración entre los departamentos, que será continua, teniendo mucha importancia el equipo de trabajo.

Tanto el director general como los trabajadores del departamento de formación son graduados en relaciones laborales y recursos humanos, teniendo los conocimientos necesarios en todas las áreas, aunque de forma más desarrollada y específica en su propia área, a través de la formación especializada que cada uno de ellos ha realizado.

Microforming subcontratará de forma externa la limpieza del centro de trabajo de la empresa; serán cinco horas de trabajo a la semana las que realizará la subcontrata de limpieza, una hora al día.

Figura 4.: Organigrama y estructura de la empresa



Fuente: Elaboración propia.



Respecto al número de trabajadores que hay en cada área es el siguiente:

- ADMINISTRACIÓN : un trabajador
- ÁREA PREVENCIÓN: un trabajador en prevención de riesgos laborales y en medioambiente.
- ÁREA RRHH: un trabajador
- AREA LABORAL: un trabajador
- DIRECTOR GENERAL: un trabajador

TOTAL: Cinco trabajadores en plantilla.

### 3.4.2 DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE MICROFORMING

**Director general:** nexo de unión entre todos los departamentos y áreas. Su función, además de la de dirigir la empresa, será la de realizar la labor de comercial, presentando los paquetes de formación a los clientes, y asesorando las dudas que puedan surgir, así como resolver las incidencias que surjan con el fin de conseguir los objetivos comerciales, de venta nueva y de cartera, y de calidad del servicio determinados por la empresa. Además se citará con los clientes después del curso de formación y valorarán juntos el mismo, pudiendo realizar formación en cualquiera de las áreas.

**Responsable del área Laboral:** realizará la formación en el área laboral, y secundariamente se encargará de la consultoría y asesoramiento en los problemas jurídicos que los clientes/empresas le planteen. También estará entre sus competencias valorar con el director la labor realizada.

**Responsable del área de Prevención de riesgos laborales y medio ambiente:** Dirigir e impartir los diversos cursos en materia de prevención de riesgos y medio ambiente, que se impartirán a las pequeñas y medianas empresas. Entre sus competencias estará, junto con el director, valorar y citarse con los clientes una vez finalizado el curso de formación.

**Responsable del área de Recursos Humanos:** Dirigir e impartir los cursos a las empresas relacionados con los recursos humanos y sobre la actividad de captación y proceso de selección de candidatos. Además, si las empresas así lo solicitan, se encargará con ayuda de los demás trabajadores, de realizar el proceso de captación y selección de candidatos para que la empresa elija el trabajador según sus necesidades.



Además se reunirá con los clientes y con el director para comprobar la satisfacción de los clientes.

**Administrativo:** Administrar y prestar apoyo al resto de secciones, con la finalidad de encargarse de la documentación y la recepción de los clientes.

Todos los trabajadores de los departamentos se reunirán junto al director general para planificar, organizar y dialogar sobre los paquetes formativos de la empresa.

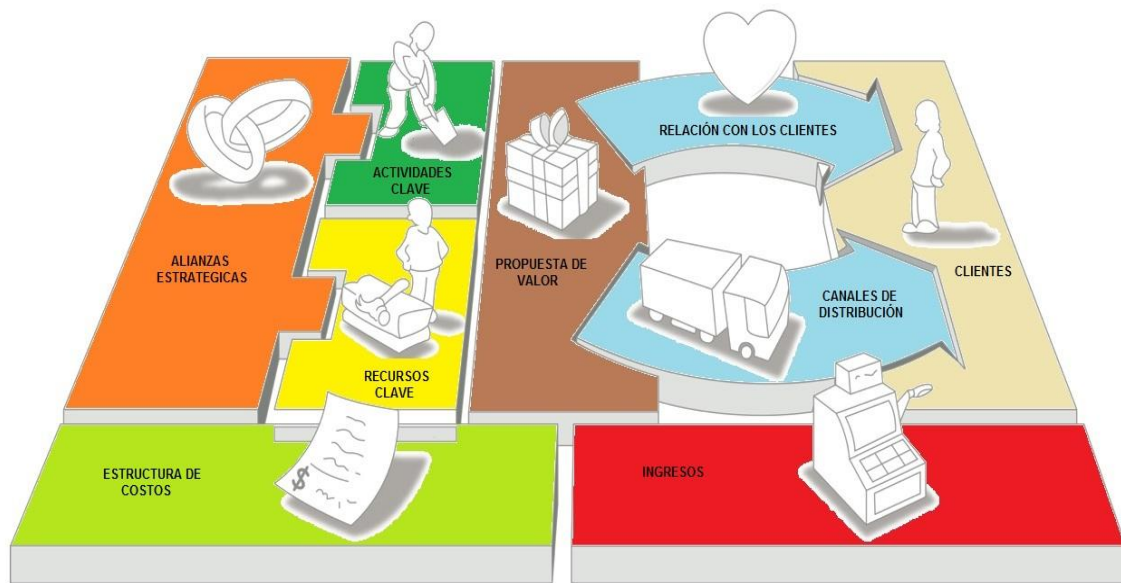
Los cuatro trabajadores que comprenden el área de RRHH, el área de laboral, el área de prevención de riesgos laborales y el director general van a ser los socios de la sociedad de Microforming, todos graduados en relaciones laborales y recursos humanos, siendo el director general el administrador de la sociedad. Microforming tiene desarrollado el proceso de selección para el puesto de administrativo para complementar el servicio de la empresa.

## 4. MODELO DE NEGOCIO

Una vez conocido el sector al que me voy a dedicar y la organización que va tener la empresa, voy a explicar el proceso que seguido para desarrollar el proyecto, como ya se ha comentado antes se va a seguir el método de negocio Canvas, este método es utilizado por múltiples empresas para poder describir y gestionar los negocios con el fin de desarrollar alternativas estrategias que den valor a la empresa, para ello divide en diferentes módulos el desarrollo de la empresa.

Osterwalder y Pigneur, (2010) explican el modelo de negocios Canvas el cual consiste en dividir en nueve módulos básicos para describir el modelo de negocio de la empresa, con ello se busca conseguir ingresos para ser viable, abarcando con estos módulos las cuatro aéreas principales de un negocio: Clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Como podemos observar en el dibujo 5 los nueve módulos son:

Figura 5: Método de negocios Canvas



Fuente: Elaboración propia

1. **Segmento de mercado:** La empresa debe saber a qué segmento se va a dirigir, mercado de masas, nicho de mercado, mercado segmentado, mercado diversificado o mercados multilaterales.
2. **Propuesta de valor:** los productos y servicios crean un valor en el segmento y hay que tener en cuenta, la novedad, mejora del rendimiento, la personalización, precio y reducción de costes.
3. **Canales de distribución:** es el modo de cómo la empresa se comunica con los clientes, a través de diferentes canales de comunicación, distribución y venta.
4. **Relaciones con los clientes:** las relaciones pueden ser de diferentes formas como son asistencia personal, autoservicio, servicio automático y a través de comunidades o líneas privadas de usuarios y o creación colectiva de empresas.
5. **Fuentes de ingreso:** para la fuente de ingresos hay que tener claro los precios establecidos que pueden ser tanto fijos o dinámico según que producto des y el segmento del mercado en el que trabajes.
6. **Recursos claves:** es lo más importante para que la empresa funcione, están los recursos físicos (instalación, fábrica, vehículos etc...), recursos humanos (las personas son muy necesarias para el desarrollo de las actividades), recursos intelectuales (como es la marca, las patentes etc...) y los recursos económicos



(dinero efectivo, líneas de crédito etc... muy necesarios para el poder funcionar correctamente y competir en el mercado).

7. **Actividades clave:** son las acciones más importantes para que la empresa funciones y pueda crear valor.
8. **Asociaciones clave:** son las estrategias y alianzas que establece con los competidores, clientes y socios. Muy importantes para poder tener más valor que el resto competidores.
9. **Estructura de costes:** la empresa deber desarrollar muy bien los costes que tiene tanto variables y fijos para poder ser viable frente al activo que produce y así poder superar su umbral de rentabilidad.

