



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

ICADE

PLAN DE NEGOCIO DE UNA SOLUCIÓN DE FORMACIÓN IN COMPANY EN SOSTENIBILIDAD PARA EMPRESAS

Autor: Enrique López de Ceballos del Río

5º E3 B

Derecho Civil

Tutor: Braulio Pareja Cano

Resumen

La sostenibilidad es un tema de cada vez más importancia para las empresas, no solo por las exigencias normativas, sino también por su relación con la competitividad, la reputación y la capacidad de generar valor a largo plazo. En este contexto, el peso creciente de los criterios ESG y los cambios en los modelos de aprendizaje corporativo han generado un entorno favorable para nuevas soluciones formativas que ayuden a las organizaciones a integrar por fin la sostenibilidad en su cultura interna y en su operativa diaria. Al mismo tiempo, el crecimiento del e-learning ha permitido ofrecer formación de una forma más flexible, escalable y medible, abriendo nuevas oportunidades dentro del mercado de la capacitación empresarial.

El presente Trabajo de Fin de Grado analiza el diseño y la viabilidad de un modelo de negocio centrado en la formación in company en sostenibilidad a través de una solución especializada de e-learning para el mercado B2B. Mediante un enfoque de plan de negocio, el estudio analiza el contexto sectorial, el entorno competitivo y la demanda para este tipo de formación, y desarrolla después la propuesta de valor del proyecto, su estrategia comercial, su estructura operativa y su lógica económico-financiera. El análisis muestra que existe un espacio de mercado atractivo para una propuesta que combine especialización en el tema, aplicación práctica y escalabilidad digital, concluyendo que el proyecto constituye una respuesta coherente y potencialmente viable ante una necesidad empresarial emergente.

Palabras clave: sostenibilidad, formación corporativa, e-learning, ESG, B2B, aprendizaje digital.

Abstract

Sustainability is an issue of growing importance for companies, not only because of regulatory requirements, but also because of its connection to competitiveness, reputation, and the ability to generate long-term value. In this context, the growing importance of ESG criteria and changes in corporate learning models have created a favorable environment for new training solutions that help organizations finally integrate sustainability into their internal culture and daily operations. At the same time, the growth of e-learning has made it possible to offer training in a more flexible, scalable, and measurable way, opening up new opportunities within the corporate training market.

This undergraduate thesis analyzes the design and feasibility of a business model focused on in-company sustainability training through a specialized e-learning solution for the B2B market. Using a business plan approach, the study analyzes the sectoral context, the competitive environment, and the demand for this type of training, and then develops the project's value proposition, its commercial strategy, its operational structure, and its economic and financial rationale. The analysis shows that there is an attractive market opportunity for a proposal that combines subject-matter expertise, practical application, and digital scalability, concluding that the project constitutes a coherent and potentially viable response to an emerging business need.

Key words: sustainability, corporate training, e-learning, ESG, B2B, digital learning.

ÍNDICE DE CONTENIDOS:

1.INTRODUCCIÓN.....	6
1.1. Interés del tema.....	6
1.2. Objetivos del trabajo.....	7
1.3. Metodología.....	8
1.4. Estructura	8
2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	10
2.1. Descripción de la industria.....	10
2.2. Análisis del entorno, la demanda y la competencia.....	13
2.3. Oportunidad de negocio.....	20
3. MODELO DE NEGOCIO.....	22
3.1. Presentación del proyecto.....	22
3.2. Misión, visión y valores.....	22
3.3. Business Model Canvas.....	23
3.4. Ventaja competitiva.....	32
4. PLAN COMERCIAL Y DE MARKETING.....	33
4.1. Posicionamiento y estrategia comercial.....	33
4.2. Marketing mix.....	34
4.3. Plan de ventas.....	37
5. PLAN OPERATIVO Y ORGANIZATIVO.....	39
5.1. Operativa del negocio.....	39
5.2. Recursos, organización y alianzas.....	40
5.3. Plan de implantación.....	41
6. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO Y VIABILIDAD.....	43
6.1. Hipótesis del modelo.....	43
6.2. Inversión inicial y necesidades de financiación.....	45
6.3. Proyecciones financieras.....	47
7. CONCLUSIONES.....	51
7.1. Respuesta a los objetivos.....	51
7.2. Principales hallazgos, riesgos y líneas futuras.....	53
8. DECLARACIÓN DE USO DE IA GENERATIVA.....	54
9. BIBLIOGRAFÍA.....	56

Índice de Figuras:

- Figura nº 1: Evolución del gasto en formación corporativa (2019-2024)
- Figura nº 2: Intersección entre formación corporativa, e-learning y sostenibilidad empresarial
- Figura nº 3: Análisis PESTEL del entorno y sus implicaciones para el proyecto
- Figura nº 4: Segmentación de clientes y atractivo comercial
- Figura nº 5: Mapa de posicionamiento competitivo de los principales actores del mercado
- Figura nº 6: Value Proposition Canvas del proyecto
- Figura nº 7: Indicadores recientes sobre formación y aprendizaje en el entorno laboral
- Figura nº 8: Business Model Canvas del Proyecto
- Figura nº 9: Marketing Mix. Las 4Ps del marketing
- Figura nº 10: Principales hipótesis comerciales del plan de ventas
- Figura nº 11: Estructura organizativa funcional del proyecto
- Figura nº 12: Cronograma de Gantt de implantación del proyecto
- Figura nº 13: Resumen de hipótesis del modelo
- Figura nº 14: Desglose de la inversión inicial
- Figura nº 15: Necesidades de financiación y fuente de los fondos
- Figura nº 16: Proyección de ingreso
- Figura nº 17: Proyección de costes
- Figura nº 18: Evolución gráfica de la proyección de costes
- Figura nº 19: Cuenta de resultados

1. Introducción

1.1. Interés del tema

La sostenibilidad se ha consolidado en los últimos años como una de las transformaciones más relevantes del entorno empresarial contemporáneo. Ha dejado de ser algo secundario dentro de la empresa y se ha convertido en un pilar cada vez más presente en la estrategia, en la operación diaria y en la relación con inversores y clientes.

Al mismo tiempo, también ha cambiado la forma en la que las organizaciones forman a sus empleados, con una presencia cada vez más significativa de soluciones digitales que permiten llegar a más personas de forma flexible, escalable y relativamente fácil de medir.

En este cruce entre sostenibilidad, formación corporativa y digitalización aparece una oportunidad especialmente interesante para analizar una propuesta de negocio como la que se plantea en este trabajo.

La propuesta de negocio es especialmente relevante porque va más allá de seguir la tendencia actual, estudiando una necesidad cada vez más urgente en la mayoría de las empresas. La sostenibilidad es ya protagonista en el discurso corporativo, pero en numerosas ocasiones esto no significa que esté realmente integrada en el día a día de las organizaciones.

Para que esa integración sea verdadera, no es suficiente con fijar objetivos generales o comunicar compromisos hacia el exterior de la organización, es necesario que los trabajadores sean verdaderamente conscientes de qué implica la sostenibilidad en la práctica y cómo afecta su trabajo. Partiendo de esta base, la formación interna adquiere un papel importantísimo, y estudiar un modelo de negocio centrado en este tipo de soluciones es la oportunidad perfecta para abordar una necesidad empresarial real desde una lógica práctica.

Desde un punto de vista académico el tema es muy atractivo, ya que conecta ámbitos que generalmente se estudian por separado: la sostenibilidad, el e-learning (cada vez más presente en el entorno global), la formación in company y el diseño de modelos de negocio.

El trabajo no busca simplemente establecer que la sostenibilidad es importante o que la formación digital está creciendo, sino conectar ambas ideas en una propuesta

concreta y analizar si realmente tiene sentido desde el punto de vista estratégico, operativo y económico. El interés del tema va más allá de un estudio teórico, como una reflexión general, sino como el diseño de una verdadera solución empresarial específica viable.

A esto se le añade una especial motivación personal. Un primer contacto con la sostenibilidad tuvo lugar durante unas prácticas de verano en Plenium Partners, fondo especializado en inversión en energías renovables, experiencia que permitió conocer la verdadera y creciente importancia de la sostenibilidad desde dentro de una empresa. A esto se le suma que, a lo largo de la carrera, la formación específica en materias de sostenibilidad no ha tenido una importancia proporcional al crecimiento imparable en el mundo corporativo. Es por ello por lo que el Trabajo de Fin de Grado se presentó como la oportunidad ideal para profundizar en el tema mientras se ponían en práctica los conocimientos adquiridos con la elaboración de un modelo de negocio.

Por último, habiendo tenido la oportunidad de formar parte de un proceso de formación dentro de una empresa, se ha comprobado de primera mano algo especialmente preocupante: aunque muchas empresas dan mucha importancia a la sostenibilidad en su discurso, eso no siempre se refleja después en la formación interna de la plantilla. Precisamente esa diferencia entre la importancia que se da a la sostenibilidad a nivel estratégico y su aplicación real dentro de la empresa es una de las ideas que más sentido da a este trabajo, al dar vida a un proyecto que da la oportunidad a las organizaciones de verdaderamente formar a sus empleados en esta materia.

1.2. Objetivos del trabajo

El objetivo del presente trabajo es diseñar y evaluar la viabilidad de un modelo de negocio de formación in company en sostenibilidad dirigido a empresas. Para cumplir con este objetivo, será necesario:

- Analizar la industria y el mercado de la formación corporativa digital, estudiando su evolución, la relevancia creciente de la sostenibilidad en la empresa y la existencia de una oportunidad de negocio real.
- Desarrollar el modelo de negocio del proyecto, concretando su propuesta de valor, el cliente objetivo y su lógica de funcionamiento a través de herramientas como el Business Model Canvas y el Value Proposition Canvas.

- Analizar la viabilidad económica y financiera del proyecto, estimando las principales hipótesis del modelo, la inversión inicial, la evolución esperada de ingresos y costes, y las condiciones bajo las cuales el negocio podría sostenerse en el tiempo.

1.3. Metodología

En el presente TFG se ha seguido una metodología principalmente cualitativa, combinando la revisión de fuentes académicas y de mercado con el uso de herramientas de análisis de negocio.

En primer lugar, se ha analizado la situación actual del mercado de la formación corporativa en sostenibilidad a partir de literatura académica a través de Google Scholar, informes sectoriales, estudios de mercado y publicaciones especializadas.

A partir de esa base, el desarrollo del modelo de negocio se ha apoyado en herramientas como el Business Model Canvas y el Value Proposition Canvas, utilizadas para estructurar la propuesta, concretar su lógica de funcionamiento y analizar su encaje con las necesidades del cliente.

Por último, el plan económico-financiero se ha elaborado mediante la formulación de hipótesis prudentes en un modelo financiero sobre ingresos, costes, inversión inicial y evolución comercial, con el fin de valorar la viabilidad del proyecto en un escenario realista.

1.4. Estructura

Este trabajo se estructurará alrededor de los objetivos mencionados, de la siguiente manera:

- Parte I: La presente introducción.
- Parte II: Análisis de la industria y oportunidad de negocio. En esta parte se estudiará el contexto en el que se opera el proyecto y se justificará la existencia de una oportunidad de negocio real.

- Parte III: Modelo de negocio. Se desarrollará el Business Model Canvas del proyecto, incluyendo su propuesta de valor y la lógica general de funcionamiento.
- Parte IV: Plan comercial y de marketing.
- Parte V: Plan operativo y organizativo.
- Parte VI: Plan económico-financiero y viabilidad.
- Parte VII: Conclusiones.
- Parte VIII: Bibliografía.

