

TRAINON

STEP INTO THE TRAIN

Álex Arjomandi Gonzalo

aarjomandi@uoc.edu

3 de junio de 2021

Trabajo Final de Grado

Ámbito de especialización: Plan de empresa

Nombre del consultor: Elisabeth Margarit Borràs

Memoria final

Curso 2021-2021, semestre 2

ÍNDICE

1. RESUMEN.....	5
2. ABSTRACT	6
3. INTRODUCCIÓN	7
4. JUSTIFICACIÓN	8
4.1 Origen del Proyecto.....	8
4.2 Motivación.....	9
5. OBEJTIVO Y ALCANCE	10
6. EL ENTORNO	10
6.1 Entorno general.....	10
6.1.1 Factores políticos.....	10
6.1.2 Factores económicos	11
6.1.3 Factores sociológicos	12
6.1.4 Factores tecnológicos	12
6.1.5 Factores legales.....	13
6.1.6 Factores ambientales.....	13
6.2 Entorno específico	13
6.2.1 Poder de negociación de los clientes.....	14
6.2.2 Poder de negociación de los proveedores	14
6.2.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	14
6.2.4 Amenaza de nuevos productos sustitutivos.....	15
6.2.5 Rivalidad entre los competidores	15
7. EL PLAN DE NEGOCIO: CANVAS	16
7.1 Recursos clave	16
7.2 Actividades clave.....	16
7.3 Asociaciones.....	17

TRAINON

7.4 Propuesta de valor	17
7.5 Segmentos de clientes	18
7.6 Canales.....	18
7.7 Relación con el cliente.....	19
7.8 Flujo de ingresos	20
7.9 Estructura de costes	20
8. LA VENTAJA COMPETITIVA DE TRAINON	21
8.1 ¿Qué ofrece el mercado al vendedor a día de hoy?	21
8.1.1 Contacto frío: prospectores y BD	21
8.1.2 Social Selling: la RRSS como canal de venta	21
8.1.3 Publicidad	22
8.2 ¿Qué ofrece el mercado al comprador a día de hoy?	22
8.2.1 Buscadores online	22
8.2.2 Referenciamiento	22
8.2.3 Plataforma B2B: Goodhabitz	22
8.3 Mapa de posicionamiento de TRAINON	23
9. EL LANZAMIENTO	23
9.1 Las hipótesis de partida	23
9.2 El mínimo producto viable	24
9.2.1 Las funciones del MVP	24
9.3 Recursos digitales	25
9.4 Recursos humanos: el talento	25
9.4.1 Diseño organizativo y de funciones	26
9.4.2 Talento para el lanzamiento	28
10. PLAN FINANCIERO	28
10.1 Objetivos y previsiones: ¿Qué queremos conseguir?	29
10.2 Inversión: ¿Qué necesitamos?	29

TRAINON

10.2.1 El equipo	30
10.2.2 Publicidad	30
10.2.3 Local.....	30
10.2.5 Activo inmovilizado.....	31
10.3 Financiación: ¿cómo vamos a captar capital?	31
10.4 Gestión: ¿cómo vamos a usar la tesorería?	31
10.5 Punto muerto	32
11. IMPLICACIONES ÉTICAS Y/O SOCIALES	32
11.1 La misión, visión y valores de TRAINON	32
11.2 Los ODS de TRAINON	33
CONCLUSIONES	34
VALORACIÓN.....	35
AUTOEVALUACIÓN	35
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37

TRAINON

TRAINON

Álex Arjomandi Gonzalo (aarjomandi@uoc.edu)

Grado en Administración y Dirección de Empresas.

Trabajo de Fin de Grado en Plan de Empresa.

1. RESUMEN

La Era Digital ha revolucionado industrias enteras agilizando, optimizando y automatizando sus procesos para aumentar la calidad, reducir los costes y diferenciarse de la competencia. En ocasiones este fenómeno de la digitalización ha sido complejo de desarrollar e implementar, pero a medida que la tecnología ha ido penetrando en diferentes sectores, ha ido democratizándose para la mayoría de las empresas. Hoy mismo podemos empezar a desarrollar una página web relativamente sofisticada sin saber de código de programación.

Sin embargo, la digitalización aún debe calar en más sectores. Existen muchas oportunidades de digitalización y, por extensión, de mejora de la eficiencia de procesos y de valor añadido para el mercado. Este documento presenta un modelo de negocio que pretende aplicar una capa tecnológica en las primeras fases de la acción comercial entre empresas que ofrecen servicios de formación y consultoría y sus potenciales compradores. Así pues, recogeremos en este TFG los aspectos más relevantes del plan de negocio de TRAINON. Para ello, abordaremos diferentes aspectos que son centrales a la hora de presentar un modelo de negocio innovador en un entorno: volátil, incierto, complejo y ambiguo.

La innovación debe ir siempre acompañada de un elemento práctico y tangible que aporte valor. De este modo, empezaremos exponiendo las razones por las cuales se ha identificado como un elemento de valor para el mercado digitalizar parte de este proceso comercial. Definiremos cuáles son los objetivos de este documento y hasta dónde abordaremos el plan de negocio. Continuaremos analizando el entorno (general y específico) antes de ahondar en el desarrollo del modelo de negocio con un Canvas de Alexander Osterwalder.

Alineados con el plan de negocio, profundizaremos en los tres aspectos más importante del proyecto. Primero se analizará la ventaja competitiva de TRAINON respecto a sus potenciales competidores. En segundo lugar, se presentará una primera aproximación del prototipo de la plataforma para su lanzamiento, siguiendo la metodología Lean Startup. En tercer lugar, haremos una presentación de la viabilidad económica con una proyección a tres años vista de las necesidades de inversión, financiación e ingresos.

Definiremos y exploraremos uno de los aspectos clave del proyecto, su implicación ético-social con la comunidad como uno de los elementos de aportación de valor de TRAINON. Indagaremos en los ODS de la Agenda 2030, y cómo TRAINON pretende aportar en algunos de ellos. Finalmente se presentarán las conclusiones que se desprenden de este TFG junto con un plan de acción dirigido a dar los primeros pasos en el lanzamiento del MVP de TRAINON.

Antes de comenzar, es oportuno definir algunas palabras clave que van a aparecer con cierta frecuencia en este documento con el fin de poder establecer un marco claro y llano de comunicación.

1.1 Palabras clave

- Formación y consultoría (abreviatura: fyc): nos referimos a todo tipos de servicios encaminados a capacitar, entrenar y acompañar en la mejora de habilidades y competencias duras (técnicas) y blandas (gestión emocional, management, persuasión, etc.)
- Propuesta: en el sector de fyc es un documento que recoge los antecedentes de la situación del cliente potencial en un área funcional, el contenido que se propone para mejorar esta situación, su formato, su duración y el coste.
- Business-to-business (abreviatura: B2B): hace referencia a transacciones o tipos de modelos de negocio que tienen lugar entre dos empresas.
- Marketplace: sitio web que proporciona productos y servicios, a través de varios proveedores, a terceros.
- Plataforma: se trata de un sistema que permite el correcto funcionamiento de una serie de módulos de software y/o hardware a partir de una arquitectura de datos, un sistema operativo, un código y un entorno o interfaz.
- Dolor: hace referencia a uno o varios problemas o inconvenientes que el consumidor experimenta en el mercado y que entorpece su experiencia.
- Buyer persona: es el perfil o conjunto de perfiles que cumplen con una serie de rasgos (sociales, demográficos, de hábitos, económicos, etc.) que les definen como susceptibles de ser los principales beneficiarios de la aportación de valor de un producto o servicio.
- Early adopter: conjunto de consumidores o usuarios dispuestos a ser los primeros en adquirir un producto o servicio por el nivel de satisfacción de un necesidad no resuelta. Algunos autores, además añaden que estos primeros clientes gozan de cierto nivel de reputación y autoridad.
- Funnel (o embudo de ventas): es el viaje o el recorrido que atraviesa un consumidor o usuario desde que interactúa por primera vez con la marca hasta que adquiere el producto o servicio y se fideliza. De él se desprenden unas fases, unos objetivos y unas conversiones.
- Agile: es una metodología de trabajo que tiene por objetivo crear equipos autogestionados con la capacidad para crear y lanzar productos y servicios al mercado con rapidez y alineados con las necesidades y requerimientos del consumidor.
- MVP (mínimum viable product): es la versión más sencilla de un producto o servicio capaz de resolver un dolor y, por lo tanto, de aportar valor. Pretende validar o comprobar si las hipótesis de partida (de que hay un dolor en el mercado) realmente existe.

2. ABSTRACT

The Digital Age has shaken the market up by streamlining, optimizing and automating their processes to increase quality, reduce costs and differentiate themselves from the competition. Sometimes this phenomenon of digitalization has been complex to develop and implement, but as technology has penetrated different sectors it has been democratized for most companies. Today we can start developing a quite sophisticated site without knowing programming code.

TRAINON

However, digitization still needs to penetrate more sectors. There are many opportunities for digitization and, therefore, improving process efficiency and added value for the market. This document presents a business model that aims to apply a technological layer in the early stages of the commercial operation between companies that offer training and consulting services and their potential buyers. Thus, we will present in this degree project the most relevant aspects of TRAINON's business plan. To this effect, we will address different issues that are critical when presenting an innovative business model in a volatile, uncertain, complex and ambiguous environment.

Innovation must always imply a practical and tangible element that adds value. In this way, we will start by explaining the reasons why it has been identified as an element of value for the market to digitize part of this commercial process. We will define what the objectives of this document are, and how far we will approach the business plan. We will continue analyzing the environment (general and specific) before deepening the development of the business model using an Alexander Osterwalder Canvas.

Aligned with the business plan, we will delve into the three most important aspects of the project. TRAINON's competitive advantage over its potential competitors will be analyzed first. Secondly, a first approximation of the prototype of the platform will be presented for the launch. For that matter we will follow the Lean Startup and SCRUM methodology. Thirdly, we will present the economic viability with a three-year projection of investment, financing and income needs.

We will define and explore one of the key points of the project, its ethical-social involvement with the community as one of the adding value contributions of TRAINON. We are going to investigate the SDGs of the 2030 Agenda, and how TRAINON claims to contribute to some of them. Finally, the conclusions that emerge from this TFG will be presented together with an action plan intended to take the first steps in the launch of the TRAINON's MVP.

Before we begin, it is appropriate to define some key words, that will appear with some frequency in this document, in order to be able to establish a clear and plain communication framework.

3. INTRODUCCIÓN

La idea de negocio que se desarrolla en este proyecto de final de grado consiste en una plataforma o *marketplace* B2B que conecta la oferta con la demanda de formación y consultoría para empresas.

A la hora de llevar a cabo un plan de formación o una acción formativa de la mano de un proveedor, tenemos a un lado al director de formación o el director de RH, pero también podría ser el CEO o el propietario, dependiendo del tamaño de la empresa. Al otro lado, solemos encontrar a un comercial, a un formador/consultor *senior* o un freelance/fundador de su propia empresa de consultoría y formación.

La cuestión central que trata de abordar este proyecto empresarial, es que cada uno de ellos experimenta una serie de dolores en el proceso comercial. La consultora, por un lado, tiene serias dificultades (salvo las grandes consultoras) para poder ofrecer sus servicios a nuevas empresas, conocer sus necesidades reales y competir en contenido y precio. La empresa que compra, por el otro lado, no tiene herramientas eficientes para buscar a nuevos proveedores de formación y, por ende, tienden a trabajar con los mismos una y otra vez, o directamente dejan de contratar servicios de fyc.

TRAINON

Un *marketplace* permitiría resolver ambas cuestiones. Del lado de la oferta, podrían presentar sus servicios a empresas a las difícilmente podrían impactar comercialmente a través de canales tradicionales. Es oportuno remarcar que el acto comercial gira en torno a un documento que llamamos propuesta y que hemos definido en el epígrafe 1.1 Palabras Clave. Además, podrían escalar su capacidad de mostrar propuestas gracias a la digitalización, esto lo veremos más adelante. Del lado de la demanda, podrían conocer la oferta de fyc disponible en el mercado y que, muy probablemente, no podrían encontrar por medio de los canales actuales. Esto les permitirá tomar decisiones en cuanto a la ejecución de sus planes de fyc al disponer de propuestas de un modo ágil y con la información pertinente

Este planteamiento no es nuevo, ya ocurre en otros sectores como el de la movilidad o el alojamiento con plataformas como BlaBlaCar o Airbnb respectivamente. Es lógico pensar que, en ambos casos, conductor/viajero y propietario/invitado, únicamente pueden llegar conectar gracias a la capa tecnológica que ofrecen estas dos empresas. De lo contrario, sería harto improbable que llegaran a encontrarse y se produjera el intercambio.

Si volvemos al objeto del estudio, vemos que el mercado de fyc está en crecimiento (Empresa Actual, 2018)ⁱ. Es natural, el entorno es cada vez más competitivo, y contar con una voz externa a la organización que aconseje, acompañe y entrene a los equipos y líderes, representa una palanca para mejorar los resultados. No olvidemos que, al fin y al cabo, el accionista y la alta dirección miran “la última línea” de la cuenta de explotación.

Por todo lo expuesto hasta aquí, parece sensato tratar de penetrar el mercado de fyc y buscar clientes que estén dispuestos a pagar por nuestra experiencia y “saber hacer” en algún área. No obstante, como ya hemos expuesto, llegado el momento de ofrecer o adquirir servicios de formación y consultoría se identifican varios puntos de dolor (Sergio, 2020)ⁱⁱ que resultan ser clave para tener éxito en el proceso de compra/venta de estos servicios y que el mercado aún no ha atajado satisfactoriamente.

A lo largo de este documento profundizaremos en estos dolores, en sus implicaciones y en cómo resolverlos de un modo conveniente y atractivo para ambas partes, con el fin de incentivar un mercado estratégico para la economía y el bienestar social: el aprendizaje y el desarrollo continuos en la vida adulta.