En la figura 5 se puede ver como se divide estos nueve módulos, en mi proyecto estos módulos no están desarrollados uno por uno, ya que he adaptado esta herramienta a las características de Microforming, de forma que se han agrupado, pero se mantienen las características de la metodología. Se plantean tres módulos clave en mi proyecto que son el segmento del mercado, los recursos clave de la empresa y la estructura de costes.

## 5. SEGMENTO DEL MERCADO

Una vez que conocemos el sector en el que vamos actuar, como ya he dicho anteriormente el de la formación, hay que saber qué actividad voy a desempeñar dentro del sector, conocer qué tipo de formación, los competidores y los clientes.

### 5.1 TIPO DE ACTIVIDAD

La actividad económica se define según Piernas<sup>7</sup>, como el procedimiento que implica la producción, el intercambio de servicios y productos para satisfacer las necesidades de los individuos.

En España existe una clasificación de actividades, se hace a través de dígitos se denomina clasificación nacional de actividades económicas (CNAE), el CNAE tiene su origen en un reglamento comunitario que sirve para obtener datos estadísticos comparables de instituciones financieras, agentes económicos y empresas.

---

<sup>7</sup> Definición Actividad Económica: [www.eumed.net/cursecon/dic/jph/actec.htm](http://www.eumed.net/cursecon/dic/jph/actec.htm).





Desde la página web del instituto nacional de estadística se puede comprobar cuál es la categoría a la que pertenece tu actividad<sup>8</sup>.

La actividad que va a desarrollar MIRCROFORMING se encuentra en el ámbito de la formación y educación, con lo cual el número de CNAE es **8559 otra educación n.c.o.p.** (Otra educación no comprendida en otras partes).

Una vez conocido el CNAE en el que va a desarrollar la actividad la empresa, lo siguiente es conocer los competidores.

Microforming realiza su actividad principal en la provincia de Zaragoza, para ello mediante la base de datos SABI<sup>9</sup> he obtenido datos a través de diferentes sondeos (de territorio y actividad del mismo número de CNAE) de las empresas de Zaragoza que se pueden considerar competidoras directas.

## 5.2 COMPETIDORES

A través del análisis de la base de datos SABI, he obtenido que en la provincia de Zaragoza hay 238 empresas que se dedican a la misma actividad de formación, aunque de estas 238 son unas 37 las que se dedican a prestar servicios de formación similares a los de Microforming; contando su formación en áreas enfocadas al ámbito de la empresa laboral, RRHH, prevención de riesgos laborales y medio ambiente. Aunque ninguna de las empresas competidoras se especializa en este tipo de formación y solo ofrecen formación sobre algunos aspectos relacionados con estas áreas.

En la siguiente tabla aparecen las principales empresas competidoras ordenadas por la localidad donde desarrollan su actividad.

---

<sup>8</sup> CNAE listado: <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t40/clasrev&file=inebase>

<sup>9</sup> Base de datos SABI: [http://roble.unizar.es/screens/ezproxy/sabi\\_login.html](http://roble.unizar.es/screens/ezproxy/sabi_login.html)



Tabla 2: Competencia directa de Microforming

	Nombre	Código NIF	Localidad	País
1.	<b>ACTIVIDADES FORMATIVAS SL</b>	B50447978	ZARAGOZA	ESPAÑA
2.	<b>ATRIUM FORMACION A DISTANCIA SOCIEDAD LIMITADA.</b>	B50647908	ZARAGOZA	ESPAÑA
3.	<b>EUROFOR CENTRO DE FORMACION SL</b>	B50712157	ZARAGOZA	ESPAÑA
4.	<b>BARRABES INTERNET SL</b>	B22240089	ZARAGOZA	ESPAÑA
5.	<b>MT SERVICIOS DE FORMACION SL</b>	B50598036	ZARAGOZA	ESPAÑA
6.	<b>KUHNEL FORMACION SA</b>	A50057694	ZARAGOZA	ESPAÑA
7.	<b>SOCIEDAD ARAGONESA DE ASESORIA TECNICA SL</b>	B50197581	ZARAGOZA	ESPAÑA
8.	<b>TECNICA Y EMPLEO DE ARAGON, SL</b>	B99050486	ZARAGOZA	ESPAÑA
9.	<b>FORTEC FORMACION Y TECNOLOGIA SL</b>	B50737659	ZARAGOZA	ESPAÑA
10.	<b>DX COMPUTER SL</b>	B50514470	ZARAGOZA	ESPAÑA
11.	<b>CENTRO DE ESTUDIOS PROFESIONALES DE ARAGON SA</b>	A50971506	ZARAGOZA	ESPAÑA
12.	<b>T &amp; Z FORMACION SL</b>	B50685825	ZARAGOZA	ESPAÑA
13.	<b>FORMATEL 2000 SL</b>	B50384205	ZARAGOZA	ESPAÑA
14.	<b>IZQUIERDO CENTRO DE INFORMATICA SL</b>	B50348333	ZARAGOZA	ESPAÑA
15.	<b>HACER CREATIVO SOCIEDAD LIMITADA</b>	B99195711	ZARAGOZA	ESPAÑA
16.	<b>CENTRO INTERNACIONAL DE ESTUDIOS IBER- WORLD SL</b>	B50789395	ZARAGOZA	ESPAÑA
17.	<b>FORMACION Y ASESORES EN SELECCION Y EMPLEO SL</b>	B50599422	ZARAGOZA	ESPAÑA
18.	<b>ARKE FORMACION SL</b>	B50759265	ZARAGOZA	ESPAÑA
19.	<b>PLUS ULTRA FORMACION SL</b>	B99219412	ZARAGOZA	ESPAÑA



20.	<b>NETT FORMACION SRL LABORAL</b>	B50908938	ZARAGOZA	ESPAÑA
21.	<b>FABRE PEDROL SL</b>	B99091068	ZARAGOZA	ESPAÑA
22.	<b>TECNICAS DE CONTROL METROLOGICO SL</b>	B99038515	ZARAGOZA	ESPAÑA
23.	<b>INNOTEC CONSULTORIA Y FORMACION SOCIEDAD LIMITADA.</b>	B99355000	ZARAGOZA	ESPAÑA
24.	<b>KEEPER EVENTS SOCIEDAD LIMITADA</b>	B99292419	ZARAGOZA	ESPAÑA
25.	<b>FOMENTO DE EMPLEO ARAGONES SOCIEDAD LIMITADA</b>	B50770528	ZARAGOZA	ESPAÑA
26.	<b>NASARRE SUS JOSE MARIA ASESOR SLNE</b>	B99007296	ZARAGOZA	ESPAÑA
27.	<b>QPQ FORMACION Y EMPRESA SOCIEDAD LIMITADA</b>	B99285983	ZARAGOZA	ESPAÑA
28.	<b>WORKING FORMACION INTEGRAL SL.</b>	B99391849	ZARAGOZA	ESPAÑA
29.	<b>FORMACION Y ASESORIA PARA EL EMPLEO SL</b>	B99127847	UTEBO	ESPAÑA
30.	<b>GAMIFICACION DEL APRENDIZAJE Y CONSULTORIA SL.</b>	B16311151	MARIA DE HUERVA	ESPAÑA
31.	<b>COMPUTER TARAZONA SL</b>	B50479310	TARAZONA	ESPAÑA
32.	<b>METAFOR 2000 SL</b>	B50825074	CALATAYUD	ESPAÑA
33.	<b>ASESORAMIENTO DE CONSULTA Y FORMACION SL</b>	B22229421	GRAÑEN	ESPAÑA
34.	<b>INTERNET Y SERVICIOS DE FORMACION BAJO ARAGON SL</b>	B44220499	ALCAÑIZ	ESPAÑA
35.	<b>TUROLENSE FORMACION SL</b>	B44195501	TERUEL	ESPAÑA
36.	<b>NEW LINK EDUCATION SOCIEDAD LIMITADA.</b>	B22210843	HUESCA	ESPAÑA
37.	<b>ARAGON FORMACION ACF SOCIEDAD LIMITADA</b>	B22260863	HUESCA	ESPAÑA

Fuente: Elaboración propia a través de la base de datos SABI.



