



UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

PYMES SOLUTIONS: Empresa de
Formación para PYMES en España.

Nombre: Maité Ginebra Álvarez
Director: Laura Fernández-Méndez

Madrid

Junio de 2015

Maité
Ginebra
Álvarez

PYMES SOLUTIONS: Empresa de Formación para PYMES en España.





ÍNDICE

RESUMEN	6
ABSTRACT.....	6
I. INTRODUCCIÓN	7
IDEA DE NEGOCIO	7
OBJETIVOS	8
OBJETIVO DE LA ORGANIZACIÓN	9
MISIÓN Y VISIÓN.....	9
PRINCIPALES VALORES ORGANIZATIVOS	9
METODOLOGÍA.....	10
II. FORMA JURÍDICA MERCANTIL	12
III. ANÁLISIS DEL MERCADO.....	13
ANÁLISIS DEL ENTORNO	13
CLIENTES POTENCIALES	19
ANÁLISIS DEL SECTOR Y LA COMPETENCIA	19
ANÁLISIS DAFO	21
IV. ESTRATEGIA EMPRESARIAL	24
ESTRATEGIA COMPETITIVA	24
PROPUESTA FORMATIVA.....	24
VENTAJAS COMPETITIVAS	29
V. PLAN DE MARKETING.....	31
ESTRATEGIA GLOBAL	31
CANALES DE DISTRIBUCIÓN	31
COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD.....	31
PROMOCIONES.....	32
VI. PLAN DE RECURSOS HUMANOS: POLÍTICA DE PERSONAL.....	34
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	34
POLÍTICA DE SELECCIÓN.....	37
FORMACIÓN Y DESARROLLO:.....	37
POLÍTICA RETRIBUTIVA	38
VII. PLAN FINANCIERO	40
INVERSIÓN INICIAL.....	40
FUENTES DE FINANCIACIÓN.....	40
CUENTA DE RESULTADOS	41
VIII. CONCLUSIONES	45
IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Empresas según estrato de asalariados y porcentaje total, en España y en la UE27, 2013	13
Tabla 2: Empleo empresarial según estrato de asalariados y porcentaje sobre el total en España, y porcentaje en la UE27, 2014	14
Tabla 3: Pasos para crear una nueva empresa en España, según Doing Business 2014	18
Tabla 4: Sueldos y Salarios de empleados de PYMES SOLUTIONS	39
Tabla 5: Inversión inicial requerida	40
Tabla 6: Deuda con el Banco BBVA y pago de interés anual.	41
Tabla 7: Cuenta de Resultados de PYMES SOLUTIONS.....	41
Tabla 8: Precios de los cursos de PYMES SOLUTIONS	42

Resumen

PYMES SOLUTIONS es una empresa que se dedica a proporcionar servicios de formación a pequeñas y medianas empresas en España. Buscamos desarrollar capacidades tanto profesionales como personales del capital humano de la empresa. Nuestra propuesta formativa se diferencia por la posibilidad que ofrecemos a nuestros clientes de adaptar sus productos formativos a sus necesidades únicas y específicas, utilizando de lo que llamamos servicio pre y post. A través de este servicio recopilamos información de la empresa cliente que consideramos relevante y necesaria para el desarrollo de nuestra propuesta previa al curso a impartir para elaborar un plan formativo adaptado a cada empresa. Luego viene la recopilación post, para tener un control detallado de los resultados obtenidos y modificar cualquier parte del proceso de aprendizaje que no esté llevando al aumento de productividad y a mejores resultados para nuestros clientes. Con este servicio surge un trabajo colaborativo entre formadores y empresas para crear soluciones más adecuadas a las circunstancias específicas de cada PYME y a lo que requiera su situación.

Palabras clave: PYME/PYMES, Servicio Pre y Post, capital humano, capacidades profesionales y personales, necesidades específicas, desarrollo, propuesta formativa, proceso de aprendizaje, productividad, trabajo colaborativo, soluciones.

Abstract

PYMES SOLUTIONS is a company that is dedicated to provide formation services to small and medium size enterprises in Spain. We try to develop the company's human capitals professional and personal capabilities alike. Our formative proposal differentiates itself by the possibility we offer to our clients to adapt their formative products to their unique and specific needs, using what we call pre and post service. Through this service we compile information of the company client that we consider relevant and necessary for the development of our formative proposal previous to the course we will impart to elaborate a formative plan adapted to each company. After this we compile the post, to have a detailed control of the results obtained and to modify any part of the learning process that is not leading to an increase in productivity or better results for our clients. With this service a collaborative work between instructors and companies arises to create solutions that are more adequate for the specific circumstances of each SME and what their situation requires.

Key words: SME, PYMES, Pre and Post service, human capital, professional and personal capabilities, specific needs, development, formative proposal, learning process, productivity, collaborative work, solutions.

I. Introducción

Idea de negocio

“La formación sigue siendo vista por los empresarios españoles como un gasto, no como una inversión.” “La formación sigue siendo un reto pendiente sobre todo para la PYME y la microempresa. Las empresas de tamaño medio y grande si son conscientes de su importancia e invierten en la misma” (Martín, Santero Sánchez, Sánchez Henríquez, & Marcos Calvo, 2009, pág. 141).

“Es innegable- y un hecho suficientemente comprobado- que cuanto mayor sea el grado de formación y preparación del personal de la compañía, mayor será su nivel de productividad -cualitativa y cuantitativamente-. Los programas de formación profesional constituyen una de las inversiones más rentables, el progreso tecnológico influye directamente y con frecuencia en los procesos empresariales, si la organización no marcha pareja con esa evolución, sufrirá una de las consecuencias más graves: el estancamiento, y con él, el retroceso y la imposibilidad de competir en el mercado o de prestar, eficaz y eficientemente, los servicios de su competencia.” (Corrales, 2005, pág. 99) “Las organizaciones capacitan para poder optimizar sus resultados, su posición competitiva. Las personas buscan capacitarse para hacer bien su tarea, para crecer personal y profesionalmente, para mejorar su posición relativa en la estructura, para, en síntesis, tener un mejor nivel de vida.” (Alles, 2008, pág. 217)

Cuando investigué sobre empresas de formación ya existentes me percaté de que sus clientes principales son grandes corporaciones con plantillas de empleados bastante extensas. Las empresas pequeñas y medianas tienen la misma necesidad de formación, quizás aún mayor que las grandes ya que tienen menores presupuestos y se están viendo más afectados por la crisis y aun así tienen que mejorar su productividad y eficiencia. PYMES SOLUTIONS estará enfocada exclusivamente en este tipo de empresas y se adaptará a las necesidades de empresas de este tamaño (entre 0 y 249 asalariados), proporcionará un servicio personalizado enfocado en la capacitación de los recursos humanos dentro de la empresa y en maximizar el crecimiento del capital humano, centrarnos en el desarrollo de capacidades tanto personales como profesionales. Nos adaptaremos a cada empresa dependiendo de los objetivos y metas que quiera conseguir.

Buscamos enfocarnos en el grueso de la economía española: las pequeñas y medianas empresas. Con la actual crisis que vive el país está claro que es difícil mantenerse a flote, sobre todo considerando que la competencia de muchas de estas empresas suelen ser multinacionales o empresas que tienen procesos mucho más eficientes y disponen de los recursos necesarios para conseguir sus objetivos. Es difícil competir con otras pequeñas empresas y más aun con empresas grandes que tienen a su disposición herramientas de formación que permiten que sus empleados sean más productivos y consigan los mismos resultados en menos tiempo.

Las empresas están en la constante búsqueda de mejora de la satisfacción de sus clientes, pero para conseguir esto deben mejorar sus niveles de productividad. Y la pregunta es, ¿Cómo lograrlo? PYMES SOLUTIONS ofrece técnicas y herramientas necesarias para un mejor funcionamiento de la empresa. Desde los directivos a los empleados con responsabilidades bajas dentro de la empresa, siempre existe espacio para mejoras y poder establecer exactamente lo que la empresa necesita no es tarea fácil. Para ello contaremos con un equipo de profesionales que se dedicará a establecer las áreas que necesitan mayor trabajo y una vez impartido el curso formativo controlarán los resultados dentro de la empresa. Es decir, proporcionaremos un *servicio pre y post* venta muy completo para asegurar la calidad de nuestros productos formativos y mejorar aquellos productos que no estén cumpliendo con nuestros estándares. Es decir, eliminar o reestructurar aquellos cursos formativos que no estén llevando a conseguir los resultados que buscamos. De esta forma hay un mayor control y una reacción inmediata ante cualquier fallo dentro de nuestra propuesta formativa.

Objetivos

- El objetivo principal de la empresa será la formación para empleados de pequeñas y medianas empresas en: Técnicas de negociación, liderazgo, manejo del tiempo, manejo del estrés, técnicas de creatividad, resolución de problemas, toma de decisiones, etc. La idea es solo enfocarnos en este tipo de empresas y así ganar cuota de mercado ya que no hay muchas empresas de formación solamente dedicadas a este sector, esto nos proporciona una ventaja competitiva. Ofrecer una propuesta formativa enfocada en el desarrollo del hombre-trabajador, el crecimiento profesional y personal de los empleados.

- Posicionarnos en el mercado como líderes en formación empresarial para pequeñas y medianas empresas y conseguir mejoras significativas en la optimización de procesos y la consecución de resultados.

Objetivo de la organización

Somos una empresa dedicada a la mejora de la competitividad en el ámbito empresarial, buscamos conseguir una optimización de los procesos de la organización a través de la mejora de la eficiencia de los grupos de trabajo y de los individuos, mediante nuestras experiencias formativas. Buscamos ofrecer una opción formativa completa y con garantía de calidad, sobre todo aseguramos la mejora de resultados a través de una plantilla de empleados que contará con herramientas esenciales para un buen desenvolvimiento en el entorno laboral.

Misión y Visión

Misión: conseguir la optimización de los procesos internos de las PYMES. Darles a nuestros clientes un servicio de formación completo y eficiente que mejore la productividad interna de la empresa y aumente los niveles de motivación de sus empleados a través del aprendizaje y adopción de herramientas necesarias para desarrollar su competitividad y mejorar sus resultados obtenidos.

