



ÍNDICE

1. Resumen ejecutivo.....	1
2. Introducción.....	5
2.1 Equipo promotor.....	5
2.2 Nuestro Producto.....	5
3. Plan estratégico.....	9
3.1 Misión.....	9
3.2 Visión.....	9
3.3 Business Model Canvas.....	9
3.4 Propuesta de valor.....	9
3.5 Análisis interno y análisis externo.....	10
3.6 Cadena de valor.....	13
3.7 Posición competitiva.....	14
3.8 Proceso de validación y experimentación.....	17
3.9 Estrategia de crecimiento.....	18
4. Plan de marketing.....	19
4.1 Nuestro Valor.....	19
4.2 Mercado y competencia.....	20
4.3 Desarrollo de producto y servicios.....	21
4.4 Precio.....	24
4.5 Momento cero.....	25
5. Plan de operaciones.....	26
5.1 Cadena de valor.....	26
5.2 Infraestructura de la empresa.....	26
5.3 Tecnología y desarrollo tecnológico.....	27
5.4 Aprovisionamientos.....	27
5.5 Recursos Humanos.....	27
5.6 Logística.....	29
5.7 Costes operativos.....	29
6. Plan financiero.....	30
6.1 Suposiciones iniciales.....	30
6.2 Cuenta de resultados.....	31
6.3 Tesorería.....	32

6.4 Ratios financieros.....	33
7. Propuesta de crecimiento.....	35
8. Bibliografía.....	38
9. Índice de figuras.....	39
10. Índice de tablas.....	40
11. Anexos.....	41
Anexo I.....	41
Anexo II.....	43

1. Resumen ejecutivo

El equipo promotor de FarmUp lo formamos tres titulados del Máster en Ingeniería y Gestión Medioambiental y tres del Máster en Business Administration.



Fernando Castro Melania Cavagna Alejandra Cristóbal Cinthia De la Rosa Ariadna Girelli David López

Nuestra idea surge a raíz de la preocupación creciente de la sociedad por la alimentación y los problemas de sobrepeso y obesidad infantil, por los sistemas productivos en la industria alimentaria, y por el precio de los alimentos, que vemos reflejada en las noticias de prensa y TV, donde hay una mayor presencia de artículos y documentales sobre la industria alimentaria y los hábitos alimenticios, así como mediante la experiencia personal y las entrevistas realizadas a potenciales clientes donde queda de manifiesto la preocupación por conocer lo que comemos y adoptar un estilo de vida saludable.

La solución que proponemos se basa en ser un medio para ampliar el conocimiento de la sociedad en lo relativo a la producción de alimentos y el control de los sistemas productivos, la promoción de una alimentación más saludable, y una mayor concienciación sobre el cuidado del Medio Ambiente. Y hemos decidido hacerlo mediante la agricultura, pues sus productos están en la base de nuestra alimentación y se relaciona muy directamente con una dieta sana y con la naturaleza. En concreto, buscamos intervenir en el proceso educativo de los niños como futuros adultos responsables. En base a esto, lo que ofrecemos es una formación en agricultura urbana mediante dos servicios.

Por un lado, excursiones para cursos de infantil y primaria al huerto de FarmUp, situado al norte de Madrid, en el municipio de El Molar, en el que los alumnos pueden ver un proceso agrario completo, además de realizar una actividad en la que poner en práctica lo aprendido: el uso de herramientas, los tipos de cultivo y su siembra, el riego y el compostaje. Esta actividad está dirigida a grupos de 50 alumnos, que trabajaran con dos monitores con formación en huertos escolares en una actividad de 4 horas, que incluye además un snack y un regalo promocional, así como los autobuses de ida y vuelta.

Por otro lado, ofertamos la realización de talleres trimestrales en horario lectivo en los colegios, que se encontrarán integrados en las asignaturas del curso escolar de los distintos ciclos de Educación Primaria y en Educación Infantil. Se trata de fomentar un aprendizaje teórico-práctico sobre huertos urbanos, su importancia en el cuidado y respeto del medio ambiente, así como en el fomento de hábitos de vida saludable, los distintos tipos de cultivos, cómo sembrarlos y recolectarlos, y los cuidados requeridos, además de aprender cómo elaborar compost natural e incluso realizar prácticas de laboratorio para conocer las características del suelo y del agua. En este caso, los talleres se dirigen a grupos de 25 alumnos, que reciben por parte de un monitor, una formación de ocho horas repartidas en cuatro sesiones de dos horas a lo largo de un trimestre.

Por tanto, dentro de nuestro mercado, nuestro segmento de clientes lo componen los centros educativos de infantil y primaria, públicos y privados, de la Comunidad de Madrid. Teniendo en cuenta esto, contamos con 15.012 clientes potenciales. De este modo, la oferta está dirigida a personas entre los 3 y los 12 años, pero la compra será efectuada por los colegios o por las asociaciones de padres.

Nuestra competencia no está constituida por competencia directa, sino alternativa. De hecho, existen muchas actividades para el tiempo libre de los niños, pero pocas se encuentran integradas en la jornada escolar. Esto nos permite tener un equilibrio estable: tenemos muchos puntos de diferenciación y escasas ofertas similares. Nuestra posición en el mercado es especialista: líderes de nicho, es decir, hemos identificado el conocimiento del consumidor y con nuestra oferta damos respuesta a sus necesidades.