2. Análisis de la industria y oportunidad de negocio

2.1. Descripción de la industrial

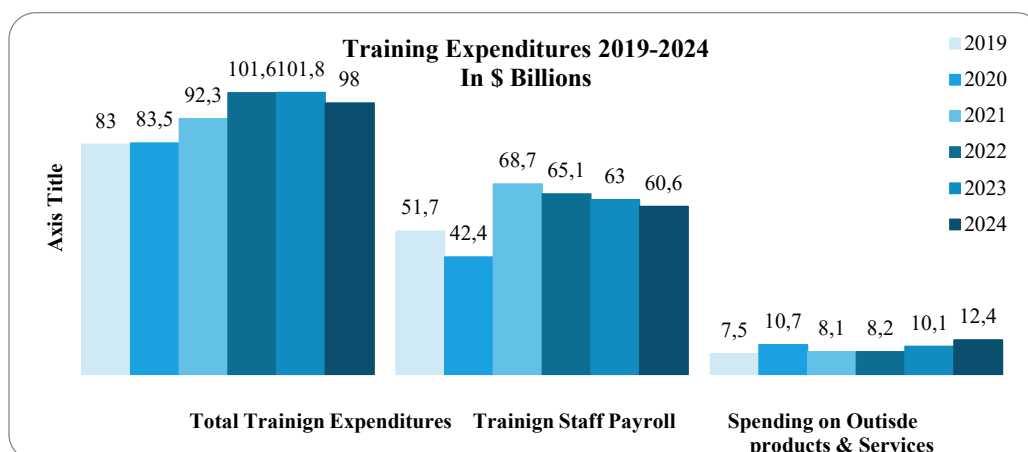
El proyecto analiza específicamente la formación corporativa digital especializada, juntando tres ámbitos que cada vez están más presentes en las empresas: la formación in company, las soluciones e-learning para empresas y los servicios enlazados a la sostenibilidad. No se trata de vender contenidos educativos generales e indiferenciados, sino de ofrecer una verdadera solución empresarial que busca dar solución a necesidades tecnológicas, organizativas y estratégicas de los clientes corporativos. El proyecto parte de una lógica formativa con el fin de generar aprendizaje, pero a la vez apoyándose en plataformas y contenidos digitales y sistemas de seguimiento, mientras ayuda a las empresas a integrar la sostenibilidad en su forma interna de operar.

Desde un punto de vista económico, existe un mercado real en la industrial, situando algunas estimaciones el mercado global de e-learning en más de \$100.000Bn en 2024, pronosticando un fuerte crecimiento hasta 2030, al estar impulsado por la digitalización del aprendizaje, la necesidad de obtener nuevos conocimientos constantemente y la búsqueda de formatos flexibles que faciliten esta labor a las empresas¹. En esta misma línea, el informe de la revista Training sobre la industria formativa en 2024 refuerza que el gasto en formación corporativa es más que relevante, el gasto en productos y servicios externos de formación ha crecido un 23%, demostrando que las empresas recurren significativamente a proveedores especializados².

¹ Grand View Research. (2025). Corporate e-learning market size, share & trends analysis report, 2030. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/corporate-e-learning-market-report>

² Training Magazine. (2024, November 20). 2024 training industry report. <https://trainingmag.com/2024-training-industry-report/> Última vez consultado 11/01/2026

Figura 1: Evolución del gasto en formación corporativa (2019-2024)



Fuente: Training Magazine

No existe un único tipo de actor dominante en el sector, tenemos plataformas online, empresas privadas de formación, consultoras, universidades, etc. Un estudio de CarringtonCrisp muestra que entre los empleadores, los proveedores online son la mejor opción, la más considerada, para futuras acciones de aprendizaje, 57%, frente a empresas privadas de formación, 51%, los cuerpos profesionales o sectoriales, 49%, las consultoras, 43% y los servicios internos, 42%³. Esto nos muestra dos ideas a tener en cuenta con el proyecto, primero, que el mercado ya reconoce y obtiene soluciones externas de aprendizaje, y segundo, que la competencia no está concentrada, más bien todo lo contrario, repartida entre modelos muy distintos.

A todo esto se le suma que la demanda de formación corporativa está cambiando, ya no basta con ofrecer contenidos genéricos o simples catálogos amplios, las empresas valoran cada vez más la personalización de los servicios, la trazabilidad, la conexión con necesidades reales de negocio y la capacidad de escalar soluciones a distintos perfiles y unidades. BCG destaca que, seleccionando proveedores de aprendizaje y desarrollo, las organizaciones priorizan variables como la personalización, la disponibilidad de evaluaciones de habilidades, la analítica, el reporting y la escalabilidad, sugiriendo además que el 55% de los encuestados tiene previsto externalizar parte de sus necesidades de L&D según el tipo de solución que buscan. Confirmamos así que las barreras de entrada en esta industria no son tecnológicas, pues existen herramientas suficientes para

³ CarringtonCrisp. (2024). The future of lifelong and executive education 2024, p. 36. <https://www.carringtoncrisp.com/assets/Uploads/The-future-of-lifelong-and-executive-education-report-2024.pdf>

digitalizar los contenidos existentes, sino que estas son reputacionales, pedagógicas y comerciales. Lo difícil no es montar una plataforma, sino tener un nivel alto de especialización temática, diseño instruccional útil y credibilidad ante el cliente⁴.

Por último, el tercer factor que termina de definir esta industria es la creciente centralidad de la sostenibilidad en todas las necesidades empresariales. El Future of Jobs Report 2025 del World Economic Forum muestra que el 39 % de las competencias clave del trabajo cambiarán de aquí a 2030, figurando como una de las habilidades con mayor crecimiento esperado la de “environmental stewardship”, junto con capacidades tecnológicas y de aprendizaje continuo⁵. La OCDE señala que los sistemas de aprendizaje adulto están siendo llamados a preparar a los trabajadores para grandes transformaciones del mercado laboral, como la transición verde, además avisa que la demanda de estas capacidades asociadas a dicha transición está creciendo más rápido que la oferta⁶. A la hora de ubicar la industria, esto es fundamental, no es un subsector de e-learning, sino un espacio que acompaña a la necesidad empresarial de traducir la transición sostenible en conocimiento práctico, conducta organizativa y capacitación interna.

⁴ Boston Consulting Group. (2024). The future of corporate learning and skills: What employers are looking for, pp.5-6. <https://media-publications.bcg.com/The-Future-of-Corporate-Learning-and-Skills-BCG-Whitepaper.pdf>

⁵ World Economic Forum. (2025). The future of jobs report 2025. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/digest/>

⁶ OECD. (2024). Training supply for the green and AI transitions: Equipping workers with the right skills. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/12/training-supply-for-the-green-and-ai-transitions_e75ff953/7600d16d-en.pdf

Figura 2: Intersección entre formación corporativa, e-learning y sostenibilidad empresarial



Fuente: Elaboración propia a partir de OECD (2024) y World Economic Forum (2025).

En resumen, el proyecto se enmarca en una industria concreta, híbrida y en constante transformación. Esta se define por la expansión de la formación corporativa digital, la variedad de proveedores, la demanda de soluciones que sean más adaptables y medibles y la inclusión gradual de la sostenibilidad como un área específica para capacitar a las empresas. Todo esto respalda el examen posterior de si el entorno, la demanda y la competencia corroboran que en esta industria realmente hay una oportunidad de mercado interesante.

2.2. Análisis del entorno, la demanda y la competencia

El desarrollo de una solución de formación corporativa en sostenibilidad no es una simple respuesta a una oportunidad abstracta, es la convergencia de múltiples factores externos que demuestran la importancia que está demostrando tener en el momento actual. Mirándolo desde el punto de vista regulatorio, la creciente presión institucional en materia de sostenibilidad ha elevado significativamente las exigencias de reporting, transparencia y cumplimiento para las empresas. Iniciativas como la Directiva de Información sobre Sostenibilidad Corporativa (CSRD) implican que un número creciente de organizaciones deba no solo reportar, sino también demostrar la integración efectiva de criterios de ESG

en su forma interna de operar, incrementando la necesidad de conocimiento y alineamiento dentro de la organización⁷.

Simultáneamente, factores sociales y culturales ayudan a fortalecer esta tendencia. La presión sobre las organizaciones ha aumentado, no solamente por parte de los reguladores, sino también por parte de los empleados, los clientes y los inversores, debido a la creciente sensibilidad social hacia temas ambientales y sociales. En esta situación, la cultura corporativa juega un papel crucial y las compañías requieren instrumentos que hagan posible llevar a cabo comportamientos específicos dentro de la organización en base a principios abstractos de sostenibilidad. Por lo tanto, la capacitación interna se presenta como una herramienta esencial para cerrar esta brecha entre la estrategia y su ejecución⁸.

Las compañías, desde un punto de vista económico, persiguen soluciones educativas que sean cada vez más eficaces en términos de costo, escalables y que se adapten a estructuras organizativas complejas. En estas circunstancias, el e-learning se está consolidando como una opción preferida frente a los formatos presenciales convencionales, ya que posibilita la disminución de costes marginales, la estandarización de contenidos y llegar a un número elevado de trabajadores. Asimismo, el vínculo cada vez más fuerte entre sostenibilidad, reputación corporativa y acceso a financiación aumenta la motivación de las empresas por desarrollar capacidades internas en esta área, no únicamente como un aspecto ético sino también estratégico⁹.

En términos tecnológicos, el desarrollo de metodologías como el microlearning y la madurez de las plataformas para aprender en línea (LMS) han permitido que se generen soluciones educativas más flexibles, personalizables y medibles. Esto posibilita que las compañías no solo capaciten, sino también supervisen el desarrollo, midan los resultados y ajusten los contenidos de acuerdo con diferentes perfiles, lo cual fortalece la factibilidad operativa de estas soluciones¹⁰.

⁷ European Commission. (2023). Corporate sustainability reporting. https://finance.ec.europa.eu/publications/corporate-sustainability-reporting_en

⁸ World Economic Forum. (2025). The future of jobs report 2025. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/digest/>

⁹ Boston Consulting Group. (2024). The future of corporate learning and skills: What employers are looking for, pp.5-6. <https://media-publications.bcg.com/The-Future-of-Corporate-Learning-and-Skills-BCG-Whitepaper.pdf>

¹⁰ LinkedIn Learning. (2025). Workplace learning report 2025. <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report>

Por último, los elementos legales y ecológicos funcionan como catalizadores complementarios. El cambio hacia modelos económicos que sean más sostenibles no solo trae consigo nuevas demandas externas, sino que también requiere que las empresas modifiquen sus procedimientos internos. En este contexto, la capacitación se vuelve un instrumento clave para implementar estos cambios en el funcionamiento cotidiano de la organización, ayudando a que la sostenibilidad pase de ser una noción estratégica abstracta a comportamientos operativos específicos¹¹.

Al elaborar el análisis PESTEL se descubre que el entorno no solo es compatible con el desarrollo del proyecto, sino que actúa como motor del mismo, combinando la presión regulatoria con la transformación cultural y la viabilidad tecnológica.

¹¹ OECD. (2024). Training supply for the green and AI transitions: Equipping workers with the right skills. OECD Publishing.
https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/12/training-supply-for-the-green-and-ai-transitions_e75ff953/7600d16d-en.pdf

Figura 3: Análisis PESTEL del entorno y sus implicaciones para el proyecto

Dimensión	Impacto en el mercado	Implicación para el proyecto
Político / Regulatorio	Aumento de exigencias ESG y de reporting (CSRD) impulsa la necesidad de conocimiento interno en las empresas	Oportunidad para ofrecer soluciones formativas que ayuden a cumplir con requisitos regulatorios
Económico	Búsqueda de soluciones formativas eficientes y escalables en costes	Ventaja competitiva del modelo digital frente a formación presencial tradicional
Social	Creciente sensibilidad hacia la sostenibilidad y mayor importancia de la cultura corporativa	Necesidad de formar a empleados para alinear comportamientos con valores ESG
Tecnológico	Consolidación del e-learning, LMS y analítica del aprendizaje	Posibilidad de ofrecer soluciones escalables, medibles y personalizables
Ecológico	Presión para adoptar prácticas sostenibles en la operativa empresarial	Demanda de formación que traduzca objetivos ESG en acciones concretas
Legal	Incremento de obligaciones de cumplimiento y trazabilidad en sostenibilidad	Necesidad de soluciones que permitan demostrar formación y alineamiento interno

Fuente: Elaboración propia

El siguiente paso será analizar si existe una demanda empresarial concreta. En primer lugar, es importante señalar que la compañía, no el consumidor individual, es el cliente objetivo, esto significa que la decisión de compra se lleva a cabo por medio de diferentes entidades internas, tales como los departamentos de cumplimiento, sostenibilidad, recursos humanos y aprendizaje y desarrollo, o incluso la dirección

general. Esta variedad de tomadores de decisiones hace que el proceso de compra sea más complejo, pero al mismo tiempo demuestra que la necesidad de capacitación en sostenibilidad se extiende a diversas áreas dentro de la organización.

La necesidad principal a la que se enfrentan estas organizaciones consiste en formar a sus empleados en sostenibilidad de manera estructurada, práctica y escalable. No obstante, hoy en día numerosas compañías afrontan importantes problemas: escasez de conocimientos internos, obstáculos para convertir ideas estratégicas en acciones específicas, restricciones de tiempo y recursos, así como una oferta educativa que frecuentemente es muy general o no se ajusta a su realidad organizativa. Además, es difícil lograr que toda la plantilla llegue de manera efectiva, particularmente en organizaciones grandes o con estructuras descentralizadas.