## 5.3 CLIENTES

Una vez conocidos los competidores a los que me voy a enfrentar, un punto importante es a qué tipo de cliente van dirigidos mis productos y las relaciones que voy establecer con ellos. En el método Canvas uno de los aspectos importantes, que se debe conocer, es a qué tipo de cliente te vas a dirigir, *“las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes: captación de clientes, fidelización de clientes, estimulación de las ventas (venta sugestiva).”* Osterwalder y Pigneur, (2010, p.28).

En Microforming, al ser una empresa de nueva creación, el fundamento principal para la relación va a ser la captación de clientes, para ello se va utilizar como método una campaña agresiva a través de las redes sociales (twitter, facebook, whatsapp, correos electrónicos, pagina web...), en la que todos los cursos formativos para nuevos clientes tengan un 50% de descuento, una vez haya un número de clientes satisfechos con el producto la estrategia en un corto medio plazo será la fidelización de los clientes.

El segmento al que se va a dirigir Microforming es la mediana y pequeña empresa, sabemos que hoy en día en España estas empresas son el motor de nuestra economía y como ya hemos visto anteriormente en la evolución del sector, son un 99,5 % del total y sustentan el mercado español, por ello son nuestros principales clientes.

Los paquetes formativos podrán ser tanto presenciales como online a través de nuestra página web, esto genera comodidad a los clientes, además de un ahorro en costes. La formación de Microforming se dirige tanto a los emprendedores como a las empresas para sus directivos y trabajadores, además podrán recibir asesoramiento en las diferentes áreas si lo solicitan. Por eso no renunciamos a ningún sector, damos la posibilidad de adquirir nuestro producto a cualquier cliente.

Hoy en día en España según su sistema laboral tanto empresarios como trabajadores cotizan un tanto por ciento para poder adquirir una formación, es la seguridad social quien establece el porcentaje de cotización<sup>10</sup> para la formación, por tanto, está subvencionada por el estado, y son diferentes instituciones las que se encargan de repartir estas partidas a distintas empresas de formación para poder impartirla.







---

<sup>10</sup> Página seguridad social, porcentajes de cotización de formación: [http://www.segsocial.es/Internet\\_1/index.htm](http://www.segsocial.es/Internet_1/index.htm)



El interés de Microforming es impartir formación bonificada, por tanto las instituciones encargadas de repartir y administrar la formación a las respectivas empresas, son los clientes clave para nuestro negocio.

Estas instituciones o empresas son las siguientes:

-  **FUNDACION TRIPARTITA**
-  **CAMARA DE COMERCIO DE ZARAGOZA**
-  **UGT**
-  **CCOO**
-  **INSTITUTO ARAGONES DE LA MUJER**
-  **INSTITUTO ARAGONES DEL EMPLEO**

Estos son los principales clientes objetivo con los que pretende contar Microforming, y que le darán un valor a la empresa para que el negocio sea viable, será importante llegar a grandes acuerdos con ellos, para conseguir a través de estos clientes el mayor número de empresas a las que impartir este tipo de formación.



## **6. RECURSOS DE LA EMPRESA**

Los recursos clave de la empresa son aquellos que permiten a las organizaciones crear y ofrecer valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos del mercado y percibir ingresos. Osterwalder y Pigneur (2010).

Según el modelo de negocio Canvas cada empresa tiene unos recursos claves diferentes, los recursos claves pueden ser físicos, económicos, intelectuales, o humanos.

En Microforming los recursos claves son, los productos, nuestro canal de distribución y, el más importante, el humano.

### **6.1 PROVEEDORES**

Según los autores Osterwalder y Pigneur (2010) en el modelo de negocio Canvas “las empresas se asocian por múltiples motivos, estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio, las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, se puede hablar de cuatro tipos de asociaciones:

1. Alianzas estratégicas: (entre empresas no competidoras).
2. Coopetición: (asociaciones estratégicas entre empresas competidoras).
3. Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios.
4. Relaciones cliente–proveedor: (para garantizar la fiabilidad de los suministros)”.

Microforming inicialmente no se plantea ningún tipo de asociación con otras empresas, pero no se descarta en un futuro algún tipo de cooperación con otras instituciones, tanto para contactar con profesionales especializados en determinada formación, sobre la que nos interesa ofrecer cursos, como para ofrecerles nuestros recursos.

### **6.2 PAQUETES FORMATIVOS**

Los paquetes formativos de Microforming son uno de los recursos claves de la empresa, le da valor y lo diferencia de la competencia, esto es así porque hay una gran gama y variedad en las áreas de formación que ofrecemos. Muchos de los cursos son específicos lo que aumenta el valor de la empresa y nos diferencia de la competencia, nuestros competidores no están tan especializados en estas áreas ya que se dedican a ofrecer cursos más dispares, con esto conseguimos que el cliente interesado en nuestra



formación tenga más en cuenta a Microforming respecto a la competencia, lo que presenta una empresa diferente al resto y nos hacer ser más competitivos en el mercado.

Para desarrollar nuestros productos, cumplimos con la ley que trata sobre la formación profesional para el empleo, la Ley que regula la formación profesional es decir, La Ley 30/2015, de 9 de septiembre, por la que se regula el Sistema de Formación Profesional para el empleo en el ámbito laboral. En el artículo 1 de esta Ley se establece:

*Que tiene por objeto regular, “en el marco general del sistema nacional de las cualificaciones y formación profesional, la planificación y financiación del sistema de formación profesional para el empleo en el ámbito laboral, la programación y ejecución de las acciones formativas, el control, el seguimiento y el régimen sancionador, así como el sistema de información, la evaluación, la calidad y la gobernanza del sistema, conforme a los fines y principios previstos en dicha norma”.*

En artículo 2 de esta Ley se establece *“que el sistema de formación profesional dará cobertura a empresas y trabajadores de cualquier parte del territorio del estado español y responderá a una acción coordinada, colaborativa y cooperativa entre la Administración General del Estado, las comunidades autónomas y los demás agentes que intervienen en el mismo para garantizar la unidad de mercado y un enfoque estratégico de la formación, respetando el marco competencial existente”.*

Esta Ley afecta a Microforming y por tanto, se debe tener en cuenta, lo que se establece en ella sobre la formación programada por las empresas, la oferta formativa para los desempleados, iniciativas de formación profesional para el empleo, las características de la formación programada para las empresas, trabajadores destinatarios de la formación, la financiación, organización de la formación, oferta formativa para trabajadores ocupados y desempleados, los permisos individuales de formación, formación en alternativa con el empleo, formación con empleados públicos etc.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Página web fundación tripartita, desarrollo de la ley La Ley 30/2015, de 9 de septiembre, por la que se regula el Sistema de Formación Profesional para el empleo en el ámbito laboral, se detalla un cuadro resumen de todos los puntos mencionados. <http://www.fundaciontripartita.org/Con%C3%B3cenos/Pages/PFormaci%C3%B3nempleo.aspx>



Los productos de Microforming se pueden adquirir de diferentes maneras para facilitar la accesibilidad al cliente, además se estipula necesario un mínimo de cinco personas por cada acción formativa para poder comenzarlos, los paquetes formativos en las diferentes áreas son los siguientes:

Tabla 3: Precios de consultoría de Microforming

<b>CONSULTORIA</b>	
<b>AREA</b>	<b>PRECIO</b>
Asesoría Laboral	Precio X
Asesoría y contratación en Recursos Humanos	Precio X
Asesoría en Prevención de riesgos laborales	Precio X

Fuente: Elaboración propia

El precio de la parte de consultoría se pactara con el cliente, según los tramites que solicite.