Teniendo en cuenta lo anterior, para desarrollar nuestro proyecto necesitamos el alquiler de un terreno en El Molar, situado al norte de la Comunidad de Madrid, así como la compra de una nave que se encontrará dentro de dicho terreno. Es necesario también acondicionar tanto la nave como el terreno para su explotación, así como el renting de una furgoneta como medio de transporte de la empresa. Además, alquilaremos los servicios de una empresa de autobuses escolares.

En cuanto a recursos humanos, aunque esta Start Up ha sido creada por un equipo promotor de seis profesionales, el personal de la empresa estará compuesto por una única persona, que asumirá todas las funciones (dirección general, marketing y ventas, compras, contabilidad y finanzas, operaciones, rrhh y atención al cliente), apoyado por un auxiliar. Se contará además con un equipo de tres monitores, uno de los cuales realizará los cursos en los colegios, proporcionando la asistencia durante las clases y facilitando la implantación del huerto en los centros, y los otros dos se encargarán de desarrollar los talleres y las actividades en la huerta FarmUp.

Esto conlleva una necesidad inicial de 27.000 € para el inmovilizado inmaterial. No existe deuda bancaria ni financiera, por lo que toda la estructura de capital consta de recursos propios provisionados de ahorros de los seis participantes y de familiares. Toda la inversión la asumirá, por tanto, el equipo promotor.

Por otro lado, para fijar el precio hay que tomar en consideración la demanda, pues los consumidores tienen mucho interés en nuestro servicio, pero quieren pagar lo justo, y la rentabilidad. Hemos elegido como estrategia de fijación del precio un pricing basado en la estructura de costes, así que el precio estará formado por los costes y un margen determinado. De esta manera, los costes y el precio por alumno son:

PRODUCTO	COSTE		PRECIO	
Excursiones al huerto FarmUp para Infantil	10,10€		15€	
Excursiones al huerto FarmUp para Primaria	1º Ciclo	10,10€	1º Ciclo	18€
	2º Ciclo	10,10€	2º Ciclo	20€
Talleres en el colegio para Infantil	7,20€		12€	
Talleres en el colegio para Primaria	1º Ciclo	7,84€	1º Ciclo	14€
	2º Ciclo	8,48€	2º Ciclo	15€

A través de los datos de la demanda, también hemos observado que el crecimiento de este tipo de actividad es del 4%. Por otro lado, el negocio se encuentra condicionado pues el calendario escolar va de septiembre a junio, por lo que nuestra empresa no tiene actividad durante los meses de julio y agosto.

Teniendo en cuenta esto, el número de excursiones mensuales realizadas al huerto FarmUp es de 20, ya que estas se realizan de lunes a viernes con una duración de 4 horas, y el número trimestral de colegios visitados es de 12, realizando un total de 24 cursos por trimestre.

Estas ventas varían en su distribución en función del tipo de oferta y del curso. Hemos considerado que en los cursos de infantil los desplazamientos resultan más complejos y habrá por tanto menor proporción de éstos en las excursiones. Sin embargo, queremos enfocar gran parte de nuestra oferta de los talleres en el colegio a ellos, pues nos permite intervenir desde el principio en el proceso educativo de los niños y darle una continuidad mayor al proyecto. Por tanto, se distribuyen en porcentaje de la siguiente manera:

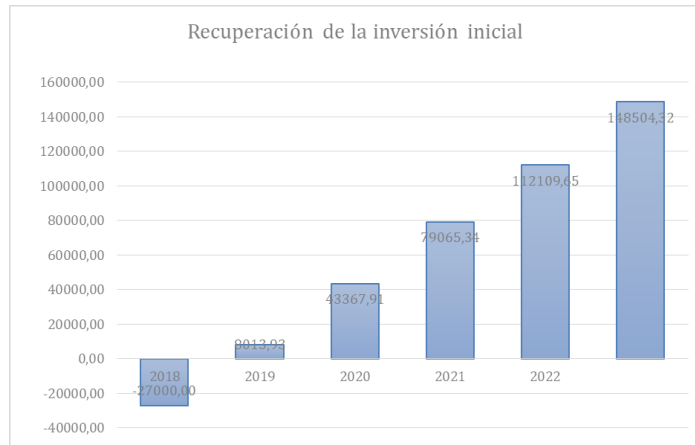
	Infantil	1º Ciclo Primaria	2º Ciclo Primaria
Excursiones	20	40	40
Cursos colegios	50	25	25

Respecto a la cuenta de resultados, la mayoría de nuestros costes son indirectos, en los que se incluyen costes por alquileres, transporte y laborales. Se ha tenido en cuenta el crecimiento de la actividad y el aumento del gasto, de un 1% anual basándonos en el IPC.