Visión: ser líderes en el sector de formación empresarial de PYMES en España. Ser conocidos por nuestra calidad ofrecida, aumento de competitividad y una optimización de procesos asegurada.

Principales Valores Organizativos

Orientación al cliente: La satisfacción de nuestros clientes es nuestra prioridad. Siempre tratando de ofrecer una propuesta formativa completa y que se adapte a las necesidades de las empresas a las que ofrecemos nuestros servicios.

Calidad: Asegurar servicios formativos de la mayor calidad posible con profesionales preparados para asegurar que los productos ofrecidos son de excelencia.

Orientación a resultados: conseguir la mejora de eficiencia dentro de los procesos de las empresas con las que trabajamos y conseguir que su productividad aumente y

consigan con mayor rapidez y efectividad sus resultados es el fin de nuestra propuesta formativa.

Adaptabilidad al cambio: tener la capacidad de adaptar nuestros servicios ofrecidos a los cambiantes escenarios económicos y necesidades potenciales que podrían tener nuestros clientes en el futuro.

Profesionalidad: el trato profesional de los clientes por parte de nuestros empleados es la base de nuestros servicios. Que la imagen de nuestra empresa se base en el respeto existente entre sus empleados y hacia sus clientes.

Honestidad: Promovemos la transparencia y la verdad como herramienta necesaria para la creación de confianza tanto dentro de la empresa, entre los empleados, como con los clientes.

Colaborativos: Trabajamos de la mano con nuestros clientes, debemos ser colaborativos, respetuosos, empáticos y trabajar en equipo asegurando un funcionamiento armonioso de todos los elementos de la empresa.

Motivación: Buscar el crecimiento y la motivación personal de las personas a las que formamos es uno de nuestro valores principales ya que nos basamos en un tipo de formación donde desarrollamos las capacidades del hombre y no solo las profesionales para conseguir un crecimiento de la persona como un todo.

Metodología

Realizaré un análisis del entorno en el cual se situará la empresa para establecer si existe una oportunidad real en el mercado. Utilizaré el modelo PESTEL para estudiar las variables macroeconómicas que influyen en la actividad de la empresa y si efectivamente presenta una opción rentable montar esta empresa en la situación actual del país, tomando en cuenta los factores principales del modelo: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y medioambientales. Una vez realizado el PESTEL, utilizaré los datos recopilados para realizar un análisis DAFO y, a través de una profundización en las fortalezas y debilidades de la empresa determinaré si realmente la propuesta formativa de PYMES SOLUTIONS puede ser exitosa tomando en consideración los factores del entorno y los factores internos y externos de la empresa. Esto nos servirá para comprobar qué amenazas pueden presentarse según nuestras debilidades y desarrollar un plan estratégico para enfrentarlas y por otro lado, qué

fortalezas debemos explotar para aprovecharnos de las oportunidades que nos ofrece el mercado.

También realizaré un estudio del sector y la competencia utilizando como herramienta Las Cinco Fuerzas de Porter, estas analizan cinco factores específicos que determinan el atractivo del sector: clientes, proveedores, nuevos competidores, productos sustitutos y rivalidad entre competidores (Porter, 2008) para poder determinar si realmente es un sector donde existe oportunidad de crecimiento y si propone una opción interesante a la hora de invertir y crear una empresa.

II. Forma Jurídica Mercantil

La forma jurídica que hemos elegido es la Sociedad Unipersonal de Responsabilidad Limitada, figura mercantil derivada de la Sociedad Limitada (SL), su regulación se recoge en la Ley 14/2013, de 27 de septiembre de apoyo a los emprendedores y su internacionalización (Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2013).

Escogimos esta forma jurídica ya que es la que mejor se ajusta a nuestra empresa donde solo existe un socio, Maité Ginebra Álvarez. En cuanto a las decisiones del socio único recogidas en el Capítulo III. Artículo 15. Sobre las Decisiones del socio único. “En la sociedad unipersonal el socio único ejercerá las competencias de la junta general.” “Las decisiones del socio único se consignarán en acta, bajo su firma o la de su representante, pudiendo ser ejecutadas y formalizadas por el propio socio o por los administradores de la sociedad.” (Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2010)

En cuanto a las cuentas anuales de la empresa se aplicará el Título VII. Las cuentas anuales, Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital (Ministerio de Industria, Energía y Turismo). Como se recoge en el Artículo 253. Sobre la Formulación de las cuentas anuales “Los administradores de la sociedad están obligados a formular, en el plazo máximo de tres meses contados a partir del cierre del ejercicio social, las cuentas anuales, el informe de gestión y la propuesta de aplicación del resultado, así como, en su caso, las cuentas y el informe de gestión consolidados.” “Las cuentas anuales y el informe de gestión deberán ser firmados por todos los administradores. Si faltare la firma de alguno de ellos se señalará en cada uno de los documentos en que falte, con expresa indicación de la causa.” (Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2010)

III. Análisis del mercado

Análisis del entorno

Al entrar en un nuevo mercado y tratar de montar un nuevo negocio es necesario tener un conocimiento extenso de dicho entorno para poder prever las posibles oportunidades y amenazas que podrían surgir y poner en marcha una estrategia de negocio oportuna que encaje con la situación y sirva de base para conseguir que la empresa sea sostenible en el tiempo. El modelo PESTEL servirá para realizar un análisis detallado y general del entorno macroeconómico en el cual se sitúa nuestra empresa. El modelo se basa en seis factores principales: políticos, económicos, socioculturales, medioambientales, tecnológicos y legales. Buscamos analizar su incidencia sobre nuestra empresa y de esta forma tener una visión más general sobre los factores que afectan el negocio.

Factores políticos

- España es país que cuenta con estabilidad política que es relativamente predecible. Es un país miembro de la Unión Europea, por lo tanto, su moneda oficial es el euro. Todas las empresas que entren al mercado español deben adaptarse a las decisiones tomadas por la Unión.
- España ocupa el puesto número 26 del ranking de desarrollo humano (IDH). (Expansión). La esperanza de vida se encuentra en 82,84 años y su tasa de mortalidad en 8.33%. (United Nations Development Programme)

Tabla 1: Empresas según estrato de asalariados y porcentaje total, en España y en la UE27, 2013

	Micro Sin asalariados *	Micro 1-9	Pequeñas 10-49	Medianas 50-249	PYME 0-249	Grandes 250 y más	Total
	1.670.329	1.314.398	18.172	18.011	3.110.522	3.839	3.114.361
España %	53,6	42,2	3,5	0,6	99,9	0,1	100
UE-28%	92,4		6,4	1	99,8	0,2	100

Fuente: INE, DIRCE 2014 (datos a 1 de enero de 2014), y Comisión Europea, "ANNUAL REPOORT ON EUROPEAN SMES 2013/2014" Estimaciones para 2013.

- Según el Directorio Central de Empresas (DIRCE), a 1 de enero del año 2014 hay en España 3.114.361 empresas, de las cuales 3.110.522 (99,88%) son PYME (entre 0 y 249 asalariados). (Subdirección general de apoyo a las PYME, Ministerio de Industria, Energía y Turismo, 2015)
- En comparación con la Unión Europea, las microempresas (de 0 a 9 empleados) en España suponen el 95,8% del total de empresas, 3,4 puntos por encima de la estimación disponible para el conjunto de la UE en 2013 (92,4%). También hay una diferencia significativa en la representatividad de las empresas españolas pequeñas (3,5%), 2,9 puntos por debajo de la estimación para el conjunto de la UE28 (6,4%). (Subdirección general de apoyo a las PYME, Ministerio de Industria, Energía y Turismo, 2015).
- Entre 2003 y 2013, el número total de empresas en España ha aumentado en 172.019 unidades lo que supone un incremento acumulado en el dicho periodo del 5,8%. (Subdirección general de apoyo a las PYME, Ministerio de Industria, Energía y Turismo, 2015)

Tabla 2: Empleo empresarial según estrato de asalariados y porcentaje sobre el total en España, y porcentaje en la UE27, 2014

	Micro 0-9	Pequeñas 10-49	Medianas 50-249	PYME 0-249	Grandes 250 y más	Total
Número Asalariados	4.330.718	2.468.506	1.970.779	8.770.003	4.514.676	13.284.679
%	32,6	18,6	14,8	66	34	100
UE-28%	28,6	20,7	17,4	66,6	33,4	100

Fuente: Ministerio de Empleo y Seguridad Social (datos a 31 de diciembre de 2014) y Comisión Europea. Eurostat, DIWecon, DIW, London Economics. Estimaciones para 2014.

- En el año 2013, el número de PYME disminuye en 28.584 empresas, lo que significa una reducción del -0,91% con respecto a 2012 y del -8,9% respecto al máximo alcanzado en 2007. (Ministerio de Industria, Energía y Turismo, 2015)
- De las 498.524 empresas de la Comunidad Autónoma de Madrid, 497.252 son PYME (0 a 249 asalariados) lo que supone el 99,74% del total de las empresas de esta comunidad autónoma. (Ministerio de Industria, Energía y Turismo, 2015)

Factores económicos:

- Tipos de interés del mercado a 2015, 3.5% (Instituto Nacional de Estadística (INE), 2014)
- La economía española registra un crecimiento trimestral del 0,7% en el cuarto trimestre de 2014. Esta tasa es dos décimas superior a la registrada en el tercer trimestre del ejercicio (0,5%). (Instituto Nacional de Estadística (INE), 2014)
- El empleo de la economía en términos de puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo registra una variación trimestral del 0,7%, dos décimas superior a la registrada en el trimestre anterior. (Instituto Nacional de Estadística (INE), 2014)
- El empleo ha crecido en 433.900 personas en los 12 últimos meses. La variación anual es del 2,53%. (Instituto Nacional de Estadística (INE), 2014)
- Durante 2014, la PYME española mantiene una particular importancia en su contribución a la generación de empleo empresarial, ocupando al 66% del total de trabajadores. (Instituto Nacional de Estadística (INE), 2014)
- El PIB per cápita en el caso de España, en 2013, fue de 22.300€ euros, por lo que se encuentra en el puesto 28 de 183 países. (Expansión)

Factores sociales:

- Con una población de 46.507.760 personas, se encuentra en la 29ª posición de la tabla de población, compuesta por 184 países y presenta una moderada densidad de población, 92 habitantes por Km². (Expansión)
- En cuanto al Índice de desarrollo humano o IDH de España, que elabora las Naciones Unidas para medir el progreso de un país, fue de 0,869 puntos en 2013, con lo que se situó en el puesto 26 de 178 países. (Expansión)

Factores tecnológicos

- En 2011 el 97,4% de las empresas de 10 y más empleados disponen de conexión a Internet. De ellas, el 99,4% se conecta a través de banda ancha, tanto fija como móvil (Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y las SI, 2012, pág. 7).