Dentro de este contexto, el valor que las compañías pueden obtener de una solución como la planteada se estructura en torno a varios componentes fundamentales: facilidad para implementar, ahorro de tiempo, trazabilidad del aprendizaje, alineación interna y soporte para cumplir con las normas. Sin embargo, es fundamental aclarar que esta necesidad no es la misma en todo el mercado. La magnitud del problema cambia dependiendo de la clase de empresa. Es particularmente significativo en las organizaciones medianas y grandes, en las empresas que están desarrollando estrategias ESG y en sectores con más exposición regulatoria o reputacional.

Figura 4: Segmentación de clientes y atractivo comercial

Tipo de empresa	Necesidad de formación en sostenibilidad	Urgencia	Atractivo comercial
Grandes empresas (corporates)	Alta: necesidad de formar a grandes plantillas y cumplir con requisitos ESG	Alta	¡Muy alto!
Empresas medianas (mid-market)	Media-alta: desarrollo de estrategias ESG en fase de implementación	Media-alta	Alto
Empresas altamente reguladas (energía, banca, industria)	¡Muy alta!: fuerte presión regulatoria y reputacional	¡Muy alta!	¡Muy alto!
Empresas con estrategia ESG incipiente	Media: necesidad de estructurar y aterrizar la sostenibilidad	Media	Medio-alto
PYMEs tradicionales	Baja: menor presión regulatoria y menor madurez ESG	Baja	Bajo

Fuente: Elaboración propia

Existe una verdadera demanda empresarial importante y segmentable para soluciones de formación corporativa en sostenibilidad, especialmente en las organizaciones de mayor tamaño y/o impacto económico en la sociedad, que buscan integrar esta materia de una forma sencilla, práctica y escalable.

Finalmente, el análisis de la competencia posibilita identificar espacios potenciales para la diferenciación y ubicar el proyecto dentro de un mercado real.

Primero, es importante destacar que no hay solo un tipo de competidor, en cambio, existe una estructura competitiva variada. Por una parte, hay competidores directos que dan capacitación corporativa específica en ESG o sostenibilidad. Por otro lado, competidores indirectos como las compañías de formación generalista, las consultoras que incluyen capacitación en su lista de servicios o plataformas LMS no especializadas. Por último, los sustitutos, como la capacitación interna realizada por las empresas mismas o formatos específicos como seminarios web y talleres, también deben tenerse en cuenta.

Esta variedad de actores significa que la competencia no es uniforme, sino que está basada en diferentes propuestas de valor y modelos de negocio. Al comparar variables como la escalabilidad, la personalización, el nivel de especialización, la digitalización o la orientación práctica, se aprecia que muchas soluciones disponibles tienen limitaciones evidentes: hay algunas que son excesivamente generales, otras que son muy consultivas y caras, otras que dan prioridad a lo tecnológico en vez de al contenido aplicado y otras que no consiguen implementar eficazmente en la organización.

Figura 5: Mapa de posicionamiento competitivo de los principales actores del mercado



Fuente: Elaboración propia utilizando IA.

La competencia existente cumple una doble función, una vez más confirma la existencia de un mercado real y creciente, además de ayudar a identificar espacios de

diferenciación para propuestas que integren especialización temática, en este caso sostenibilidad, adaptación a las necesidades y contexto empresarial, diseño pedagógico eficaz y escalabilidad digital.

En conjunto, el análisis realizado permite defender que el proyecto no surge de una intuición aislada, sino de un contexto de mercado que lo hace especialmente atractivo. Por un lado, el entorno regulatorio, tecnológico y cultural empuja a las empresas a integrar la sostenibilidad de forma más real y operativa. Por otro, existe una necesidad empresarial clara de trasladar esa exigencia a la formación interna de los empleados de manera práctica, homogénea y escalable. Aunque el mercado ya cuenta con distintos tipos de actores, la oferta actual no parece cubrir plenamente ese espacio, lo que refuerza la existencia de una oportunidad concreta para una propuesta mejor enfocada.

2.3. Oportunidad de negocio

Volviendo a lo estudiado en el análisis del apartado anterior, la oportunidad no existe simplemente en que esté creciendo la formación corporativa, o en que la sostenibilidad gane peso en la agenda empresarial, sino que verdaderamente existe una necesidad específica que aún está sin resolver. Esta es que las empresas necesitan ayuda formando a empleados no expertos en sostenibilidad de una manera sencilla, aplicable al trabajo diario y escalable dentro de la organización. No se puede establecer como cuestión relevante que las empresas necesiten avanzar en ESG, sino en cómo traducen esa exigencia a conocimiento interno, comportamientos interiorizados y verdadero aprendizaje, teniendo esto claro es donde observamos el hueco en el mercado.

Ese hueco existe porque gran parte de la oferta actual solo soluciona una mínima fracción del problema. Las consultoras brindan especialización, aunque tienden a funcionar con lógicas más centradas en el servicio y menos escalables. Las plataformas generalistas proporcionan tecnología y alcance, pero no siempre una adecuada adaptación contextual o temática. La formación interna, por su parte, pese a estar próxima a la realidad de la empresa, suele depender de recursos escasos, poca sistematización y problemas para medir. Por lo tanto, no se trata de un mercado vacío, sino de uno dividido en fragmentos, donde diferentes actores satisfacen necesidades parciales sin lograr una

integración completa entre la especialización, la pedagogía aplicada y la capacidad para extenderse¹².

Además, el momento de entrada resulta especialmente favorable y atractivo. Por un lado, la presión regulatoria y de control está obligando a las empresas a profesionalizar sus procesos ESG y a alinear personas, procesos y tecnología con esa estrategia¹³. Por otro, esa transformación está generando inversión real, en la encuesta de KPMG sobre organización ESG, el 90% de las compañías prevé aumentar su inversión en ESG en los próximos tres años y, entre las principales áreas de gasto futuro, aparece expresamente la formación y educación de empleados¹⁴.

Siguiendo una lógica económica, un modelo B2B de formación in company en sostenibilidad da la oportunidad de combinar una sólida base comercial, con una demostrada demanda; escalabilidad digital, factor que hasta ahora no es común en las propuestas de distintas compañías de formación; y, por último, personalización con una propuesta de valor adaptada para cada cliente. Teniendo esto en cuenta, llegamos a la conclusión de que el espacio más atractivo donde posicionarse no es ni la consultoría pura, ni el catálogo genérico, sino una solución que combine ambas, convirtiendo una necesidad estratégica en crecimiento en una herramienta formativa útil y fácil de implementar.

¹² Fosway Group. (2024, November 7). E-learning: How to build solutions. <https://www.fosway.com/building-elearning-solutions/>

¹³ Deloitte. (2024). Empowering your company: Elevating your internal controls environment for ESG success. <https://www.deloitte.com/ch/en/services/audit-assurance/perspectives/empowering-your-company-elevating-your-internal-controls-environment-for-esg-success.html>

¹⁴ KPMG. (2024). 2024 ESG organization survey. <https://kpmg.com/kpmg-us/content/dam/kpmg/pdf/2024/kpmg-2024-esg-organization-survey.pdf>

3. Modelo de negocio

3.1. Presentación del proyecto

El proyecto objeto de este trabajo consiste en el desarrollo de una solución empresarial de formación in company en sostenibilidad dirigida al mercado B2B. El objetivo del proyecto es dar respuesta a una necesidad cada vez más presente en el contexto corporativo, la formación de empleados no especializados en sostenibilidad de manera rigurosa, práctica y escalable, para que pueda integrarse de manera real en la actividad ordinaria de la empresa.

La propuesta se encuentra en el punto de encuentro entre la capacitación empresarial, el aprendizaje digital y la sostenibilidad en las empresas. Por lo tanto, no se propone únicamente como una plataforma tecnológica simple o como una propuesta de contenidos general. Más bien, es una solución educativa estructurada, enfocada en el cliente empresarial y concebida para promover la implementación uniforme del aprendizaje en organizaciones con ritmos, perfiles y requerimientos variados. Su valor está precisamente en la capacidad de escalar, el diseño pedagógico, la aplicabilidad práctica y la especialización temática.

El proyecto se construye como una iniciativa empresarial que va de la mano con la oportunidad de mercado identificada y que es coherente con las exigencias del actual entorno corporativo. Va mucho más allá de simplemente ofrecer formación de manera general, aspira a poner a disposición de las empresas una herramienta útil para trasladar a la cultura interna y a la operativa diaria la sostenibilidad.

3.2. Misión, visión y valores

La misión, visión y valores ayudan a definir con más claridad la identidad del proyecto y la lógica que debería guiar su desarrollo. En este caso, no han de ser planteadas como fórmulas genéricas, sino como una forma de concretar qué busca aportar la empresa, hacia donde quiere dirigirse y sobre qué principios basará su propuesta.

La misión del proyecto es la de ayudar a las empresas e la formación de sus empleados en sostenibilidad de manera fácil, accesible y escalable, facilitando que pueda incorporarse de forma efectiva a la cultura interna y al funcionamiento ordinario de la organización. No solo se trata de transmitir satisfactoriamente los contenidos, sino de

convertir la formación en una herramienta útil para acercar la sostenibilidad a la forma ordinaria de actuar de las empresas.

La visión es conseguir llegar a consolidarse como uno de los referentes en el ámbito de la formación corporativa en sostenibilidad para organizaciones que verdaderamente busquen integrarla en su operativa. EL proyecto aspira a diferenciarse dentro del mercado, juntando especialización en la materia, orientación personalizada a cada empresa y diseño pedagógico eficaz.

El proyecto se basa en valores como el rigor, la utilidad práctica, la cercanía a las necesidades del cliente, la calidad pedagógica y la orientación a resultados. Todos ellos encajan con un modelo que se aleja de una mera formación genérica, sino que busca ofrecer una solución útil, correctamente planteada y adaptada a las necesidades individuales de cada empresa.

3.3. Business Model Canvas

El Business Model Canvas ayuda a organizar de forma clara los elementos clave del proyecto y a entender cómo funciona en conjunto la creación y captura de valor. Más que verlo como una herramienta puramente descriptiva, aquí se utiliza como una manera de comprobar si todas las partes del modelo realmente encajan entre sí. Para realizarlo ha de preguntarse a quién va dirigida la propuesta, qué valor aporta, cómo se entrega, con qué recursos se sostiene y cuál es la lógica económica que la hace viable. Mantener esa coherencia es fundamental, ya que no solo compete por el contenido, sino también por la manera en que combina especialización, utilidad práctica y capacidad de crecer.

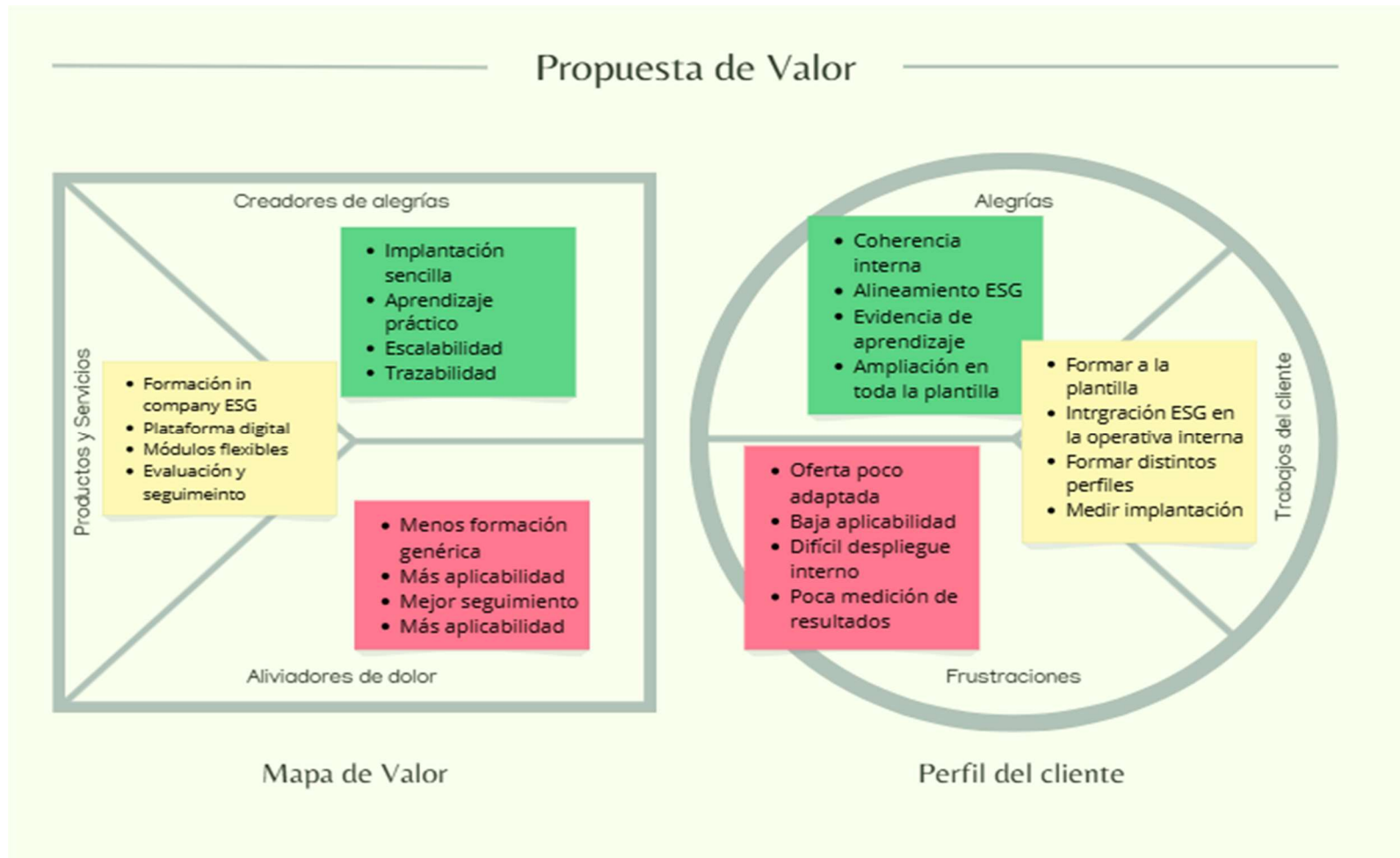
Propuesta de valor. El núcleo del modelo está en ofrecer a las empresas una solución de formación en sostenibilidad dentro de la propia organización que sea práctica, digital, flexible y fácil de medir. No se trata solo de poner simples contenidos ESG a disposición del cliente, sino de transformar una necesidad que muchas veces es difusa en algo claro, útil y manejable para personas que no son especialistas en ello. El valor diferencial está en cómo se combinan tres elementos clave: el enfoque especializado, un diseño pedagógico que realmente funcione y una entrega digital que permite escalabilidad. Juntos, estos factores hacen posible responder mejor a necesidades que, en muchas empresas, todavía no están bien resueltas.