	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	208.500,00	216.840,00	225.513,60	234.534,14	243.915,51
CMV	116.360,00	117.523,60	118.698,84	119.885,82	121.084,68
Margen bruto	92.140,00	99.316,40	106.814,76	114.648,32	122.830,83
Gastos generales	7.200,00	7.272,00	7.344,72	7.418,17	7.492,35
Sueldos y Salarios	14.400,00	14.544,00	14.689,44	14.836,33	14.984,70
Alquiler terrenos	24.000,00	24.240,00	24.482,40	24.727,22	24.974,50
Presupuesto de marketing	1.200,00	1.212,00	1.224,12	1.236,36	1.248,72
Margen operativo (EBITDA)	45.340,00	45.793,40	46.251,33	46.713,85	47.180,99
Amortización Nave	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00
Amortización Inmovilizado Material	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Amortización Terrenos	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Amortización equipos Informáticos	285,71	285,71	285,71	285,71	285,71
Amortización Kit Material	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
EBIT	41.304,29	41.757,69	42.215,62	42.678,13	43.145,27
Gastos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
EBT	41.304,29	41.757,69	42.215,62	42.678,13	43.145,27
Impuestos	10.326,07	10.439,42	10.553,90	10.669,53	10.786,32
Beneficio neto	30.978,21	31.318,26	31.661,71	32.008,60	32.358,95

Respecto a la información que se obtiene de los ratios financieros, la tasa de capital para la empresa es del 8%, el VAN del proyecto es mayor que 0 por lo que es viable y que la TIR.M es mayor al coste de capital, por lo que el proyecto es aceptable. El reembolso de la inversión inicial se produciría en el segundo año del negocio. El WACC, que es el Capital Medio Ponderado, es, en nuestro caso, igual al coste de capital de los fondos propios pues no poseemos deuda bancaria ni financiera.

K	8%
VAN	113.126,57
TIR.M	50%
PAYBACK	Principios año 2019
WACC	8%



Por último, nuestra estrategia de crecimiento se basa en el aumento de la oferta. Es por ello que hemos estudiado las posibilidades que nos brindan los territorios más cercanos a la Comunidad de Madrid, las provincias colindantes de Castilla y León y Castilla La Mancha, que proporcionan un total de 4.383 clientes potenciales nuevos, que se suman a los actuales.

De esta manera, nuestro beneficio neto podría ampliarse en el caso de las excursiones simplemente doblando el número de participantes, de los 50 actuales a 100, lo que físicamente sería posible pues la capacidad de la nave es de 135 personas, y aumentando el número de monitores que imparten los talleres en las escuelas, pues si un único monitor puede impartir ocho cursos mensuales, con dos monitores aumentaríamos el doble nuestro beneficio.

2. Introducción

2.1 Equipo promotor

En FarmUp trabajamos un grupo de profesionales con gran cualificación a nuestras espaldas. Cada uno de los miembros que formamos este equipo, contribuimos con nuestra experiencia y conocimientos al crecimiento de cada área de la empresa, para así poder hacer de FarmUp una Start Up de referencia en el sector de la agricultura urbana. El equipo promotor de FarmUp lo formamos tres titulados del Máster en Ingeniería y Gestión Medioambiental y tres del Máster en Business Administration. Nuestros nombres son:



Fernando Castro Dávila



Melania Cavagna



David López García



Alejandra Cristóbal López



Cinthia De la Rosa Félix



Ariadna Girelli González

2.2 Nuestro Producto

El problema que hemos detectado en la sociedad es una preocupación creciente por la alimentación y los problemas de sobrepeso y obesidad infantil, por los sistemas productivos en la industria alimentaria, y por el precio de los alimentos.

Esto lo hemos corroborado a través de las noticias de prensa y TV, donde hay una mayor presencia de artículos y documentales sobre la industria alimentaria y los hábitos alimenticios, así como mediante la experiencia personal y las entrevistas realizadas a potenciales clientes donde queda de manifiesto la preocupación por conocer lo que comemos y adoptar un estilo de vida saludable.

La solución que proponemos se basa en ser un medio para ampliar el conocimiento de la sociedad en lo relativo a la producción de alimentos y el control de los sistemas productivos, la promoción de una alimentación más saludable, y una mayor concienciación sobre el cuidado del Medio Ambiente

Y hemos decidido hacerlo mediante la agricultura, pues sus productos están en la base de nuestra alimentación y se relaciona muy directamente con una dieta sana y con la naturaleza.

En concreto, buscamos intervenir en el proceso educativo de los niños como futuros adultos responsables.

En base a esto, lo que ofrecemos es una formación en agricultura urbana mediante dos servicios:

Excursiones para cursos de infantil y primaria al huerto de FarmUp

Excursiones al huerto de FarmUp, situado al norte de Madrid, en el municipio de El Molar, en el que los alumnos pueden ver un proceso agrario completo, además de realizar una actividad en la que poner en práctica lo aprendido: el uso de herramientas, los tipos de cultivo y su siembra, el riego y el compostaje.

Contenidos del taller:

- Aprendizaje teórico-práctico de las herramientas del huerto, su manejo y mantenimiento.
- Aprendizaje teórico-práctico sobre los distintos tipos de cultivos, cómo sembrarlos y recolectarlos, adaptados a la época del año en la que se realice el taller.
- Aprendizaje práctico de los distintos tipos de riego y del funcionamiento del riego por goteo.
- Aprendizaje teórico-práctico sobre qué es una compostadora y cómo se elabora el compost natural.

Características de la excursión:

- Dirigido a: grupos de 50 alumnos.
- Duración: 4 horas.
- Realizado por: 2 monitores con formación en huertos escolares.
- Incluye:
 - Regalo promocional.
 - Snack.
 - Autobús ida y vuelta.