- El 100% de las pymes y grandes empresas del sector de informática, telecomunicaciones y audiovisuales tienen ordenador, conexión a Internet, correo electrónico, banda ancha (fija o móvil). A su vez, este sector, dispone de la mayor penetración de red de ordenadores inalámbrica (73,6%). (Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y las SI, 2012, pág. 7)
- El 74,9% de las pymes y grandes empresas utilizan algún tipo de software de código abierto. Los sistemas operativos de código abierto son empleados por el 47,2% de las grandes, por el 33,8% de las medianas y por el 24,8% de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la empresa española. (Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y las SI, 2012, pág. 7).
- El 40,7% de las pymes y grandes empresas acceden a Internet mediante teléfono móvil 3G y el 38,2% mediante módem 3G en un ordenador (datacard, módem USB o módem integrado en el propio equipo) (Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y las SI, 2012, pág. 7).
- La firma digital ya es empleada por el 62,8% de las pymes y grandes empresas. El 96,8% de las organizaciones de 10 o más empleados que utiliza la firma digital en alguna comunicación enviada desde su empresa lo hizo para relacionarse con la Administración Pública (Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y las SI, 2012, pág. 8).
- El 76,9% de las empresas de 10 o más empleados contemplan algún tipo de medida para reducir el impacto ambiental. El 89,6% de las pymes y grandes empresas siguen políticas para reducir el consumo de energía en los equipos TIC, el 84,8% orientan sus políticas medioambientales hacia la reducción de papel y el 35,1% incentivan el uso de reuniones vía teléfono, web o videoconferencias, evitando el desplazamiento físico del personal (Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y las SI, 2012, pág. 9).

Factores medioambientales

- *LEY 26/2007, de 23 de octubre, de Responsabilidad Medioambiental.*
La Ley de Responsabilidad Medioambiental es la que se encarga de asegurar que todas las empresas que causen cualquier tipo de daños a los recursos naturales asuman la responsabilidad de dichos daños y respondan a ellos. La ley comprende todo lo

relativo a recursos medioambientales y lo que se refiere a daños ecológicos: a suelo, aguas, especies silvestres y hábitats protegidos, riberas del mar y ríos. Los daños causados no pueden compensarse a través de indemnizaciones monetarias, por ello, cualquier daño debe remediarse realizando otras acciones que favorezcan la mejora del medioambiente. Devolver a los recursos a su estado original, es considerada la obligación de las empresas. (Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2007)

- Para mantener un control de las consecuencias ecológicas y medioambientales de sus acciones las empresas pueden utilizar de manera voluntaria una herramienta desarrollada por la Comisión Europea. Con el motivo de controlar los efectos causados sobre el medio ambiente la comisión ha creado el Registro EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) en el cual las empresas que cuenten con sistemas de gestión medioambiental con el que son capaces de gestionar, evaluar y mejorar sus propios procesos para reducir el impacto ambiental de los mismos se pueden registrar e inscribirse públicamente para cerciorar una mejor actuación en este ámbito. Estas empresas reciben reconocimiento público y deben tener un plan ambiental determinado, utilizar algún tipo de sistema de gestión medioambiental y declarar habitualmente el funcionamiento de dicho sistema a través de declaraciones verificadas por entidades independientes que cuenten con la autoridad oportuna para otorgarle credibilidad y veracidad (Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medioambiente).

Factores legales

- No existen barreras de entrada al mercado, pero España se enfrenta a un mayor número de procedimientos, que conllevan una mayor duración, y suponen globalmente un mayor coste. De las 189 economías analizadas, el Doing Business 2014, sitúa a España en el puesto 142, en el proceso de creación de una nueva empresa, este ranking clasifica a los países según la facilidad de hacer negocios en ellos. Existe mucha burocracia y los trámites a realizar para poder crear la empresa toman un tiempo considerable en relación con otras economías europeas (Grupo del Banco Mundial).

Trámites genéricos necesarios para crear una empresa: Son aquéllos que todos los negocios, sea cual sea su naturaleza, deben cumplir antes de comenzar su actividad.

(Acha, 2012)

1. Administración de Hacienda: declaración previa al inicio de operaciones, alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE) y en el IVA, declaración censal de inicio de actividad y obtención del CIF. (Acha, 2012)

2. Registro Mercantil: inscripción de la sociedad (en caso de no ser autónomo).

3. Tesorería General Seguridad Social (SS): inscripción del empresario en el Régimen de Trabajadores Autónomos (sólo si va a realizar la actividad como tal), inscripción de la empresa en la SS y alta de los empleados. (Acha, 2012)

En España se tarda una media de 47 días en completar los trámites para abrir un negocio. Comparándolo con el resto de los países de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), resulta que en España se tarda mucho más del doble que la media (Grupo del Banco Mundial). Estos datos, se refieren únicamente a las gestiones generales, obligatorias para todos los tipos de negocios.

Tabla 3: Pasos para crear una nueva empresa en España, según Doing Business 2014

Trámite	Tiempo (días)	Coste(euros)
Certificado negativo de la denominación social	2	13,52
Certificado de depósito bancario	1	0
Redacción de los estatutos y otorgamiento de escritura pública (escritura de constitución de sociedad)	1	Aprox. 500 dependiendo del capital social
Declaración censal: obtención del CIF provisional y declaración previa al inicio de operaciones	1	0
Liquidación del impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados	1	0
Inscripción en el Registro Mercantil	6--15	155-300
Licencia de actividades de actuación comunicada (municipal)	1(simultáneamente con los otros procedimientos)	300
Inscripción en la Seguridad Social: empresa y personal	1(simultáneamente con los otros procedimientos)	0
Comunicación de apertura de centro de trabajo (comunidad autónoma)	1	0

Fuente: Doing Business 2014

Clientes potenciales

Los clientes de la empresa serán las pequeñas y medianas empresas dentro del territorio español. Existen 3.191.416 de PYMES en España (Ministerio de Industria, Energía y Turismo, 2013, pág. 13) y nos enfocaremos primero en las 497.252 que se encuentran en Madrid (Ministerio de Industria, Energía y Turismo, 2013, pág. 6) para luego ir ampliando la empresa y extendiéndonos por todo el territorio nacional. No proporcionaremos nuestros servicios a empresas grandes ya que queremos centrarnos en el grueso de la economía española. Sobre todo en empresas que necesitan mejoras en su productividad y están en busca de alternativas de formación para sus empleados.

Análisis del sector y la competencia

Utilizamos el modelo de Las Cinco Fuerzas de Porter para poder analizar el nivel de competitividad que hay en una industria o mercado, el mercado de las empresas dedicadas a proporcionar formación a otras empresas por lo que será necesario estudiar los siguientes factores. (Porter, 2008)

- **Fuerza 1: Poder de negociación de clientes**

El poder de negociación de los clientes será bajo ya que contaremos con una base de clientes elevada, como toda empresa el principio los clientes tendrán mucho más peso pero mientras vayamos creciendo, sobre todo considerando el nivel de involucramiento que tendrán los mismos con la creación de los planes formativos no habría temas sobre los cuales no estuviesen de acuerdo porque ellos mismos los podrían modificar. No afectaría el desarrollo de nuestra actividad el nivel de poder que ejerzan los clientes sobre nuestro negocio.

- **Fuerza 2: Poder de negociación de proveedores**

La empresa no depende de sus proveedores para la realización de su actividad. Proporcionamos servicios formativos. Realmente aparte de sistemas informáticos no necesitamos de ningún tipo de bien físico de mucha relevancia para desarrollar

nuestros cursos, somos bastante flexibles en ese sentido. Solo utilizamos proveedores para la compra de materiales auxiliares y de oficina, también para el mobiliario necesario ahora que se está estableciendo el negocio, por lo tanto no cuenta con un poder de negociación alto.

- **Fuerza 3: Amenaza de nuevos competidores**

Las barreras de entrada son mínimas, no hay dificultades para entrar en el mercado y no hay líder claro, por lo tanto, es fácil que la competencia se establezca, la amenaza es alta porque no dependen de tecnologías ni técnicas complicadas los servicios que proporcionamos y cualquier entrante nuevo al sector puede presentar una amenaza para nosotros. Nuestra ventaja competitiva de solo dedicarnos a impartir formación a las PYME nos da una ventaja por encima de futuros competidores entrantes al mercado.

- **Fuerza 4: Amenaza productos sustitutivos**

Dentro de las opciones sustitutivas que existen nos encontramos con la posibilidad de que las empresas realicen sus propios cursos formativos y contraten como parte de sus plantillas a formadores y personal preparado para impartir todo tipo de cursos de formación. En vista de que esto sería extremadamente costoso para las empresas, la mayoría de ellas no lo adoptarían, sobre todo las pymes. Por lo tanto, realmente no existe un servicio sustitutivo real para las empresas que proporcionan cursos formativos, ya que tienen los conocimientos y el personal preparado para ello y son la opción más rentable para la empresa.

La otra posible amenaza sustitutiva serían los MOOCS o Massive Open Online Courses (Cursos Masivos Abiertos Online) que ya existen en el entorno educativo como apoyo a cursos físicos y cada día cobran más importancia debido al creciente desarrollo tecnológico. Este tipo de cursos no serán una sustitución como tal para la enseñanza presencial sino que ambas técnicas de formación son capaces de convivir y en muchas ocasiones complementarse entre sí, es por ello que en el futuro este tipo de herramientas podrían ser muy útiles para el desarrollo de los cursos de aprendizaje

para personas que trabajan para sedes de empresa que se encuentren fuera de España pero que quieran formar parte de estos cursos.