Para empezar, la propuesta parte de algo bastante evidente, muchas organizaciones saben que tienen, o incluso deben, avanzar en sostenibilidad, pero no siempre cuentan con las herramientas adecuadas para llevarlo a toda su plantilla. Esto, en el día a día, suele traducirse en varios problemas: cuesta formar a equipos grandes de forma homogénea, la formación es demasiado genérica y poco conectada con la realidad de la empresa, lo aprendido no siempre se aplica en el trabajo diario, hay poco seguimiento y, al final, se genera una distancia clara entre la estrategia de sostenibilidad y lo que realmente se hace. Frente a esto, el proyecto no busca simplemente “explicar” la sostenibilidad, sino hacerla más clara, útil y aplicable dentro del entorno de trabajo.

El valor que obtiene el cliente no está solo en el contenido en sí, sino en cómo se plantea y se pone a su disposición. La propuesta combina elementos como microlearning, itinerarios bien organizados, casos prácticos, un diseño modular y sistemas de evaluación que permiten adaptar la formación a diferentes perfiles, ritmos y necesidades dentro de la empresa. Todo esto hace que la implementación sea más sencilla, ayuda a mantener una mayor coherencia en la formación y permite hacer un seguimiento más claro del progreso de los usuarios. Además, contribuye a que la experiencia de aprendizaje sea más efectiva y, hasta cierto punto, personalizable. Esto cobra especial importancia en un contexto donde las empresas valoran cada vez más soluciones que puedan adaptarse, ofrecer datos y facilitar el análisis y el reporting¹⁵.

¹⁵ Boston Consulting Group. (2024). The future of corporate learning and skills: What employers are looking for. <https://media-publications.bcg.com/The-Future-of-Corporate-Learning-and-Skills-BCG-Whitepaper.pdf>

Figura 6: Value Proposition Canvas del proyecto



Fuente: Elaboración propia con Canva

Segmento de clientes. El cliente principal son las empresas, pero no todas tienen las mismas necesidades ni el mismo interés. Por eso, la propuesta no se dirige a todo el mercado, sino a aquellos segmentos donde la formación en sostenibilidad realmente aporta valor y existe una mayor disposición a invertir. En concreto, se enfoca en medianas y grandes empresas, organizaciones que ya están trabajando su estrategia ESG, compañías que necesitan formar a muchos empleados y sectores con mayor presión regulatoria o reputacional. Esta elección responde a cómo está evolucionando el aprendizaje corporativo, donde cada vez se buscan más soluciones prácticas, adaptables y alineadas con objetivos estratégicos.

La elección de estos segmentos también responde a una lógica bastante clara. En empresas más grandes o complejas, la sostenibilidad ya no es solo una cuestión de imagen, sino algo que afecta a procesos, cultura interna, cumplimiento y coordinación entre equipos. Esto hace que necesiten formar a más personas, mantener cierta coherencia en los contenidos y poder hacer seguimiento de lo aprendido. En cambio, en empresas más pequeñas o con menor desarrollo en ESG, esa necesidad puede existir, pero suele ser menos urgente o prioritaria a nivel de inversión. En esta línea, KPMG apunta que muchas compañías planean aumentar su gasto en ESG y que una de las áreas clave será la formación de empleados, lo que confirma que en ciertos segmentos esta necesidad ya se está traduciendo en inversión real¹⁶.

A esto se suma que la necesidad de segmentar bien no depende únicamente de qué empresas necesitan formación, sino también de qué tipo de solución encaja mejor con su realidad concreta. En este sentido, Fosway destaca que, dentro del mercado del aprendizaje digital, la elección de proveedor depende cada vez más de lo bien que se ajusta la propuesta a las necesidades específicas de cada organización. Esto refuerza la idea de que no tiene sentido tratar al cliente corporativo como un grupo homogéneo¹⁷.

En esta línea, la figura 7 muestra que existe una verdadera demanda de aprendizaje dentro de las empresas y que, además, en muchas ocasiones esa demanda no logra una respuesta plenamente satisfactoria por parte de la empresa, lo que vuelve a resaltar el

¹⁶ KPMG. (2024). 2024 ESG organization survey. <https://kpmg.com/kpmg-us/content/dam/kpmg/corporate-communications/pdf/2024/kpmg-esg-organization-survey-2024.pdf>

¹⁷ Fosway Group. (2024). 2024 Fosway 9-Grid™ for digital learning: Full report. https://www.fosway.com/wp-content/uploads/2024/04/2024-Fosway-9-Grid-Digital-Learning_Full-Report-FINAL_QR-1.pdf

atractivo en aquellas organizaciones donde la formación aporta un valor claro y fácilmente visible y medible.

Figura 7: Indicadores recientes sobre formación y aprendizaje en el entorno laboral.



Fuente: *European Language Jobs* ¹⁸

¹⁸ Europe Language Jobs. Employee training: Benefits, trends, and best practices. <https://www.eurolanguagejobs.com/blog/employee-training>

Dentro de cada empresa, además, es importante distinguir entre quien paga y quien realmente usa la formación. El primero suele estar en áreas como recursos humanos, learning and development, sostenibilidad, compliance o dirección general, perfiles que toman la decisión valorando aspectos como la utilidad para la organización, la facilidad de implementación, el seguimiento y su encaje con las prioridades internas.

Por otro lado, el usuario final está formado por empleados, mandos intermedios y perfiles no especialistas, que no buscan una formación técnica compleja, sino algo claro, útil y fácil de encajar en su día a día. Esta diferencia obliga a plantear la propuesta de valor en dos niveles: uno más institucional, dirigido al decisor, y otro más práctico, pensado para el usuario. En consecuencia, el modelo no se dirige a empresas en general, sino a segmentos concretos, con necesidades claras, decisores identificables y suficiente potencial para sostener una oferta especializada.

Canales. El acceso al mercado sigue una estructura B2B claramente de consultoría. La captación se ha de apoyar en una venta directa, presencia profesional en redes sociales como LinkedIn, procesos de networking, marketing de contenidos y posibles colaboraciones con asociaciones empresariales y otros actores relevantes de la industria. Por otro lado, para cerrar ventas no será suficiente con acciones o campañas masivas, sino que habrá que aproximarse a clientes potenciales de una manera personalizada: reuniones con clientes, demostraciones exclusivas, propuestas adaptadas e incluso pruebas piloto gratuitas.

La entrega del servicio será digital, a través de una plataforma LMS o un entorno similar, con acceso mediante licencia y, ofreciendo, en su caso, un proceso de onboarding acompañado. Esta combinación encaja con la evolución reciente del aprendizaje corporativo, como señala Aragon Research, donde las organizaciones ya no buscan solo una plataforma, sino soluciones que integren contenido, experiencia de aprendizaje y capacidad de adaptación a distintos perfiles y necesidades dentro de la empresa¹⁹.

Relaciones con clientes. El modelo no se limita a la venta inicial, sino que se apoya en relaciones B2B que aseguren cierta continuidad. La idea es construir una relación cercana y profesional, con una visión a medio plazo. Empieza con la detección

¹⁹ Aragon Research. (2024). The Aragon Research Globe for corporate learning, 2024, p. 5-9.
<https://www.d2l.com/wp-content/uploads/2024/03/2024-04v-The-Aragon-Research-Globe%E2%84%A2-for-Corporate-Learning-20248.pdf>

de necesidades y la adaptación de la propuesta, sigue con el soporte y el seguimiento del uso, y se refuerza a través de reporting, revisiones periódicas y mejoras continuas. Este enfoque encaja especialmente bien en un servicio formativo para empresas, donde el valor no está solo en dar acceso al contenido para después desvincularse, sino en que realmente se utilice, en la experiencia del usuario y en la utilidad que percibe la organización.

Fosway subraya que el valor diferencial en el mercado del aprendizaje digital depende cada vez más de la capacidad del proveedor para responder de forma ajustada a las necesidades específicas de cada empresa y acompañar la implantación del servicio más allá de la mera entrega tecnológica²⁰.

Fuentes de ingresos. La forma más coherente de monetizar este proyecto sería a través de una licencia o suscripción B2B anual. Este modelo aporta estabilidad y previsión en los ingresos, genera recurrencia y encaja bien con la manera en que las empresas suelen tomar decisiones de compra. A partir de ahí, se podrían incorporar ingresos adicionales, como la personalización de contenidos, módulos premium, servicios de acompañamiento y reporting o incluso un fee de implantación cuando el nivel de adaptación lo requiera.

La lógica económica es clara: combinar una base recurrente y escalable con servicios adicionales de mayor valor. De este modo, el crecimiento no dependería únicamente de captar nuevos clientes, sino también de desarrollar cada cuenta mediante renovaciones, ampliación de usuarios o la incorporación de nuevos servicios.

Recursos clave. El proyecto requiere una combinación de recursos que va más allá de contar solo con una base tecnológica. Por un lado, son necesarios perfiles humanos ligados a sostenibilidad, pedagogía, desarrollo de contenidos, comercial B2B e involucrados en la operación diaria, ya que la propuesta depende en gran medida de la capacidad de traducir una materia compleja en una experiencia formativa clara, útil y aplicable para la empresa cliente.

Por otro lado, los recursos tecnológicos tienen un papel clave, no solo por la necesidad de disponer de una plataforma LMS o un entorno digital de aprendizaje, sino también por contar con herramientas que permitan hacer seguimiento, analizar datos y gestionar la experiencia del usuario. En esta línea, D2L señala que las organizaciones

²⁰ Fosway Group. (2024). 2024 Fosway 9-Grid™ for digital learning: Full report. https://www.fosway.com/wp-content/uploads/2024/04/2024-Fosway-9-Grid-Digital-Learning_Full-Report-FINAL_QR-1.pdf

valoran cada vez más soluciones que integren contenido relevante, desarrollo de habilidades, experiencia de usuario y capacidad de medición dentro de una misma estructura formativa. Esto refuerza la idea de que el valor no está solo en la tecnología, sino en cómo se combina con el contenido y el diseño pedagógico²¹.