4. JUSTIFICACIÓN

4.1 Origen del Proyecto

Al haber ejercido durante más de 3 años como comercial y responsable de marketing para una empresa de fyc ([Cuántica Consulting](#)), hemos podido experimentar de primera mano algunos de los dolores a los que hago referencia en el punto anterior del lado de la oferta.

Lo primero que hay destacar que se trata de un ciclo de venta muy largo a través de canales muy improductivos: llamadas que nunca recibe la persona que toma decisiones en la empresa, campañas de emailing que vienen a engrosar bandejas de entrada desbordadas de correos que muchas veces no se abren, intermediarios que te presentan a clientes potenciales que no saben muy bien qué necesitan y cómo puedes ayudarles, etc.

En el mejor de los casos, si uno tiene capacidad de reunirse con directivos que toman decisiones y ofrecer un servicio atractivo, al mandar una propuesta a un cliente potencial, no es raro que se queden en el cajón durante meses y en muchas ocasiones no llegue a la persona que toma la decisión final. Sabemos que la venta siempre es complicada, pero parece que otros sectores han sabido aprovechar la digitalización para paliar estas cuestiones y mejorar sus acciones comerciales.

TRAINON

Sin embargo, en la labor comercial también he podido escuchar a mi cliente y entender cuáles son sus dolores como comprador. Los más relevantes son la necesidad de comprometer tiempo en reuniones comerciales poco productivas con empresas de fyc, la falta de información en los primeros contactos con proveedores (precio y contenido) hasta que se recibe la propuesta, la cantidad de emails y acciones comerciales que saturan al departamento, entre otras. Muchos de estos dolores e impedimentos se traducen en que la empresa acaba desistiendo y no prueban nuevos proveedores de fyc. Se conforman con los de siempre, o incluso en algunos casos se termina por no contratar fyc.

Esto se traduce en que se premia al que más tiene (facturación, clientes, trayectoria, reputación), que no siempre es el que ofrece los servicios de fyc más competitivos y efectivos. Se da más al que tiene más. Este es un dolor irrefutable para la PYME o el freelance formador/consultor que intentan abrirse camino.

4.2 Motivación

Todo esto nos ha motivado a buscar alternativas que eleven la productividad del proceso de venta de las consultoras y, al mismo tiempo, mejorar la calidad del proceso de compra del lado de la demanda. En este sentido, creemos que es clave facilitar el máximo de información para así mejora notablemente la calidad de las decisiones a la hora de comprar fyc.

Una segunda motivación para emprender esta idea, ha sido mi fuerte convicción de que las empresas cada vez tienen mayor incidencia en la vida de las persona. En línea con esto, coincido con Santiago la Rotta cuando apunta que “Identificar y atender los problemas de las comunidades en las que las compañías operan es, más que responsabilidad social empresarial, una sana práctica de negocios, además de un imperativo macroeconómico.” (Rotta, 2018)ⁱⁱⁱ. Por lo tanto, acercar o incluso democratizar en algunos sentidos la formación para las empresas tiene también un propósito más profundo. Si se mejoran y cultivan las capacidades de las personas de manera sostenida, se mejorará la calidad de las decisiones de las empresas y, por ende, su impacto en el entorno.

Por último, nos gustaría compartir una última motivación que creo que apoya la idea de profundizar en esta iniciativa empresarial. Desarrollando la tercera PEC de la asignatura de Estructura Económica pudimos analizar y estudiar el gran reto que tiene España en lo que respecta a la competitividad. Concretamente, pudimos analizar el estudio de [Fabiano Schivardi y Tom Schimtz](#). En él explican un fenómeno sur europeo que nos impactó. Aunque España se encuentra entre los primeros países en mayor capital invertido en empresas IT no se ha traducido prácticamente nada en un aumento de la productividad.

“[...] even in countries which had somewhat faster growth in IT capital (such as Spain), this seems to have had a negligible impact on productivity. However, why did the IT Revolution have a lower impact in Southern Europe than elsewhere?” [...] “This suggests that inefficient management practices may be responsible for Southern Europe’s divergence, as they lowered the productivity gains from IT adoption for Southern European firms and reduced their IT demand” (Schivardi, y otros, 2019)^{iv}

Es decir, que la falta de eficiencia directiva en España, entre otras cosas, tiene como consecuencia la incapacidad de aprovechar la digitalización para mejorar nuestro productividad. ¿Y si usamos la digitalización para aumentar la eficiencia de los directivos? Precisamente eso pretende TRAINON acercando la formación y el desarrollo de los líderes y sus equipos.

5. OBEJTIVO Y ALCANCE

Este TFG tiene por objetivo general, analizar la viabilidad teórica del proyecto a la luz de datos ciertos del mercado y el entorno, y desarrollar la idea de negocio en un documento que haga las veces de hoja de ruta para poder ser posteriormente validada en el mercado. No obstante, hay una serie de objetivos específicos que hay que definir. A saber:

- Analizar el entorno general y específico.
- Enumerar y describir los dolores del comprador y el vendedor en el mercado de fyc.
- Definir el público objetivo.
- Exponer una aportación de valor y justificar la conveniencia del uso de la plataforma frente a otros competidores de acuerdo a unos criterios.
- Establecer las funciones de la plataforma en su versión MVP.
- Concretar los principales recursos digitales necesarios.
- Definir las estructura organizativa, el flujo de trabajo y el talento necesarios.
- Mostrar la viabilidad económica.
- Describir el impacto social y ético del proyecto.

Así pues, el alcance de este proyecto es el de poder establecer bases teóricas sólidas que faciliten la ejecución del negocio. A pesar de ello, no se debe esperar que el documento detalle TRAINON hasta sus últimas implicaciones, sino más bien que describa cuáles son los requerimientos o funciones mínimas que pueden validar las principales hipótesis de la idea.

6. EL ENTORNO

6.1 Entorno general

Existen diferentes herramientas para realizar el análisis general, pero el análisis PESTEL¹ sigue siendo uno de los más usados y efectivos por su gran capacidad de abarcar muchos aspectos del entorno general. Nos va permitir “analizar los factores clave (políticos, económicos, sociológicos, tecnológicos, legales y ambientales) que influyen en una organización desde el exterior. [...] El análisis es flexible, por lo que las organizaciones pueden usarlo en una variedad de escenarios diferentes. Los profesionales de las personas y los altos directivos pueden utilizar los resultados para orientar la toma de decisiones estratégicas.” (CIPD, 2020)^v

6.1.1 Factores políticos

Qué vamos a analizar: política gubernamental, impuestos, regulación de la industria, comercio mundial, acuerdos y/o restricciones.

Análisis: aunque el negocio es digital, y *a priori* el objetivo es poder internacionalizarse, el mercado natural es el español y es en este dónde se va a lanzar el proyecto (MVP).

[Doing Business](#) es una iniciativa del Banco Mundial que estudia el grado de facilidad (o de dificultad) de emprender en diferentes países del mundo a partir de 10 criterios clave.

¹ Este análisis se basa en una plantilla propiedad de Chartered Institute of Personnel and Development 2021, 151 The Broadway, London SW19 1JQ, UK Incorporated by Royal Charter, Registered Charity no.1079797, y que [adjunto mediante este link](#).

TRAINON

De este documento se desprende un ranking a nivel mundial. España [se encuentra en el puesto 30](#) siendo Nueva Zelanda la número 1 (The World Bank, 2020)^{vi}. La puntuación total de España es de 77,9 puntos sobre 100, con unas valoraciones relativamente altas en cada criterio.

Hemos podido entrevistar (informalmente) a Augusto López-Claros². Ha liderado el departamento de indicadores globales del Banco Mundial, y ha dirigido el informe Doing Business durante varios años. Nos comenta que del [perfil de España](#) se pueden sacar conclusiones profundas acerca de la naturaleza de la política española en lo que respecta a emprender. Nos altera de que no debemos concluir que el puesto 30 sea más o menos bueno, ya que la diversidad a nivel mundial es muy amplia, sino que deberíamos tratar de compáranos con los mejores.

Por ejemplo, en el [perfil de España](#), en la página 6, se detalla que constituir una SL conlleva un capital mínimo de 3.000 €, una media de 7 personas, 12,5 días de trabajo y un coste del 3,9% de la renta per cápita por colaborador (The World Bank, 2020)^{vii}. Si comparamos este dato con el de Nueva Zelanda vemos la gran diferencia. Allí necesitan de media una persona y media día para constituir una SL con un coste totalmente gratuito.

Efectos: nos encontramos en el top 30 de 199 países, en España no es tan fácil emprender si nos comparamos con países top 10 con los que podríamos asemejarnos. Esto tiene un efecto directo a la hora de analizar el tiempo y coste, que es principalmente lo que valora el informe. Sin embargo, debemos concluir que en líneas generales en España no es especialmente difícil constituir una sociedad mercantil.

6.1.2 Factores económicos

Qué vamos a analizar: tipos de cambio, globalización, crecimiento económico/descenso, inflación, tipos de interés, coste de la vida y costes laborales.

Análisis: Augusto nos invita a estudiar el informe elaborado por el FMI sobre la situación económica de España. Uno de los informes más detallados y objetivos de análisis macroeconómico. En concreto, vamos a usar el [último, publicado del 13 de noviembre](#), a colación de la crisis del COVID-19.

Los indicadores principales de la economía española, son negativos en términos de PIB, empleo e inflación (International Monetary Fund. European Dept., 2020)^{viii}. Desde la página 35 de dicho informe se detalla en gráficas la situación de la economía española. Sin embargo, en la página 44, el FMI pronostica que de aquí al 2025 estos mismos indicadores van a mejorar sustancialmente. Pese a que no podemos concluir que sean extremadamente positivos, sí que parecen indicar que España va a ser capaz de volver a retomar la tendencia más o menos alcista con la que veníamos desde el 2017 en prácticamente todos los indicadores, en algunos casos incluso mejorándolos.

Efectos: sabemos que la situación económica es dramática, y esto implica asumir un riesgo importante cuando se trata de emprender en estas circunstancias, y más cuando no es un bien o servicio de primera necesidad. No obstante, también se puede ver a corto/medio plazo predicciones alentadoras por parte de una institución con prestigio y autoridad internacional.

² [Perfil profesional de Augusto López-Claros](#)

TRAINON

6.1.3 Factores sociológicos

Qué vamos a analizar: tendencias y gustos de los consumidores, modas, hábitos de compra de los consumidores, factores de estilo de vida, equilibrio entre vida y trabajo y demografía de la población.

Análisis: para este cometido vamos a usar el informe de consumo de 2020 del [Observatorio Cetelem de Consumo en España 2020](#). El COVID ha impactado en muchos de nuestros hábitos y en las tendencias. Por lo tanto, este análisis pretende definir cuál es la situación social actual en términos de consumo en España. Lo primero que comprobamos es que “Aumenta el porcentaje de consumidores en sectores como deporte, muebles y complementos, bicis y *gaming*. Por el contrario, encontramos que el porcentaje de encuestados que ha contratado algún tipo de servicio del sector viajes ha caído en 15 puntos porcentuales respecto a 2019.” (Observatorio Cetelem de Consumo, 2020)^{ix}

Durante el 2020 cae la intención de compra en los sectores de viajes, restauración y alojamiento. Aumenta en deporte, *gaming*, reformas y muebles. Por otro lado, cae en picado el gasto medio, en todos los sectores menos el del deporte que aumenta un 1%, el de cocina que aumenta un 6%. Los canales online han aumentado de media en todos los sectores entre un 11% y 21%. Se ha sacrificado la distancia a favor del precio.

Efectos: el informe es muy extenso y detallado, pero la conclusión principal es que aumenta drásticamente la compra online por cuestiones restrictivas, pero hay una importante cantidad de consumidores que prefiere quedarse con el canal online y que no pretenden volver al comercio físico. También hay una clara necesidad por mejorar y acondicionar nuestras viviendas y sentirnos bien físicamente mediante el ejercicio. Aunque este informe analiza el mercado B2C, no deja de haber un transvase de patrones de consumo entre el B2C al B2B.

6.1.4 Factores tecnológicos

Qué vamos a analizar: automatización, innovación, tecnologías disruptivas, redes sociales, actualizaciones, robótica, inteligencia artificial y seguridad.

Análisis: en este caso vamos a usar el [2.º Informe sobre LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA EN ESPAÑA 2019](#) desarrollado por [Fundación Alternativas](#).

Sobre el entorno de ciencia y tecnología, “La ciencia académica se está industrializando, aumentando su subordinación a intereses corporativos y políticos que no dan demasiado valor a la producción del conocimiento en relación con el beneficio que pueda suponer al conjunto de la sociedad.” (Carbonell, y otros, 2019)^x. Pese a lo negativo, parece haber datos muy alentadores respecto a la colaboración de España en proyectos de investigación con otros países, y aunque no está del todo interiorizado el concepto de internacionalización en el ámbito académico-tecnológico, se ven atisbos de cambio.

Respecto a la innovación, el informe apunta que en 2016 España se queda muy atrás respecto a la media “hasta el punto de que en 2016 el esfuerzo español es el 58% del de la UE” (Carbonell, y otros, 2019). Y sigue apuntando datos bastante negativos: “Las solicitudes de patentes en España solo alcanzan el 39,3% de la media europea. [...] Además, hay que decir que apenas el 24% de las patentes internacionales están licenciadas a empresas, es decir, que se aplican de verdad”. Todo esto se traduce en una falta de estrategia o planificación en el campo de la ciencia y la tecnología.

Efectos: a pesar de ver unos datos tan demoledores, que plasman un serio problema para el país, TRAINON no necesita niveles muy altos de desarrollo tecnológico o de avances científicos. Más bien pretende hacer uso de tecnología ya existente en un sector específico y no tanto en el desarrollo de una tecnología inexplorado.

TRAINON

6.1.5 Factores legales

Qué vamos a analizar: derecho laboral, derecho mercantil y normativa.

Análisis: gran parte de este análisis queda recogido en el informe Doing Business enunciado más arriba, ya que los criterios o áreas que estudia el Banco Mundial en este informe directa o indirectamente recoge aspectos legales de los procesos y su impacto en garantías de protección e inversión en tiempo y coste por parte de las empresas y emprendedores.