- **Fuerza 5: Rivalidad entre los competidores**

Existen muchas empresas que proporcionan servicios formativos a otras empresas en España. Surgen más empresas dedicadas a ayudar a otras empresas a mejorar su productividad a través de la formación, motivación de sus empleados y las necesidades formativas son cada día mayores y más variables. No es un concepto nuevo y existe un nivel significativo de competencia. Lo positivo es que el mercado de las PYMES es sumamente amplio y el potencial de clientes es muy elevado aun existiendo un nivel de competencia importante.

Es un mercado muy atractivo por su crecimiento potencial, cada día aumentan las necesidades formativas de las empresas y estas están en búsqueda de opciones que ofrezcan resultados eficientes y rápidos. Como existe una relativa baja competitividad y un buen conocimiento de la oferta que hay en el mercado, es una oportunidad interesante.

Análisis DAFO

Debilidades:

- Aun esta por probarse la efectividad de nuestros cursos “do it yourself”. (hazlo tú mismo)
- Los resultados no son inmediatos, no se ven hasta unos meses después de los cursos impartidos. No podemos determinar si realmente están siendo efectivas todas las técnicas empleadas hasta realizar los informes post curso.

Amenazas:

- El constante e impredecible cambio económico debido a la crisis hace que este sea un momento delicado para montar una empresa nueva en cualquier sector o industria.

- Nuestra competencia puede decidir enfocarse en nuestro mercado y no en las grandes empresas o hacer algo similar a nosotros y al tener una base de clientes sólida pueden perjudicar nuestro negocio.

Fortalezas:

- Contar con una propuesta diferente de mayor adaptabilidad a las necesidades del cliente nos proporciona una ventaja competitiva de cara a los competidores.
- Campaña gratuita por 3 meses, atrae a los clientes que necesitan mejoras pero no tienen mucho dinero para invertir actualmente, la idea es conseguir fidelizar a estos clientes.

Oportunidades:

- Las PYMES son la base de la economía española y generan el porcentaje más elevado de empleo salarial en España ocupando el 66% de trabajadores totales en el territorio nacional. (Subdirección general de apoyo a las PYME, Ministerio de Industria, Energía y Turismo, 2015) .
- Estamos en un momento donde las empresas necesitan fortalecer sus procesos y volverse más productivas. Reducir la baja productividad es un problema que necesita solución rápida.

En España las PYMES son el motor de la economía y en un momento de recuperación económica el aumento de productividad es un elemento clave para la supervivencia de dichas empresas. Cuentan con las herramientas tecnológicas necesarias para poder implementar nuevas técnicas formativas. Existe una clara necesidad en el mercado para ofertas más adaptadas a las necesidades de los clientes y que aseguren resultados positivos tanto en el corto como en el largo plazo. Madrid es un buen punto de inicio para desarrollar una base de clientes sólida y luego expandir con un mercado muy amplio de empresas en necesidad de mejoras en productividad. Con nuestra propuesta formativa orientada a mejorar no solo la vida profesional de los empleados sino también su vida personal, ayudándoles a crecer no solo para la empresa sino también para sí mismos nos diferenciaremos en el mercado. El contexto económico-social que vive el país actualmente (el paro va en disminución y el país de levanta de la crisis) y los incentivos a emprendedores actuales favorecen la creación de nuevas empresas y

disminuyen la posibilidad de fracaso. La penetración y absorción de las tecnologías de la comunicación en las PYME y sumamente elevado y esto es otro aspecto clave en el desarrollo de nuestro negocio que nos beneficia. El sector de las PYME y el tecnológico están en crecimiento creando un ambiente propicio para el desarrollo de este tipo de negocios.

IV. Estrategia empresarial

Estrategia competitiva

Nuestra estrategia competitiva está basada en conseguir liderazgo en nuestro sector a través de la diferenciación de nuestra propuesta a otras propuestas disponibles en el mercado ofreciendo un producto formativo personalizado a través de nuestro **“do it yourself”** (hazlo tú mismo) donde las empresas pueden básicamente crear un plan formativo ajustado a la medida de sus necesidades. En él, las empresas estructuran su propio plan de formación partiendo de una base establecida y necesaria, permitiéndoles decidir sobre las herramientas que consideran encajan con el funcionamiento de su empresa y que se adaptarán a sus objetivos.

Propuesta formativa

“La formación profesional, empero, no debe orientarse exclusivamente a satisfacer las necesidades puramente tecnológicas o pragmáticas de la industria o del comercio. Es obligatorio, por el contrario, considerar la condición humana del trabajador, sin pretender emplear el adiestramiento como un medio para transformarlo en una simple máquina de producción. En últimos términos la empresa obtendrá mayores dividendos si atiende al hombre-trabajador como un todo.” (Corrales, 2005, pág. 99) Es por ello que nuestra propuesta no se enfoca en el conocimiento técnico de los empleados. Queremos ser diferentes y enfocarnos en conseguir un crecimiento de la persona como un todo, el hombre en sí mismo como un medio no como un fin. De esta forma la empresa obtendrá mejores resultados ya que tendrá a una plantilla motivada, contenta y que contará tanto con las herramientas profesionales, como con las personales necesarias para poder desarrollar su labor con mayor dedicación y eficiencia.

En PYMES SOLUTIONS creemos que para conseguir que nuestra propuesta formativa funcione debemos hacer ver al cliente que el capital humano es lo más importante dentro de su empresa. “La eficiencia y el progreso de toda organización dependen, fundamentalmente, de la destreza de la fuerza laboral para realizar, cada uno de sus miembros en el área respectiva, las tareas por las cuales responsable. Este principio demanda una búsqueda y una conservación e incremento constantes de la

calidad del “capital humano” de la empresa” (Corrales, 2005, pág. 99). Para conseguir buenos resultados deben enfocarse en tener una plantilla de empleados preparada y formada en las capacidades necesarias para desarrollar el negocio en cuestión. También deben contar con una formación personal donde deben tener buen conocimiento de cómo manejar estas capacidades y conocimientos para sacarles el provecho máximo y ser así los profesionales más eficientes que puedan ser. La mejor versión de sí mismos, profesionalmente hablando.

Ofrecer experiencias formativas diferentes adaptadas a las necesidades específicas de cada cliente con nuestro *servicio Pre y Post* y orientadas a fomentar la reflexión individual de los participantes para producir un aprendizaje y un cambio en los procesos de la empresa. Creamos experiencias nuevas para que nuestros clientes se sientan satisfechos y sus empleados logren ser profesionales completos y más productivos. Para ello, contamos con profesionales que se encargan de mantener un control de la adopción de los conocimientos adquiridos dentro del ámbito empresarial y los resultados obtenidos a través de dicha adopción.

Servicio Pre y Post: Nuestra propuesta formativa y, en definitiva, nuestra propuesta de valor viene dada por el servicio ofrecido previo a impartir el curso formativo y después del mismo. Controlar los resultados de nuestros cursos es primordial. Las estadísticas dentro de la empresa juegan un rol determinante en nuestro negocio. La optimización de procesos es algo que aseguramos con nuestra formación, mayor eficiencia laboral y, por lo tanto, resultados mejores y más productivos. Para ello contamos con una nueva propuesta de un curso que sería básicamente un *“do it yourself”* (hazlo tú mismo). El servicio Pre venta es lo que nos diferencia. El rol que juega nuestro cliente en la estructura de su propia propuesta formativa es lo que nos da una ventaja por encima de nuestra competencia. No consiste solo en identificar el problema y proporcionar una solución. La idea es crear, junto con el cliente, una solución que encaje con sus necesidades únicas. Darles la opción de trabajar con nosotros para tener mayor control de las herramientas empleadas y darles hasta cierto punto (existe una base y una estructura para cada curso que no varía y a partir de la misma se puede añadir o modificar lo que el cliente desee) la libertad de estructurar su

propio plan formativo, de esta forma están mucho más involucrados y determinados a conseguir que los cursos den resultados.

Podemos ver a continuación que nuestros cursos están destinados a desarrollar a los empleados como personas, las capacidades más técnicas serán tratadas más adelante cuando amplíemos nuestra oferta formativa. Algunos de los cursos con los que iniciaremos nuestra propuesta de negocio y lo que buscamos conseguir con los mismos son:

- Liderazgo: Desarrollar las capacidades de liderazgo. No tienen que encontrarse en un puesto directivo para ser líderes. Explotar el carisma dentro de los individuos. Hacer más efectivos a los líderes de equipo, directores de departamento y también a los directivos en altos rangos de la empresa. Conseguir desarrollar capacidades de gestión de las personas: aprender a dar seguimiento a los subordinados, siempre dar retroalimentación, positivo o negativo siguiendo unas pautas específicas para que este sea efectivo y respetuoso hacia las personas. Conseguir reducir la inseguridad y aumentar la confianza. Ser un buen comunicador, transparente, honesto y objetivo. Ser un educador, comunicar los objetivos y como conseguirlos de manera clara y concisa, desarrollar la escucha activa y ser un apoyo para el equipo que dirigen. Duración aproximada: dos meses

- Manejo del tiempo: Saber gestionar bien las horas de trabajo para sacarles el mayor provecho posible. Reducir el tiempo de ocio y aumentar la productividad de las horas trabajadas. Tratar de eliminar las horas extra debidas a la baja productividad. Técnicas para aumentar la motivación de esta forma los empleados hacen su trabajo de manera más eficiente y se reduce el margen de tiempo perdido. Conseguir priorizar las tareas según su importancia y seguir el orden que más práctico para su realización. Duración aproximada: dos meses.

- Manejo del estrés: El estrés causa distracción y bajos niveles de productividad. Hay que eliminar el estrés desde la raíz, es por esto que mucho de los cursos están interrelacionados sobre todo este. Para poder reducir los niveles de estrés, es necesario conseguir primero: un mejor manejo del tiempo, una resolución de problemas de

manera más eficaz, saber priorizar responsabilidades, tener autocontrol y moderar la influencia de las emociones sobre el trabajo. Duración aproximada: dos meses.