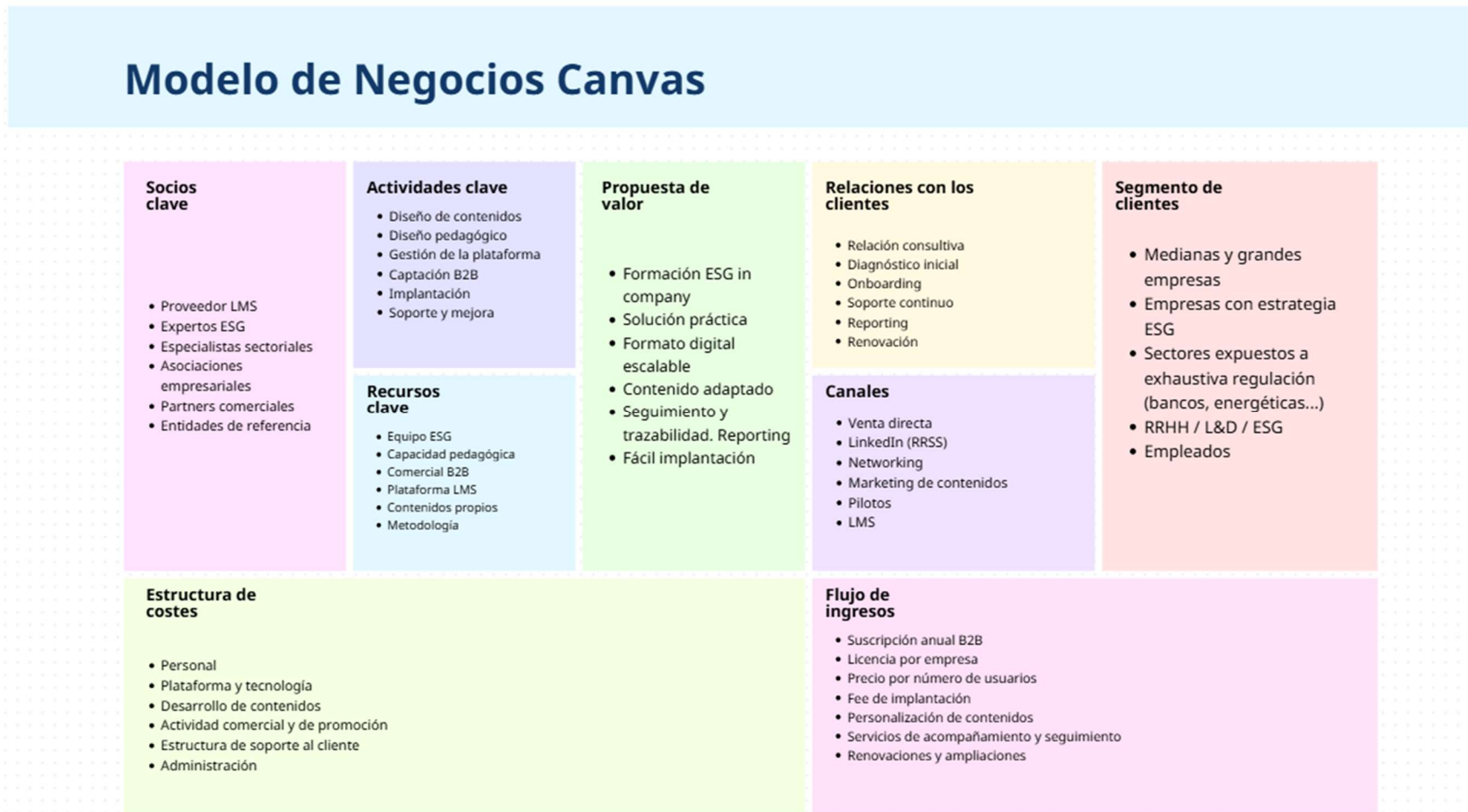
A esto se suman los recursos intelectuales, como los contenidos propios, la metodología, la marca y el know-how acumulado, así como los recursos relacionales vinculados a partners, la red comercial y la credibilidad en el mercado. En conjunto, el proyecto exige integrar de forma coherente capacidades temáticas, pedagógicas, tecnológicas y comerciales.

Socios clave. El proyecto refuerza su viabilidad al inicio apoyándose en terceros sin necesidad de internalizar la estructura en las primeras etapas. Dentro de estos socios más relevantes estarían los proveedores tecnológicos, expertos en pedagogía, expertos en sostenibilidad que ayuden a diseñar el temario, asociaciones empresariales y aliados comerciales que aporten acceso, legitimidad o capacidad técnica. Al seguir esta estructura de alianzas, nos permite mantener una estructura más ligera al inicio, logrando ser competitivos a un nivel elevado nada más lanzar el proyecto.

Estructura de costes. La estructura de costes estaría bastante centrada en talento, contenidos educativos y soporte tecnológico. Los principales gastos se concentrarían en el personal, el desarrollo y mantenimiento de la plataforma, la creación y actualización de contenidos, la actividad comercial, el soporte y la parte administrativa. El proyecto requiere una inversión inicial importante para el diseño y el arranque, pero ofrece potencial de escalabilidad una vez que la base del servicio está construida y la base de clientes iniciales esté desarrollada. En este sentido, el atractivo no está en tener costes bajos desde el principio, sino en la capacidad de repartir mejor esos costes fijos a medida que crece la cartera de clientes.

²¹ D2L. (2024). Invest, upskill, excel: Employers and employees navigating the future of workforce learning, p. 6-9. <https://www.d2l.com/wp-content/uploads/2024/06/06-JUN-EB-Invest-Upskill-Excel-White-Paper-web.pdf>

Figura 8: Business Model Canvas del Proyecto



Fuente: Elaboración propia utilizando Canva

3.4. Ventaja competitiva

La ventaja competitiva del proyecto no está en una sola cosa ni tampoco en pensar que ya está totalmente consolidada. Va más bien de juntar varios elementos que, bien llevados, pueden hacer que la propuesta tenga sentido y destaque dentro del mercado.

Ahora mismo hay ofertas que se quedan demasiado en lo general, otras que funcionan casi como consultoría y salen mucho más caras, y otras muy apoyadas en tecnología, pero que no siempre consiguen que el aprendizaje sea realmente útil en el día a día. Ahí es donde el proyecto quiere posicionarse, en un punto intermedio que resulta más atractivo. La idea es ofrecer una solución especializada en sostenibilidad, pensada para empresas, bien planteada a nivel pedagógico y con capacidad de crecer sin perder utilidad.

La primera fuente de diferenciación está en ser especialistas en el tema, porque nos permite responder mejor a una necesidad que cada vez pesa más dentro de las empresas. Pero no va solo de saber de sostenibilidad. También importa mucho el enfoque empresarial de la propuesta, porque el valor no está solo en el contenido, sino en que ese contenido encaje de verdad con la realidad de la organización, con sus equipos y con lo que necesita en cada momento.

Otro punto clave es el diseño pedagógico. No es un extra ni algo secundario, sino una parte bastante central del modelo. Al final, que la formación funcione o no depende mucho de cómo está estructurada, de cómo se presenta y de si realmente le resulta clara y útil a la persona que la recibe. Y, además, la escalabilidad digital permite llevar la solución de una forma mucho más eficiente a empresas con equipos amplios y perfiles muy distintos.

En conjunto, la fortaleza del proyecto no está en cada uno de estos elementos por separado, sino en cómo se combinan entre sí. Justo esa mezcla entre especialización, utilidad real, buen diseño pedagógico y capacidad de escalar es la que puede ayudarnos a construir con el tiempo una posición distinta y sólida dentro del mercado.

4. Plan comercial y de marketing

4.1. Posicionamiento y estrategia comercial

El proyecto quiere posicionarse como una solución especializada de formación corporativa en sostenibilidad, diseñado para empresas que necesitan llevar esta materia al funcionamiento real de la organización de forma práctica, rigurosa y escalable. No busca competir como una plataforma generalista más, ni irse al extremo de una consultoría muy personalizada y cara, sino que busca posicionarse en un punto intermedio que genere mucho valor. Una propuesta que combine especialización temática, aplicación real en la empresa, buen diseño pedagógico y capacidad de despliegue digital.

Este planteamiento va de la mano con cómo ha evolucionado el mercado en los últimos años. KPMG, en uno de sus estudios, señala que la repetición del discurso comercial de los proveedores de aprendizaje ha llevado a muchas empresas a esperar que una única plataforma pueda cubrir por sí sola todas las necesidades formativas. Esto ha generado en distintas ocasiones expectativas poco realistas y una gran confusión entre funcionalidades, alcance y propuesta de valor²².

Es por esto por lo que el proyecto no busca presentarse como una herramienta tecnológica genérica, sino como una verdadera solución enfocada a un problema concreto: ofrecer una formación en sostenibilidad de una manera útil, clara y viable dentro de la empresa, operativamente hablando. Frente a formaciones corporativas demasiado generalistas, la propuesta aporta un foco temático más claro y una conexión mayor con la realidad de la empresa, frente a consultoras que ofrecen la formación como un servicio más costoso e intensivo, plantea una solución más ordenada y escalable, y frente a ofertas muy centradas en la tecnología, suma una base pedagógica y de implantación más consistente.

Desde el punto de vista comercial, la estrategia sigue una lógica B2B claramente consultiva. La captación de clientes se apoyaría en venta directa, LinkedIn, networking, marketing de contenidos y posibles colaboraciones con asociaciones empresariales u otros actores de la industria.

²² KPMG. (2024). Future of the learning experience platform.
<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/uk/pdf/2024/10/learning-experience-platform.pdf.coredownload.inline.pdf>

Este enfoque encaja con cómo está comprando hoy el cliente B2B. Según G2, los procesos de compra se han alargado, las inversiones tecnológicas están más revisadas por la dirección y los compradores valoran cada vez más la confianza, la claridad del valor ofrecido y el apoyo de proveedores de servicios desde fases tempranas del proceso²³.

Por eso, este negocio no debería plantearse como un SaaS masivo de autoservicio, sino como una venta más selectiva, basada en confianza, adaptación comercial, personalización del servicio a cada cliente y construcción progresiva de relaciones recurrentes.

En conjunto, el proyecto busca ocupar un lugar claro en la mente del cliente. Una solución especializada, útil y bien diseñada para empresa. A partir de ahí, la estrategia comercial se articula de forma coherente con el tipo de servicio y con el cliente al que se dirige.

4.2. Marketing mix

El marketing mix da forma al modelo de negocio dejando claro qué se ofrece, cómo se cobra, cómo se distribuye y cómo se comunica. Partiendo de la base de que esta es una propuesta B2B de formación corporativa enfocado a la sostenibilidad, debemos tartar de alejarnos de una lógica de venta y promoción en masa o general, enfocándonos en un planteamiento mucho más selectivo.

En primer lugar, desde la perspectiva de producto o servicio, la oferta se plantea como una solución de formación in company en sostenibilidad en formato digital. El servicio base incluiría acceso a contenidos formativos, módulos o itinerarios, seguimiento del progreso, evaluaciones y una experiencia de aprendizaje ordenada dentro de una plataforma o entorno similar.

A partir de ahí, se podrían sumar capas de más valor, como la personalización por empresa, la adaptación por perfil o sector, el reporting específico, el acompañamiento en el onboarding y la actualización constante de contenidos. Lo que diferencia la propuesta no es solo el tema, sino la combinación entre especialización en sostenibilidad, enfoque aplicado a empresa, diseño pedagógico y facilidad de implantación.

²³ G2. (2024). Buyer behavior report 2024. <https://research.g2.com/hubfs/2024-buyer-behavior-report.pdf>

En segundo lugar, la política de precio debería apoyarse en una lógica B2B. La opción más lógica sería una suscripción o licencia anual, con posibilidad de realizar ajustes al precio según el número de usuarios, el nivel de servicio o el grado de personalización que desee el cliente. A partir de ahí, podrían fijarse modalidades estandarizadas, que serían más baratas, ampliadas o personalizadas, además de servicios adicionales con coste aparte. El objetivo no sería competir por precio, sino justificarlo en base al valor generado para el cliente: especialización, ahorro frente a soluciones más intensivas en coste, facilidad de despliegue y capacidad de seguimiento. En definitiva, el precio debe presentarse como razonable, flexible y alineado con las necesidades de la empresa y el valor generado.

En tercer lugar, la distribución responde a una lógica simple y coherente. La comercialización se realizaría de forma directa, sin depender de intermediarios como canal principal, mientras que la entrega del servicio se haría a través de una plataforma digital o LMS. Esto permite mantener el control de la relación con el cliente, asegurando mayor consistencia en la prestación, garantizando la calidad del servicio y aprovechando la escalabilidad del formato digital. Como posibilidad, podrían plantearse alianzas con asociaciones empresariales, colaboradores del ecosistema o partners en cada sector que ayuden a abrir puertas comerciales o a reforzar la credibilidad del proyecto.