Talleres en los centros educativos

Realización de talleres trimestrales en horario lectivo en los colegios. Estos talleres están integrados en las asignaturas del curso escolar de los distintos ciclos de Educación Primaria y en Educación Infantil. Se trata de fomentar un aprendizaje teórico-práctico sobre huertos urbanos, su importancia en el cuidado y respeto del medio ambiente, así como en el fomento de hábitos de vida saludable, los distintos tipos de cultivos, cómo sembrarlos y recolectarlos, y los cuidados requeridos, además de aprender cómo elaborar compost natural e incluso realizar prácticas de laboratorio para conocer las características del suelo y del agua.

- Contenidos del taller en Ed. Infantil:

Fase teórica:

- Dinámicas de introducción en el aula sobre qué es un huerto y su importancia en el cuidado y respeto del medio ambiente, así como en el fomento de hábitos de vida saludable.
- Clases teóricas sobre los distintos tipos de cultivos, cómo sembrarlos y recolectarlos, adaptados a la época del año en la que se realice el taller.
- Clase teórica para aprender qué cuidados requiere una planta, la importancia de la luz y el agua, y conocer además los distintos tipos de riegos.

Fase práctica:

- Clases prácticas para conocer las herramientas del huerto, su manejo y mantenimiento.
- Clases prácticas sobre preparación del suelo y la siembra de las semillas.
- Clases prácticas para aprender cómo funciona el riego por goteo.
- Clases prácticas sobre recolección de los cultivos sembrados según la época del año.
- Aprendizaje práctico sobre decoración del entorno de un huerto aprovechando materiales reciclados (carteles, espantapájaros, palés decorativos, macetas, jardines verticales...).
- Aprendizaje práctico sobre cómo elaborar compost natural.

Características del curso:

- Dirigido a: grupos de 25 alumnos.
- Duración: 8 horas. 4 sesiones de 2 horas cada una a lo largo de un trimestre.
- Realizado por: 1 monitor con formación en huertos escolares.
- Incluye: Regalo promocional.

- Contenidos del taller en Ed. Primaria:

Fase teórica:

- Dinámicas de introducción en el aula sobre qué es un huerto escolar y su importancia en el cuidado y respeto del medio ambiente, así como en el fomento de hábitos de vida saludable (Ciencias de la Naturaleza, Educación Física, Valores Sociales y Cívicos).
- Clases teóricas sobre los distintos tipos de cultivos, cómo sembrarlos y recolectarlos, adaptados a la época del año en la que se realice el taller (Ciencias de la Naturaleza).
- Clase teórica para aprender qué cuidados requiere una planta, la importancia de la luz y el agua, y conocer además los distintos tipos de riegos (Ciencias de la Naturaleza).
- Clase teórica sobre la evolución de la agricultura a lo largo de la historia (Ciencias Sociales).

Fase práctica:

- Clases prácticas para conocer las herramientas del huerto, su manejo y mantenimiento.
- Clases prácticas sobre preparación del suelo y sobre la siembra de las semillas.
- Clases prácticas para aprender a instalar el riego por goteo.
- Clases prácticas sobre recolección de los cultivos sembrados según la época del año.
- Aprendizaje práctico sobre decoración del entorno de un huerto aprovechando materiales reciclados (carteles, espantapájaros, palés decorativos, macetas, jardines verticales...).
- Aprendizaje práctico sobre cómo elaborar compost natural.

- Elaboración de un recetario “de temporada”. Se elaborarán fichas de recetas que contendrán: ingredientes, origen, temporada en la que se consumen, procedimiento de elaboración y cualquier otra información de interés.

A partir del Tercer Ciclo de Educación Primaria:

- Prácticas de laboratorio sobre:
 - El agua: características y cambios de estado.
 - Limpieza del agua.
 - El suelo: características del suelo y cambios en las mismas.
- Clases prácticas sobre herramientas digitales: elaboración y manejo de un blog.
- Aprendizaje práctico de una receta de fertilizante o una receta para combatir plagas.

Características del curso:

- Dirigido a: grupos de 25 alumnos.
- Duración: 8 horas. 4 sesiones de 2 horas cada una a lo largo de un trimestre.
- Realizado por: 1 monitor con formación en huertos escolares.
- Incluye: Regalo promocional.

Creemos que el huerto escolar proporciona una herramienta única al docente para abordar y prolongar contenidos del aula, favoreciendo un aprendizaje global, que ayuda a los alumnos a formar mentes críticas y a desarrollar sus capacidades, intelectuales y emocionales.

3. Plan estratégico

3.1 Misión

Desarrollar en el alumnado las habilidades y capacidades necesarias para conocer el modelo actual de agricultura y sus repercusiones socioambientales y hacer del interés por el cuidado del medio ambiente un medio de aprendizaje y entretenimiento a través del cual ofrecemos actividades que ayudarán a fomentar la vocación científica, tecnológica y la concienciación sobre la necesidad de un desarrollo sostenible entre los alumnos.

3.2 Visión

Llegar a ser una empresa de referencia en la realización de huertos escolares, transmitiendo la importancia del medio ambiente y la necesidad de un desarrollo sostenible al mayor número de centros educativos posibles.