- Técnicas de Negociación: Conseguir el sí sin ceder. Separar a la persona del problema, ser objetivos. Siempre respetar los intereses de los demás. Que ambas partes presenten lo que quieren sacar de las negociaciones y luego juntos llegar a la mejor alternativa posible al acuerdo negociado. Conseguir escenarios win-win, nunca regatear, chantajear, ni aprovecharse de una posición de poder, y sobre todo, nunca negociar si no existe posibilidad de mejora (Ury, Fisher, & Patton, 2011). Duración aproximada: tres meses.

- Técnicas de creatividad: fomentar la innovación dentro de la empresa, el intercambio abierto y fluido de conocimientos. Eliminar un ambiente donde se juzga a las personas y pasar a tener un ambiente comunicativo y accesible para que la creación de ideas venga de forma natural. Tener espacios disponibles para que los individuos cuenten con momentos de reflexión donde puedan crear. Duración aproximada: un mes.

- Resolución de problemas: Desarrollar el pensamiento crítico y la creatividad. Conseguir que exista un mediador dentro de cada equipo y determinar quién sería la persona más adecuada para serlo. El control de las emociones y mantener la calma, tratar de ser objetivo siempre y buscar una solución racional y justa que favorezca a todos los grupos de interés, a todas las partes involucradas. Escucha activa, que todas las perspectivas sean escuchadas para llegar así a una solución en conjunto. Duración aproximada: tres meses.

- Toma de decisiones: conseguir desarrollar las habilidades de raciocinio de los individuos, de reflexión, el análisis de las ventajas y desventajas de cada situación. Que sean capaces de predecir hasta cierto punto los posibles resultados (positivos o negativos) de ciertas situaciones. La respuesta a la presión, el control de las emociones, el desarrollo del autocontrol y el manejo del tiempo limitado para tomar dichas decisiones. Conseguir la objetividad a la hora de decidir sobre cualquier asunto, siempre tomando en cuenta las repercusiones que estas tendrán sobre la empresa. Que

las personas confíen en sus capacidades, en sus conocimientos y en sus instintos. Tratar de reducir la inseguridad a un mínimo para que las personas puedan ser confiadas en todos los aspectos y se fíen de sus propias ideas a la hora de tomar decisiones tanto pequeñas como de mucha relevancia en el ámbito empresarial. Duración aproximada: dos meses.

- Trabajo en equipo: conseguir un trabajo en equipo que se caracterice por la complementariedad de sus integrantes, la escucha activa, la creatividad y el respeto. Conseguir que todos los integrantes de los equipos dentro de la empresa sepan lo que pueden aportar, se conozcan a sí mismos y sepan cómo canalizar sus ideas para poder aportar al grupo. Conseguir que los líderes o cabeza de equipo tengan la capacidad de gestionar a las personas y sus aportaciones de manera efectiva, que sepan organizarse para poder sacar el mayor provecho posible de sus recursos disponibles y emplearlos de la forma más adecuada posible. Lograr que a través de la adopción de conocimientos adquiridos los grupos sean más productivos y eficientes. Duración aproximada: tres meses.

Más adelante iremos añadiendo cursos específicos a todo tipo de empresas, financieras, tecnológicas, la idea es contar con una variedad de cursos muy extensa para todo tipo de clientes. Pero, lo que buscamos es que todos complementen sus cursos más técnicos con cursos destinados a desarrollar características más humanas de los empleados.

Vamos a iniciar nuestros cursos de formación en Madrid y los primeros meses en los cuales nos comencemos a expandir por el resto del territorio nacional utilizaremos herramientas para la comunicación a distancia (videoconferencias) para poder realizar cursos a empresas que se encuentren en otras provincias y para los cuales no sea necesario que los formadores se desplacen físicamente.

Los cursos tendrán una duración aproximada de 2 horas al día 2 días a la semana. Por lo tanto, nuestros formadores tendrán la posibilidad de impartir varios cursos a la vez. Un formador podrá impartir junto a su equipo hasta 7 cursos al mes y en total aproximadamente 80-90 cursos al año. Algunos cursos pueden realizarse de

manera intensiva los sábados o viernes (un solo día a la semana, duración de 4 horas por día).

Ventajas competitivas

Puede parecer propuestas de cursos muy básicos pero la realidad es que no muchas empresas buscan desarrollar estas capacidades como tal en sus empleados, normalmente las empresas cuando intentan conseguir procesos más eficaces proponen un tipo de formación más técnica como solución a los problemas de productividad. Es por esto que nos diferenciamos de nuestros competidores, porque buscamos desarrollar las capacidades de interrelación, de autorreflexión, el autoconocimiento, la creatividad individual, paciencia, innovación y estas habilidades solo se desarrollan yendo más allá de lo técnico, de los números y de los procesos productivos. La idea es que los empleados estén más motivados y contentos con su trabajo, que sepan asumir más responsabilidades y darles así, las herramientas necesarias para progresar y dar lo mejor de sí mismos a través del crecimiento personal. La mejor manera de aumentar la productividad grupal es si individualmente mejoramos nuestros niveles de eficiencia y aprendemos técnicas para poder aplicar estos conocimientos a la práctica y de esta forma mejorar los resultados de la empresa.

- Nuestra ventaja competitiva principal es que nos centramos en clientes de pequeñas y medianas empresas. Creamos, de esta forma nuestra propuesta formativa y la adaptamos a este formato de empresas. No existe la palabra genérica en cuanto a nuestras ofertas formativas. Todas se crean con el cliente con nuestro *servicio Pre y Post* para poder conseguir de esta forma los resultados óptimos para su empresa. Con la colaboración cliente – equipo de formadores y recursos humanos conseguimos un producto formativo único que se adapta a las necesidades únicas de la empresa en su entorno específico. De esta forma el cliente se siente parte del proceso y consigue mejores resultados garantizados ya que primero se encuentra el problema, se detecta la necesidad formativa, y luego se implementa la formación necesaria para mejorar la situación dentro de la empresa.

- Trabajamos con herramientas que ayudan a crear profesionales más completos. Nuestros cursos se enfocan en la parte humana del empleado. Aquellas cosas que provocan la baja productividad, no el fallo en los procesos electrónicos ni en la cadena productiva, el fallo de las personas, su gestión de estrés, de tiempo, su falta de organización y sus inseguridades a la hora de la toma de decisiones.

- Según el tipo de empresa/cliente que trabaje con nosotros iremos ampliando nuestra oferta de cursos. Aparte de cursos enfocados en mejorar las características más humanas del entorno laboral, incluiremos cursos basados en las nuevas tecnologías: codificación básica, manejo de las TIC, utilización de las redes sociales como herramienta de Marketing, utilización de plataformas sociales como fuente de información estadística para la empresa, etc. Todos estos cursos que tenemos previstos lanzar al mercado en el futuro deben ir acompañados de los cursos previamente mencionados ya que queremos seguir formando a las personas y que sean capaces desarrollar sus capacidades para conseguir un ambiente más productivo a través de herramientas que son útiles tanto dentro, como fuera de la empresa.

V. Plan de Marketing

Estrategia global

Para poder desarrollar una estrategia de marketing efectiva lo primero que debemos hacer es determinar cuál será nuestro mercado objetivo es decir, determinar nuestros clientes potenciales. Una vez determinado el público al que queremos dirigirnos (PYMES Españolas) podemos determinar a qué porcentaje de este mercado esperamos alcanzar y como lo queremos lograr. Lo primero que debemos hacer es identificar el grupo de la población con necesidades homogéneas, en este caso las PYMES (Bocigas & Vela García-Noreña, 1992). Como estamos hablando de una empresa que busca dirigirse a otras empresas la estrategia de segmentación será bastante básica y nos vamos a ceñir en el principio de nuestra actividad a las PYMES que llevan a cabo su actividad en Madrid.

Seguiremos un criterio de segmentación por área geográfica. Nos enfocaremos en pequeñas y medianas empresas que funcionan en Madrid el primer año, y buscamos conseguir prestar servicios formativos a 250 empresas en nuestro primer año que representaría un 0,050% de las 497.252 PYMES que funcionan en Madrid actualmente.

Canales de distribución

El canal empleado al tratarse de un servicio formativo será directo ya que para el contacto con el cliente no es necesario ningún intermediario. Las empresas contratan nuestros servicios de formación y nuestros profesionales imparten directamente las actividades y los cursos oportunos según lo requiera la empresa específica. El contacto siempre se realizará de forma empresa-cliente ya sea en nuestro establecimiento físico o en su establecimiento.

Comunicación y Publicidad

Comunicación: Nuestro canal de comunicación principal será electrónico. Nuestro plan se centrara en tener una fuerte presencia en las redes sociales para tratar de

alcanzar a nuestros clientes vía Internet.

- La empresa contará con una página web oficial donde tendremos toda la información relevante sobre los servicios y cursos que ofrecemos, información general sobre la empresa y contacto en línea para que nuestros clientes y clientes potenciales tengan respuesta inmediata a sus dudas.

- Contaremos con cuentas en todas las redes sociales relevantes actualmente: Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, etc. Gestionaremos nuestras cuentas para que representen la imagen de empresa que queremos dar y nos sirvan como herramienta de branding y marketing. Por todas estas vías aseguramos un contacto cercano con nuestros clientes y las plataformas necesarias para darnos a conocer y crecer en la web.

Publicidad: La mayor parte de nuestra publicidad realizada será vía Internet y redes sociales, publicaremos anuncios cortos en redes sociales como Facebook, páginas de búsqueda se empleó, plataformas de búsqueda como Google o Yahoo. También utilizaremos otras herramientas publicitarias como anuncios en periódicos, revistas, spots televisivos y folletos informativos que entregaremos los primeros meses a las empresas que nos contacten para recibir información sobre nuestros servicios. A estas empresas les enviaremos los folletos informativos y una inscripción especial para nuestra campaña gratuita de captación que realizaremos los primeros tres meses, para que prueben nuestros servicios. La idea es ir creando nuestra imagen y branding a través de distintas plataformas publicitarias para poder llegar así por distintas vías a nuestros clientes potenciales y asegurar un mayor porcentaje de captación.