Tabla 4: Tabla de cursos online y precios de Microforming

<b>CURSOS ONLINE</b>		
<b>AREA LABORAL</b>	<b>HORAS</b>	<b>PRECIO</b>
Curso online. Programa de Certificación en Relaciones Laborales: Aplicación Práctica	20	400
Contratación Laboral	20	350
Mediación Laboral	30	250
Gestión de las áreas colectivas de las empresas	20	300
<b>AREA RRHH</b>	<b>HORAS</b>	<b>PRECIO</b>





Protocolo y Comunicación Empresarial e Institucional	20	150
Curso online. Profesional en Organización, Gestión y Planificación de Eventos	20	200
Curso online. Gestión de Recursos Humanos	20	200
Curso online. Técnicas para Mejorar la Autoestima, el Autocontrol y la Comunicación	15	150
Curso online. Gestión Dinámicas de Grupo	20	150
Curso online. Certificación Profesional en Técnicas de Negociación Eficaz	20	200
Curso online. Nuevas Tecnologías Aplicadas a la Gestión de Recursos Humanos	18	200
<b>AREA DE PREVENCION DE RIESGOS LABORALES</b>	<b>HORAS</b>	<b>PRECIO</b>
Curso online. Implantación, Gestión y Auditoría de la Norma IFS 6 de Seguridad Alimentaria	18	150
Curso online. Implantación, Gestión y Auditoría de la Norma BRC 6 de Seguridad Alimentaria	15	150
Curso online. Certificación Profesional Internacional en Gestión de Calidad UNE-EN-ISO-9001:2008	15	150
Curso online. Gestión y Auditoría de Sistemas de Seguridad de la Información ISO 27001	15	150
<b>AREA DE MEDIO AMBIENTE</b>	<b>HORAS</b>	<b>PRECIO</b>



Curso online. Profesional en Contaminación Atmosférica	30	250
Curso online. Restauración de Espacios Degradados	30	200

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: Cursos presenciales y sus precios de Microforming

<b>CURSOS PRESENCIALES</b>		
<b>AREA LABORAL</b>	<b>HORAS</b>	<b>PRECIO</b>
Programa en Relaciones Laborales Sistemas de Empleo: Aplicación Práctica	30	800
Contratación Laboral, leyes y bases de contratación.	50	450
<b>AREA RRHH</b>	<b>HORAS</b>	<b>PRECIO</b>
Programa Superior en Recursos Humanos	40	950
Dirección de Recursos Humanos	40	950
<b>AREA DE PREVENCION DE RIESGOS LABORALES</b>	<b>HORAS</b>	<b>PRECIO</b>
Técnico en Prevención de Riesgos Laborales. Nivel Básico	30	750
Prevención de Riesgos Laborales en Transporte	30	500
Auditoría y Gestión de la Calidad	50	1000
<b>AREA DE MEDIO AMBIENTE</b>	<b>HORAS</b>	<b>PRECIO</b>



<b>Educación Ambiental</b>	<b>50</b>	<b>900</b>
<b>Programa Profesional en Gestión de Residuos</b>	<b>40</b>	<b>750</b>
<b>Contaminación del Suelo y Recuperación de Espacios Degradados</b>	<b>40</b>	<b>500</b>

Fuente: Elaboración propia

### **6.3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN.**

Según el método Canvas los canales de distribución son un aspecto importante ya que son la vía que hace llegar el producto al cliente, y a través de ello se produce la relación con los clientes. Esta relación es fundamental para la empresa, por ello Microforming cuenta con diferentes canales de distribución para satisfacer las necesidades del cliente.

Microforming quiere dar todo tipo de comodidades a los clientes por eso además de impartir una gran gama de productos especializados, uno de los principales canales de comercialización de los productos es a través de plataformas/red desde la página web donde podrán hacer los cursos online, también existirá una aplicación móvil en las que se les proporcionara información de los diferentes productos que hayan contratado, además podrán realizar partes del curso online desde los dispositivos móviles/tablet.

Sabemos que hoy en día los medios tecnológicos son los más utilizados y por todo tipo de personas, por eso Microforming se esfuerza en proporcionar el producto mediante estos medios.

El otro canal de distribución y uno de los más importantes será en la propia empresa, de forma presencial, a través de los recursos humanos, ya que ofrecemos formación presencial y disponemos de especialistas en todas las áreas de formación (los socios de Microforming). La satisfacción del cliente es primordial para la fidelización, por ello nuestros especialistas están preparados y cuentan con una gran diversidad de conocimientos en las áreas de formación que desarrollan.



Este canal de distribución es el clásico dentro de la formación, pero no significa que este anticuado o no sea importante, ya que los clientes no solo valoran el avance tecnológico, también el trato personal.

## **6.4 RRHH**

Los recursos humanos es el factor más importante de la empresa y el que más valor tiene, ya que son las personas las encargadas de preparar la formación y de impartirla, por ello dependemos del personal y su gran cualificación para crear el valor necesario del que va a depender la empresa.

Como ya se sabe los socios de Microforming son los responsables de las áreas de formación, por tanto, van a ser los recursos clave de la empresa; los encargados de crear valor, no por ello significa que el resto de personal de Microforming no cree valor a la empresa, dependemos del buen funcionamiento, del trabajo en equipo y la coordinación; por ello es importante el proceso de selección para el puesto que se necesita de administrativo y para futuras contrataciones en áreas de formación ya que es posible expandirse o especializarse en otras áreas formativas, por eso nuestro recurso clave es el personal.

### **6.4.1 PROCESO DE SELECCIÓN.**

En Microforming se tiene muy en cuenta y le da mucho valor a la empresa, saber cuáles son los candidatos correctos para desempeñar las funciones que Microforming demanda, por ello el tener un buen proceso de selección bien estipulado es tener un valor global para la empresa, implica ahorros en los procesos de selección además de posibles fugas de contrataciones o contratos de personal no cualificado para los puestos.

Por ello Microforming tiene realizado el proceso de selección para el puesto de administrativo que necesita para el desarrollo normal y diario de la empresa, y para las futuras incorporaciones cuando sean necesarias en las áreas de formación.

Para elaborar un buen proceso de selección y contratar al mejor candidato que se adapte a las necesidades de la organización es necesario elaborar un análisis de puestos en el que se desarrolla las características del puesto, los requisitos imprescindibles del puesto, la retribución, la misión, las funciones y tareas propias así como las competencias, conocimientos, experiencia, habilidades y valores. Con este proceso



queremos conseguir que los puestos queden bien definidos y así obtener la mayor información posible para el proceso de selección en cada caso.

### CONTRATACION LABORAL

Los autores Pereda y Berrocal (2005) describen las fases de cómo realizar un proceso de selección. A partir de sus propuestas hemos estructurado nuestro proceso de selección.

El proceso de selección y captación desarrollado por el departamento de formación de Recursos Humanos de la empresa, ha planificado las siguientes fases en el proceso:

- En primer lugar se realiza el análisis de puestos para conocer las características imprescindibles del puesto, su definición, las funciones, tareas, competencias, y expectativas del propio puesto de trabajo a cubrir.
- En segundo lugar se hará el respectivo anuncio por diferentes medios de comunicación (todos online), indicando los requisitos, tareas, salario y otras características relevantes que se crean convenientes dada la situación.
- Una vez recibidos todos los curriculums que se hayan enviado a través del anuncio, se procederá a la primera criba de dichos curriculums, a continuación con los seleccionados se llevará a cabo el vaciado de curriculum<sup>12</sup> para obtener una puntuación de cada candidato y de esta manera saber que aspirante se adapta mejor al puesto de trabajo ofertado.
- Dependiendo del puesto de trabajo que se oferta se realizarán diferentes técnicas de selección, dado el tipo de puesto utilizaremos las entrevistas personales y test para saber las características y competencias de los candidatos, pero esto no quita para que en otros procesos de selección se pueden utilizar técnicas más adecuadas si estas no encajan.
- Por último, una vez terminado este proceso, el director y socios de Microforming, se encargaran de reunirse para analizar los candidatos, y tomar la decisión final entre todos.
- Una vez tomada la decisión se procederá a la comunicación tanto de los candidatos seleccionados como de los que no han pasado el proceso de selección.