3.3 Business Model Canvas

El Business Model Canvas constituye una herramienta esencial para crear modelos de negocios, describiendo diferentes aspectos de nuestra idea de negocio necesarios para el correcto funcionamiento del proyecto.

Está constituido por distintos apartados interrelacionados entre sí, como se observa en la figura 1, que cubren todos los aspectos básicos de nuestro negocio: segmento de clientes, es decir, a qué grupos de personas queremos ofrecer nuestro servicio o producto, propuesta de valor, características y beneficios que crean valor a un segmento específico, canales, para entregar nuestra propuesta de valor a nuestra audiencia, relación con el cliente, tipos de relaciones que podemos establecer con segmentos específicos de clientes, fuentes de ingresos, forma en que la empresa genera los ingresos, recursos clave, aquellos que necesitamos para que funcione nuestro modelo de negocio, actividades clave, procesos importantes para el desempeño de la actividad, socios clave, red de proveedores y partners necesarios para que el modelo de negocio funcione, y estructura de costes, todos los costes en los que se incurren al operar el modelo de negocio.

3.4 Propuesta de valor

La agricultura es una actividad que se lleva realizando desde tiempos ancestrales y que hoy en día sigue siendo muy importante para la obtención de alimentos cuya demanda ha aumentado con el paso del tiempo.

Sin embargo, con la industrialización y el desarrollo de las ciudades, el conocimiento agrícola ha dejado de transmitirse de generación en generación, y, para la mayor parte de la población, ha pasado a un segundo plano. Pero la producción de alimentos está en la base de toda economía humana.

Por tanto, nosotros queremos enseñar a los más pequeños el papel fundamental que juega la agricultura ecológica como modelo viable para provocar cambios y encontrar soluciones a muchos de los problemas económicos, sociales y ambientales actuales, así como el papel que podemos desempeñar las personas como consumidores exigiendo un desarrollo de la producción más ecológica, un comercio más justo y una alimentación más saludable y mejor distribuida en el planeta.

Además, buscamos generar un proceso de reflexión y concienciación en el alumnado que los lleve a promover un pensamiento crítico y una forma comprometida de actuar en su vida cotidiana. Cuando un niño se acerca al ciclo de vida de una planta, siente más responsabilidad hacia el futuro del planeta. La concienciación de los niños sobre el medio ambiente y la manera en que aprendan a tratarlo les ayudará a convertirse en adultos responsables.

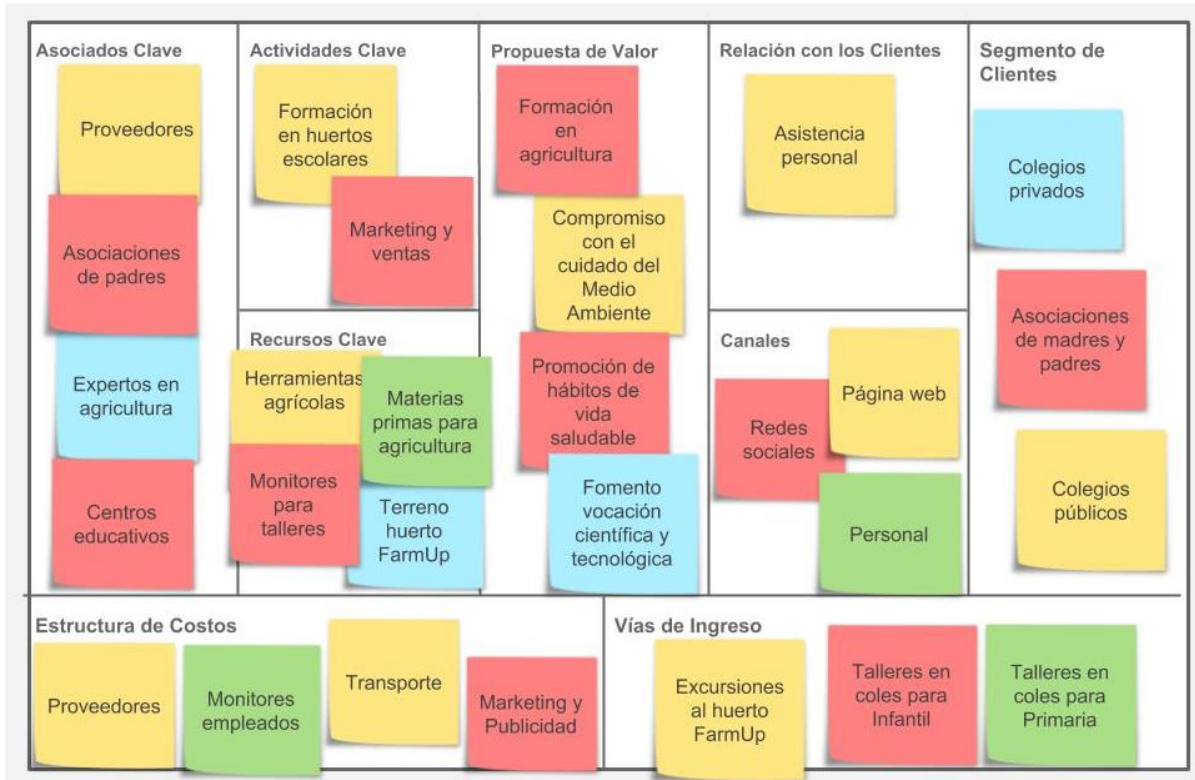


Figura 1. Imagen del lienzo del Business Model Canvas. Fuente: Elaboración propia.