Promociones

Campaña Gratuita PYMESSOLUTIONS 3M: Como somos nuevos en el mercado y queremos que las empresas conozcan nuestra oferta formativa y sepan que nuestros servicios formativos son de calidad y que la obtención de resultados está asegurada hemos decidido realizar una campaña gratuita que tendrá una duración de tres meses. Nuestra campaña permitirá que las empresas interesadas obtengan un curso de duración de un mes del tema que deseen gratuito a las primeras 50 empresas en

inscribirse. Con esta iniciativa esperamos captar a la mayoría de empresas que participen y de esta forma atraer a más empresas por la información que se esparcirá por las redes sociales y las evaluaciones que nos den las demás empresas en nuestra página web.

La idea es lanzar la campaña a través de las redes sociales para darnos a conocer más rápidamente y poder así asegurar nuestra penetración en el mercado. Queremos enfocarnos en las PYMES madrileñas en este primer año para establecer una base de clientes en la zona geográfica donde queremos comenzar y mientras vayamos extendiéndonos por el resto de España seguiremos utilizando nuestra campaña gratuita para poder seguir captando clientes a través de nuestro período de prueba. Más adelante el traslado de nuestra propuesta formativa hacia otras áreas del país es algo que no propondrá un problema ya que muchos de nuestros cursos los realizaremos vía videoconferencia, Skype y demás herramientas tecnológicas.

VI. Plan de Recursos Humanos: Política de personal

Estructura organizativa

- **Junta General:** Estará compuesta por el socio único de la empresa, Maité Ginebra Álvarez que tomará todas las decisiones estratégicas de la misma y supervisará la correcta gestión de la empresa por parte de los encargados de departamento. Trabjará de la mano con el Director General para asegurar el correcto funcionamiento de la empresa.
- **Director General:** El director general de la empresa es la persona que supervisará y tendrá un control de todas las áreas. Profesional en Administración y Dirección de empresas tendrá la mayor responsabilidad dentro de la empresa. Debe tener mínimo 12 años de experiencia en el sector empresarial y debe conocer el funcionamiento de todos los departamentos que conforman la empresa. Se encargara de que todos los demás departamentos funcionen de manera adecuada y que cada uno está gestionando sus recursos y su capital humano para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa. Debe ser una persona determinada, con dote de gentes, buena con la toma de decisiones, honesta y con un buen entendimiento de los servicios que ofreceremos. Siempre debe regirse por los valores de la empresa a la hora de actuar. Tanto la misión y la visión de la empresa como sus objetivos estratégicos empresariales para poder conseguir sostenibilidad en el tiempo deben servir de guía para conseguir que la empresa sea exitosa.
- **Director Financiero:** El director financiero debe ser una persona graduada en Administración y Dirección de Empresas, un Master en finanzas o un MBA y experiencia mínima de 10 años trabajando en el área financiera de una o múltiples empresas. Debe ser una persona preparada y con las herramientas necesarias para gestionar de forma adecuada y prudente los recursos de la empresa. Que sea capaz de tomar decisiones bajo presión y que siempre ponga el beneficio de la empresa y sus clientes primero. Que pueda dirigir un equipo financiero y ser un buen líder, al mismo tiempo que pueda asumir responsabilidades considerables. Debe trabajar de manera

transparente y presentar informes semanales del progreso de la empresa para todos los integrantes del equipo gestor y para sus subordinados.

- **Director de Marketing:** El director de Marketing debe ser una persona graduada en Administración y Dirección de Empresas con un Master en Comunicación en Publicidad o graduada en Comunicación y publicidad. La experiencia requerida para esta posición es de mínimo 7 años expuestos similares relacionados con el manejo de redes sociales. Debe ser una persona creativa y dedicada, que no tenga miedo de expresar sus opiniones, pero que a su vez escuche las de su equipo para poder así crear una campaña de marketing más completa. Debe estar al día en todas las modas de las redes sociales y debe tener un gran control de las mismas, de cómo funcionan y de cómo utilizarlas como herramientas de marketing digital y publicidad. Debe crear un ambiente donde se fomente la innovación y la creación de ideas. Debe ser capaz de promocionar la empresa y centrarse en la captación de clientes

- **Director de RRHH:** El director de Recursos Humanos debe tener una carrera en Psicología, Industrial preferiblemente y con conocimiento extenso del sector empresarial, también puede ser una persona graduada en Administración y Dirección de Empresas con mucho conocimiento en el área de RRHH. La experiencia requerida para cualquiera de las dos será de mínimo 8 años trabajando en departamentos de RRHH, captación, selección. Esta persona estará a cargo tanto de gestionar a los empleados de la empresa, dirigir las reuniones de toda la plantilla. Debe gestionar todos los procesos de selección de nuevos empleados (personal de formación). Los profesionales que se dedicaran a la formación serán captados por esta persona y por su equipo para cada curso específico que ofreceremos a nuestros clientes. Gestionará los problemas dentro de la plantilla y se encargará tanto de contrataciones como de despidos. Es por esto que es necesaria una persona extremadamente empática, con don de gentes y debe ser muy motivadora.

- **Formadores:** Los formadores son los empleados más importantes de la empresa. Ya que ellos son lo que proporcionan el servicio en si a nuestros clientes, los que representan nuestra imagen de calidad, honestidad y respeto. Buscamos a personas

con experiencia en la gestión de personas, don de gentes, empáticos, pacientes y sobre todo que sean educadores. Personas con carreras en el área empresarial, también pueden ser educadores o psicólogos, dependiendo del curso que impartirán. cursos y múltiples años de experiencia en los temas específicos a tratar con nuestros cursos. (Negociación, Manejo de estrés, Fomento de la creatividad, Liderazgo dentro de la empresa, Toma de decisiones, etc.). Tienen mucha responsabilidad que asumir, representar la empresa y conseguir los objetivos que requieren nuestros clientes. La satisfacción de nuestros clientes está en sus manos. Deben tomar las decisiones sobre la selección de sus asistentes de formación. Todo el aspecto formativo de los asistentes recae sobre ellos. El seguimiento sobre las tareas realizadas y retroalimentación para mejora es muy importante por parte de los formadores como directores de grupos, deben saber gestionar a las personas y orientarlas a conseguir los resultados de grupo.

- **Asistentes de formación:** El curso a impartir y el tamaño de la empresa (de los grupos a formar) determinaran la cantidad de asistentes de formación necesarios para cada cliente en específico. Los asistentes de formación deben ser personas flexibles en cuanto a capacidades laborales como en horario ya que el trabajo a realizar requiere de un horario a jornada completa. Deben tener conocimientos académicos o haber realizado durante sus prácticas captación y análisis de datos cualitativos y cuantitativos. Deben ser jóvenes con ganas de aprender, atención al detalle, recién titulados de Administración y Dirección de Empresas, con buen manejo de Excel, Power Point y el paquete Office. No precisan de mucha experiencia ya que los formadores se encargaran de formarles para la tarea a realizar.

- **Becarios:** para darles una mano a los asistentes y a los formadores cada curso formativo contara con un becario que ayudara a procesar la información y redactar los informes del *servicio pre y post*. Debe ser estudiante cursando segundo, tercero o cuatro de Administración y Dirección de Empresas, tener buen manejo de Excel, Power Point y el paquete Office. Su disponibilidad debe ser de cuatro días a la semana, a media jornada. Debe ser una persona con muchas ganas de aprender, con atención al detalle y bueno trabajando en equipo. Los becarios podrán participar en más de un curso a la vez ya que su función es de apoyo y no deben estar presentes en

el momento en el que se imparten los cursos, su labor es sobretodo ayudar a analizar los datos obtenidos de los cursos. Los becarios realizarán prácticas no remuneradas.

Política de selección

El proceso de selección para empleados dentro de la empresa será estándar. Aquellas personas que trabajaran dentro de los departamentos de RRHH, Marketing y Financiero tendrán que tener una carrera terminada en las áreas específicas donde quieren trabajar y un mínimo de experiencia establecido, según su posición a llenar. Sin embargo, la selección para los formadores será un proceso tedioso y complicado ya que cada formador que se incorpore a la plantilla tendrá que ser aprobado por el director general o los directores generales y pasar por un proceso de entrevistas que determine si cumple con todos los requisitos necesarios para proporcionar la formación específica necesaria para nuestros clientes. Los formadores deben encajar con el perfil que la empresa busca de manera muy específica y ser personas con mucha experiencia trabajando el campo de recursos humanos y de formación, independientemente de su título profesional.

Los formadores luego estarán encargados de describir el perfil necesario para sus subordinados (aquellas personas que ayudarán con el proceso de impartición de cursos y *servicio pre y post venta*) que luego llegará a las manos del departamento de RRHH para la captación de los candidatos. El formador decidirá los requisitos con los que debe contar el candidato para formar parte de su equipo y las tareas que debe realizar para impartir el curso, siempre partiendo de la base de que deben ser recién titulados en Administración y Dirección de Empresas y tener buen manejo de Excel, Power Point y el paquete Office.

Formación y Desarrollo:

Formación: Los asistentes de formación deben pasar por un proceso de formación para todos los cursos que se vayan a impartir. Deben tener un mínimo de conocimiento sobre el tema a tratar y estar preparados para ayudar y responder a cualquier duda a lo largo del curso. Deben funcionar como un equipo junto con sus formadores y para ello, debe haber un buen entendimiento entre los mismos, trabajo en equipo y fluidez.

Es importante que estos tengan claro cómo tratar con los clientes según las actividades se vayan realizando y vayan surgiendo dudas, según la situación como deben afrontarse para asegurar el progreso de los participantes y el éxito del curso.