---

<sup>12</sup> Vaciado de Curriculum: plantilla utilizada donde se prioriza con una puntuación características relevantes del puesto, con esto se obtiene una puntuación global de cada candidato, obteniendo una puntuación total según las competencias y características del trabajador más relevantes para el puesto que se solicita.



## 6.4.2 TIPO DE CONTRATO

Microforming como empresa emprendedora va a utilizar el mejor tipo de contrato para el puesto de administrativo que necesita en este momento.

En un futuro si la empresa necesita de más personal se consideraran los contratos que la ley laboral pone a disposición dentro de marco estatal.

El contrato laboral que se va a realizar en Microforming para el administrativo es el de **indefinido de apoyo a los emprendedores**.

En Microforming lo que buscamos son personas comprometidas con la empresa, por ello nosotros queremos darle una confianza además de una estabilidad, que creemos que es imprescindible, de esta forma los contratos eventuales o temporales los descartamos para este puesto.

Este nuevo contrato de apoyo a emprendedores se recoge en el Real Decreto Ley 3/2012 de 10 de febrero (reforma laboral 2012) para fomentar la creación de empleo por parte de autónomos, emprendedores y pymes.

El contrato **indefinido de apoyo a los emprendedores** tiene las siguientes características:

- **Requisitos:**

*“El trabajador debe estar inscrito como desempleado para que se le puedan aplicar las bonificaciones.*

- **Características:**

*Tiempo indefinido, jornada completa y periodo de prueba de un año. Tras las últimas modificaciones, este tipo de contrato permite también la contratación a tiempo parcial.*

- **Requisitos de la empresa:**

*Menos de 50 trabajadores, que no hayan hecho despidos improcedentes o colectivos en los 6 meses anteriores.*



- **Compromiso:**

*Mantener el empleo del trabajador contratado al menos 3 años.*

- **Incentivo fiscal:**

*Deducción fiscal de 3.000 euros para el primer trabajador contratado por la empresa menor de 30 años.*

- **Incentivo fiscal para contratación de desempleados:**

*Si se contrata a un desempleado que percibe prestación de desempleo, derecho a una deducción fiscal del 50% de la prestación que el trabajador tuviera pendiente, con un máximo de 12, siendo requisito que el trabajador haya percibido al menos 3 meses de prestación. El trabajador podrá compatibilizar con su salario el 25% de la prestación que tuviera pendiente de percibir en el momento de la contratación.*

- **Bonificaciones en la cuota empresarial a la Seguridad Social para jóvenes:**

*Para edades comprendidas entre los 16 y 30 años, 83,33 €/mes el primer año (1.000 e/año), 91,67 €/mes el segundo (1.100 €/año) y 100 €/mes el tercero (1.200 €/año). Todas estas bonificaciones son acumulables a otras a las que se pudiera tener derecho hasta un máximo del 100% de la cuota empresarial.*

Las características de este contrato son totalmente compatible con Microforming y además podremos conseguir las ventajas fiscales que tiene este contrato, que para nuestro inicio en el sector van a ser muy importantes.



## **7. PRESUPUESTOS:**

Uno de los puntos más importantes a tener en cuenta para la viabilidad de la empresa, es el tener una buena estructura de costes. En este módulo se describen todos los costes que implica este modelo de negocio, tanto para su iniciación como a corto/medio plazo.

El objetivo de los modelos de negocio basados en los costes es recortar gastos en donde sea posible. Con este enfoque se pretende crear y mantener una estructura de costes lo más reducida posible Osterwalder y Pigneur (2010), con ello las empresas buscan reducir lo máximo posible los costes, para ello hay que conocer bien todos los costes que tiene la empresa tanto costes fijos como variables.

En este apartado se presentan los fondos iniciales necesarios estimados para la actividad como el gasto en el que se incurre a corto plazo, además se calculan los ingresos necesarios para obtener el umbral de rentabilidad que marcará la línea donde la empresa dejará de tener pérdidas para obtener un beneficio y pasar a ser rentable económicamente.

### **7.1 FONDOS INICIALES NECESARIOS.**

Antes de nada debemos conocer el aporte capital que dispone Microforming para su inicio, como ya he comentado anteriormente dispone de cuatro socios trabajadores, cada uno va a realizar la misma aportación económica, cada socio aportará 5.000 euros, siendo el capital disponible de 20.000 euros.

En la tabla 6 podemos ver detalladamente los fondos necesarios para poder empezar con el desempeño de las funciones de la empresa:





Tabla 6: Fondos iniciales necesarios (materiales y registros) de Microforming.

Concepto	Detalle del concepto	Precio	Cantidad	Total
Arrendamientos y cánones:	Oficina	600	1	600
	Registro mercantil marca y rotulo	400	1	400
Equipos para procesos de información	Ordenadores	500	5	2500
	Pagina web y aplicación móvil	300	1	300
	Programas informáticos	200	1	200
Mobiliario	Rotulo oficina	250	1	250
	Mesa oficina	139,9	5	699,5
	Sillón oficina	50	5	250
	Silla sala de espera	30	14	420
	Mesas clase de formación	45	6	270
	Proyector	80	1	80
	Papelera	9,99	8	79,92
	Pizarra	74,74	1	74,74
	Trituradora de papel	77	1	77
Material de oficina	(Folios, bolígrafos...)	135	1	135
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	Trípticos informativos	0,5	100	50
	Tarjetas personalizadas	0,4	250	100
	Oferta de empleo	275	1	275
Suministros	Instalaciones técnicas	1000	1	1000
	Agua	15	1	15
	Luz	80	1	80
	Teléfono y móviles	600	1	600
Rehabilitación Local	Rehabilitación Local	3000	1	3000
<b>Total</b>				<b>11.456,16</b>

Fuente: Elaboración propia.

Una vez conocidos los costes de inicio para la apertura en este caso de 11.456,16 euros y conociendo que Microforming dispone de un capital social de 20.000 euros, se puede decir que tiene liquidez suficiente para comenzar. A estos costes hay que sumarle al primer mes el concepto de salario de los trabajadores, como podemos ver en la tabla 9 el salario total de los trabajadores es de 5.650 euros con los descuentos en la seguridad social ya realizados.



## 7.2 AMORTIZACIONES:

Hay material que se compra que es una inversión en el tiempo, para ello hay que conocer el plan de amortización de la empresa, en la tabla 8 se ha realizado el plan de Microforming en base a los coeficientes de amortización lineal de las tablas fiscales marcadas por la agencia tributaria tabla 7. Podemos observar a lo largo de diez años la amortización patrimonial del inmovilizado de Microforming, los conceptos utilizados son de los fondos iniciales ya que no suponen un coste mensual como veremos en la tabla 9, pero que si tienen un periodo de amortización a lo largo de los años.

Tabla 7: Tabla de amortización de los elementos patrimoniales.

Grupo	Elementos patrimoniales	Coefficientes lineal máximo (%)	Periodo máximo (años)
1	Edificios administrativos, comerciales, de servicio y de vivienda.	2%	100
2	Instalación	12%	18
4	Mobiliario y enseres	10%	20
5	Equipos para tratamiento de la información	25%	8
6	Sistemas y programas informáticos	30%	6

Fuente: Elaboración propia, a través de la agencia tributaria.

Tabla 8: Tabla de amortización del inmovilizado de Microforming.

	Importe	Coef Max	Años Max	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Año6	Año7	Año8	Año9	Año 10
Instalaciones técnicas	1000	12%	8	120	120	120	120	120	120	120	120	0	0
Mobiliario	2456,16	16%	10	392,98	392,98	392,98	392,98	392,98	392,98	392,98	392,98	392,98	392,98
Equipos para procesos de la información	2800	25%	4	700	700	700	700	0	0	0	0	0	0
Programa informáticos	200	30%	3	60	60	60	0	0	0	0	0	0	0
Rehabilitación del local	3000	2%	10	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
<b>TOTAL AMORTIZACIONES</b>				<b>1332,98</b>	<b>1332,98</b>	<b>1332,98</b>	<b>1272,98</b>	<b>572,98</b>	<b>572,98</b>	<b>572,98</b>	<b>572,98</b>	<b>452,98</b>	<b>452,98</b>

Fuente: Elaboración propia



### **7.3 COSTES DE FIJOS DEL PRIMER AÑO**

A continuación en la tabla 9 se van a plasmar los costes fijos a los que debe hacer frente mes a mes durante el primer año, aparecen tanto los costes fijos al año, salarios de los trabajadores y la amortización del inmovilizado material.