3.5 Análisis interno y análisis externo

PEST

El análisis Pest identifica los factores del entorno general que van a afectar una empresa. El término proviene de las siglas inglesas para político, económico, social y tecnológico. El PEST es una herramienta estratégica útil para comprender los ciclos de un mercado, la posición de la empresa y la dirección operativa.

Los factores políticos son los que se relacionan con la regulación legislativa de un gobierno; los factores económicos expresan características de índole económica que afectan al mercado en su conjunto; los factores sociales relacionan la configuración de los integrantes del mercado y su influencia en el entorno; los factores tecnológicos indican el estado de desarrollo tecnológico y su aporte en la actividad empresarial.

Los factores PEST que hemos identificado son:

1) Factores políticos:

- Tendencia política a nivel europeo de ayuda a la agricultura ecológica.

- Cumplimiento de leyes en tema de sanidad y seguridad.
- Subvenciones gracias al Plan de Ayudas del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.

2) Factores económicos:

- Aumento de competencia que empieza a desarrollar ideas parecidas.
- Crisis económica, lo cual supone que las personas no siempre invierten en hobbies, pero a la vez hay ayudas estatales para las actividades extraescolares.

3) Factores Sociodemográficos:

- Importancia de la educación.
- Preocupación por la alimentación y los hábitos de vida saludable.

4) Factores Tecnológicos:

- Necesidad de investigación y de desarrollo de modelos idóneos para el modelo de negocio.

MODELO DE LAS 7 S

Las 7 S de McKinsey es un modelo que une los 7 factores básicos para cualquier estructura organizativa. Se emplea para evaluar si la implementación de cualquier tipo de estrategia en la organización está alineada con dichos factores.

Cada una de las esferas refleja un elemento básico de la organización, respecto a FarmUp hemos identificado:

1) **Strategy:** Nuestra estrategia se basa en la perspectiva de lo que la organización pretende hacer: el programa general a nivel de la línea de negocio consiste en llevar a cabo un proyecto para incorporar en las escuelas programas de diferentes tipos: talleres en el aula para los cursos de Infantil, primer y segundo ciclo de Primaria, integrados en las asignaturas del curso escolar, y excursiones a las instalaciones de FarmUp para cursos de Infantil y Primaria. A nivel corporativo, queremos supervisar nuestro proyecto de manera sistemática y temporal. A nivel funcional, uno de los participantes tendrá el papel de trabajar en la parte estratégica.

2) **Structure:** La estructura organizacional de la empresa está compuesta por una persona, que tiene la autoridad y responsabilidad, y asume todas las funciones de la empresa (compras, marketing y ventas, contabilidad y finanzas, rrhh) apoyado por un auxiliar. Se tienen tres profesores empleados, encargados de la realización de los talleres.

3) **System:** Una de las funciones de los participantes es monitorizar la parte de presupuesto de capital, la captación y el sistema de contabilidad.

4) **Style:** Con el estilo queremos identificar las acciones sustantivas y simbólicas que llevan a cabo los administrativos, o mejor dicho las normas de actuación entre los mismos. La cultura de la empresa en un principio estará enfocada fuera de la misma, en ser lo más receptivos posible respecto al

mercado y a la demanda. El enfoque interior tendrá más relevancia, para poder mejorar la organización en base a los conocimientos obtenidos precedentemente.

5) Shared values: Los valores y aspiraciones de la organización se identifican en el nacimiento de una empresa pequeña, pero llena de esperanzas, que busca crear algo saludable y divertido para los niños, el éxito y realización personal, así como la confianza mutua, la imaginación, el pensamiento positivo y la capacidad de trabajar en equipo.

6) Staff: El número de participantes en la creación del Proyecto FarmUp es de seis, tres de estos especializados en Ingeniería y Gestión Medioambiental, mientras que los otros tres en Business Administration. De ellos, solo uno trabajará en la empresa una vez puesta en marcha, junto con un auxiliar. Inicialmente, se contratan a 3 monitores, uno para los cursos en los colegios y dos para las excursiones en el huerto de FarmUp.

7) Skills: Las habilidades adquiridas durante los Masters por parte de los componentes serán fundamentales para poder llevar a cabo este proyecto, estando estas principalmente dirigidas al medioambiente y a la parte financiera. Las habilidades de la empresa reflejan las de los participantes: proactiva, joven, receptiva, dinámica.

LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Las 5 fuerzas de Porter es un modelo estratégico utilizado para analizar el nivel de la competencia respecto al propio negocio y poder así construir una estrategia de negocio mejor.

Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en un negocio, y, por lo tanto, permite determinar cuán atractivo es este negocio en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad. Tres fuerzas se refieren a la competencia vertical (amenazas de nuevos competidores, nuevos productos y rivalidad entre competidores) y dos de competencia horizontal (poder de negociación de clientes y proveedores).

Las 5 fuerzas de Porter en relación a FarmUp son:

1) Poder de negociación de los compradores o clientes: los clientes tienen mucha fortaleza; no hay muchos costes en caso de cambio de cliente; nuestros clientes dan mucha importancia al precio.