Desarrollo: A la vez que buscamos el desarrollo de los empleados de otras empresas también buscamos desarrollo interno dentro de nuestra propia empresa. La idea es desarrollar a profesionales que puedan seguir creciendo y adquiriendo conocimientos útiles para su futuro tanto profesional como personal. Desde nuestros directivos hasta nuestros asistentes, becarios, auxiliares de limpieza, etc. tendrán la oportunidad de aprovechar los cursos y poder adoptar los mismos tipos de aprendizaje que nuestros clientes. Dentro de la propia empresa recibirán los cursos que impartimos de manera gratuita. Debido a la adaptabilidad que requieren las propuestas formativas que ofrecemos, es necesario que nuestros empleados, sobre todo nuestros formadores y asistentes de formación entiendan y tengan un buen control de todas las herramientas que ofrecemos en nuestros cursos, esto será una herramienta motivacional que servirá como un plus añadido a su experiencia y formación profesional adquirida.

Política Retributiva

Iniciaremos con cuatro cursos: Técnicas de Negociación, Liderazgo, Manejo del tiempo y Manejo del estrés. Contaremos con cuatro formadores, uno para cada curso, un asistente de formación para cada curso y un becario ayudante para cada curso. Todo esto puede sufrir modificaciones según el curso que se vaya a impartir y el número de personas inscritas (tamaño de la empresa). Los precios de los cursos variarán, pero el sueldo de los directores de departamento, empleados de departamento, formadores, asistentes y becarios permanecerá el mismo. La oferta para los becarios será de prácticas no remuneradas.

La mano de obra se irá adaptando a la demanda que tengamos y esto nos permitirá ser competitivos y flexibles ante los posibles cambios de un entorno tan dinámico como es el de formación. A medida que añadamos más cursos ampliaremos nuestro número de empleados y esto aumentará nuestro gasto por parte del personal. Partiremos desde lo que consideramos el mínimo necesario para el desarrollo de

nuestra actividad para calcular el coste total que nos supondrán los salarios de los empleados.

Para calcular el coste de los empleados es hay que tomar en cuenta la aportación que debe realizar la empresa a la Seguridad Social. Para el año 2015 los tipos de cotización para cada contingencia protegida serán los siguientes el 23,6% por cuenta de la empresa y 4,7% por cuenta del trabajador (Ministerio de Empleo y Seguridad Social) A continuación presentamos una tabla con los sueldos de los directores de cada departamento, formadores y asistentes.

Tabla 4: Sueldos y Salarios de empleados de PYMES SOLUTIONS

PERSONAL	SALARIO BRUTO MENSUAL	SALARIO BRUTO ANUAL	SALARIO NETO ANUAL
Directores de departamento	$1.800€ * 4 = 7.200€$	$7.200€ * 12 = 86.400€$	$86.400€ * 4,7\% = 82.339,2€$
Formadores	$1.500 € * 4 = 6.000€$	$6.000€ * 12 = 72.000€$	$72.000€ * 4,7\% = 68.616€$
Asistentes	$850€ * 4 = 3.400€$	$4.000€ * 12 = 40.800€$	$40.800€ * 4,7\% = 38.882,4€$
Auxiliares de limpieza	$700 € * 2 = 1.400$	$1.500€ * 12 = 16.800€$	$16.800€ * 4,7\% = 16.010,4$
TOTAL	18.000 €	216.000 €	205.848 €

Fuente: Elaboración propia

Como podemos ver en la tabla anterior tomando en consideración la aportación que deben realizar los empleados a la seguridad social el total de salario neto anual que percibirían los empleados sería de 205.848€.

VII. Plan financiero

Inversión inicial

La inversión inicial necesaria se basa en estimaciones y aproximaciones realizadas sobre los costes para empezar la actividad principal. Estos costes se basan en los sueldos de los empleados y los directivos de nuestra empresa del primer año. Contamos con tres directores de departamentos y un director general, cuatro formadores y ocho asistentes de formación. También debemos incluir el coste de alquiler de un local necesario para la realización de la actividad normal de la empresa incluimos los del primer año al igual que en el gasto de personal. El local que alquilaremos estará habilitado y no tenemos que hacer ninguna inversión extra para acondicionarlo para la actividad. Consideramos también la inversión en materiales de oficina o auxiliares necesarios para nuestro funcionamiento. Como vemos en la tabla 3 (pg.19) incluimos un aproximado de los costes de los trámites para la creación de 1.113,5 €. Todas las inversiones iniciales necesarias para poder establecer nuestra empresa se realizaran previas a su apertura.

Tabla 5: Inversión inicial requerida

Inversión inicial	Importe
Gastos de personal año 1	216.000,0 €
Alquiler local año 1	80.000,0 €
Mobiliario	100.000,0 €
Materiales de Oficina	32.000,0 €
Trámites para la creación	1.113,5 €
INVERSIÓN TOTAL	429.114 €

Fuente: Elaboración propia

Fuentes de financiación

La financiación principal de la empresa será un préstamo concedido por el banco BBVA. El Banco BBVA junto con el Instituto de Crédito Oficial cuenta con préstamos especiales destinados a autónomos y empresas que realicen inversiones productivas en el territorio nacional. (Ministerio de Economía y Competitividad) El período de amortización sería de 5 años, sin carencia con un TAE de 5.142% (Ministerio de Economía y Competitividad).

Tabla 6: Deuda con el Banco BBVA y pago de interés anual.

Deuda Banco BBVA	Importe
Tipo	5,142%
Deuda a largo plazo	429.114 €
Interés anual	22.065 €

Fuente: Elaboración propia

Cuenta de Resultados

Adjunta la cuenta de resultados de PYMES SOLUTIONS con predicciones a 5 años:

Tabla 7: Cuenta de Resultados de PYMES SOLUTIONS

CUENTA DE RESULTADOS	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Ingresos anuales por ventas	567.000 €	765.000 €	956.250 €	1.147.500 €	1.338.750 €
INGRESOS	567.000 €	765.000 €	956.250 €	1.147.500 €	1.338.750 €
Materiales de Oficina	-32.000 €	-32.000 €	-32.000 €	-32.000 €	-32.000 €
Gastos de personal	-216.000 €	-216.000 €	-244.200 €	-272.400 €	-300.600 €
Alquiler	-80.000 €	-80.000 €	-80.000 €	-80.000 €	-80.000 €
Suministros	-5.500 €	-5.500 €	-5.500 €	-5.500 €	-5.500 €
EBITDA	233.500 €	431.500 €	594.550 €	757.600 €	920.650 €
Amortizaciones	-20.000 €	-20.000 €	-20.000 €	-20.000 €	-20.000 €
Provisiones	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
EBIT	213.500 €	411.500 €	574.550 €	737.600 €	900.650 €
Gastos financieros	-22.065 €	-22.065 €	-22.065 €	-22.065 €	-22.065 €
Resultados Extraordinarios	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Resultado Financiero	191.435 €	389.435 €	552.485 €	715.535 €	878.585 €
Impuesto Sociedades (25%)	-47.859 €	-97.359 €	-138.121 €	-178.884 €	-219.646 €
Resultado del Ejercicio	143.576 €	292.076 €	414.364 €	536.651 €	658.939 €

Fuente: Elaboración propia

La partida de “Resultados de Explotación” o EBITDA representa los resultados que surgen de la actividad cotidiana de la empresa (la impartición de cursos formativos). Y la partida de “Resultados Financieros” son aquellos que originan de las inversiones financieras realizadas y la financiación ajena de la empresa por el Banco BBVA (incluyendo el pago de la deuda).

La partida de “Ingresos anuales por ventas” es una aproximación realizada sobre los cursos que venderemos en nuestro primer año de apertura. Analizando nuestro

campo de clientes potenciales hemos realizado las estimaciones oportunas para llegar a una cifra de ventas de 567.000€. Estas nos permitirán compensar un porcentaje elevado de la inversión inicial. Hemos realizado una media para determinar el número de personas que participarían en los cursos para poder determinar sus precios como podemos ver en el apartado de nuestra propuesta formativa, ya que no podemos determinar exactamente el número de personas que participaran por empresa debido a la gran variedad en cuanto a tamaño que podemos ver en las PYMES españolas.

El precio de nuestros cursos variará según el número de empleados de PYMES participen. Los cuatro primeros cursos que impartiremos son: Liderazgo, Técnicas de Negociación, Manejo del tiempo y Manejo del estrés. A continuación hemos realizado una tabla de precios por curso utilizando un número medio de participantes de 15 personas. Cada curso tendrá un precio distinto que se determinará según su duración y los elementos necesarios para poder llevarlo a cabo.

Tabla 8: Precios de los cursos de PYMES SOLUTIONS

CURSOS	Nº EMPLEADOS	PRECIO CURSO	DURACIÓN	TOTAL CURSO
Liderazgo	15	145 €	3 meses	15*145€ =2.175€
Técnicas de Negociación	15	160 €	2 meses	15*160€ =2.400€
Manejo del tiempo	15	135 €	2 meses	15*100€ =2.025€
Manejo del estrés	15	135 €	2 meses	15*135€ =2.025€

Fuente: Elaboración propia

Pretendemos alcanzar a 250 empresas en nuestro primer año dentro de Madrid. Todas con plantillas de empleados de entre 0-249 asalariados, considerando que las primeras 50 empresas tendrán su primer curso gratuito gracias a nuestra campaña de 3 meses gratuitos, por ello solo contamos con el pago de 200 empresas en su primer curso. Y asumiremos que cada empresa comprara un solo curso en este primer año de actividad por lo tanto impartiremos 250 cursos en el primer año (cada formador y su equipo pueden impartir hasta 80-90 cursos al año cada uno y el primer año aproximadamente asumiendo que cada uno imparte el mismo número de cursos, entre

60-65 cada uno). Asumiendo que los precios de nuestros cursos se encuentran entre 2.000 y 2.500 euros (para una participación aproximada de 15 empleados por curso) nuestros ingresos por ventas de cursos serían aproximadamente de 567.000 € en el primer año.

Una vez cumpla el primer año de actividad comenzaremos a impartir los demás cursos aumentando el número de cursos hasta 70 por formador al año, también comenzaremos a desarrollar nuevos cursos que se adapten a las cambiantes demandas del mercado (siempre unidos a un curso con base formativa como los primeros cuatro que impartiremos). A partir del tercer año incorporaremos a nuevos formadores y asistentes a la plantilla para los demás cursos que comencemos a impartir y a desarrollar. A partir de inicios del tercer año contrataremos a un formador por año, en principio, este aumento se ve reflejado en “Gasto de personal” de nuestra cuenta de resultados. Y también en la partida de “Ingresos anuales por ventas” ya que esta aumentará por que se impartirán hasta 60-70 cursos más al año por cada nuevo formador y si consideramos el máximo de los formadores, hasta 80-90 al año.