Si nos remitimos al ejemplo que se planteaba en el análisis político entre España y Nueva Zelanda, vemos que hay cuestiones legales que intervienen y que dificultan la constitución de una SL. Sin embargo, vemos también aspectos muy positivos del factor legal. En la página 54, se ve como el procedimiento legal que implica obligar a otra parte al cumplimiento de una obligación contractual (The World Bank, 2020)^{xi}. España tiene la mejor calidad del proceso judicial de los 199 países.

Efectos: todo indica que España garantiza en términos legales los procedimientos y su cumplimiento, lo cual es muy positivo. Ahora bien, la abrumadora burocracia redundante en un coste muy alto tanto en tiempo como en dinero.

6.1.6 Factores ambientales

Qué vamos a analizar: restricciones medioambientales impuestas por los gobiernos de los países, recursos sostenibles RSE, abastecimiento ético y futuras pandemias.

Análisis: el informe más certero para analizar las cuestiones medioambientales es [El Perfil Ambiental de España](#) del 2019, elaborado por [Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico \(MITERD\)](#).

Se trata de un informe realmente extenso y exhaustivo basado en indicadores que en general muestra una reducción de emisiones y una transición hacia la sostenibilidad. Claro está, con retos muy importantes por delante en lo que respecta al impacto de las industrias en el medio natural, tanto en la tierra como en el aire y el agua. (MITERD, 2020)^{xii}. No solo esto, sino que la informe, en la página 146, muestra una clara aportación de valor añadido por parte de la economía ambiental a la economía del país. Con un crecimiento del 13,2% del 2014 al 2018.

Efectos: este estudio muestra una clara línea de acción, y aunque aún hay mucho por hacer, se han hecho avances importantes. Aunque TRAINON no está directamente relacionado con el sector medioambiental, la digitalización ha contribuido en gran medida a la reducción del impacto negativo de actividades que tradicionalmente han implicado desplazamientos, infraestructuras, y mucha energía y combustibles.

6.2 Entorno específico

Ahora vamos a estudiar el entorno del sector en el que operará TRAINON. El de la formación y consultoría. Para ello vamos a usar la herramienta de las 5 Fuerzas de Porter, desarrollado por el Profesor de Harvard Michael Porter y que se materializa en una matriz que relaciona 5 variables del entorno específico para poder valorar el nivel de competitividad al que nos vamos a enfrentar (Equipo TPMBA)^{xiii}.

TRAINON

6.2.1 Poder de negociación de los clientes

Qué vamos a analizar: “Porter considera que cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios” (Galiana, 2020)^{xiv}.

Análisis: en general el sector tradicional de la formación y la consultoría tiene dos grandes riesgos que dotan de poder al cliente, sobre todo cuando se trata de consultoras PYME. La primera es el altísimo nivel de oferta y de competitividad, que en algunos sentidos dota de poder al cliente. La segunda, es que las PYMES dedicadas a la formación/consultoría no suelen tener la capacidad o los recursos comerciales como para estar vendiendo un volumen alto de servicios de manera sostenida en el tiempo. Suelen tener unas pocas empresas que representan gran parte de la facturación, lo que se conoce como el [Principio de Pareto](#), hay un 20% de la cartera de clientes que genera el 80% de la facturación de la PYME.

En particular y visto desde la perspectiva de si el cliente/usuario de TRAINON tiene poder de negociación con la plataforma, habría que decir que no. No puede comprar muchas cantidades del servicio (con algunas excepciones en el largo plazo), ni tampoco la estructura de costes fijos se ve comprometida, ni habría un conflicto si estuviera haciendo uso de otras plataformas parecidas.

Efectos: por todo lo expuesto, esta fuerza tiene un efecto muy positivo en TRAINON. Una plataforma persiste en el tiempo si hay un flujo o tráfico de usuarios que hacen uso de la plataforma. Que haya mucha oferta, de facto, es positivo porque TRAINON quiere presentar y ordenar la oferta para que se pueda acercar a la demanda.

6.2.2 Poder de negociación de los proveedores

Qué vamos a analizar: si “la demanda es mucho más elevada que la oferta. Al existir un número elevado de materias primas, los proveedores podrán incrementar el precio del producto final.” (Galiana, 2020)

Análisis: En este caso, se trata de un servicio sin materia prima (tangible). Si tratamos de estudiar este punto vemos que el “proveedor” para la consultora es el consultor o formador. En ocasiones forma parte de la plantilla, pero cuando es externo el poder de negociación lo tiene más bien la empresa de fyc porque hay muchísima oferta de formadores/consultores. Si ahora lo analizamos desde la perspectiva del vendedor de formación/consultoría que busca nuevo canales de comercialización (recordemos que TRAINON opera como intermediario), no hay casi poder de negociación. Podría decirse incluso que es la empresa que compra la que tiene poder sobre su proveedor de formación por el alto nivel de oferta y competitividad. En cualquier caso, TRAINON no interviene, solo conecta.

Efectos: como hemos podido comprobar no existe poder por parte del proveedor donde sea que nos situemos en la cadena de suministro. Con todo, TRAINON no tiene unos proveedores propiamente dicho. Los usuarios corporativos tanto de un lado como del otro, son clientes. La prueba de ello es que si “la demanda es mucho más elevada que la oferta. [...]” la plataforma tendrá muchas empresas buscando un proveedor de formación y pocas consultoras ofreciendo propuestas formativas, esto no se traduce en una desventaja competitiva *per se*.

6.2.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes

Qué vamos a analizar: cuán “[...] fácil o difícil es para los competidores unirse al mercado” (Galiana, 2020). Hay que estudiar qué barreras de entrada existen en el sector: económicas, de economías de escala, de alcance, de diferenciación de producto, de capital inicial, legales, de concentración y acceso a activos estratégicos. (Galán, 2015)^{xv}

TRAINON

Análisis: La amenaza de nuevos competidores es muy clara. Casi ninguna de las barreras mencionadas arriba aplica a TRAINON. Ahora bien, este tipo de servicios digitales en ocasiones permite que algunos competidores se benefician de dos fenómenos que determinan el mercado.

El primero es el “Efecto red” y ocurre “cuando la demanda de un proyecto depende del número de usuarios que posee” (Muelle, 2020)^{xvi}. Por ejemplo, en el caso de la mensajería instantánea, puede que haya otros servicios de mensajería objetivamente mejores que WhatsApp, pero si no nos permiten comunicarnos con mucha gente, no satisface la necesidad como WhatsApp. Cuantos más usuarios activos, más valor añadido aporta. Si una plataforma es mejor que TRAINON porque permite usar ciertas funcionalidades, pero no hay suficientes usuarios no va a poder competir. La segunda es la de “*First in, gets all*”, explicada por Borja Adanero en The Power MBA y que está íntimamente ligada a los negocios que se benefician del fenómeno anterior. El primero que entra en un mercado se lo lleva todo.

Efectos: la lectura es amenazante, porque parece que nadie ha penetrado este nicho y esto facilita enormemente la intrusión de competidores en cualquier momento. Esto facilita la intrusión de TRAINON, si es que no hay competidores fuertes, pero no constituye una ventaja competitiva si a medio plazo no se puede beneficiar de los dos fenómenos que hemos explicado.

6.2.4 Amenaza de nuevos productos sustitutivos

Qué vamos a analizar: “cómo ingresan estas empresas en el sector y definir estrategias para poder contrarrestarlas, como mejorar las campañas publicitarias, los canales de venta o mejores ofertas para los clientes.” (Galiana, 2020)^{xvii} Conocer si existen otras alternativas que aporten el mismo valor es clave para adelantarse a posible escenarios de vulnerabilidad.

Análisis: resulta un tanto complicado analizar esta fuerza dado que se pretende innovar en el sector aportando un valor que parece no ofrecerse. Un producto sustitutivo tendría que aportar este mismo valor de un modo distinto.

Si nos fijamos en la primera premisa esencial del modelo de negocio nos damos cuenta que el valor está intrínsecamente relacionado con la necesidad que tiene la empresa de buscar proveedores de formación/consultoría fuera porque dentro no hay capital humano o conocimiento suficiente. Si se ofreciera cualquier tipo de servicio encaminado a que la formación y la consultoría se realice dentro de la propia organización, ese servicio sería excluyente al que ofrece TRAINON y, en consecuencia, lo sustituiría.

Efectos: aunque hemos planteado un escenario posible en que se sustituya el servicio de TRAINON, es un escenario poco probable. Las empresas reducen costes subcontratando, y la tendencia actual es reducir las estructuras de costes y subcontratar lo que no es parte del core del negocio. No hay una amenaza clara y patente de que se pueda sustituir el servicio a corto plazo porque la intermediación tiene lugar cuando hay un mercado que lo permite.

6.2.5 Rivalidad entre los competidores

Qué vamos a analizar: pretendemos comprobar si el “número de estrategias entre nuestros competidores es elevada” (Galiana, 2020). Cuando los competidores se ven obligados a buscar nuevas maneras de mantener o aumentar su cuota de mercado, significa que el mercado es muy competitivo.

El nivel de competitividad está directamente relacionado con todas o algunas de las siguientes variables: número de competidores, tamaño de los competidores, altos costes del producto o servicio, producto perecedero, lucha de precios o absorción de empresas.

TRAINON

Análisis: no parece haber competidores que ofrezcan lo que esta idea de negocio quiere aportar al mercado. En este sentido, el nivel de competitividad actual es muy bajo y no podemos hacer una comparativa de la propuesta de valor de TRAINON frente a los competidores.

Efecto: Tal y como hemos visto, no parece haber competidores directos y por lo tanto no parece haber una rivalidad clara entre ellos. No existe un mercado maduro de intermediación digital en el sector de fyc.

A la luz del análisis de ambos entornos, se adjunta en los Anexos el DAFO que concluye este estudio en la Tabla 1.

7. EL PLAN DE NEGOCIO: CANVAS

Para exponer el plan de negocio de TRAINON usaremos el Lienzo de Modelo de Negocio de Alexander Osterwalder, más conocido como Business Model Canvas. A lo largo del desarrollo del Canvas se irán introduciendo transversalmente otras herramientas como recursos que aporten información al lienzo. Se identifican tres grandes bloques en el Canvas que vienen a validar o a dar respuesta a tres grandes preguntas que nos debemos hacer, y que se comparte en los Anexos de este documento en la Imagen 1 (Strategyze)^{xviii}.

7.1 Recursos clave

En TRAINON se necesitará una plataforma online funcional. Por lo tanto, los recursos fundamentales son un dominio (a poder ser .com), el registro de la marca y una licencia de Wordpress con algunos *plugins* o extensiones específicas para el cometido de la web.

En su formato MPV no hace falta que sea un *marketplace* muy complejo, simplemente una web que registre dos tipos de usuarios, uno que presenta sus servicios por medio de un documento (la propuesta) y el otro que filtra para poder acceder a ellos. El vendedor tiene posibilidad de subir “anuncios” en forma de propuestas, que ya hemos visto que representan un elemento clave en el proceso comercial. La propuestas se desarrollarán a partir de una plantilla dada por TRAINON que recogerá los datos clave de una acción de fyc. Luego el comprador podrá filtrar cuando busque servicios fyc. Esto se puede realizar en Wordpress con un *plugin* que conocemos de primera mano por el proyecto, [Avyliti](#). Más adelante se detallarán los *plugins* y las funcionalidades del MVP.

Desde una perspectiva más amplia, los recursos clave son por norma general software y herramientas online que ayudan a la creación de webs y la comunicación online. Por ello, podríamos también sumar otros recursos como la RRSS, LinkedIn ADS, FB ADS, etc.

7.2 Actividades clave

Para materializar el MVP, se debe desarrollar una página web (usando el método *agile SCRUM*) que permita a ambos roles de usuarios hacer uso de la plataforma. Pensemos en términos de subir anuncios, por un lado, y consultar un directorio de dichas propuestas, por el otro. Así pues, se tiene que desarrollar un plan de marketing. Se deberá crear un mapa del viaje del usuario y un *funnel* de ventas que partirá de unos mensajes que se lancen por RRSS, en orgánico y también de pago. Habrá que distinguir entre la comunicación para el vendedor y para el comprador, ya que poseen diferentes dolores. Hemos expuesto muy brevemente algunos de ellos en los primeros epígrafes, pero ahondaremos más este aspecto un poco más adelante.

TRAINON

Por lo tanto, gran parte de las actividades básicas consisten en ser capaces de comunicar correctamente diferentes mensajes, muy en sintonía con los dolores del usuario, para atraer usuarios objetivo a la plataforma y que se registren.

7.3 Asociaciones

Las asociaciones más importantes tienen lugar entre los tres socios (incluido yo mismo) que son los fundadores de esta empresa. Son socios clave por su experiencia en las diferentes áreas que resultan importantes para el negocio. Conocimiento del mercado B2B de formación y consultoría tanto en la parte de venta como de compra y conocimientos en marketing digital y comunicación.

No obstante, tratar como socios a los primeros usuarios es muy recomendable a la hora de lanzar el proyecto. Es muy importante encontrar al inicio aquellos compradores y vendedores que están muy interesados en el servicio. Estos son los *early adopter* y se definen como los “[...] clientes que tienen un prestigio social y son líderes de opinión en su comunidad, la mayoría de ellos cuentan con un blog o tienen bastante actividad en las redes sociales.” (Equipo Destino Negocio, 2021)^{xix}.