2) Poder de negociación de los proveedores: los proveedores no tienen poder de negociación; el producto de los proveedores impacta bastante en el precio de nuestro producto; no hay muchos costes en el caso de que se cambie el proveedor; existe la posibilidad de una integración vertical.

3) Amenazas de nuevos competidores: no hay barreras de entrada, eso supone que podrían nacer nuevos competidores; no son necesarias licencias; el canal de distribución no tiene dificultades; el acceso a las materias primas no es difícil.

4) Amenaza de producto sustitutos: los sustitutos podrían tener un precio inferior; existe la tendencia a incorporar en la vida cotidiana algo ecológico; la demanda no es elástica.

5) Rivalidad entre competidores: los competidores actuales tienen la fortaleza de estar ya en el mercado; los competidores no son muchos; el mercado sigue creciendo; nuestro producto tiene diferenciaciones (seguimiento del proceso y actividades extraescolares).

RECURSOS

Los recursos que caracterizan a FarmUp son:

- 1) Humanos: caracterizado por liderazgo, motivación personal y formación.
- 2) Materiales: FarmUp dispone de un huerto propio y de los materiales necesarios para las actividades en las escuelas.
- 3) Intangibles: la empresa tendrá una buena imagen gracias a su compromiso social.

3.6 Cadena de valor



Figura 2: Cadena de valor de Porter teórica. Fuente: Revista de la Empresa

Actividades de soporte:

- Aprovisionamiento: materiales necesarios para el trabajo en el huerto y las actividades.
- Desarrollo tecnológico: desarrollo de productos que faciliten la enseñanza.
- Recursos humanos: Selección y formación de personal.
- Infraestructura de la empresa: planificación y financiación.

Actividades primarias:

- Logística interna: almacenamiento de materiales.
- Operaciones: prestación de servicios.
- Logística externa: procesamiento y gestión de pedidos (pack servicios).
- Marketing y ventas: promoción de servicios, plataforma online...
- Servicios post-venta: servicio post-venta, garantías de satisfacción...

3.7 Posición competitiva

DAFO

El análisis DAFO es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, que permite analizar sus características internas (debilidades y fortalezas) y su situación externa (amenazas y oportunidades) en una matriz cuadrada. Gracias al análisis DAFO se puede conocer la situación real en que se encuentra la empresa.

Tras la realización del análisis, se han obtenido las siguientes conclusiones:

1) Debilidades:

- Empresa nueva: dificultad para entrar en el mercado.
- Fondos propios de la empresa bajos.
- Somos desconocidos en el mercado.
- Nuestros posibles clientes no quieren gastar mucho dinero.

2) Fortalezas:

- Motivación de los participantes en el proyecto.
- Modelos de negocio fácilmente adaptables a la demanda.
- Modelo de negocio adaptable a espacios pequeños.

3) Oportunidades:

- Ampliar nuestro mercado a nuevos tipos de demanda/modelos.
- Demanda creciente de actividades extraescolares.
- Ayudas por parte del Estado/Ayuntamientos.

4) Amenazas:

- Competencia en áreas parecidas.
- Crisis económica.

Matriz posicionamiento y análisis de la competencia

En la figura 3, podemos observar la posición en el mercado de nuestra competencia. Ésta está constituida por empresas o Escuelas de Ocio y Tiempo Libre, que realizan actividades para niños fuera del horario escolar. A continuación, hemos descrito con mayor detalle la actividad de cuatro de nuestros competidores principales.



Figura 3: Matriz de posicionamiento. Fuente: Elaboración propia.

RESPIRA OCIO:

Empresa del sector del ocio y tiempo libre, dedicada a la realización de actividades extraescolares, campamentos de verano y viajes de fin de curso desde 2007. Desde 2009, es además Escuela Oficial de Ocio y Tiempo libre reconocida por la Comunidad de Madrid, y realiza cada año varios cursos de monitor/a y coordinador/a de tiempo libre.

Plantean una programación temática por semanas, que facilita el trabajo de la educación en valores a través de temas motivadores para los/as participantes, que funcionan a modo de hilo conductor. Se trata de temáticas lúdicas en torno a las cuales se programan todas las actividades.

Utilizan los talleres manuales como una herramienta más para que los niños y niñas puedan expresar lo que llevan dentro, sus sentimientos, sensaciones y emociones de una forma creativa. Resulta un canal alternativo muy válido para niños y niñas con dificultades a la hora de expresarse mediante canales habituales como el lenguaje oral o escrito, ya sea por dificultades psíquicas, físicas, de comportamiento o de relación. El arte y las manualidades les ofrecen la posibilidad de expresarse sin filtros, prejuicios o tópicos, que resulten un impedimento para su comunicación y su expresión entre su mundo interior y su entorno de una forma más directa y efectiva.

Dividen a los niños/as en grupos de edad siempre y cuando el número de inscripciones lo permita, de manera que las actividades propuestas se ajusten a sus necesidades y preferencias.

ACAYA:

Empresa del sector del ocio y tiempo libre, especializados desde 1997 en la gestión de actividades y proyectos sociales, culturales y educativos para administraciones públicas nacionales, autonómicas y locales, organizaciones privadas, empresas, fundaciones y centros escolares; desarrollando su trabajo a lo largo de toda España.