En la tabla 9 se detallan los suministros del agua, luz y teléfono, indicar que la cuota de teléfono es mensual, mientras que luz y agua se factura cada dos meses. Para el material de oficina se estipula pedir cada tres meses una partida y para la amortización del inmovilizado total del primer año calculada en la tabla 8, se divide el total obtenido por los doce meses del años, obteniendo un cuantía fija por mes. Esta cuantía ira siendo diferente cada año según la amortización obtenida anteriormente.

El arrendamiento y cánones, además de la publicidad o propaganda tendrán un coste mensual, si ningún tipo de variación. Respeto a los salarios de los trabajadores, en la tabla podemos encontrar los sueldos mensuales tanto de los socios de Microforming, como del Administrativo, todos los trabajadores tienen el mismo salario de 1.000 euros, también aparecen los costes de seguridad social que tiene que aportar la empresa.

El coste total anual obtenido será al que tendrá que hacer frente Microforming, para ello más adelante se obtendrá cuantos paquetes formativos son necesarios vender para hacer frente a los costes y ser viables a corto y medio plazo en el mercado.

Tabla 9.: Costes fijos primer año de Microforming

	Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Concepto	Detalle del concepto													
Arrendamientos y cánones:	Oficina	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	Publicidad Internet	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	
Suministros	Agua	15		15		15	15		15		15		15	
	Luz	80		80		80	80		80		80		80	
	Teléfono	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	
Sueldos y salarios	Socios (4)	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	
	Trabajadores (1)	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	
	Seguridad Social	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	
Material de oficina	(Folios, bolígrafos...)	135			135				135				135	
Amortización Inmovilizado	Primer año	111,08	111,08	111,08	111,08	111,08	111,08	111,08	111,08	111,08	111,08	111,08	111,08	1332,98
<b>Total</b>		7466,08	7236,08	7316,08	7406,08	7316,08	7316,08	7236,08	7466,08	7236,08	7316,08	7236,08	7466,08	<b>87942,98</b>

Fuente: Elaboración propia



## 7.4 UMBRAL DE RENTABILIDAD

Según Muñiz (2008) se define umbral de rentabilidad o punto muerto como la cantidad de ingresos que genera un margen de contribución (porcentaje sobre ventas) igual a la cuantía de costes fijos. Por encima de dicha cantidad se obtienen unos ingresos que, una vez absorbidos los costes fijos, proporcionan beneficios y por debajo de la misma proporcionan pérdidas.

Una vez que conocemos el fondo inicial necesario, el fijo del primer año y las amortizaciones de inmovilizado, lo siguiente a conocer es cuanto productos son necesarios vender para poder hacer frente a los costes y saber cuándo es rentable la empresa, para ello vamos a obtener el umbral de rentabilidad.

En la tabla 10 se resume cuantos productos hay que vender en los diferentes umbrales, para hacer frente a los costes fijos, cada producto vendido a partir de los umbrales expuestos en la siguiente tabla la empresa ya obtendrá beneficio.

Tabla 10: Umbrales de rentabilidad

<b>Umbrales de rentabilidad</b>	<b>COSTES FIJOS ANUALES</b>	<b>PRECIO DEL PRODUCTO MEDIO</b>	<b>PRODUCTOS A VENDER ANUALMENTE UNIDADES</b>	<b>PRODUCTOS A VENDER AL MES UNIDADES</b>
<b>MEDIO</b>	87.942,98 €	400 €	219	18
<b>PESIMISTA</b>	87.942,98 €	150 €	586	48
<b>OPTIMISTA</b>	87.942,98 €	1.000 €	87	7
<b>MEDIO (5 personas)</b>	87.942,98 €	400 €	43	4
<b>PESIMISTA (5 personas)</b>	87.942,98 €	150 €	117	10
<b>OPTIMISTA (5 personas)</b>	87.942,98 €	1.000 €	18	2

Fuente: Elaboración propia



Para sacar el umbral de rentabilidad se ha estipulado el precio medio de todos los paquetes formativos que hay, el precio medio entre todos los paquetes formativos es de 400 euros, para hacer frente a los costes fijos totales anuales de 87.942,98 euros se tiene que vender 219 paquetes formativos al año, lo que corresponde a 18 paquetes formativos por mes.

Si lo estimamos desde un planteamiento pesimista consideramos solo el precio más barato de los paquetes formativos que hay, que es de 150 euros. En este caso se deberían vender 586 paquetes formativos para hacer frente a los costes, lo que al mes sale a 48 cursos, el pesimista es inviable por el número de horas a realizar al mes, son demasiados cursos a impartir al mes.

Si lo estipulamos de manera muy optimista, nos fijamos en el precio más caro de los cursos formativos que tenemos que es de 1.000 euros, tendremos que vender al año 87 paquetes formativos, lo que corresponde 7 al mes para hacer frente a los costes.

Aunque hemos sacado un umbral pesimista y optimista, lo normal es fiarnos del umbral medio ya que es muy difícil llegar a estos extremos considerados.

Una vez obtenidos los umbrales de rentabilidad por acción formativa individual, se van obtener también mediante las cinco personas que son necesarias para la iniciación del curso como ya se ha explicado anteriormente.

En el umbral medio con el precio de 400 Euros por producto por 5 personas es igual a 2000 euros, lo que tendría que venderse 43 cursos anuales, lo que son 4 cursos al mes.

En el umbral pesimista con el precio de 150 Euros por producto por 5 personas es igual a 750 euros, lo que tendría que venderse 117 cursos anuales, los que son 10 cursos al mes.

En el umbral optimista con el precio de 1.000 Euros por producto por 5 personas es igual a 5000 euros, lo que tendría que venderse 18 cursos anuales, los que son unos 2 cursos al mes.

Partiendo del umbral medio que es el más fiable de los tres expuestos, se puede considerar que los costes de la empresa son asumibles sin tener que llegar a un exceso de ventas de producto, con lo que la empresa tiene opción de ser viable en el mercado, necesitaría vender 4 cursos de formativos al mes para 5 personas, para hacer frente a los



costes, a partir del curso 4 todo lo que se venda de más será beneficio para Microforming.

## 8. ANÁLISIS DAFO

Según los autores Osterwalder y Pigneur (2010) son muchos los empresarios que están familiarizados con el análisis DAFO, este análisis sirve tanto para estudiar los puntos débiles y fuertes de una empresa como para identificar las posibles amenazas y oportunidades. Se trata de una herramienta sencilla de utilizar sirve para evaluar los aspectos tanto internos como externos de la empresa.

Una vez, conociendo los clientes, el mercado, la competencia, los productos, el valor de la empresa etc. Finalmente se va realizar el análisis DAFO de la empresa, es un análisis tanto externo, como interno, sencillo de entender y utilizar, con ello se consigue una conclusión general de la empresa.

En el análisis externo, hay que tener en cuenta todo lo relacionado con el entorno de la empresa y hay que preguntarse cuáles son las oportunidades que tiene la empresa y a qué amenazas potenciales se enfrenta.

En el análisis interno, debe conocer la empresa cuáles son las debilidades que le afectan y las fortalezas que esta tiene para conseguir valor.

Es una manera rápida y visual de ver cómo afectan los diferentes factores a la empresa y con ello poder subsanarlos mediante la mejora continua.

Voy a utilizar el análisis DAFO para poder visualizar todos los puntos desarrollados y analizado en el proyecto, para así poder determinar cuáles son las fortalezas y debilidades de Microforming, esto me ayudara a obtener unas conclusiones finales de si es factible y viable el desarrollo de la actividad.

A continuación en la tabla 11 desglosare el análisis tanto interno y externo de Microforming.