7.4 Propuesta de valor

Como todos los *marketplace*, resolvemos dos tipos de problemas porque ponemos en contacto a dos perfiles de clientes con dolores diferentes. Al comprador le aportamos los siguientes valores de acuerdo con los dolores del mercado:

1. Minimizar al máximo el coste en tiempo y dinero al buscar formación y consultoría de calidad.
2. Tener más visibilidad del mercado en términos de oferta formativa innovadora, nuevos contenidos formativos y precios.
3. Aumentar la sostenibilidad en el tiempo de la formación precisamente como consecuencia de los dos puntos anteriores. En España “solo el 10,5% de los mayores de 25 años continúa formándose a lo largo de toda su vida laboral, por debajo del 19% en el que se mueven Francia y Holanda o del 30% que rozan regiones como Finlandia o Suecia” (Sempere, 2019)^{xx}.
4. Aprovechar más el impacto de la formación en la innovación. “In the OECD study Innovative workplaces: making better use of skills within organisations (OECD, 2010a), data on the learning intensity of workplaces and learning-related forms of work organisation are correlated with data on innovation in organisations across the EU” (Lettmayr, 2012)^{xxi}

En el caso del vendedor:

1. Explorar nuevos canales comerciales alternativos para llegar a nuevos clientes potenciales con un bajo nivel de inversión en tiempo y dinero.
2. Conocer hasta cierto punto qué está desarrollando la competencia (incluso generar alianzas con ellos).
3. Testear nuevos productos con muy poco esfuerzo comercial.
4. Distinguirse de la competencia usando canales comerciales digitales y escalables.

TRAINON

Adjuntamos la curva de valor para ambos perfiles de usuarios en el Gráfico 1 de los Anexos, como herramienta muy útil para identificar y especificar más la propuesta de valor de la idea. En el caso del vendedor se compara el proceso de venta tradicional frente al que propone TRAINON.

Los criterios a comparar son los siguientes. Escalabilidad: a cuántos clientes potenciales puede llegar una acción comercial. Rapidez: cuán ágil es el canal para que llegue la propuesta a la persona responsable. Comunicación: cuán cálida, cercana y proactiva es la interacción. Delegable: cuánta más experiencia necesita el comercial para aumentar la conversión de venta, más se monopolizan las tareas de venta.

En el caso del comprador, plasmamos el análisis en la curva de la Gráfico 2, y se han definido los siguientes criterios para el proceso de búsqueda de posibles proveedores de formación y consultoría. Recalcar que TRAINON pretende minimizar algunos pasos intermedios a la hora de buscar proveedores, y no de contratar que sería una fase posterior al de búsqueda. Comparamos estas variables. Variedad: en términos de facilidad y agilidad para acceder a información sobre diferentes contenidos formativos o de consultoría. Precio: certeza de cuánto cuesta una formación o programa antes de que te lo presenten formalmente. Formato y contenido: conocer el índice de contenidos, duración y formato. Autoridad: conocer casos de éxito, reputación de la empresa o de los formadores/consultores.

Seguiremos profundizando más adelante en estas propuestas de valor tanto para el comprador como para el vendedor por su enorme relevancia para este trabajo.

7.5 Segmentos de clientes

Existen muchas herramientas de segmentación³, en esta ocasión voy a optar por la herramienta de [LinkedIn, Sales Navigator](#) que además será uno de los canales de marketing que se vayan a usar. SN⁴ nos permite hacer búsquedas de usuarios por puesto, empresa, tamaño, ubicación, experiencia, etc. En la Tabla 2 de los Anexos presentamos la estrategia de segmentación de acuerdo a una serie de criterios para poder definir nuestro *early adopter* como aquellos usuarios que más sufren los dolores que hemos establecido. De este modo, podemos cuantificar el mercado inicial al que nos vamos a dirigir.

Al aplicar la estrategia, obtenemos un total de 13.000 perfiles del lado de potenciales decisores en la compra de fyc en el mercado masivo, y 8.500 cuando nos centramos en PYMEs. Adjuntamos los detalles de esta segmentación en los Anexos (Tabla 3.1). En el segundo grupo podemos encontrar esos *early adopters* a los que nos queremos dirigir preferentemente: empresas PYME con limitaciones en recursos que necesitan formación, pero quizá no tienen el tiempo y/o departamento preparado para buscar proveedores de formación.

Al segmentar en SN posibles vendedores del lado de empresas de consultoría y formación obtenemos, por un lado, 7.000 profesionales liberales de fyc, y por el otro, 3.500 directivos o fundadores de PYMEs fyc. Queda detallado en la Tabla 3.2 de los Anexos los perfiles de clientes potenciales y, de este modo cuantificamos el mercado objetivo al que nos dirigiremos.

7.6 Canales

En las fases de validación del MVP no tenemos presencia en el mercado y debemos llevar a cabo estrategia que mezcle Inbound y Outbound marketing.

³ [Quantcast](#) es una de las más recomendables pero su versión gratuita es muy limitada para usar en esta memoria.

⁴ Sales Navigator

TRAINON

El primero es publicidad de pago que interrumpe al usuario, más bien centrada en las bondades del producto con una fuerte orientación a la venta, el segundo se basa en contenido de valor que llega de un modo más amable que pretende llegar a un público muy específico y generar interés en la propuesta de valor (Equipo InboundCycle, 2021)^{xxii}

Teniendo esto en cuenta, vamos a seguir el mismo procedimiento que en el resto de áreas del Canvas, usaremos una herramientas para profundizar. En este caso, vamos a presentar un *funnel* en el que se integran ambas estrategias de marketing que visualmente se puede consultar en los anexos, Gráfico 3 .

1. Atracción: con publicidad de pago en LinkedIn y en otros medios. El anuncio tiene un CTA⁵ que dirija a una LP⁶ para recibir más información que invite al registro en TRAINON para obtener contenido de valor.
2. Comprometer: en esa misma LP, se permite poder inscribirse a un *webinar* donde se explica en detalle la plataforma (no nos conoce nadie) y los beneficios para ambas partes.
3. Nutrir: a esta altura del embudo tenemos usuarios, de ambos lados, que han entrado en la LP, y han dejado algún dato para acceder al *webinar*, aunque podría ser a cambio de otros recurso.
4. Activación: ya no interrumpimos al usuario con anuncios, sino que compartimos con él contenido de valor. El primer encuentro fue el webinar donde pudimos presentarle el servicio, pero continuamos “educando” a nuestro usuario con otros contenidos que resuelven sus dolores
5. Interés: si el usuario realmente ve que TRAINON puede ser valioso se genera un interés, normalmente se materializa en KPIs como el de ratio de apertura de los emails, deseo de un contacto más personal agendado una llamada, seguirnos por RRSS, etc.
6. Deseo: el usuario quiere probar la herramienta.
7. Acción: efectúa la compra, en nuestro caso no tiene por qué haber una transacción económica si el acceso es gratuito, pero lo importante es que hay un registro.

En la Imagen 2 de los Anexos se facilita una simulación del embudo de ventas basada en medias de conversión en LinkedIn (Nuñez, 21)^{xxiii}

7.7 Relación con el cliente

La relación con el cliente está íntimamente ligada a lo que dice, se dice y oye en su entorno. [El mapa de empatía](#) nos acerca a la mente de un usuario potencial, y a pesar de ser una herramienta muy usada a la hora de segmentar, también lo es a la hora entender cómo nos tenemos que relacionar con nuestro cliente objetivo. Adjuntamos en el Anexo en el Gráfico 4 ambos mapas de empatía.

TRAINON es un espacio virtual de encuentro entre clientes y proveedores. En este sentido, no se pretende establecer un canal de comunicación constante y personal. Más bien se pretende generar una relación a través de la propia plataforma, donde podamos comunicar mensajes relevantes a los usuarios en sus espacios personales en la propia plataforma.

⁵ CTA, *call to action*, en castellano, llamada a la acción. Es el objetivo de un mensaje.

⁶ LP, *landing page*, en castellano, página de aterrizaje. Es la URL a la que se llega de un acción comercial.

TRAINON

Nuestra misión consiste en facilitar el encuentro y que se generen sinergias cliente/proveedor en lo que respecta a los servicios fyc y su impacto en las personas, la empresa y la sociedad. Gran parte de nuestra comunicación se basará en datos que extraigamos para mejorar la experiencia como usuarios de la plataforma e informarles de nuevas funcionalidades. Por ejemplo: recomendamos al subir una propuesta detallar quiénes imparten la acción formativa, los datos indican que las propuestas con más visitas y mejores valoraciones tienen CVs de los formadores/consultores.

7.8 Flujo de ingresos

Si volvemos de nuevo al concepto de MVP, recordaremos que hay que validar algunas hipótesis de partida. Sin duda, el hecho de que el usuario pague corrobora hasta las últimas consecuencias que las hipótesis se cumplen. Debemos ser conscientes de que estos modelos de negocio calan con mucha fuerza si tienen la capacidad de viralizarse con mucha rapidez. De nuevo, hay que traer a colación el fenómeno o efecto de red que debemos incentivar para minimizar algunas amenazas del entorno. Precisamente por esta razón, salir al mercado con un modelo *freemium* es muy aconsejable.

Esta modalidad de membresía ofrece “ciertos servicios básicos — que normalmente son de pago — de forma gratuita” (Redator Rock Content, 2019)^{xxiv}. Esto permite reducir al máximo el tiempo medio de registro porque es gratuito, también permite al usuario probar la plataforma sin compromiso. El modelo premium consiste en una suscripción mensual solo para los vendedores, que les permite tener ciertas ventajas comerciales frente a la versión gratuita. A continuación, presentamos una comparativa de ambos modelos de registro para las empresas vendedoras.

	FREEMIUM	PREMIUM
Coste mensual	Gratis	60 €/mes
Número de propuestas	1 propuesta/mes (durante 3 meses)	5 propuestas/mes
Posicionamiento propuestas	No incluye	1 propuesta en el top gratis
Límite de visita/propuesta	100 al mes	Ilimitado

Además, se podrán adquirir el servicio de posicionamiento de propuestas:

- Posicionamiento de 1 propuesta: 20 €/mes por propuesta
- Bono posicionamiento de 5 propuesta: 75 €/mes

No es realista salir al mercado con el *full price*. Hay que incentivar con un descuento inicial. Un 50% a los 100 primeros usuarios y un 25% a los 400 siguientes, en total los 500 *early adopter*, se mantendrán estas condiciones para siempre.

7.9 Estructura de costes

En primer lugar, debemos establecer una estructura de costes de partida para el MVP. En la Tabla 4 de los Anexos se presenta muy brevemente una primera aproximación. Sin embargo, no se pretende hacer un presupuesto de la inversión inicial sino una previsión de costes medios iniciales para lanzar el MVP.

TRAINON

Huelga decir que esta estructura de costes se ampliaría en el futuro con gastos más altos en desarrollo web para sofisticar la plataforma, o convertirla a código para ofrecer funciones de contacto e interacción directa entre las partes, programas de fidelización y de recomendación, informes comerciales a los compradores con datos y conclusiones que mejoren sus propuestas, crear una app, etc. Como no aumentar la partida de inversión en marketing digital es previsible si es rentable.

Para concluir, llegado el momento será clave invertir en talento. Aunque hoy quedaría cubierto de la mano de unos socios que aportan su tiempo y capacidades, se necesitará crear equipo. Finalmente, adjuntamos el Lienzo de Osterwalder en la Imagen 3 de los Anexos.

8. LA VENTAJA COMPETITIVA DE TRAINON

El benchmarking “es una herramienta de calidad, un proceso continuo mediante el cual evaluamos y medimos los productos, servicios y procesos de una determinada marca con el objetivo de compararla con otras y obtener así las mejores prácticas del sector” (Pastrana, 2013)^{xxv}.

8.1 ¿Qué ofrece el mercado al vendedor a día de hoy?

8.1.1 Contacto frío: prospectores y BD

Una de las herramientas más usadas a la hora de ampliar la cartera de clientes, es comprar una base de datos. Hoy son bases de datos dinámicas que se actualizan automáticamente⁷. Se pueden aplicar muchos filtros y suelen facilitar información para contactar con las empresas, pero a través de canales poco directos y de manera muy fría (mail genérico o perfiles de RRSS). Sin duda, se trata un canal comercial muy poco recomendado. Presentamos ahora el benchmarking respecto de este competidor. Detallamos la comparativa en la Tabla 5 de los Anexos.

8.1.2 Social Selling: la RRSS como canal de venta

LinkedIn es una de las redes sociales profesionales más extendidas del mundo, con más de 10 millones usuarios registrado en España (Osman, 2020)^{xxvi}. Uno de sus productos es [Sales Navigator](#), que permite usar la red social como un canal para prospectar, conectar y comunicarse con clientes potenciales o *leads*⁸. Esto es lo que se conoce como *social selling*, y SN es una herramienta que aumenta tus posibilidades de monetización a la hora de hacer *social selling* en comparación con otras RRSS.

Esta herramienta, en comparación con del punto 8.8.1, permite dirigirse a las personas con puestos de poder de decisión en el proceso de venta de fyc. Compararemos la propuesta de ambos para identificar la ventaja competitiva de TRAINON. Detallamos la comparativa en la Tabla 6 de los Anexos.

⁷ Por ejemplo: [Corporama](#) o [Kompass](#)

⁸ Usuario que ha entregado sus datos a una empresa y que, como consecuencia, pasa a ser un registro de su base de datos con el que la organización puede interactuar ([Oriol Bel para InboundCycle](#))

TRAINON

8.1.3 Publicidad

Otro canal para captar clientes potenciales es la publicidad. Si nos centramos en la publicidad online, vemos que en la venta B2B es cara y con *funnels* bastante largos. Además, requiere de cierto nivel de inversión y de mucho posicionamiento. De nuevo, se premia a la empresa grande, la PYME fyc tiene serias dificultades para sacar rendimiento a este canal.

No obstante, existe un tipo de publicidad online que sí que ofrece uno de los valores diferenciadores de TRAINON y que debemos analizar. Una parte muy importante de la propuesta de valor de la plataforma, para el vendedor, es que te diriges a clientes en búsqueda activa de proveedores fyc. Pues bien, el SEO y el SEM también te permiten colocarte en la primeras posiciones de buscadores en los que el cliente potencial ha demostrado un interés por el producto o servicio porque está buscando tu servicio, normalmente en Google.