Por último, en promoción y comunicación, la lógica debe ser, una vez más, claramente B2B y ha de estar orientada a generar confianza. No se trata de captar clientes sin más, sino leads cualificados. Para ello, tendrían sentido llevar a cabo acciones estructuradas como contenido experto en LinkedIn, webinars, demostraciones/pilotos, email outreach/cold calling, colaboraciones con asociaciones y presencia selectiva en eventos de los sectores en los que queramos estar presentes. El mensaje debe insistir en los atributos que definen la propuesta: sostenibilidad aplicada a empresa, formación útil, especialización, escalabilidad y aprendizaje medible.

En conjunto, el marketing mix muestra una oferta comercial bien alineada con la naturaleza del proyecto: un servicio B2B estructurado, con una lógica de precios basada en valor, una distribución eficiente y una comunicación pensada para apoyar la captación y conversión de clientes empresariales.

Figura 9: Marketing Mix. Las 4Ps del marketing



Fuente: Elaboración propia utilizando Canva.

4.3. Plan de ventas

Siguiendo con la lógica definida en este capítulo, el plan de ventas debe traducirse en una estrategia de crecimiento razonable y útil para argumentar las proyecciones financieras. El número de ventas no puede plantearse como una cifra aleatoria, sino como el resultado de varios supuestos combinados entre sí: volumen de leads, conversión en clientes, ciclo comercial, ticket medio y capacidad de renovación.

Teniendo en cuenta que el proyecto se basa en una solución B2B, con un enfoque de consultoría, se tiene que pensar en un crecimiento progresivo y no en una expansión demasiado rápida desde el inicio. McKinsey estudia que, en el contexto actual, las organizaciones B2B más eficaces son capaces de adaptar sus canales a cada fase del proceso de compra y trabajan con modelos híbridos más complejos, lo que refuerza la idea de que la captación y la conversión requieren tiempo, acompañamiento y aprendizaje comercial, sobre todo en mercados donde la confianza pesa tanto²⁴.

Teniendo esto en cuenta, el primer año debería entenderse como una fase de validación comercial y captación de los primeros clientes, el segundo, como una etapa de consolidación y solidificación del proceso de venta, y a partir del tercero, como el momento en que podría empezar un escalado más claro, apoyado en mayor visibilidad, referencias y una mejor conversión y retención de clientes.

La lógica a la hora de proyectar los ingresos no puede basarse únicamente en ser capaces de captar nuevos clientes, sino también en la capacidad de renovar las cuentas existentes, ampliar los usuarios existentes e ir incorporando progresivamente servicios adicionales y complementarios. OpenView destaca que, en modelos de ingresos recurrentes, la capacidad de retener y expandir sus cuentas existentes son lo más importante para lograr un crecimiento sostenido, de mayor calidad y previsibilidad²⁵.

Por esto, el crecimiento esperado tiene que seguir una lógica B2B, con menos volumen inicial, más valor generado por cliente, ciclos de venta más extensos y dando más valor a la recurrente renovación y crecimiento de cada cuenta por cliente.

²⁴ McKinsey & Company. (2021). *Future of B2B sales: The big reframe*.

<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/marketing%20and%20sales/our%20insights/future%20of%20b2b%20sales%20the%20big%20reframe/future-of-b2b-sales-the-big-reframe.pdf>

²⁵ OpenView. (2023). *2023 SaaS benchmarks report*. <https://openviewpartners.com/2023-saas-benchmarks-report/>

Figura 10: Principales hipótesis comerciales del plan de ventas

Hipótesis	Enfoque previsto	Implicación para el modelo
Generación de leads	Captación selectiva y progresiva	Crecimiento comercial prudente en fases iniciales
Conversión comercial	Ratio moderado	Necesidad de priorizar calidad de lead sobre volumen
Duración del ciclo de venta	Media / larga	Ingresos no inmediatos y mayor peso del seguimiento comercial
Número de clientes	Incremento gradual por años	Validación inicial antes de una expansión más clara
Ticket medio por cliente	Medio-alto	Modelo apoyado en valor, no en volumen
Renovación	Creciente a partir del segundo año	Refuerzo de la recurrencia de ingresos
Expansión por cuenta	Incorporación de usuarios y módulos	Mejora del valor de cliente a medio plazo

Fuente: Elaboración propia utilizando IA

5. Plan operativo y organizativo

5.1. Operativa del negocio

La operativa del negocio debe entenderse como el conjunto de procesos que permiten convertir una propuesta comercial en un servicio realmente implantado y utilizado por la empresa cliente. En el proyecto, no buscamos comercializar contenidos y que estos estén disponibles en una plataforma, sino que se busca articular un proceso ordenado combinando captación comercial, puesta en marcha de forma personalizada, acompañamiento y seguimiento. En definitiva, la experiencia del cliente no depende únicamente del contenido formativo, sino también de la manera de implantarlo, de activarlo y de acompañamiento.

De forma resumida, el flujo operativo podría organizarse en seis fases principales. La primera sería la captación y el cierre comercial, donde se identifica y aproxima al cliente potencial, se analiza su interés y se formaliza la contratación. Después vendría una fase de diagnóstico inicial, orientada a conocer las características y necesidades de la empresa, el tipo de usuarios, el nivel de personalización necesario y las condiciones de implantación.

A continuación, se abriría una fase de configuración o adaptación de la solución, en la que se prepara la experiencia formativa, se ajustan los contenidos si hace falta y se organiza el acceso a la plataforma. En este punto, la lógica operativa encaja con lo que distintos proveedores de LMS consideran clave para una implantación exitosa: una buena puesta en marcha no exige solo configuración técnica, sino también planificación, formación, integración y soporte desde el inicio²⁶.

La cuarta fase sería la activación del servicio, es decir, el verdadero lanzamiento de la formación en la plataforma y el inicio del uso por parte de los empleados y los distintos departamentos del cliente. Una vez conseguida esta fase, en la siguiente operativa se enfoca en el seguimiento, el soporte y la gestión de la experiencia del cliente, mediante el control de uso, la resolución de incidencias, la revisión del progreso y el acompañamiento cuando sea necesario.

Esta dimensión es especialmente importante en formación corporativa, ya que un LMS no debe funcionar solo como repositorio, sino como un sistema central para crear,

²⁶ D2L. *Onboard D2L Brightspace*. <https://www.d2l.com/services-and-support/onboard/>

impartir y monitorizar el aprendizaje, incluyendo funciones como onboarding, trazabilidad y medición de resultados²⁷.

Por último, está la fase de renovación o ampliación de los servicios, en esta el cliente podrá continuar con el servicio, incorporar nuevos módulos o usuarios, o intensificar el nivel de personalización.

5.2. Recursos, organización y alianzas

El proyecto se apoya en tres tipos de recursos principales: tecnológicos, humanos e intelectuales. Los recursos tecnológicos son necesarios para prestar el servicio con las condiciones de calidad necesarias. El proyecto necesita una plataforma LMS, o una infraestructura similar, que permita almacenar contenidos, gestionar accesos, seguir el progreso del usuario y ofrecer cierta trazabilidad y seguimiento del aprendizaje.

Ahora bien, la tecnología por sí sola no es el núcleo del modelo. Como señala Aragon Research, el valor de este tipo de soluciones depende cada vez más de la integración entre plataforma, contenidos, experiencia de usuario y capacidad de adaptación al contexto de la empresa cliente²⁸.

En segundo lugar, los recursos humanos, que no tienen que ser necesariamente numerosos en las fases iniciales. Las funciones mínimas van de la mano con la coordinación del proyecto, la actividad comercial B2B, la especialización en sostenibilidad, el diseño pedagógico y la gestión de las operaciones. Se iniciará el proyecto con una estructura funcional ligera y con un crecimiento progresivo.

Los recursos intelectuales son nucleares. Entre ellos los más importantes son los contenidos y su diseño, la metodología de enseñanza, la marca creada y el know-how que se irá desarrollando a lo largo de la vida del proyecto. Una gran parte del valor que se espera generar depende de la capacidad de conversión del conocimiento especializado en una solución útil y reconocible para el cliente.

²⁷ Litmos. *The essential LMS buyer's guide*. <https://www.litmos.com/explore/lms-101-guide>

²⁸ Aragon Research. (2024). *The Aragon Research Globe for corporate learning, 2024*. <https://www.d2l.com/wp-content/uploads/2024/03/2024-04v-The-Aragon-Research-Globe%E2%84%A2-for-Corporate-Learning-20248.pdf>

Desde el punto de vista organizativo, la empresa se estructurará en base a cinco funciones básicas: dirección, comercial, contenidos y pedagogía, tecnología/plataforma y operaciones/atención al cliente. En las fases iniciales lo más probable es que muchas de ellas queden solapadas, estando encargados de su gestión las mismas personas. Una vez que el proyecto se desarrolle y vaya consolidando, se entenderán como cinco verdaderas partes diferentes de la empresa.

Por último, las alianzas permiten reforzar la capacidad de ejecución sin hacer crecer demasiado la estructura, manteniendo así los costes bajos al principio. Entre las más importantes estarían los proveedores tecnológicos, los expertos externos en sostenibilidad, los especialistas sectoriales y aquellos socios que puedan aportar acceso comercial o credibilidad, como asociaciones empresariales o redes profesionales.

En conjunto, el proyecto puede sostenerse sobre una estructura fácil y ligera, apoyada en recursos bien definidos y en alianzas selectivas que refuercen la ejecución sin necesidad de asumir toda la cadena de valor desde el inicio.

Figura 11: Estructura organizativa funcional del proyecto



Fuente: Elaboración propia

5.3. Plan de implantación

La implantación del proyecto se hará de forma progresiva, llevándose a cabo el lanzamiento de forma controlada y medida, sin exigir desde el inicio un despliegue operativo excesivo. Resulta más razonable, en este caso, avanzar fase a fase, en vez de intentar construir toda la estructura de golpe, reduciendo el riesgo, dando tiempo a validar decisiones y de ajustar el servicio poco a poco antes de una expansión más pronunciada.

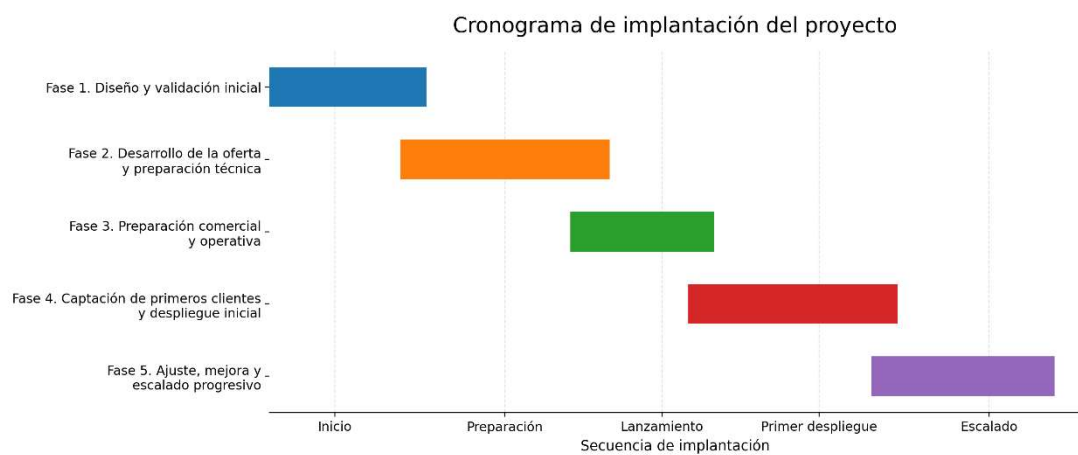
En una primera fase tendría lugar el diseño y la validación inicial del proyecto, centrados en definir la propuesta de valor, determinar la oferta, diseñar la estructura del

modelo de negocio y comprobar la coherencia del planteamiento. Después, una segunda fase estaría orientada al desarrollo de la oferta y a la preparación técnica básica necesaria, lo que incluiría la organización inicial de contenidos, la selección o configuración de la plataforma y la definición mínima de los procesos operativos necesarios para prestar el servicio.

La tercera fase correspondería a la preparación comercial y operativa, con especial atención a los materiales puestos en venta, el discurso y estrategia comercial, los canales de captación y los procedimientos de implantación en la estructura organizativa del cliente. A partir de ahí, una cuarta fase permitiría abordar la captación total de los primeros clientes y el despliegue inicial del servicio, entendidos no solo como un objetivo comercial, sino también como una oportunidad para validar por primera vez el funcionamiento real del proyecto. Finalmente, una quinta fase estaría centrada en el ajuste, la mejora y el escalado progresivo, incorporando los aprendizajes obtenidos en la fase inicial y reforzando aquellas áreas que resulten más relevantes para el crecimiento.

Siguiendo esta estructura de fases, se puede implantar el proyecto de una manera ordenada y realista, teniendo como verdadero objetivo el de validar progresivamente el modelo, reduciendo el riesgo inicial y costes a la hora del lanzamiento.