Tabla 11.: Análisis DAFO

FACTORES INTERNOS	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Inexperiencia en el sector</li><li>• Liquidez necesaria hasta tener una clientela fija.</li><li>• Adaptación necesaria para la formación de los clientes.</li><li>• Regularización de toda la burocracia necesaria para la apertura.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bajos costes de apertura y producción.</li><li>• Flexibilidad de organización en la empresa, adaptándose al mercado.</li><li>• Marca de empresa diferenciada.</li><li>• Innovación y especialización en los paquetes formativos para las empresas.</li><li>• Trabajo en equipo en el sistema de formación.</li><li>• Implicación de un proyecto nuevo y con personal joven y formado.</li><li>• Control y conocimientos en el manejo de redes sociales.</li><li>• No limitamos el producto a ningún sector laboral.</li></ul>
FACTORES EXTERNOS	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cambios en regulación de la formación, que modifican los productos que tenemos para la impartición de la formación.</li><li>• Nuevos competidores.</li><li>• Adaptación de los paquetes formativos a la legislación vigente, según los nuevos reales decretos.</li><li>• Empresas competidoras con clientes muy fidelizados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mercado de la pequeña y mediana empresa.</li><li>• Productos más especializados en nuestras áreas, respecto a otras empresas.</li><li>• No tenemos barreras de mercado, en ningún sector, atendemos a cualquier cliente.</li><li>• Mercado no especializado en nuestras áreas de formación.</li><li>• Demanda de las empresas en este tipo de formación, con un incremento del mercado.</li><li>• Pocos competidores especializados en estas áreas de formación.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia.





Podemos concluir de este análisis DAFO que Microforming tiene más Fortalezas y Oportunidades que Debilidades y Amenazas lo que hace que sea interesante entrar en este momento a trabajar en este sector. Las fortalezas detectadas permiten a la empresa ser más fuerte para competir en el mercado, pero debe tener en cuenta las amenazas y debilidades en el presente y futuro de la empresa, para poder hacer frente a ellas y subsistir en el mercado.

## 9. CONCLUSIONES

El objetivo de este proyecto ha sido elaborar y presentar el proceso de formación de una empresa de formación en la provincia de Zaragoza.

Hemos podido explicar cuáles son los principales motivos para ser un emprendedor, y lo que conlleva emprender un proyecto en las diferentes comunidades autónomas, la crisis ha paliado el sector económico y laboral generando dificultades para poder subsistir en los mercados. Tras ello he decidido elaborar un proyecto en el cual poder utilizar mis conocimientos para analizar las oportunidades de un sector (el de la formación profesional) que ha estado en auge desde años atrás, el crecimiento en los últimos años no ha sido tan grande como desde el 2005, pero su evolución ha sido constante. Conociendo que las empresas demandan formación y que los datos del sector son positivos, provoca que sea más apetecible seguir investigando en la realización del proyecto.

Se han presentado todas las fases para formar la empresa, en la que encontramos el tipo de sociedad en este caso por las ventajas frente a otras será el de sociedad limitada, los registros de la marca y nombre, además de la organización del personal dentro de Microforming. Todo ello es necesario para poder estructurar la empresa.

Una vez con la estructura de la empresa, se ha seguido el método Canvas para generar el negocio adaptándolo al proyecto de Microforming, de este método hemos obtenido los siguientes datos a tener en cuenta para la creación del proyecto:

Primero se ha obtenido el código CNAE (8559 otra educación n.c.o.p.) para saber a qué tipo de actividad se va dedicar.

A través de la base de datos SABI se ha obtenido que hay 238 empresas con este tipo de actividad en la comunidad de Aragón, pero que son unas 37 las que se dedican prestar servicios de formación parecidos a los de Microforming.



Se ha conocido que tipos de clientes se va dedicar, su relación y que clientes van a ser el punto fuerte para la viabilidad de la empresa, en este aspecto la formación bonificada y los encargados en repartir esta formación que serán los clientes clave de la empresa.

Los recurso clave de la empresa que se han obtenido en base al seguimiento de la metodología son: los paquetes formativos tanto presenciales como online y con una gran gama en cada área específica, los canales de distribución de los productos hacia los clientes tanto presencial, como vía online a través de las plataformas web/aplicación móvil, y uno de los más importantes los recursos humanos de la empresa, ya que son ellos los encargados de impartir y realizar la formación, para ello se va a disponer de personal cualificado para las diferentes áreas de formación.

También se ha obtenido los fondos iniciales necesarios, las amortizaciones del inmovilizado y los costes fijos de la empresa, y con el capital social que dispone Microforming de 20.000 euros se pueden hacer frente a los costes iniciales. Una vez que se han obtenido los costes se ha realizado los umbrales de rentabilidad y se puede concluir que el umbral pesimista la empresa no es viable por la gran cantidad de productos que tendría que vender y las horas que conlleva toda esta formación, pero si son viables tanto el umbral medio como el optimista, ya que no son necesarios vender multitud de productos para que la empresa sea viable, con los costes y personal actual.

Finalmente se puede concluir que se ha generado una empresa desde cero con previsión o probabilidad de ser viable, ya que se ha realizado en un sector en constante evolución, con clientes que demandan el producto, y con unos competidores que no están tan especializados en los paquetes formativos que Microforming oferta, lo que le da un añadido de valor a la empresa y la hace competitiva en el mercado, además los costes de la empresa son fácilmente subsanables con una venta media de productos, que la empresa puede hacer frente mes a mes.

Es el primer paso de análisis para que Microforming vea la luz, este análisis me ha ayudado a poder establecer unos métodos que me servirán para seguir analizando con más criterio aspectos importantes del proyecto, ya que para seguir con él, se tiene que establecer un estudio más exhaustivo de los costes de la empresa, ya que se debe conocer los costes de cada acción formativa para la empresa.

No debemos olvidarnos que esto no se puede llevar a cabo sin la ilusión y ganas que ofrece ser uno más en un proyecto nuevo como es el de Microforming.



## 10. BIBLIOGRAFÍA:

- Campuzano Laguillo, A.B., Bataller, J., Bonet, J.I. (2008): *Sociedad de responsabilidad limitada*. Editorial: Tirant lo Blanch.
- Díez Vial, I., Martín De Castro, G., Montoro Sánchez, M.A. (2014): *Economía de empresa*. Ediciones Paraninfo.
- Fleitman, J. (2000): *Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. Editorial: McGraw-Hill Interamericana.
- *Formación de las empresas informe anual 2014* (fundación tripartita).
- *Global Entrepreneurship Monitor* (Informe ejecutivo de Aragón 2014).
- Muñoz Gonzalez, R. (2008): *Marketing en el siglo XXI*. Editorial: Rustica.
- La ley de marcas 17/ 2001 de 7 de Diciembre.
- Ley 3/1991, de 10 de enero, de *Competencia Desleal*.
- Ley 58/2003, de 17 de diciembre, *General Tributaria*.
- Ley 27/2014, de 27 de noviembre, *del Impuesto sobre Sociedades*.
- Ley 30/2015, de 9 de septiembre, por la que se *regula el Sistema de Formación Profesional para el empleo en el ámbito laboral*.
- Real Decreto 2530/1970, de 20 de agosto, por el que se regula el *Régimen Especial de la Seguridad Social de los trabajadores por cuenta propia o autónomos*, con la modificación de la Ley 20/2007, de 11 de julio, del Estatuto del trabajo autónomo, que modifica algunos aspectos de la regulación de este Régimen Especial, y su disposición adicional 15º prevé la actualización de la normativa establecida en el presente Decreto, con última actualización el 23 de enero de 2012.
- Real decreto de 22 de agosto de 1885 por el que se publica el *Código de Comercio*.
- Real Decreto Legislativo 1/1994, de 20 de junio, por el que se aprueba el Texto Refundido de la *Ley General de la Seguridad Social*, actualizado el 18 de agosto de 2015, con las modificaciones introducidas por las Leyes publicadas hasta la fecha.
- Real Decreto 1784/1996, de 19 de julio, por el que se aprueba el *Reglamento del Registro Mercantil*.