Ahora bien, el SEO requiere de tiempo y unas técnicas que permiten que a medio o largo plazo de manera orgánica te puedas posicionar en las primeras posiciones. Es difícil arrebatarse la primeras posiciones a empresa muy bien posicionadas. Las PYME lo tiene realmente complicado. El SEM, no es orgánico, consiste en campañas de pago de publicidad para colocarse en los primeros puesto de búsquedas. Nos encontramos con una competencia feroz (AdWords) por estar entre los primeros resultados. Al fin y al cabo, hay un límite de 5-6 anuncios en las búsquedas de Google. Planteamos el análisis benchmarking entre TRAINON y las acciones SEM en la Tabla 7 en los Anexos. TRAINON aporta considerablemente más valor.

8.2 ¿Qué ofrece el mercado al comprador a día de hoy?

8.2.1 Buscadores online

Siempre existe la posibilidad de que la empresa que quiere contratar servicios de fyc busque por internet a posibles proveedores, pero ¿por dónde empiezas a buscar? Una opción muy intuitiva es usar Google. Por ejemplo, si buscamos “consultora formación habilidades directivas” encontramos varias empresas que han pagado para posicionarse (SEM) y tras estas el resto de entradas posicionadas orgánicamente (SEO). Adjunto en el Anexo en la Imagen 4 la búsqueda que se ha realizado. Vemos más de medio millón de resultados. En la mayoría de los resultados no se facilita suficiente información, ni de contenido ni precio. Además de que varios ellos son de formación académica. Aplicamos de nuevo una comparativa de calidad benchmarking en la Tabla 8 donde se ve claramente como TRAINON se posiciona muy por delante en aportación de valor.

8.2.2 Referenciamiento

Una práctica habitual, y algo rudimentaria, cuando se busca proveedores es pedir referencias, normalmente a empleados de la propia empresa, de proveedores que hayan hecho un buen trabajo en empresas en las que hayas trabajado con anterioridad. “Cuándo estabas en la última empresa en la que trabajas ¿contrastéis alguna consultora especializada en “X”?”. Es una manera informal de reducir algunos riesgos a la hora de buscar y contratar proveedores fyc. El análisis del benchmarking que se recoge en la Tabla 9 muestra como TRAINON supera claramente a esta alternativa.

8.2.3 Plataforma B2B: Goodhabitz

[Goodhabitz](#), ofrece acceso ilimitado a una cantidad enorme de cursos online de todo tipo para empleados. Se trata de un servicio final de formación. TRAINON no ofrecerá directamente

TRAINON

formación. En este sentido, no podemos hacer una comparativa directa entre Goodhabitz y TRAINON, pero es muy importante tener en cuenta que plataformas como esta podrían percibirse como competencia. Por ello, debemos ser capaces de responder a nuestro *buyer persona* si nos pregunta: “¿Por qué TRAINON y no Goodhabitz, si ellos ya me ofrecen un catálogo de formaciones con un precio cerrado y acceso a mis empleados?”

En primer lugar, habría que explicar que TRAINON no ofrece exclusivamente formación online “en diferido”, es decir ya grabado, o e-learning, sino que te da acceso a una cantidad de oferta de fyc en formatos de mayor impacto a través de acciones online en directo o presencial. Estos formatos permiten formar y practicar para asegurar que se asimilen los conocimientos.

En segundo lugar, plataformas como Goodhabitz, aunque están dirigidas a empresas, no te permite crear planes formativos o de consultoría a medida. No permite llevar a cabo un despliegue formativo integral. TRAINON pretende acercar el servicio fyc (tal y como lo conocemos) a empresas que están buscando fyc, y no tanto revolucionar el formato de fyc.

8.3 Mapa de posicionamiento de TRAINON

A pesar de que ya hemos hecho una comparativa de TRAINON respecto a la competencia en el punto “7.4 Propuesta de valor”, tras el análisis que hemos realizado es conveniente plasmarlo gráficamente en mapas de posicionamiento, tanto en el caso de la venta (Gráfico 5), como en el caso de la compra (Gráfico 6) disponible en los Anexos.

De este modo podemos comprobamos desde otra perspectiva el contraste entre TRAINON y la competencia. Es importante matizar que un mapa ha de ser en dos dimensiones, y esto nos obliga a usar solo dos criterios de los que hemos presentado en el benchmarking. Se ha tratado de elegir aquellos que son más determinantes.

9. EL LANZAMIENTO

En un entorno en constante cambio, es del todo oportuno lanzar proyectos de la mano de planteamiento alineados con las nuevas “reglas del juego”. Por eso, a lo largo del desarrollo de este trabajo de fin de grado, se han ido introduciendo algunas nociones y principios propios de las metodologías ágiles. Por un lado, Lean Startup de Eric Ries más centrado en el emprendimiento ágil y, por el otro lado, la metodología SCRUM como marco de gestión de proyectos, que son las que más se van a implantar en el lanzamiento de TRAINON.

Aunque la razón de ser de este documento no es ahondar en este tipo de marcos de trabajo, es importante definir algunos aspectos esenciales. “Las metodologías ágiles son aquellas que permiten adaptar la forma de trabajo a las condiciones del proyecto, consiguiendo flexibilidad e inmediatez en la respuesta para amoldar el proyecto y su desarrollo a las circunstancias específicas del entorno.” (Villán, 2019)^{xxvii}.

9.1 Las hipótesis de partida

El modelo de Eric Ries nace como una evolución del modelo Lean Manufacturing de Toyota que se adapta a la digitalización. Ries establece que ninguna idea de negocio es buena o mala en sí misma hasta que el mercado la valide o la refute. En este sentido el modelo se aproxima al emprendimiento desde un punto de vista eminentemente científico en el que hay que validar unas hipótesis de partida que dan sentido a la idea. Es central validarlas lo antes posible con el menor nivel de inversión: “Si vas a fracasar hazlo lo antes posible.”

TRAINON

Si no se valida, entonces se ha de pivotar, es decir se cambia algún elemento del producto o servicio para volver a testarlo en el mercado. Todo este proceso va acompañado de un espíritu constante de aprendizaje y evaluación que permiten en poco tiempo sacar conclusiones de mucho valor para que la idea sea capaz de satisfacer una serie de dolores. En ningún caso se debe dar por hecho ninguna hipótesis por muy obvia que sea. Para TRAINON del lado del vendedor son:

1. ¿El vendedor de fyc tiene problemas para llegar a nuevos clientes?
2. ¿El vendedor de fyc no tiene opciones de canales online especializados y escalables de venta?

A pesar de que estas hipótesis parecen estar validadas por la propia experiencia profesional en la venta de fyc, habrá que hacerlo. Más aún, aunque se validaran, esto no implicaría que TRAINON fuera capaz de solucionarlas. Por lo tanto, ambos enunciados deben estar presentes en el proceso de desarrollo.

3. ¿El vendedor está dispuesto a invertir 60 €/mes en un canal alternativo para poder hacer llegar propuestas a clientes potenciales?

Esta hipótesis probablemente sea una de las más importantes. Ahora del lado del comprador son:

4. ¿La empresa que considera importante tener acceso a más información y oferta del mercado fyc a la hora de contratar para mejorar el impacto de la fyc en la empresa?
5. ¿La empresa que considera que el proceso de búsqueda proveedores de fyc es improductivo e ineficiente?

Por supuesto, existen otras hipótesis, pero se deben priorizar aquellas que son extremadamente importantes. Estas hipótesis surgen como resultados de los dolores que hemos identificado y van a determinar el MVP.

9.2 El mínimo producto viable

El MVP (mínimo producto viable) es uno de los elementos centrales de Lean Startup. Consiste en la versión más sencilla y rápida de desarrollar que nos permite validar las hipótesis de partida. Por extensión, y de acuerdo con lo expuesto en el epígrafe anterior, el MVP trata de validar las hipótesis y demostrar que el producto o servicio tiene la capacidad (aunque sea en potencia) de solucionar los dolores que recoge.

Otro aspecto a tener en cuenta del MVP es su capacidad de ir mejorándose de acuerdo a datos e información que nos da directamente el mercado. Nuestra opinión, valoración y visión del mercado tiene una representatividad limitada en la mayoría de casos. Si las siguientes versiones se basan en lo que mi cliente quiere, tengo mayor probabilidad de éxito que si basan en nuestras percepciones.

9.2.1 Las funciones del MVP

Para validar las hipótesis que se han enunciado debemos crear una plataforma-web o *marketplace* con las siguientes funciones:

- Registro de dos perfiles usuario diferentes (conocidos como niveles de registro o roles).
- Formulario de subida de propuestas con unos campos predeterminados (entre ellos los datos de contacto).

TRAINON

- Filtro de propuestas de acuerdo a los campos más importantes de los formularios de propuesta para que el comprador pueda hacer búsquedas efectivas en TRAINON.
- Pasarela de pago recurrente con límite de publicación de propuestas al mes y emisión de facturas.

Estas funciones son indispensables para validar las hipótesis de partida. Se puede comprobar como no se contempla alguna función que hemos expuesto a lo largo de este documento, como por ejemplo la de comprar bonos para posicionar propuestas (SEM interno).

De hecho, existen muchas funciones que el MVP no contempla: la posibilidad de que el comprador puntúe propuestas al haberse implementado alguna acción de fyc en su empresa, crear canales de comunicación interna en la misma plataforma, recoger datos de visualizaciones de las propuestas y mostrarlas al vendedor, etc. Ninguna de estas funcionalidades es indispensable para el MVP inicial, y por lo tanto no se debe invertir dinero, tiempo y recursos en desarrollarlas. Debemos focalizarnos en la hipótesis de partida y la capacidad de paliar los dolores de los dos perfiles de usuarios.

9.3 Recursos digitales

Hasta aquí hemos habla del “qué”, es decir del contenido y las funciones mínimas necesarias que debe poseer el MVP de TRAINON. Ahora vamos a hablar del “cómo” se pueden implementar dichas funcionalidades.

El MVP de TRAINON se va a desarrollar con WordPress. WP⁹ es una plataforma que permite desarrollar páginas web de todo tipo sin necesidad de programar. WP permite desarrollar casi cualquier web gracias a que su código abierto posibilita a desarrolladores crear extensiones y automatizaciones ya programadas. Estas secuencia de código predefinido se llaman *plugin*, y son indispensables para TRAINON dado que no se trata de una web al uso, sino de un *marketplace*.

Adjuntamos en el Anexo el Manual que hemos desarrollado específicamente para TRAINON. En él se recogen los *plugins* que se necesitarían para desarrollar el MVP y cómo se deben instalar y usar para que cumplan los requisitos y funcionalidades del MVP.

9.4 Recursos humanos: el talento

En RH tradicionalmente han existido cuatro grandes áreas de responsabilidad que deben cubrir en su plan estratégico. A saber: planificación de recursos humanos, remuneración del empleado y administración de beneficios, gestión del rendimiento y relaciones laborales. “Todos los procesos son esenciales para la supervivencia y el éxito de las estrategias de recursos humanos y ningún proceso individual puede funcionar de forma aislada; tiene que haber un alto nivel de conformidad y cohesión entre los mismos.” (Redacción CepymeNews , 2019)^{xxviii}.

Sin perjuicio de lo expuesto en el párrafo anterior, algunas de estas áreas resultan algo prematuras de desarrollar, sobre todo si tenemos en mente que trabajamos con una cultura de trabajo *agile*. Nos concentramos en los estrictamente necesario y prioritario para el MVP.

⁹ WordPress

9.4.1 Diseño organizativo y de funciones

TRAINON es una empresa digital, disruptiva y que pretende cambiar el mercado de la formación y la consultoría por una cuestión de convicción del importante papel que juega el conocimiento en la empresa (y las personas). Alineado con esto, planteamos un organigrama más bien plano y basado en equipos multifuncionales propios de los marcos de trabajo *agile*. Por eso la organización de los puestos, sus responsabilidades y el flujo de trabajo en cada unidad de negocio están definidos y condicionados a la relación que se establece entre los departamentos con el usuario (Gráfico 7). Si vamos desgranando la organización del equipo humano en función de su relación con el usuario, lo más indicado es ponerse en su lugar ¿Qué es lo mínimo viable que necesita o espera un usuario para poder integrar el aporte de valor de TRAINON en su empresa ya sea comprador o vendedor?

1. Conocer y relacionarse de un modo amigable con TRAINON, tanto dentro y fuera de la web, lo hará gracias al departamento de marketing.
2. Disponer de toda la información necesaria para decidir si compra, lo hará gracias al departamento de ventas.
3. Resolver todas sus dudas e incidencias técnicas, lo hará el departamento de soporte.
4. Usar una plataforma efectiva, lo hará el departamento de IT.

Sin embargo, a nuestros usuarios no les interesa, en absoluto, nuestro proceso interno. Es totalmente irrelevante quién hace qué, siempre y cuando se haga con agilidad y efectividad. Además, estas necesidades o expectativas no tienen un orden definido. Es de esperar que soporte actúe cuando haya un usuario activo, pero no sabemos cuántas veces tendrá que intervenir, o si tendrá que hacerlo cuando se trate de usuarios no registrados.

Tampoco podemos definir fronteras férreas entre estos departamentos para todos y cada uno de los procesos y tareas. Si hablamos de marketing y ventas, vemos que hay muy poca diferencia entre el área de acción de una y de la otra en muchas ocasiones. Si nos fijamos en IT, por ejemplo, vemos que está presente de manera transversal. Entonces, deberíamos ser capaces de resolver cualquiera de estas cuestiones y tomar decisiones de manera conjunta. Adjuntamos en el Gráfico 8 de los Anexos una presentación gráfica.

Así pues, se toman decisiones estratégicas conjuntas con los cuatro departamentos. Algunas veces algunos equipos tendrán más que aportar y otras veces menos, pero es difícil imaginar una decisión estratégica que no afecte de algún modo a los cuatro. Esas decisiones se traducen en acciones que se deben realizar por separado. Unas tienen que ver con lo tecnológico (IT y soporte) y otras con la comunicación y la venta (Mrkt. y ventas).