Figura 12: Cronograma de Gantt de implantación del proyecto



Fuente: Elaboración propia utilizando IA

6. Plan económico-financiero y sostenibilidad

6.1.Hipótesis del modelo

A la hora de elaborar el plan económico-financiero, se ha seguido una línea de pensamiento prudente y conservadora. No se ha buscado exponer una viabilidad artificial, sino proyectar una viabilidad y evolución razonable del negocio a partir de hipótesis explícitas, siguiendo el plan comercial, la estructura operativa y la organización discutida en capítulos anteriores.

Desde el punto de vista comercial, se ha fijado una línea temporal de cinco años, lo suficiente para observar no solo el arranque del proyecto, sino también su posible consolidación en el tiempo estándar utilizado en estos casos. Se parte de una captación inicial moderada, con 4 clientes nuevos en el primer año, seguida de una progresión de 5, 7 y 7 en los años siguientes. Esta lógica encaja con la naturaleza del modelo, no se trata de un producto pensado para la venta masiva, sino de una solución B2B con un proceso comercial consultivo, en el que la captación requiere tiempo, confianza, reputación y una validación progresiva.

Siguiendo en esta línea, se incorpora una tasa de renovación creciente: del 75 % en el segundo año, 80 % en el tercero y 85 % a partir del cuarto, al considerar que el servicio prestado es de la satisfacción de la mayoría de los clientes, que esta será cada vez mayor con el desarrollo de la plataforma. Con esto se refleja una recurrencia cada vez más importante, pero sin asumir una fidelización perfecta desde el inicio. El ticket medio anual por cliente se sitúa en 18.000 euros en el primer año y sube gradualmente hasta 21.000 euros en el quinto, basando el precio comparándolo con servicios análogos dentro del sector.

Esta evolución se explica por la posibilidad de captar cuentas de mayor valor, defender mejor la propuesta comercial y ampliar el alcance del servicio. Además, se ha incorporado un 12 % de ingresos complementarios sobre el ingreso base, vinculados a personalización, implantación y servicios adicionales, como la posibilidad de incorporar reporting avanzado a los clientes. Por prudencia, también se asume que los nuevos clientes entran, de media, a mitad de ejercicio, por lo que en su primer año solo generan el 50 % del ingreso anual esperado.

En cuanto a los costes, el modelo distingue entre una base de costes fijos y unos costes variables moderados por cliente. El coste variable por cliente activo parte de 1.200

euros y sube hasta 1.400 euros en el quinto año, reflejando soporte, seguimiento y uso de la infraestructura. Por otra parte, los costes fijos tienen una estructura ligera, pero suficiente para operar con credibilidad. El coste de personal evoluciona de 55.000 a 115.000 euros, la tecnología o LMS de 12.000 a 20.000, los contenidos y su actualización de 10.000 a 25.000, y el gasto en marketing y comercial de 12.000 a 38.000 euros. Estas cifras responden a una lógica clara: contener la estructura en la fase inicial, pero reforzarla de forma gradual a medida que crecen la actividad y la exigencia comercial²⁹.

Por último, el modelo contempla una inversión inicial total de 59.500 euros, concentrada en tecnología, contenidos, diseño metodológico, materiales comerciales, marketing de lanzamiento, gastos de constitución y un fondo de maniobra inicial de 20.000 euros. Este planteamiento encaja con un negocio digital B2B relativamente ligero, pero que necesita cierta preparación previa y un colchón de liquidez para absorber el arranque. En conjunto, estas hipótesis permiten construir una proyección financiera prudente y coherente con la escala real del proyecto.

²⁹ IA utilizada para estimar los costes y realizar el análisis numérico.

Figura 13: Resumen de hipótesis del modelo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clientes nuevos	4	5	7	9	10
Tasa de renovación	0,0%	75,0%	80,0%	85,0%	85,0%
Ticket medio anual por cliente (€)	18.000	18.500	19.000	20.000	21.000
Clientes renovados	-	3	6	11	17
Clientes activos totales	4	8	13	20	27
Ingresos nuevos clientes (€)	36.000	46.250	66.500	90.000	105.000
Ingresos renovaciones (€)	-	55.500	121.600	227.800	363.962
Ingresos complementarios (€)	4.320	12.210	22.572	38.136	56.275
Ingresos totales (€)	40.320	113.960	210.672	355.936	525.237
Coste variable por cliente activo (€)	1.200	1.250	1.300	1.350	1.400
Personal (€)	55.000	65.000	85.000	100.000	115.000
Tecnología / LMS (€)	12.000	13.000	15.000	17.000	20.000
Contenidos y actualización (€)	10.000	12.000	18.000	20.000	25.000
Marketing y comercial (€)	12.000	10.000	25.000	28.000	38.000
Administración y operaciones (€)	6.000	3.960	15.000	15.000	22.000
Costes fijos totales (€)	90.200	101.250	144.300	166.350	199.400
Costes variables totales (€)	4.800	10.000	17.420	27.527	38.264
Costes operativos totales (€)	96.200	105.210	159.300	181.350	221.400

Inversión inicial total (€)	59.500
Financiación inicial total (€)	124.500
Liquidez disponible tras inversión inicial (€)	-96200

6.2. Inversión inicial y necesidades de financiación

El proyecto necesita una inversión inicial razonable, a diferencia de otros modelos de negocio, aquí no es necesario una importante inversión en instalaciones o equipamiento, sino en tecnología, contenidos, desarrollo comercial y liquidez para poder aguantar los costes en los primeros meses de operación.

Según el modelo financiero elaborado, la inversión inicial total sería de 59.500 euros. Ese importe se repartiría entre la puesta en marcha de la plataforma tecnológica y la configuración de la plataforma, el desarrollo de contenidos, el diseño metodológico y pedagógico, la preparación de materiales comerciales, los gastos legales o de constitución y el marketing de lanzamiento. Además, se incluye un fondo de maniobra inicial de 20.000 euros, que resulta importante para que el proyecto tenga cierto margen de liquidez, especialmente al inicio, al haber un número limitado de clientes.

Figura 14: Desglose de la inversión inicial

	Importe (€)	Naturaleza
Configuración LMS e integración básica	10.000	Tecnología
Desarrollo inicial de contenidos	12.000	Contenido
Diseño metodológico y pedagógico	6.000	Contenido
Branding y materiales comerciales	4.000	Comercial
Gastos legales y constitución	2.500	Estructura
Marketing de lanzamiento	5.000	Comercial
Fondo de maniobra inicial	20.000	Liquidez
Inversión inicial total	59.500	

Fuente: Elaboración propia realizada dentro del modelo financiero.

No hace falta una infraestructura muy pesada para empezar, pero sí una base lo bastante sólida como para lanzar una solución que sea creíble, funcional y que pueda venderse desde el principio. Por eso, más que un gasto excesivo, esta inversión se entiende como algo necesario para arrancar con unas mínimas garantías.

En cuanto a la financiación, el modelo plantea una dotación inicial total de 124.500 euros, combinando fondos propios, aportación de socios o inversores y financiación externa. Con ello no solo se cubriría la inversión inicial, sino que además quedarían 65.000 euros de liquidez tras la puesta en marcha, algo importante teniendo en cuenta que el proyecto tendría un EBITDA negativo en el primer año y no llegaría al equilibrio hasta el segundo.

Figura 15: Necesidades de financiación y fuente de los fondos

Concepto de financiación	Importe (€)	Tipo	Comentario
Aportación fundadores	65.000	Fondos propios	Capital inicial
Entrada de socios / inversores	35.000	Fondos propios	Refuerzo del arranque
Préstamo / financiación externa	24.500	Deuda	Cobertura del colchón de caja
Financiación total	124.500	-	
Liquidez disponible tras inversión inicial	65.000	-	Financiación total, menos inversión inicial

Fuente: Elaboración propia utilizando IA

6.3. Proyecciones financieras

Las proyecciones financieras sirven para ver cómo podría evolucionar el proyecto durante los cinco años y comprobar si ese crecimiento previsto realmente se traduce en una mejora de los resultados. Más que limitarse a acumular cifras, aquí lo importante es entender la evolución económica del negocio y ver si la relación entre ingresos, costes y caja encaja con el modelo que se ha planteado.

En primer lugar, la evolución de los ingresos refleja una progresión bastante positiva de crecimiento. La facturación total pasa de 40.320 euros en el primer año a 525.236 euros en el quinto, lo que muestra un crecimiento importante, pero no exagerado, apoyado en la captación de nuevos clientes, el aumento gradual del peso de las renovaciones y una mejora moderada del valor por cuenta. Esta trayectoria encaja con un negocio B2B en el que el crecimiento no se basa en grandes volúmenes desde el inicio, sino en una consolidación progresiva de la cartera de clientes.

Figura 16: Proyección de ingreso

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cientes nuevos	4	5	7	9	10
Cientes renovados	0	3	6,4	11,39	17,3315
Cientes activos totales	4	8	13,4	20,39	27,3315
Ticket medio anual (€)	18.000	18.500	19.000	20.000	21.000
Ingresos nuevos clientes (€)	36.000	46.250	66.500	90.000	105.000
Ingresos renovaciones (€)	-	55.500	121.600	227.800	363.962
Ingresos complementarios (€)	4.320	12.210	22.572	38.136	56.275
Ingresos totales (€)	40.320	113.960	210.672	355.936	525.237

Fuente: Elaboración propia realizada dentro del modelo financiero.

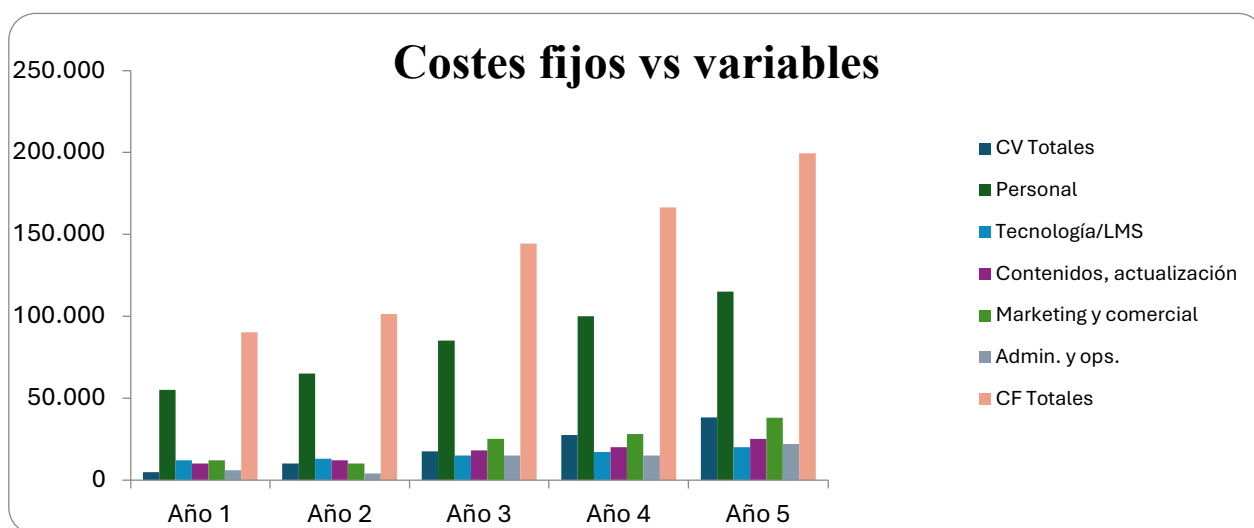
En cuanto a la estructura de costes, los variables evolucionan de 4.800 euros en el primer año a 10.000 euros en el segundo, 17.420 euros en el tercero, 27.526,50 euros en el cuarto y 38.264,10 euros en el quinto. Por otro, los costes fijos representan el bloque más importante y crecen desde aproximadamente 96.000 euros hasta 220.000 euros, concentrándose sobre todo en personal, tecnología, contenidos y desarrollo comercial. Esta evolución confirma que el proyecto necesita una base operativa estable para sostenerse, pero también que el peso relativo de esa estructura se va volviendo más asumible a medida que aumentan los ingresos, yendo de la mano con el crecimiento orgánico de la base de clientes.