En la partida de “Gastos financieros” se encuentra la cuota de interés de la deuda que debemos pagar todos los meses al Banco BBVA de 429.114 € que consiste en el total de la inversión inicial a realizar que comprende los gastos de mobiliario, gastos de personal del primer año, el alquiler del primer año, los costes de los trámites de la creación de la empresa y los materiales de oficina necesarios para impartir los cursos en este primer año. El tipo de interés es de 5.142% (Ministerio de Economía y Competitividad) e incluye el tipo de interés nominal y todas las comisiones que tenemos que pagarle al banco, revela el coste o rendimiento efectivo de un producto financiero (Banco de España) en nuestro caso a 5 años desde que se ha recibido el préstamo.

La amortización del inmovilizado ha sido calculada de manera lineal a cinco años, sin valor residual. El “impuesto sobre sociedades” es del 25% al ser una Sociedad de Responsabilidad Limitada. Vemos en la partida de “Resultado del ejercicio” que desde el primer ejercicio los resultados de la empresa son positivos con ingresos netos de 143.576 € y a partir del segundo año incrementos en ingresos

significativos de ejercicio en ejercicio debido a la adición de un nuevo formador cada año y de nuevos cursos.

Financieramente hablando PYMES SOLUTIONS es una inversión rentable y que promete. Los beneficios estimados son altos desde el principio de la actividad, la inversión inicial se comienza a recuperar a partir del segundo año. A lo largo de los años con la ampliación esperada de la empresa estos números irán en aumento. Según las estimaciones realizadas el pago de la deuda no proporciona un riesgo para la empresa ya que contará con los ingresos suficientes para hacer frente a sus responsabilidades de endeudamiento y proponer un ingreso neto significativo para los socios (o socio único en este caso) para conseguir la mencionada ampliación del negocio y un crecimiento significativo a lo largo de todo el territorio Español.

VIII. Conclusiones

Tras la crisis, las pequeñas y medianas empresas españolas están luchando por mantenerse a flote. Sobrevivir en una economía que es cada día más dominada por grandes multinacionales y corporaciones con plantillas de cientos y miles de empleados que cuentan con recursos casi interminables, ventajas en el mercado, bajos costes y mano de obra automatizada en muchos casos pone a las PYMES en una situación de clara desventaja. Los niveles de productividad en España han caído en los últimos años y las PYMES no pueden darse el lujo de mantener los niveles por debajo de la competencia, la competencia es muy alta y los consumidores son muy exigentes.

Es necesario invertir en el capital humano de la empresa, esta es la clave. Ofrecer a los empresarios la posibilidad de proporcionar formación destinada a mejorar tanto el desenvolvimiento profesional como personal y mejorar el ambiente y la forma en la cual sus empleados trabajan es lo que buscamos. Conseguir motivar a los empleados y poner en sus manos las herramientas necesarias para un desarrollo más eficaz, darles la capacidad de realizar las mejoras en los procesos oportunas para mejorar los resultados obtenidos.

Las empresas buscan mejorar sus procesos y sus capacidades para asegurar una supervivencia en el mercado. Lo que buscan los empresarios es conseguir que los empleados adopten capacidades que les permitan realizar sus tareas de forma eficaz. Conseguir un desarrollo de la plantilla es lo que buscamos como empresa, que los empleados estén preparados para enfrentar sus responsabilidades de manera eficiente y correcta. Existe una necesidad formativa clara en el mundo empresarial. PYMES SOLUTIONS busca dar respuesta a esta necesidad. Ofrecer una opción formativa adaptada a las necesidades específicas y únicas de las empresas es una forma de asegurar un mejor resultado.

Si queremos que las empresas prosperen hay que comenzar mejorando la base. El rol del empleado de todos los niveles jerárquicos no solo en los más altos es lo que pone a las empresas en funcionamiento. Todos forman parte de la estructura productiva y si un eslabón no está conectado a los demás o no cuenta con las

herramientas y capacidades necesarias para llevar el proceso adelante no habrá progreso.

Contamos con una idea de negocio única que nos aporta una ventaja competitiva significativa en el mercado. Moldearnos a las necesidades de nuestros clientes, pero siempre manteniendo la base de mejorar las capacidades humanas de sus empleados es algo que atraerá la atención de las empresas españolas y nos ayudará a posicionarnos en el mercado de formación empresarial. La situación del mercado hoy en día es más estable, los factores políticos y económicos presentan un escenario más seguro para emprender. Las empresas son más propensas a ser receptivas y aceptar este tipo de propuestas formativas. PYMES SOLUTIONS aprovechará la buena situación del mercado y los incentivos proporcionados por el estado para nuevos emprendedores y la creación de nuevas empresas para mover adelante nuestra oferta.

Queremos conseguir nuestro objetivo de posicionarnos como líderes en el mercado en los próximos años y a través de nuestra actividad ayudar a mantener e impulsar a crecer a parte del 99,88% de las empresas españolas. Conseguir que después de que trabajemos con ellas sus plantillas de empleados estén más preparadas y cuenten con mayor motivación, preparación y adaptabilidad para afrontar las incertidumbres y cambiantes demandas del mercado de manera rápida y eficiente.

IX. Referencias bibliográficas

Acha, M. (28 de julio de 2012). *emprendedores.es*. Recuperado el 10 de febrero de 2015, de <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/tramites-para-abrir-un-negocio/tramites-para-abrir-un-negocio-2>

Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. (24 de octubre de 2007). *boe.es*. Recuperado el 10 de marzo de 2015, de BOE: <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-18475>

Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. (3 de julio de 2010). *BOE*. Recuperado el 26 de mayo de 2015, de boe.es: <http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-10544>

Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. (28 de septiembre de 2013). *boe.es*. (J. d. Estado, Productor) Recuperado el 24 de mayo de 2015, de BOE: http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2013-10074

Alles, M. A. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Banco de España. (s.f.). *Eurosistema*. Recuperado el 23 de mayo de 2015, de <http://www.bde.es/clientebanca/tipo/generales/tae.htm>

Bocigas, O., & Vela García-Noreña, C. (1992). *Fundamentos de Marketing*. Madrid, España: Aldecoa.

Consejo General de Notariado. (s.f.). Recuperado el 24 de mayo de 2015, de <http://www.notariado.org/liferay/web/notariado/el-empresedor-individual-de-responsabilidad-limitada>

Corrales, A. B. (2005). *Administración de Recursos Humanos (II Parte)*. San José, Costa Rica: EUNED.

Expansión. (s.f.). *datosmacro.com*. Recuperado el 10 de febrero de 2015, de <http://www.datosmacro.com/idh/espana>

Grupo del Banco Mundial. (s.f.). *Doing Business*. Recuperado el 20 de marzo de 2015, de <http://espanol.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/Foreign/DB14-minibook-spanish.pdf>

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2014). *INE.es*. Recuperado el 15 de febrero de 2015, de <http://www.ine.es/prensa/cntr0414.pdf>

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2014). *INE.es*. Recuperado el 15 de febrero de 2015, de <http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0414.pdf>

Martín, M. M., Santero Sánchez, R., Sánchez Henríquez, L., & Marcos Calvo, M. (2009). *Factores de competitividad e la PYME española 2008*. Madrid: EOI Esc.Organiz.Industrial.

Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medioambiente. (2015). *IPYME*. Recuperado el 5 de febrero de 2015, de http://www.magrama.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/temas/responsabilidad-mediambiental/Ley_Responsabilidad_Medioambiental_26_2007_tcm7-3201.pdf

Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medioambiente. (s.f.). *Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medioambiente*. Recuperado el 20 de febrero de 2015, de Sistema Comunitario de Gestión y Auditoría Medioambientales: EMAS: <http://www.magrama.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/temas/sistema-comunitario-de-ecogestion-y-ecoauditoria-emas/>

Ministerio de Economía y Competitividad. (s.f.). *Instituto de Crédito Oficial*. Recuperado el 18 de mayo de 2015, de <http://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores/-/lineasICO/view?tab=tipoInteres>

Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (s.f.). *Gobierno de España: Ministerio de Empleo y Seguridad Social*. Recuperado el 20 de Abril de 2015, de http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Regimenes/RegimenGeneraldeLaS10957/InformacionGeneral/index.htm#580

Ministerio de Industria, Energía y Turismo. (marzo de 2013). *ipyme.org*. Recuperado el 22 de Abril de 2015, de <http://www.ipyme.org/Publicaciones/Estadisticas-Pyme-n11-Marzo-2013.pdf>

Ministerio de Industria, Energía y Turismo. (2015). *ipyme.org*. Recuperado el 22 de Abril de 2015, de <http://www.ipyme.org/Publicaciones/Estadisticas-Pyme-n11-Marzo-2013.pdf>

Ministerio de Industria, Energía y Turismo. (s.f.). *CIRCE: Centro de Información de Red y Creación de Empresa*. Recuperado el 26 de mayo de 2015, de <http://portal.circe.es/es-ES/emprendedor/SRL/Paginas/SRL.aspx>

Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y las SI. (Febrero de 2012). *osmiga.org*. Recuperado el 10 de febrero de 2015, de http://www.osmiga.org/export/sites/osmiga/gl/documentos/d/20120302_ontsi_grandes_empresas_ed_2012.pdf

Porter, M. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Boston, Estados Unidos: Harvard Business Review.

Subdirección general de apoyo a las PYME, Ministerio de Industria, Energía y Turismo. (2015). *ipyme.org*. Recuperado el 20 de Abril de 2015, de http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato_PYME_2015.pdf

United Nations Development Programme. (s.f.). *Human Development Reports*. Recuperado el 10 de febrero de 2015, de <http://hdr.undp.org/en/countries/profiles/ESP>

Ury, W., Fisher, R., & Patton, B. (2011). *Obtenga el sí: El arte de negociar sin ceder*. Barcelona: Centro Libros PAF, S.L.U.