Estas acciones pueden necesitar de comunicación o bien porque la pide activamente el usuario, o bien porque decidimos hacerlo nosotros. Es natural pensar que el usuario contactara activamente con IT o soporte y que seremos nosotros los que contactaremos al usuario desde marketing o ventas. Marketing, por ejemplo, tendrá que lanzar campañas. Esta es una acción de comunicación dirigida a los usuarios (aunque sean potenciales) desde TRAINON.

En ambos casos, lo debe hacer el departamento implicado porque hay que ofrecer la información más concreta y fiable, y nadie puede hacerlo mejor que el departamento responsable. Si el cliente quiere pedirnos algo debe hacerlo al departamento mejor preparado para resolverlo o gestionarlo. Vamos a plasmarlo en un organigrama donde el jefe es el cliente, como en Mercadona (Azpeleta, 2020)^{xxix}. En el Gráfico 9 mostramos el organigrama de TRAINON con estos departamentos que se encuentran cerca del usuario.

TRAINON

Los equipos de trabajo concentran el principal espacio operativo, donde trabajaran todo el equipo, tanto el responsable (miembro del comité) como los que estén en comunicación directa con los usuarios. De este modo, siempre habrá información directa del usuario en los equipos de trabajo, y por extensión en el comité. En la Tabla 10 vemos las funciones de cada uno de estos departamentos, que llamaremos departamentos de primer nivel por su cercanía con el usuario.

Si volvemos a dirigirnos al Gráfico 7, vemos que el segundo nivel de satélites es el de los departamentos financiero, RRHH e innovación. En este caso, ya no tiene tanto sentido preguntarnos que espera o necesita el usuario de estos departamentos. Su segundo nivel de cercanía con el usuario nos obliga a tener un intermediario que ayude a definir las tareas y responsabilidades de estos departamentos. ¿Qué es lo que necesitan los departamentos de primer nivel para que puedan satisfacer las necesidades y expectativas del usuario?

Esta pregunta se responde siempre en los comités estratégicos. De este modo, debe haber siempre una o más personas en representación de RRHH, finanzas e innovación en este comité estratégico. Será en esas reuniones donde además de tomar decisiones se tendrán que abordar otros aspectos:

- Validar las necesidades de los departamentos de primer nivel en términos de métodos e información vanguardistas (innovación), de capital (finanzas) y de formación y talento (RRHH).
- Resolver problemas inminentes y retos a medio plazo, por ejemplo: se necesita una nueva herramienta innovadora de prospección en marketing.
- Los departamentos de segundo nivel consultan al comité sobre cambios o propuestas. Por ejemplo: finanzas e innovación han dado con un método nuevo de cobro que presentan a IT y soporte vía comité estratégico.
- Se definen misionados. Si un equipo de trabajo necesita a alguien de finanzas o alguien de innovación se define quién, cuánto tiempo y con qué objetivo.

El comité estratégico reúne a todos los departamentos, constituye un punto de encuentro y de reparto de recursos según las necesidades. Es cierto que el flujo, de manera natural, va a ir del segundo grado hacia el primero, para terminar en el usuario, pero no tiene que ser siempre así

Por su parte las tres de segundo nivel interactúan entre ellas en un equipo de trabajo. Innovación es esencial siempre en TRAINON, finanzas representa los recursos y necesidades económicas y RH a las del equipo. Constituyen el equipo de trabajo dirigido a resolver las peticiones del comité estratégico y proponer avances que mejoren el desempeño y productividad de los departamentos de primer nivel. En la Gráfico 10 mostramos el resultado final del organigrama. Análogamente, vamos a definir las funciones y responsabilidades de los departamentos de segundo nivel en la Tabla 11.

Llegados a este punto, podríamos decir que el comité estratégico es un consejo de dirección donde se encuentran los responsables de todos los departamentos de TRAINON. En cuyo caso, ¿por qué el comité está en medio del flujo de procesos funcionales? ¿y dónde está el director general o CEO?

La primera cuestión ha podido quedar resuelta al explicar la importancia que tiene para TRAINON la relación de los departamentos con el usuario, y su papel en el desarrollo del negocio. Esto se conoce como cliente centrismo o [customer centricity](#). El hecho de que se ubique en medio permite crear un punto de encuentro equidistante donde se genere un intercambio de recursos y se creen nuevos procesos como los que hemos explicado en los epígrafes anteriores.

TRAINON

La segunda pregunta implica cambiar la manera en la que se pretende dirigir las organizaciones. Pasar de un modelo de liderazgo y dirección unipersonal a uno institucional o colegiado. Las decisiones ya no las toma una persona, sino una institución interna a la que se dota de poder y confianza para decidir. En cuanto al accionista, tendrá acceso a los comités estratégicos, además de las reuniones del consejo de accionistas.

Socio1, es decir yo, seré el responsable del equipo de trabajo de marketing y ventas. En el futuro en ese equipo de trabajo habrá dos responsables por cada departamento. El equipo de trabajo Tech. es responsabilidad del socio3 que igualmente en el futuro contará con dos responsables por departamento (uno para soporte y otro para IT). El socio2 será responsable del equipo de trabajo de RH, financiero e innovación, también con vistas a poder contar con tres responsables.

9.4.2 Talento para el lanzamiento

Socio1 y Socio2 son fundadores de Cuántica Consulting, empresa que ya ha salido a colación. Entre otras cosas, tienen una trayectoria importante en la definición, selección, acogida y retención del talento. De hecho, el socio2 como responsable inicial de RRHH diseñara gran parte de las acciones relacionadas con el talento y la formación, basándose en su experiencia en Cuántica Consulting.

Normalmente, la captación de talentos se basa en la búsqueda de una serie de competencias, además de una entrevista técnica liderada por el responsable del departamento. Por ejemplo, un desarrollador necesita de competencias validadas por el responsable de IT. También se incluirá un test [Belbin](#) de patrones de conducta y compatibilidad con el equipo.

Hay que remarcar que crecer en capital humano es una decisión que debe estar muy apalancada en la disposición de recursos económicos. El talento tiene mucho valor y hay que ser coherentes a todos los niveles. Retribuir adecuadamente es clave para atraer y retener el talento, aparte de otras muchas acciones complementarias basadas en el bienestar del empleado a nivel físico, intelectual y emocional. Se llevarán a cabo estas iniciativas de la mano del conocimiento, la experiencia y colaboradores de Cuántica Consulting.

En general, el perfil de empleado de TRAINON es un perfil especialista, pero con una alta capacidad de analizar la realidad y los problemas desde un punto de vista global. Cualquier empleado trabajaría en un equipo multifuncional como ya hemos visto.

10. PLAN FINANCIERO

TRAINON pretende salir al mercado con cierta fuerza, de lo contrario se diluiría la idea y su capacidad de hacerse viral en poco tiempo. Este punto es importante, como ya vimos, para minimizar la amenaza de entrada de competidores en el corto plazo y para beneficiarse del efecto red propio de este tipo de modelos de negocio.

Sin embargo, hay que ser consciente de que una empresa debe validar su idea antes de captar financiación de seis o más cifras. En este sentido, la estrategia consiste en demostrar que la empresa es capaz de ser muy rentable y generar flujo de caja con poca financiación a lo largo de los tres primeros años. Tanto es así que durante ese periodo se pediría en total 77.532,8 € de financiación externa, una cantidad más bien prudente teniendo en cuenta la escalabilidad del proyecto.

Es prioritario durante estos tres años reinvertir los beneficios para aumentar el patrimonio de la empresa antes de salir al circuito financiero en búsqueda de inversores más grandes, con el negocio validado y generando rentabilidad.

10.1 Objetivos y previsiones: ¿Qué queremos conseguir?

El entorno es muy volátil y debemos ser realistas al poner sobre el papel las previsiones y objetivos de ingresos y gastos de TRAINON. Por eso es importante establecer diferentes escenarios para ver cómo se comportaría el negocio bajo circunstancias extremas en ambos polos. Vamos a usar tres criterios para evaluar y definir los escenarios: capacidad para captar financiación, necesidades de inversión y previsión de ventas total de los tres años.

El primero es un escenario prudente y realista, que hemos denominado “escenario esperado o previsto”. Aquí el entorno no nos favorece ni nos penaliza especialmente. El escenario optimista tiene las mismas condiciones que el esperado en términos de inversión y captación de financiación, pero somos capaces de captar con un mayor número de usuarios (venta) al mejorar la conversión de las campañas de LinkedIn. El pesimista implica no poder captar el capital esperado, se vende mucha menos cantidad y, además, se tarda más meses en ser capaces de facturar y se vende menos volumen. Mostramos en la Tabla 12 de los Anexos la previsión y objetivos durante los tres primeros años para los tres escenarios.

Lo primero que debemos tener en cuenta es que TRAINON ofrece suscripciones mensuales, salvo las promocionales que se pagan anualmente, y se da por hecho que al año siguiente renuevan anualmente acogiéndose a la promoción como incentivo por ser *early adopters*. Se va vendiendo el stock de suscripciones premium con promoción hasta agotar existencias, primero 100 al 50% y luego 500 al 25%.

Por lo tanto, en el 22 se vuelven a percibir los ingresos por las 100 suscripciones al 50% (360 €/año por suscriptor), y las 200 al 25 % (540 €/año por suscriptor) del año anterior, más las que se vendan durante ese ejercicio. Lo mismo para el 2023. Por lo tanto, no se ha imputado *churn rate*, o tasa de abandono que es “la métrica que mide el número de clientes y suscriptores que han dejado de seguir a una compañía” (Canal, 2015)^{xxx}. Esto se debe a la dificultad que entraña pronosticar tal fenómeno sin unos históricos en los que basarnos y porque cuentan con unas ventajas muy favorables.

En segunda lugar, hay que saber que existe otro canal de ingresos a través del cobro por posicionamiento de propuestas, es decir publicidad dentro de TRAINON. No se ha imputado tal ingreso en el primer año, en ningún escenario, ya que no tenemos certeza de que esté operativo este servicio de posicionamiento. Para los años dos y tres se calcula como sigue, solo imputando la publicidad por posicionamiento de 5 propuestas, la de una a las semana se ignora: $(10\% \text{ de los usuarios premium} * 75€/mes * 10 \text{ meses})$.

Se contempla que de media el 10% de la cartera acabará pagando durante 10 meses este servicio. Naturalmente se espera que sean diferentes usuarios, y que el cómputo total responda a este cálculo. Los datos para cada uno de los escenarios quedan reflejados en las Tablas 13, 14 y 15, para los escenarios esperado, pesimista y optimista respectivamente. Estas tablas recogen la previsión de ingresos y gastos de cada año. Por cuestión de espacio se omiten los gastos financieros y de amortización, aunque sí que se repercuten en los cálculos.

TRAINON debe generar en tres años una cantidad mínima de 1.000 usuarios, con una rentabilidad, liquidez y solvencia suficientes para la entrada de inversores o socios inversores en la sociedad de cara a un crecimiento exponencial y una posible internacionalización a 5 años vista (8 en total).

10.2 Inversión: ¿Qué necesitamos?

Con el objetivo de sintetizar al máximo la información y ofrecerla del modo más pedagógico posible, mostramos en la Tabla 16 mostramos las necesidades de inversión en el escenario esperado.

TRAINON

10.2.1 El equipo

El personal inicial está compuesto por los tres accionistas que como autónomos cobrarán un sueldo de 1.000 €/mes, y se contará con una persona (profesional liberal) que cobrará al mes en torno a los 1.000 €, también como autónomo. A partir del año el equipo estará en nómina y se destinarán 5.000 €/año a servicios externos que no constituyan el *core business* (gestor).

El coste medio de un empleado en TRAINON es de 30.000 € anuales. Se destinan pues 150.000 € al segundo año para contar con un equipo de 5 personas, y 300.000 al tercero para duplicar la plantilla. Recordemos que queremos validar el MVP sin sobredimensionar la estructura en muy poco tiempo.

El primer año para minimizar riesgos se pretende financiar el 100% de los gastos de personal, tanto de los tres accionistas como del profesional independiente. A medida que pasan los años, se minimiza la deuda ajena para autofinanciarse, como ya hemos expuesto en la introducción. En la Tabla 17 de los Anexos se muestran los datos.

10.2.2 Publicidad

De la simulación del embudo de ventas de la Imagen 2, se desprenden unos ratios de conversión y, por ende, una necesidades de inversión en LinkedIn para captar usuarios premium. Se pueden consultar en la Tabla 18. A partir de estos indicadores se calcula en proporción la necesidad de inversión para conseguir la cantidad de usuarios que se hayan especificado en el plan de financiero en cada uno de los escenarios.

Es de vital importancia destacar que se han hecho los cálculos de inversión de acuerdo a la tabla que se muestra arriba, pero no representa el único canal comercial. También se usarán canales de captación orgánicos por medio de la difusión del servicio vía email marketing y llamadas. Estos costes quedan recogidos como coste de personal y del uso de aplicaciones y programas de automatización. Estas acciones al ser tan difíciles de pronosticar y de extrapolar, no se tiene en cuenta aunque sin duda sumarán en el proceso comercial.

10.2.3 Local

En el caso de los escenarios esperado y optimista se contempla la posibilidad de tener un centro de trabajo alquilado con un coste de 44.460 €/año. La previsión está basada en el coste del alquiler del m² en la zona en la residimos los tres socios. Detallo en la Imagen 5 los datos de Idealista.

Sin embargo, para el MVP no es en absoluto necesario hasta haber validado las hipótesis y conseguir cierto nivel de beneficio y rentabilidad tal y como se muestra en las Tablas 13, 14 y 15.

Se estima necesario unos 300m² de oficina para 5-10 personas que estarían en plantilla en el año dos y tres. Se busca en la zona de noroeste de Madrid por cercanía a los domicilios de los tres socios. Se asume un coste de 2.000 €/año para asegurar el contenido del local, y unos costes de 3.000 €/año en concepto de suministros (e imputamos también servicios de limpieza). En el caso del escenario pesimista, por una cuestión lógica, el capital humano no crece, no hay necesidad de disponer de un espacio, y por lo tanto estos costes ya no se repercuten. En ningún caso se contempla comprar o invertir en activo inmobiliario.