Figura 17: Proyección de costes

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Coste variable por cliente (€)	1.200	1.250	1.300	1.350	1.400
Cientes activos	4	8	13	20	27
Costes variables totales (€)	4.800	10.000	17.420	27.527	38.264
Personal	55.000	65.000	85.000	100.000	115.000
Tecnología/LMS	12.000	13.000	15.000	17.000	20.000
Contenidos, actualización	10.000	12.000	18.000	20.000	25.000
Marketing y comercial	12.000	10.000	25.000	28.000	38.000
Admin. y ops.	6.000	3.960	15.000	15.000	22.000
Costes fijos totales (€)	90.200	101.250	144.300	166.350	199.400
Costes operativos totales (€)	96.200	105.210	159.300	181.350	221.400

Fuente: Elaboración propia realizada dentro del modelo financiero

Figura 18: Evolución gráfica de la proyección de costes



Fuente: Elaboración propia realizada dentro del modelo financiero

Todo esto se ve bastante claro en el EBITDA. El proyecto registra un resultado negativo de 54.680 euros en el primer año, entra lo suficiente en positivo en el segundo con 2.710 euros, llegando a 287.572 euros en el quinto. Esta evolución apunta a que la mejora del resultado no viene de una reducción artificial de costes, sino del crecimiento progresivo de los ingresos sobre una estructura que gana eficiencia a medida que aumenta la actividad.

Mirando la tesorería y los flujos de caja, el colchón financiero inicial permite absorber la fase de arranque correctamente y reduce el riesgo de falta de liquidez en los primeros años.

Figura 19: Cuenta de resultados

Cuenta de resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos totales (€)	40.320	113.960	210.672	355.936	525.237
Costes variables (€)	4.800	10.000	17.420	27.527	38.264
Margen bruto (€)	35.520	103.960	193.252	328.410	486.973
Margen bruto (%)	88,1%	91,2%	91,7%	92,3%	92,7%
Costes fijos (€)	90.200,0	101.250,0	144.300,0	166.350,0	199.400,0
EBITDA (€)	(54.680,0)	2.710,0	48.952,0	162.059,5	287.572,8
EBITDA (%)	-135,6%	2,4%	23,2%	45,5%	54,8%

Fuente: Elaboración propia realizada dentro del modelo financiero

En definitiva, las proyecciones demuestran una trayectoria compatible con el proyecto, asumiendo pérdidas iniciales compatibles con la inversión inicial, alcanzando

el equilibrio en un plazo razonable y mejorando de forma clara su capacidad de generar resultados positivos mientras consolida su actividad.

7. Conclusiones

7.1. Respuesta a los objetivos

Este trabajo ha servido para ver que detrás del proyecto no hay solo una idea interesante, sino también una oportunidad de negocio que tiene sentido dentro del contexto empresarial actual. A partir del análisis de la industria, del entorno, de la demanda y de la competencia, se ha podido ver que la formación interna en sostenibilidad responde a una necesidad cada vez más real en la inmensa mayoría de organizaciones.

Sobre esta base, el trabajo también ha permitido concretar una propuesta empresarial coherente, especializada y que se adapta a las necesidades reales de las empresas, que combina contenido, enfoque práctico, diseño pedagógico y escalabilidad digital. En conjunto, el TFG demuestra que el proyecto no solo es relevante por el tema que trata, sino también por la manera en que intenta responder a esa necesidad a través de un modelo de negocio bien enfocado y con una viabilidad razonable en un escenario prudente.

Este trabajo ha dado respuesta a los objetivos planteados inicialmente en la introducción:

-Analizar la industria y el mercado de la formación corporativa digital, estudiando su evolución, la relevancia creciente de la sostenibilidad en la empresa y la existencia de una oportunidad de negocio real.

El análisis realizado ha servido para situar el proyecto en un espacio de mercado concreto, que se mueve entre la formación corporativa, el e-learning y la sostenibilidad empresarial. A partir del estudio de la industria, del entorno, de la demanda y de la competencia, se ha visto que no se trata de una idea aislada, sino de una necesidad que cada vez aparece con más fuerza en muchas organizaciones.

La sostenibilidad ha ido ganando peso dentro del mundo corporativo, tanto por motivos regulatorios como estratégicos y reputacionales, pero eso no siempre se traduce en una aplicación real dentro de la organización. Justo ahí es donde aparece la oportunidad de negocio: en ayudar a las empresas a llevar esa exigencia al aprendizaje interno, a una formación más práctica y a un mayor alineamiento dentro de la organización.

-Desarrollar el modelo de negocio del proyecto, concretando su propuesta de valor, el cliente objetivo y su lógica de funcionamiento a través de herramientas como el Business Model Canvas y el Value Proposition Canvas.

El trabajo no se ha limitado solo en detectar una oportunidad, sino que la ha materializado en una propuesta empresarial concreta. Se ha definido una solución B2B de formación in company en sostenibilidad con una propuesta de valor bastante clara: ofrecer a las empresas una herramienta formativa especializada, práctica, medible y escalable.

Además, el uso del Business Model Canvas y del Value Proposition Canvas ha servido para comprobar que el proyecto tiene una lógica interna bastante coherente y que existe un encaje razonable entre la necesidad detectada, el cliente al que se dirige y la forma en que se plantea la solución. En ese sentido, una de las ideas más claras que deja el trabajo es que esta propuesta no debe verse como una simple plataforma tecnológica, sino como algo más completo, donde se combinan especialización temática, diseño pedagógico, una implantación ordenada y una lógica comercial B2B.

-Analizar la viabilidad económica y financiera del proyecto, estimando las principales hipótesis del modelo, la inversión inicial, la evolución esperada de ingresos y costes, y las condiciones bajo las cuales el negocio podría sostenerse en el tiempo.

Por último, el análisis económico-financiero ha servido para ver si el proyecto podría sostenerse en unas condiciones razonables. El modelo se ha planteado a partir de hipótesis prudentes, con una inversión inicial asumible y una estructura ligera, pero lo bastante sólida como para arrancar con cierta credibilidad e ir creciendo de manera sostenida y real.

Las proyecciones no apuntan a una rentabilidad inmediata, como es lógico, pero sí a una evolución bastante coherente con un negocio B2B de crecimiento progresivo, donde la captación inicial, la renovación de clientes y el control de la estructura son claves. Por tanto, el trabajo defiende que el proyecto tiene una viabilidad razonable, siempre que se ejecute con foco comercial, disciplina operativa y prudencia financiera.

7.2. Principales hallazgos, riesgos y líneas futuras

Uno de los principales hallazgos del trabajo es que la oportunidad detectada no está simplemente en el evidente crecimiento de la sostenibilidad en el mundo corporativo, sino en convertir dicha necesidad en aprendizaje interno real.

A lo largo del análisis se ha visto que muchas empresas avanzan en sostenibilidad desde un plano estratégico, reputacional o normativo, pero no siempre logran llevarla de forma clara a la formación de sus empleados, fallando así en conseguir integrarla en su funcionamiento interno. En ese sentido, el hueco de mercado no parece estar ni en la consultoría pura ni en la formación genérica, sino en una solución intermedia que combine especialización temática, utilidad práctica, diseño pedagógico y capacidad de escalar.

El trabajo también deja ver algunos riesgos bastante claros. El principal no parece estar en que no exista mercado, sino en la forma en que se ejecute el propio modelo. Si la captación comercial va más lenta de lo previsto, si algunas empresas no terminan de ver el valor de este tipo de formación o si la estructura crece demasiado pronto, la consolidación del proyecto podría complicarse, al haber discordancias con el modelo financiero, que podría no llegar a ser sostenible hasta alcanzar el break even.

Además, también está el riesgo de que la personalización se enfoque con una estrategia excesiva. Si la solución se adapta demasiado a cada cliente, puede perder escalabilidad y acabar acercándose a modelos mucho menos eficientes, pudiendo lograr soluciones muy efectivas, pero solo eficientes en casos demasiado concretos.

Por último, el trabajo también deja abiertas varias líneas de desarrollo y mejora de cara al futuro. Entre ellas, sería especialmente útil validar el modelo con entrevistas a empresas que podrían ser clientes, profundizar en el diseño concreto de la solución tecnológica y avanzar en una posible adaptación sectorial para industrias con necesidades más específicas.

En conjunto, el TFG permite concluir que la formación puede tener un papel importante en la incorporación real de la sostenibilidad dentro de la empresa y que, en ese contexto, el proyecto planteado supone una respuesta coherente, bien enfocada y razonablemente viable.

8. Declaración de uso de IA Generativa

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Enrique López de Ceballos del Río, estudiante de E3 de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado " Plan de negocio de una solución de formación in company en sostenibilidad para empresas", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. Brainstorming de ideas de investigación: Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. Crítico: Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. Referencias: Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
4. Metodólogo: Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
5. Interpretador de código: Para realizar análisis de datos preliminares.
6. Estudios multidisciplinares: Para comprender perspectivas de otras comunidades sobre temas de naturaleza multidisciplinar.
7. Constructor de plantillas: Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.

8. Corrector de estilo literario y de lenguaje: Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
9. Generador previo de diagramas de flujo y contenido: Para esbozar diagramas iniciales.
10. Sintetizador y divulgador de libros complicados: Para resumir y comprender literatura compleja.
11. Generador de datos sintéticos de prueba: Para la creación de conjuntos de datos ficticios.
12. Generador de problemas de ejemplo: Para ilustrar conceptos y técnicas.
13. Revisor: Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
14. Generador de encuestas: Para diseñar cuestionarios preliminares.
15. Traductor: Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 25/03/2026

Firma: _____ Enrique López de Ceballos del Río _____

9. Bibliografia

Aragon Research. (2024). *The Aragon Research Globe for corporate learning, 2024*. <https://www.d2l.com/wp-content/uploads/2024/03/2024-04v-The-Aragon-Research-Globe%E2%84%A2-for-Corporate-Learning-20248.pdf>

Boston Consulting Group. (2024). *The future of corporate learning and skills: What employers are looking for*. <https://media-publications.bcg.com/The-Future-of-Corporate-Learning-and-Skills-BCG-Whitepaper.pdf>

CarringtonCrisp. (2024). *The future of lifelong and executive education 2024*. <https://www.carringtoncrisp.com/assets/Uploads/The-future-of-lifelong-and-executive-education-report-2024.pdf>

D2L. (2024). *Invest, upskill, excel: Employers and employees navigating the future of workforce learning*. <https://www.d2l.com/wp-content/uploads/2024/06/06-JUN-EB-Invest-Upskill-Excel-White-Paper-web.pdf>

D2L. (s. f.). *Onboard D2L Brightspace*. <https://www.d2l.com/services-and-support/onboard/>

Deloitte. (2024). *Empowering your company: Elevating your internal controls environment for ESG success*. <https://www.deloitte.com/ch/en/services/audit-assurance/perspectives/empowering-your-company-elevating-your-internal-controls-environment-for-esg-success.html>

European Commission. (2023). *Corporate sustainability reporting*. https://finance.ec.europa.eu/publications/corporate-sustainability-reporting_en

Europe Language Jobs. (s. f.). *Employee training: Benefits, trends, and best practices*. <https://www.europelanguagejobs.com/blog/employee-training>

Fosway Group. (2024). *2024 Fosway 9-Grid™ for digital learning: Full report*. https://www.fosway.com/wp-content/uploads/2024/04/2024-Fosway-9-Grid-Digital-Learning_Full-Report-FINAL_QR-1.pdf

Fosway Group. (2024, November 7). *E-learning: How to build solutions*. <https://www.fosway.com/building-elearning-solutions/>

G2. (2024). *Buyer behavior report 2024*. <https://research.g2.com/hubfs/2024-buyer-behavior-report.pdf>

Grand View Research. (2025). *Corporate e-learning market size, share & trends analysis report, 2030*. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/corporate-e-learning-market-report>

KPMG. (2024). *2024 ESG organization survey*. <https://kpmg.com/kpmg-us/content/dam/kpmg/pdf/2024/kpmg-2024-esg-organization-survey.pdf>

KPMG. (2024). *Future of the learning experience platform*. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/uk/pdf/2024/10/learning-experience-platform.pdf.coredownload.inline.pdf>

LinkedIn Learning. (2025). *Workplace learning report 2025*. <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report>

Litmos. (s. f.). *The essential LMS buyer's guide*. <https://www.litmos.com/explore/lms-101-guide>

McKinsey & Company. (2021). *Future of B2B sales: The big reframe*. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/marketing%20and%20sales/our%20insights/future%20of%20b2b%20sales%20the%20big%20reframe/future-of-b2b-sales-the-big-reframe.pdf>

OECD. (2024). *Training supply for the green and AI transitions: Equipping workers with the right skills*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/12/training-supply-for-the-green-and-ai-transitions_e75ff953/7600d16d-en.pdf

OpenView. (2023). *2023 SaaS benchmarks report*. <https://openviewpartners.com/2023-saas-benchmarks-report/>

Training Magazine. (2024, November 20). *2024 training industry report*. <https://trainingmag.com/2024-training-industry-report/>

World Economic Forum. (2025). *The future of jobs report 2025*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/digest/>