- Real Decreto 395/2007, de 23 de marzo, por el que se regula el *subsistema de formación profesional para el empleo*.
- Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el *Plan General de Contabilidad*.
- Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, en el que se aprueba el texto refundido de la *Ley de Sociedades de Capital*.
- Real Decreto Ley 3/2012 de 10 de febrero (reforma laboral 2012) para *fomentar la creación de empleo por parte de autónomos, emprendedores y pymes*.
- Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la *Ley del Estatuto de los Trabajadores*.
- Real Decreto Legislativo 3/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la *Ley de Empleo*.
- Ortega Cachon, I. (2014): *Millennials. Inventa Tu Empleo*. Editorial: UNIR Emprende
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010): *Generación de modelos de negocio*. Editorial: Deusto libros PAPP, S.L.U.
- Pereda Marin, S., Berrocal Berrocal, F. (2005): *Gestión de Recursos Humanos por Competencias segunda edición*. Editorial: Universitaria Ramón Areces.
- Welch, J., Welch, S. (2005): *Winning*. S.A. Ediciones B.

**11. WEBGRAFÍA:**

FECHA DE CONSULTA	DESCRIPCIÓN	DIRECCIÓN WEB
Noviembre 2015	<b>Método Canvas y Tabla</b>	<a href="http://abcdelemprendedor.blogspot.com.es/2014/03/metodo-canvas.html">http://abcdelemprendedor.blogspot.com.es/2014/03/metodo-canvas.html</a>
Septiembre- Octubre 2015	<b>Generación Millenials</b>	<a href="http://www.leanstart.es/millennials-una-nueva-generacion/">http://www.leanstart.es/millennials-una-nueva-generacion/</a> <a href="http://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/">http://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/</a> <a href="http://www.millennialsempleo.com/2015/06/el-nuevo-libro-de-inaki-ortega_15.html">http://www.millennialsempleo.com/2015/06/el-nuevo-libro-de-inaki-ortega_15.html</a>
Noviembre 2015	<b>Página emprendedores de Universa</b>	<a href="http://www.emplea.universa.es">www.emplea.universa.es</a>
Octubre 2015	<b>Organigrama</b>	<a href="http://www.promonegocios.net/organigramas/definicion-organigramas.html">http://www.promonegocios.net/organigramas/definicion-organigramas.html</a>
Septiembre- Octubre 2015	<b>Tipos de sociedades</b>	<a href="http://www.infoautonomos.com/informacion-al-dia/tipos-de-sociedades/sociedad-limitada-caracteristicas-ventajas/">http://www.infoautonomos.com/informacion-al-dia/tipos-de-sociedades/sociedad-limitada-caracteristicas-ventajas/</a> <a href="http://www.geocities.ws/gajg08021975/acp6163/081/t7.html">http://www.geocities.ws/gajg08021975/acp6163/081/t7.html</a>
Diciembre 2015 Enero 2016	<b>Seguridad social</b>	<a href="http://www.seg-social.es/Internet_1/Normativa/095318">http://www.seg-social.es/Internet_1/Normativa/095318</a>
Septiembre- Octubre 2015	<b>Página Ministerio de industria (Ley de marcas)</b>	<a href="http://www.oepm.es/cs/OEPMSite/contenidos/NORMATIVA/NormasSobreMarcasYOtrosSignosDistintivos/NSMYOSD_Nacionales/LEY_172001_de_7_de_diciembre_de_Marcas.htm">http://www.oepm.es/cs/OEPMSite/contenidos/NORMATIVA/NormasSobreMarcasYOtrosSignosDistintivos/NSMYOSD_Nacionales/LEY_172001_de_7_de_diciembre_de_Marcas.htm</a>
Septiembre- Octubre 2015	<b>Página Ministerio de industria (Propiedad industrial)</b>	<a href="http://www.oepm.es/es/propiedad_industrial/propiedad_industrial/">http://www.oepm.es/es/propiedad_industrial/propiedad_industrial/</a>
Febrero 2016	<b>Página Ministerio de industria (Normativa de contratos)</b>	<a href="http://www.empleo.gob.es/es/informacion/contratos/contenidos/normativabasicacontr.html">http://www.empleo.gob.es/es/informacion/contratos/contenidos/normativabasicacontr.html</a>
Febrero 2016	<b>Tipos de contrato en el 2016</b>	<a href="http://www.infoautonomos.com/contratar-trabajadores/tipos-contratos-de-trabajo/">http://www.infoautonomos.com/contratar-trabajadores/tipos-contratos-de-trabajo/</a>
Marzo 2016	<b>Base de datos SABI</b>	<a href="http://roble.unizar.es/screens/ezproxy/sabi_login.html">http://roble.unizar.es/screens/ezproxy/sabi_login.html</a>



Marzo 2016	<b>Impuesto de sociedades</b>	<a href="http://infoautonomos.economista.es/fiscalidad/impuesto-de-sociedades/">http://infoautonomos.economista.es/fiscalidad/impuesto-de-sociedades/</a>
Abril 2016	<b>Definición de organigrama</b>	<a href="http://www.gestiopolis.com/organigramas-definiciones-y-herramientas/">http://www.gestiopolis.com/organigramas-definiciones-y-herramientas/</a>
Noviembre 2015	<b>Sociedad Responsabilidad Limitada</b>	<a href="http://www.tirant.com/editorial/libro/la-sociedad-de-responsabilidad-limitada-ana-belen-campuzano-laguillo-9788498763591#sthash.o8POg2SB.dpuf">http://www.tirant.com/editorial/libro/la-sociedad-de-responsabilidad-limitada-ana-belen-campuzano-laguillo-9788498763591#sthash.o8POg2SB.dpuf</a>
Marzo- Abril 2016	<b>Instituto Nacional de Estadística</b>	<a href="http://www.ine.es">www.ine.es</a>
Febrero 2016	<b>Solicitud de nombre y marca comercial</b>	<a href="http://www.oepm.es/es/signos_distintivos/nombre_comercial/mas_informacion/mas_informacion_sobre_marcas_y_nombres_comerciales/que_se_debe_hacer_antes_de_solicitar_una_marca_o_un_nombre_comercial.html">http://www.oepm.es/es/signos_distintivos/nombre_comercial/mas_informacion/mas_informacion_sobre_marcas_y_nombres_comerciales/que_se_debe_hacer_antes_de_solicitar_una_marca_o_un_nombre_comercial.html</a>
Abril 2016	<b>Tasas rotulo y marca</b>	<a href="http://www.oepm.es/export/sites/oepm/comun/documentos_relacionados/Tasas/Tasas_SignosDistintivos_2016.pdf">http://www.oepm.es/export/sites/oepm/comun/documentos_relacionados/Tasas/Tasas_SignosDistintivos_2016.pdf</a>
Marzo 2016	<b>Definición Actividad económica</b>	<a href="http://definicion.de/actividad-economica/#ixzz44Bm0d217">http://definicion.de/actividad-economica/#ixzz44Bm0d217</a> <a href="http://www.eumed.net/cursecon/dic/jph/act-ec.htm">http://www.eumed.net/cursecon/dic/jph/act-ec.htm</a>
Marzo 2016	<b>Lista del CNAE</b>	<a href="http://www.cnae.com.es/lista-actividades.php">http://www.cnae.com.es/lista-actividades.php</a>
Marzo- Abril 2016	<b>Agencia tributaria</b>	<a href="http://www.agenciatributaria.es">www.agenciatributaria.es</a>
Noviembre-2015 Febrero-Marzo- Abril- 2016	<b>Fundación Tripartita</b>	<a href="http://www.fundaciontripartita.org/Pages/default.aspx">http://www.fundaciontripartita.org/Pages/default.aspx</a>
Marzo 2016	<b>Umbral de rentabilidad</b>	<a href="http://www.marketing-xxi.com/punto-muerto-o-umbral-de-rentabilidad-49.htm">http://www.marketing-xxi.com/punto-muerto-o-umbral-de-rentabilidad-49.htm</a>