10.2.5 Activo inmovilizado

Se necesita registrar la marca, con un coste de registro 1.400 € y con una vida útil de 10 años. Cada año se estipula una cantidad que previsiblemente se vaya a usar para registrar otros productos, servicios o modelos.

También se necesitarán recursos digitales, que hemos concentrado en la partida de aplicaciones informáticas. Por valor de 1.000 € el primer año y con una fuerte inversión los dos años siguientes de 10.000 €. A partir del primer año se invierte en mobiliario y equipos dado que se espera tener un local de trabajo, en los escenarios optimista y esperado. Se cree muy necesario contar con un circulante de 48.000 € el primer año para que cubra el coste del equipo. Aunque previsiblemente el primer año en una situación prevista sería capaz de cubrir dicho gasto, es importante tener garantías económicas y disponer de un circulante que se pueda usar para imprevistos difíciles de identificar *a priori*.

Por último, y como ya hemos comentado, estas necesidades de inversión se ven modificadas solo en el caso del escenario pesimista, donde se reducen varias partidas para poder ajustarse al mercado de crédito que nos prestaría en torno a 10.000 €/año.

10.3 Financiación: ¿cómo vamos a captar capital?

“Los inversores mantienen una expectativa de rentabilidad anual del 10,2% en sus inversiones con un horizonte a cinco años, según las conclusiones de un reciente estudio.” (Brett, 2017)^{xxxi}. En la Tabla 19 mostramos las condiciones previsibles de financiación para cada uno de los tres primeros años, de acuerdo a las necesidades de financiación que ya hemos expuesto en la Tabla 10.

En torno al 50% de los beneficios (sin contar la reserva legal), permanecen en la empresa. Este planteamiento está muy dirigido a conseguir una solidez y una robustez financiera de cara a salir a rondas de financiación. En el balance del escenario esperado el PN representa el 21,82% del total de financiación el primer año y sube en el segundo a un 57%, para terminar en el tercero en un 62,93%. Mostramos estos datos del escenario previsto en la Tabla 20.

10.4 Gestión: ¿cómo vamos a usar la tesorería?

En el escenario previsto durante los tres años, salvo algunos meses del primer año, la tesorería tiene saldo positivo. Esto implica un crecimiento del activo circulante y disponible en TRAINON y, de hecho, representa más del 90% del activo total en los tres años. En este sentido, y de nuevo muy orientado a poder ofrecer garantía de solvencia al salir a buscar financiación, la tesorería permanecerá en la empresa como parte de su activo. De igual modo, el reparto de los dividendos será bastante reducido en el escenario previsto, llegando a un máximo de 30.000 € por socio en el tercer año. Sin embargo, es importante poder profundizar, especialmente en el primer año, en el comportamiento de este flujo para sacar algunas conclusiones de interés. En la Tabla 21 se muestran con exactitud los flujos de tesorería del escenario esperado.

En esta tabla se comprueba como la inversión de 48.000 € en activo circulante no resulta indispensable para la obtención de saldo positivo en la tesorería al final del año (en cuyo caso se hubiera obtenido 24.284,94 €), pero sí que resulta crucial para los primeros seis meses. Los cuatro primeros en los que no se cobra porque se está desarrollando el MVP, los dos siguientes porque no compensa el cobro con los pagos, y el octavo porque la conversión y el coste de LinkedIn ADS no se recupera para ese volumen de usuarios captados con un 50% de descuento. En el noveno se empiezan a vender al 25% y se genera margen comercial. Por último, en el escenario pesimista, se genera un saldo negativo de -34.348,96 € en el primer año, de 39.357,82 € y el tercer año el saldo es positivo con 94.342,65 €.

10.5 Punto muerto

Vamos a calcularlo para la estructura de costes del primer año en el escenario previsto (Tabla 22), y para el optimista (Tabla 23) en el que la estructura de costes no varía, sino la previsión de ventas.

Podemos comprobar el número de suscripciones de pago anual (primero las de 50% y luego las de 25%) que habría que vender para obtener beneficio nulo cada mes en el escenario previsto. En el mes 4 se vendería más suscripciones al 50% de descuento de las disponibles en stock para no complicar el cálculo. Por otro lado, se venderían 199 de las 500 al 25%. Anualmente el punto muerto se sitúa en 252 suscripciones.

En el caso del escenario pesimista el punto muerto se sitúa en las 160 suscripciones en vez de 252. Vendiendo 92 suscripciones menos se obtiene beneficio nulo. Prorrateado sería vender casi 8 suscripciones menos al mes. Es natural, el nivel de costes se ha reducido en este escenario y somos capaces de no perder dinero con menos ingresos.

11. IMPLICACIONES ÉTICAS Y/O SOCIALES

Un proyecto empresarial tiene una vocación de impacto social y ético sin en sus orígenes se ha construido una cultura alineada con unos valores y principios que se promueven y ejercen a diferentes niveles dentro de la organización y en sus relaciones con el medio. Para poder indagar en este aspecto es crucial conocer la misión, visión y valores de TRAINON.

11.1 La misión, visión y valores de TRAINON

Definamos cada concepto. “La misión de una empresa es una herramienta estratégica que sintetiza el propósito de una empresa. Es el objetivo o la propuesta que sirve a la sociedad, así como la base del plan de negocios y de las estrategias operativas [...] La visión de una empresa establece su dirección; es decir, responde a la pregunta «¿qué queremos para el futuro?» [...] Los valores de una empresa son los pilares de la identidad organizativa, en tanto que guían la toma de decisiones y te permiten dar sentido a las acciones del día a día.” (Samsing)^{xxxii}. Un plan de negocio sin estos conceptos bien desarrollados implica en cierto modo una idea sin espíritu, sin esencia.

Si hablamos de la misión, en la Era Digital las empresas hablan del MTP (Massive Transformative Purpose)¹⁰. El MTP de TRAINON es:

TRAINON es un espacio diseñado para que se encuentren empresas que quieren compartir conocimiento, habilidades y experiencia con fin el último de transformar a las organizaciones y las personas.

La visión, como hemos apuntado, va más allá. Vislumbra el futuro que quiere se construir:

TRAINON quiere transformar la cultura planetaria a través del conocimiento puesto en acción, para dirigirnos hacia estadios de mayor unidad entre las personas y mejor comprensión de sus necesidades.

¹⁰ Propósito de transformación masivo. Más información: <https://singularityhub.com/2016/11/08/the-motivating-power-of-a-massive-transformative-purpose/>

TRAINON

Sobre los valores vamos a hacer referencia a un manual sobre educación en valores coescrito Linda Kavelin. Una de la tesis del libro es que los valores están sujetos a observaciones culturales, pero las virtudes son universales. Compartimos en la Imagen 6 el índice del libro (Popov, y otros, 2002)^{xxxiii} donde se recogen todas las virtudes que proponen los autores. Presento las que TRAINON adopta de acuerdo con su misión y su visión:

Afán de superación: esmerarse por hacer cualquier cosa lo mejor posible de acuerdo con nuestras capacidades y recursos.

Confianza: tener la seguridad de que el bien sucederá, sin el apremio de intentar controlarlo o de hacer que ocurra como nosotros queremos.

Creatividad: expresar nuevas ideas e invenciones a través de la luz que irradia nuestra imaginación.

Entusiasmo: hacer las cosas siempre con alegría, esmero y pasión.

Responsabilidad: rendir cuentas de las cosas que hacemos y de las cosas que no hacemos porque nuestro compromiso es más importante que nuestro ego.

Sentido de propósito: poseer un centro de atracción que nos guía y motiva a dar coherencia a los que pensamos, decimos y hacemos.

Servicio: buscar la manera de ayudar a lo demás sin esperar a que nos lo pidan.

Veracidad: mantenernos fieles a la realidad en lo que decimos y hacemos.

11.2 Los ODS de TRAINON

[La Agenda 2030, firmada por 193 países el 25 de septiembre del 2015, recoge 17 ODS](#). En España hay una clara falta de guía para la implementación de la Agenda 2030 en el tejido empresarial español, así como falta de apoyo por la alta dirección y falta de impulso y liderazgo en la alta dirección en todo el proceso (Ana Gómez, 2018)^{xxxiv}. [Se facilita un breve vídeo](#) que se realizó para la asignatura Alternativa Económicas y que pretende ampliar más información entorno a estos ODS y su relevancia en España.

En este sentido, se va a poder contribuir a mejorar el liderazgo y la cultura del aprendizaje y el desarrollo en el sector público. Aún así, TRAINON tiene una aspiración clara por abordar algunos de los ODS de la Agenda 2030. Concretamente:

- La 3 Salud y Bienestar, TRAINON va a contribuir a mejorar el bienestar del empleados y los equipo a través de la democratización de la fyc en la empresa.
- La 4, relacionada con la educación de calidad. En este caso nos referimos a una educación en la etapa adulta, pero sigue siendo educación.
- El 8 relacionado con el trabajo decente y el crecimiento económico, que muchas veces está relacionado con nuestra capacidad de formarnos y capacitarnos para mejorar nuestro desempeño.
- El 9 sobre industria, innovación e infraestructuras. No se cubre de manera integral todo los aspectos de este ODS, pero TRAINON va a contribuir el crecimiento económico a través del conocimiento y también de la innovación, ya que facilitaremos el intercambio de información, conocimiento y habilidades.

CONCLUSIONES

A lo largo de este documento hemos analizado varios aspectos que hemos establecido en el apartado de "Objetivo y alcance". Ahora podemos inferir algunas conclusiones importantes en lo que respecta al proyecto de TRAINON y que describimos a continuación.

En los primeros puntos hemos podido analizar el entorno general y específico, con el objetivo de estudiar cuán oportuno es emprender el proyecto en relación con la situación actual del España (entorno general) y el mercado fyc (entorno específico).

En el estudio del entorno general, nos hemos apoyado en datos y estudios de gran alcance y reputación. Actualmente España se encuentra en una situación dramática en el aspecto económico. Sin embargo, instituciones de prestigio pronostican un buen desempeño de la economía española a medio plazo. Igualmente, muchos datos nos invitan a pesar que España está en plena transición hacia un mercado digital donde los hábitos de consumo están variando. En otro orden de cosas, y a pesar de la percepción que podamos tener, en España no es tan complicado emprender, y así lo plasma el reputado informe Doing Business del Banco Mundial.

En el entorno específico muestra que TRAINON tiene posibilidades de éxito por su carácter innovador en un mercado poco digitalizado (el de la intermediación en fyc), pero existen algunos retos y amenazas. Se debe captar con relativa rapidez usuarios y construir una imagen de marca sólida para beneficiarse del efecto red que ya hemos definido. Esto se debe a la facilidad de entrada de competidores.

Hemos continuado definiendo el modelo de negocio con el Lienzo de Osterwalder, definiendo los dolores presentes en el mercado, cómo se van a solucionar en TRAINON y, finalmente, hemos hecho un ejercicio de análisis de la competencia a través de diferentes aproximaciones (curva de valor y benchmarking) para analizar cuán viable (aunque se a nivel teórico) es la idea de negocio. Al hacer este ejercicio se han confirmado varias hipótesis de partida como valiosas y susceptibles de ser ofrecidas al mercado tal y como TRAINON propone.

Luego hemos definido cuáles son las funciones que debería cumplir la versión mínima viable de TRAINON a la luz de lo expuesto en los puntos anteriores. Hemos explicado cómo se podría desarrollar esta versión mínima con recursos relativamente ágiles para validar la idea o pivotar lo antes posible. Para ello se ha presentado un conjunto de recursos digitales, principalmente extensiones de la plataforma de desarrollo web WordPress, que hacen posible el lanzamiento del MVP de TRAINON. Hemos abordado la necesidad de talento y el diseño organizativo y de procesos que se quiere implementar.

Seguidamente hemos ahondado en las necesidades de ingresos, gastos e inversión necesaria para que TRAINON eche a andar durante tres años. Aunque se han mostrado tres escenarios, se ha profundizado especialmente en un escenario prudente en el que queda patente que TRAINON en un plazo de tres años generaría flujos de caja positivos y cierto nivel de rentabilidad. En este punto es importante decir que, aunque los datos son muy prometedores, hay partidas de gastos/inversión difíciles de presupuestar con precisión. Igualmente es complejo pronosticar ingresos para un servicio que no tiene un histórico.

Con todo, tenemos la convicción de que se han plasmado datos del todo realistas y prudentes que nos permiten concluir que TRAINON tiene la capacidad de ser rentable a medio o corto plazo.

Por último, hemos definido el espíritu de servicio y de impacto positivo en la sociedad que posee TRAINON desde su misma definición. Queda patente la capacidad de aportación que tiene el proyecto a medio y largo plazo en los ODS.

TRAINON

Por todo lo expuesto, y en línea con los objetivos de este trabajo, TRAINON debería salir al mercado en su versión mínima para validar tanto su modelo de negocio, como las conclusiones de este documento. Con el ánimo de ser proactivos y de que este documento no quede en un mero ejercicio teórico, adjuntamos en los Anexos (Diagrama) un plan de acción encaminado a lanzar TRAINON al mercado de acuerdo con todo lo se ha ido exponiendo en términos de comunicación y marketing, recursos digitales y desarrollo IT, necesidades financieras y talento.

VALORACIÓN

Desarrollar este Trabajo de Fin de Grado ha sido todo un reto del que sin duda salgo muy reforzado por la cantidad de conocimiento adquirido en mi campo profesional de fyc para empresas. TRAINON surgió de una conversación informal, y por falta de tiempo no se pudo desarrollar. Este TFG me ha permitido poder hacerlo de un modo metódico y sistemático.

He podido conocer más de cerca los dolores de los compañeros de gremio en el proceso de venta, pero también los dolores de los clientes que compran este tipo de servicios. También he podido investigar en profundidad acerca de la aplicabilidad de las herramientas digitales en el sector B2B y de la situación del mercado fyc en lo que respecta al marketing y los canales alternativos de venta online que disponemos los vendedores.

Aunque ha sido un trabajo exhaustivo lo he vivido desde una postura de aprendizaje y con la certeza de que a medida que iba abordando las actividades propuestas iba acercándome a una idea de negocio cada vez más definida y coherente. Es alentador ver como una idea tan incipiente va tomando forma y sentido al ponerlo frente a sus potenciales competidores o al aterrizarlo en un plan financiero. El TFG ha implicado bastantes horas, pero siempre con un impacto positivo en mi desarrollo tanto como comercial como emprendedor al poder entender mejor mi mercado y sus necesidades.

Sin embargo, he encontrado algunas dificultades sobre todo a la hora de simular el desempeño de las campañas de RRSS, o las ventas. TRAINON no deja de ser una idea que trata de innovar en algunos aspectos. Esto dificulta la proyección de sus indicadores de venta y de marketing. He superado estas dificultades aproximándome a estas proyecciones desde un punto de vista muy prudente o basándome en medias de rendimiento de algunos canales online que se van a usar en TRAINON (básicamente LinkedIn ADS).

AUTOEVALUACIÓN

Desde un punto de vista crítico podríamos decir que este TFG necesita profundizar más en las acciones de marketing y comunicación. Se han definido los dolores, pero no se ha llegado a desarrollar los mensajes que se lanzarían al público objetivo. Igualmente, y aunque ya se ha indicado en el objetivo de proyecto que la intención no era hacer un análisis minucioso de todas las funcionalidades que podría tener TRAINON sino centrarse en las de una versión MVP, habría que desarrollar un poco más esta versión para salir al mercado con algunas funcionalidades más.

A pesar de que se han establecido una necesidades financieras, no están 100% contrastadas en términos de costes. Se ha hecho un trabajo bastante bueno a la hora de presupuestar, pero no podemos decir que sean datos definitivos ni totalmente fiables. De cara a salir a buscar la inversión inicial se deberían revisar los datos financieros. Sin embargo, la valoración general es muy positiva y satisfactoria.

TRAINON

Se han encontrado fuentes y datos con credibilidad y mi propia experiencia en el mercado ha sido de tremenda utilidad para poder desarrollar la idea desde una perspectiva profesional y con unas hipótesis de partidas desafiantes y atractivas para el mercado. De lo contrario, la idea carecería de interés, y durante su despliegue en este documento habría ido perdiendo sentido y coherencia. La sensación ha sido más bien contraria, a medida que se ha avanzado TRAINON ha ido tomando más fuerza y sentido.

Por otro lado, desde el inicio se ha tratado de abordar este trabajo buscando siempre una conexión y coherencia entre las diferentes áreas del proyecto. Las ideas, conceptos y planteamientos que se han ido exponiendo a lo largo de este documento han contribuido a dar consistencia a la idea de negocio. Para conseguir tal fin se ha puesto especial atención en el planteamiento de los objetivos iniciales, en términos de relevancia para el proyecto y de interés para el lector. A partir del enunciado de dichos objetivos se ha ido presentado en un orden lógico el contenido de este documento para que, llegado al final de mismo, se pudiera haber abordado los puntos de partida.

Por último, y desde una perspectiva más de forma y no de fondo, se ha tratado de usar un lenguaje académico y riguroso para ser lo más descriptivos y minuciosos. Con todo, se ha tratado en la medida de lo posible no caer en un estilo excesivamente complejo. Se ha buscado un lenguaje con propiedad, pero desde la comunicación llana y directa para facilitar la comunicación y transmitir los mensajes de manera clara y concreta.

En resumen, este documento necesita ser ampliado en algunos aspectos, pero debería servir como una hoja de ruta para empezar a elaborar el MVP de TRAINON. Es precisamente por esta razón que la evaluación que hago de este documento es del todo buena.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ⁱ **Empresa Actual. 2018.** Empresa Actual. *El negocio de la formación para empresas sigue en alza.* [En línea] 21 de septiembre de 2018. [Citado el: 25 de febrero de 2021.] <https://www.empresaactual.com/el-negocio-de-la-formacion-para-empresas-sigue-en-alza/>.
- ⁱⁱ **Sergio. 2020.** Adrenalina Marketing Digital. *¿Qué son los Pain Points? Encontrar y resolver problemas.* [En línea] 22 de junio de 2020. [Citado el: 24 de febrero de 2021.] <https://www.adrenalina.es/que-son-los-pain-points-encontrar-y-resolver-problemas/>.
- ⁱⁱⁱ **La Rotta, Santiago. 2018.** El Espectador. *¿Cuál debe ser el rol de las empresas en la sociedad?* [En línea] 6 de junio de 2018. [Citado el: 25 de febrero de 2021.] <https://www.elespectador.com/noticias/economia/cual-debe-ser-el-rol-de-las-empresas-en-la-sociedad/>.
- ^{iv} **Schivardi, Fabiano y Schmitz, Tom. 2019.** The IT Revolution and Southern Europe's Two Lost Decades. [En línea] 27 de marzo de 2019. <https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=0770840990720110651080861231190170920290250170740710270940251160760841030070881170741140570250130240310190740090970290660030110180230020290650680280970081140680710240070830430220640810820240090200640910880271190>.
- ^v **CIPD. 2020.** CIPD. *Análisis PESTLE.* [En línea] 10 de Noviembre de 2020. [Citado el: 7 de Marzo de 2021.] <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/organisational-development/pestle-analysis-factsheet>.
- ^{vi} **The World Bank. 2020.** *Doing Business.* Washington : World Bank Publications, 2020. 978-1-4648-1441-9.
- ^{vii} **The World Bank. 2020.** *Doing Business.* Washington : World Bank Publications, 2020. 978-1-4648-1441-9.
- ^{viii} **International Monetary Fund. European Dept. 2020.** *2020 ARTICLE IV CONSULTATION.* Washington : International Monetary Fund, Publication Services, 2020. 9781513561004/1934-7685.
- ^{ix} **Observatorio Cetelem de Consumo. 2020.** Consumo España 2020. [En línea] 2020. [Citado el: 7 de Marzo de 2021.] <https://elobservatoriocetelem.es/observatorio-cetelem-consumo-espana-2020>.
- ^x **Carbonell, Jesús Ruiz-Huerta y Vera, Vicente Larraga Rodríguez de. 2019.** *2.º Informe sobre LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA.* Madrid : Fundación Alternativas, 2019. 978-84-120248-5-2.
- ^{xi} **The World Bank. 2020.** *Doing Business.* Washington : World Bank Publications, 2020. 978-1-4648-1441-9.
- ^{xii} **MITERD. 2020.** *El Perfil Ambiental de España 2019.* Madrid : MITERD, 2020. 978-84-18508-04-2.

- xiii **Equipo TPMBA.** The Power MBA. *Las 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa.* [En línea] [Citado el: 7 de Marzo de 2021.] <https://www.thepowermba.com/es/business/las-5-fuerzas-de-porter/>.
- xiv **Galiana, Patricia.** 2020. IEBS. *Descubre las 5 fuerzas de Porter y cómo aprovecharlas.* [En línea] 9 de Noviembre de 2020. <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>.
- xv **Galán, Javier Sánchez.** 2015. Economipedia. *Barreras de entrada.* [En línea] 27 de Julio de 2015. [Citado el: 7 de Marzo de 2021.] <https://economipedia.com/definiciones/barreras-de-entrada.html#:~:text=Las%20barreras%20de%20entrada%20a,competidores%20participen%20en%20una%20industria.>
- xvi **Muente, Gabriela.** 2020. Rockcontent. *Efectos de red: la clave para un círculo virtuoso de generación de valor en las empresas.* [En línea] 31 de Enero de 2020. [Citado el: 7 de Marzo de 2021.] <https://rockcontent.com/es/blog/efectos-de-red/>.
- xvii **Galiana, Patricia.** 2020. IEBS. *Descubre las 5 fuerzas de Porter y cómo aprovecharlas.* [En línea] 9 de Noviembre de 2020. <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>.
- xviii **Strategyze.** Strategyze. *¿Qué es un modelo de negocio?* [En línea] [Citado el: 21 de Marzo de 2021.] <https://www.strategyzer.com/expertise/business-models.>
- xix **Equipo Destino Negocio.** 2021. Destino Negocio. *La importancia de los clientes Early adopters.* [En línea] 21 de Marzo de 2021. <https://destinonegocio.com/pe/negocio-por-internet-pe-pe/la-importancia-de-los-clientes-early-adopters/>
- xx **Sempere, Pablo.** 2019. Cinco Días. *Formación continua, la tarea pendiente de los profesionales españoles.* [En línea] 2019 de Octubre de 2019. [Citado el: 21 de Marzo de 2021.] https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/10/03/fortunas/1570126643_844990.html.
- xxi **Lettmayr, Christian F.** 2012. *Learning and innovation in enterprises.* CEDEFOP. Luxemburgo : Publications Office of the European Union, 2012.
- xxii **Equipo InboundCycle.** 2021. InboundCycle. *Outbound marketing vs inbound marketing.* [En línea] 21 de Marzo de 2021. [https://www.inboundcycle.com/inbound-marketing-vs-outbound-marketing#:~:text=Estos%20dos%20conceptos%20nacieron%20al,marketing%20tradicionales%20\(outbound%20marketing\).](https://www.inboundcycle.com/inbound-marketing-vs-outbound-marketing#:~:text=Estos%20dos%20conceptos%20nacieron%20al,marketing%20tradicionales%20(outbound%20marketing).)
- xxiii **Núñez, José Chiroque.** 2021. LinkedIn. *Descubre cuánto cuesta un CPM y un CPC promedio para tus campañas en LinkedIn .* [En línea] 2018 de Agosto de 21. [Citado el: 4 de Abril de 2021.] <https://www.linkedin.com/pulse/descubre-cu%C3%A1nto-cuesta-un-cpm-y-cpc-promedio-para-tus-chiroque-n%C3%BA%C3%B1ez/>.
- xxiv **Redator Rock Content.** 2019. Rock Content. *Modelo de negocio freemium: conoce cómo funciona, sus ventajas y 3 ejemplos prácticos.* [En línea] 8 de Agosto de 2019. [Citado el: 21 de Marzo de 2021.] <https://rockcontent.com/es/blog/modelo-de-negocio-freemium/>.
- xxv **Pastrana, Christian.** 2013. IEBS. *¿Qué es el benchmarking? Ventajas de su implementación en el área de los RRHH.* [En línea] 13 de septiembre de 2013. [Citado el: 2021 de abril de 08.] <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-benchmarking-rrhh-2-0/>.

^{xxvi} **Osman, Maddy. 2020.** KINSTA. *Sorprendentes Estadísticas y Datos de LinkedIn 2021*. [En línea] 16 de Marzo de 2020. [Citado el: 1 de Abril de 2021.]

<https://kinsta.com/es/blog/estadisticas-de-linkedin/#:~:text=LinkedIn%20tiene%20m%C3%A1s%20de%20575,260%20millones%20de%20Usuarios%20activos.>

^{xxvii} **Villán, Vanessa Roselló. 2019.** IEBS. *Las metodologías ágiles más utilizadas y sus ventajas dentro de la empresa*. [En línea] 15 de Marzo de 2019. [Citado el: 5 de Mayo de 2021.]

[https://www.iebschool.com/blog/que-son-metodologias-agiles-agile-scrum/.](https://www.iebschool.com/blog/que-son-metodologias-agiles-agile-scrum/)

^{xxviii} **Redacción CepymeNews . 2019.** CepymeNews . *Procesos estratégicos en la gestión de recursos humanos*. [En línea] 10 de diciembre de 2019. [Citado el: 17 de abril de 2021.]

<https://cepymenews.es/procesos-estrategicos-gestion-recursos-humanos.>

^{xxix} **Azpeleta, Rubén. 2020.** Merca2. [En línea] 13 de enero de 2020. [Citado el: 18 de abril de 2021.]

<https://www.merca2.es/2020/01/13/mercadona-cliente-jefe-exito/#:~:text=Seg%C3%BAn%20Juan%20Roig%2C%20el%20cliente,su%20nevera%20y%20despu%C3%A9s%20venderlo>

^{xxx} **Canal, Paula. 2015.** IEBS . *Qué es el Churn Rate y cómo se calcula*. [En línea] 6 de marzo de 2015. [Citado el: 25 de abril de 2021.]

[https://www.iebschool.com/blog/que-es-churn-rate-marketing-digital/.](https://www.iebschool.com/blog/que-es-churn-rate-marketing-digital/)

^{xxxi} **Brett, David. 2017.** Schrodgers. *Las expectativas de rentabilidad de los inversores*. [En línea] 1 de noviembre de 2017. [Citado el: 25 de abril de 2021.]

[https://www.schrodgers.com/es/es/inversores-profesionales/vision-de-mercado/global-investor-study/las-expectativas-de-rentabilidad-de-los-inversores-se-situan-en-el-102-aunque-los-millennials-esperan-obtener-mas/#:~:text=Los%20inversores%20mantienen%20una%](https://www.schrodgers.com/es/es/inversores-profesionales/vision-de-mercado/global-investor-study/las-expectativas-de-rentabilidad-de-los-inversores-se-situan-en-el-102-aunque-los-millennials-esperan-obtener-mas/#:~:text=Los%20inversores%20mantienen%20una%20)

^{xxxii} **Samsing, Carolina.** HubSpot. *17 ejemplos inspiradores de misión, visión y valores de empresas*. [En línea] [Citado el: 2021 de Marzo de 26.]

<https://blog.hubspot.es/marketing/mision-vision-valores-ejemplos.>

^{xxxiii} **Popov, Linda Kavelin, Popov, Dan y John Kavelin, José Luis Marcos Simón. 2002.** *Guía de virtudes para la familia*. Barcelona : Editorial Bahá'í, 2002. 9788495652126.

^{xxxiv} **Ana Gómez, Elena Ruiz, Juan de Colina. 2018.** *GUÍA PRÁCTICA DE CONTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS A LAS AGENDA 2030*. Madrid : FORÉTICA, 2018. 978-84-09-07454-9.