Además, cuentan con su propio centro de formación oficial, autorizado por la Comunidad de Madrid, en donde durante todo el año imparten múltiples cursos, monográficos y certificados de profesionalidad del ámbito de la educación y los servicios sociales.

Los campamentos urbanos de temática cultural tienen como fin acercar la cultura a los niños aprovechando los periodos de vacaciones escolares. Aunque los beneficiarios directos son los menores, los campamentos urbanos están pensados y diseñados para cubrir una necesidad directa de los padres, tratando de ser un apoyo en la conciliación de la vida laboral y familiar.

Los campamentos urbanos culturales están dirigidos especialmente a alumnos de primaria, con edades comprendidas entre los 6 y los 12 años. Cada año las actividades giran en torno a un hilo conductor alrededor del cual se plantean las actividades y visitas. Así han desarrollado campamentos culturales como “Digitalmente artesanal”. En el transcurso del campamento se les enseña a los niños la evolución de la artesanía hasta llegar a las nuevas tecnologías y su uso como herramienta artística.

Entre algunas de las actividades desarrolladas podemos encontrar:

- Visitas a Museos de entorno artesanal y digital como: museo de la ciencia, el cine y ruta por la evolución de los oficios y los artesanos.
- Visita exposiciones relacionadas con la temática del campamento.
- Talleres temáticos de cine y tecnología.

ABANCAY:

Entidad con amplia experiencia en el diseño y desarrollo de todo tipo de actividades de ocio y tiempo libre: campamentos y colonias de verano, escuelas deportivas, campamentos urbanos, actividades de animación... Además de ser una escuela que cuenta con una amplia experiencia en la realización de cursos de tiempo libre y animación.

ABANCAY desarrolla todo tipo de actividades de ocio y tiempo libre para colectivos adaptadas a las necesidades del grupo. Todas ellas son realizadas por coordinadores y monitores titulados por su propia escuela, así como técnicos especializados en cada una de las áreas, garantizando así un equipo de trabajo de alta calidad. Ofrecen programas lúdicos para empresas, asociaciones, colegios, Ampas, etc. Dentro de su oferta, podemos encontrar:

- Viajes de fin de curso.
- Club Juvenil para colegios.
- Talleres de creatividad.
- Actividades para empresas.
- Actividades multiaventura.
- Animación de eventos.
- Cumpleaños y fiestas infantiles.

- Jornadas medioambientales.

Una de sus principales actividades durante el año es la animación de todo tipo de eventos tanto particulares como de empresa. El equipo de monitores prepara gran cantidad de juegos, gymkanas, talleres, competiciones, etc. para conseguir que sea un día inolvidable para todos. Cada actividad empieza desde cero, donde los gustos y aficiones del protagonista, así como la temática elegida, dan forma a una experiencia divertida, activa y participativa.

TANDEM:

Fundada en 1994, Colectivo Tándem es una entidad de ocio y tiempo libre especializada en un modelo de intervención no formal que desarrolla proyectos y actividades con marcado carácter social y educativo.

Una entidad dinámica y seria que apuesta por un modelo de intervención educativo no reglado, maduro y responsable, que interpreta y evalúa las necesidades de niños, adolescentes y jóvenes, y que ajusta minuciosamente los proyectos a las demandas propuestas por cada cliente, con el único fin de obtener unos resultados de exitosa y contrastada calidad socio-educativa.

Colectivo Tándem ofrece una opción lúdica para niños de 3 a 16 años durante las vacaciones de Navidad, Semana Santa, Días No Lectivos y Verano, cuyas actuaciones se organizan en torno a originales propuestas didácticas, que parten del ocio y el juego en el tiempo libre como elementos facilitadores de aprendizajes positivos y experiencias socio-educativas: talleres y manualidades, juegos grupales, canciones y danzas, gymkhanas temáticas, actividades medioambientales, fiestas y disfraces, excursiones y un sin fin de actividades educativas y de ocio dirigido.

3.8 Proceso de validación y experimentación

El proceso de creación de Farm Up se ha desarrollado en base a la metodología Lean Start Up. De esta manera, el proceso se divide en tres etapas: Ideación, Experimentación y Validación.

El proceso se inició partiendo de una idea basada en sensores para grandes superficies agrícolas. Con esto se elaboró el mapa de stakeholders, la propuesta de valor, y el modelo de negocio.

Tras esto se plantearon una serie de hipótesis, que se fueron priorizando para poder ser validadas con el segmento de clientes mediante entrevistas.

Con los resultados obtenidos, se optó por pivotar y repetir el proceso, pero con una idea basada en cubrir todas las necesidades requeridas para el uso doméstico de huertos urbanos (material, montaje, formación...), con la venta de huertos modulares y una guía básica.

En este caso, con las conclusiones obtenidas se decidió orientar la idea hacia el montaje de huertos en azoteas y zonas urbanas en desuso, así como su seguimiento, por medio de un agricultor urbano. Para validar esta idea, además de las entrevistas se llevó a cabo el lanzamiento de una página web.

Los resultados dieron lugar a la elaboración de la idea final: impartir cursos de formación en agricultura urbana a alumnos de infantil y primaria en colegios públicos y privados, con la que se repitió por última vez el proceso, y se validó la idea.

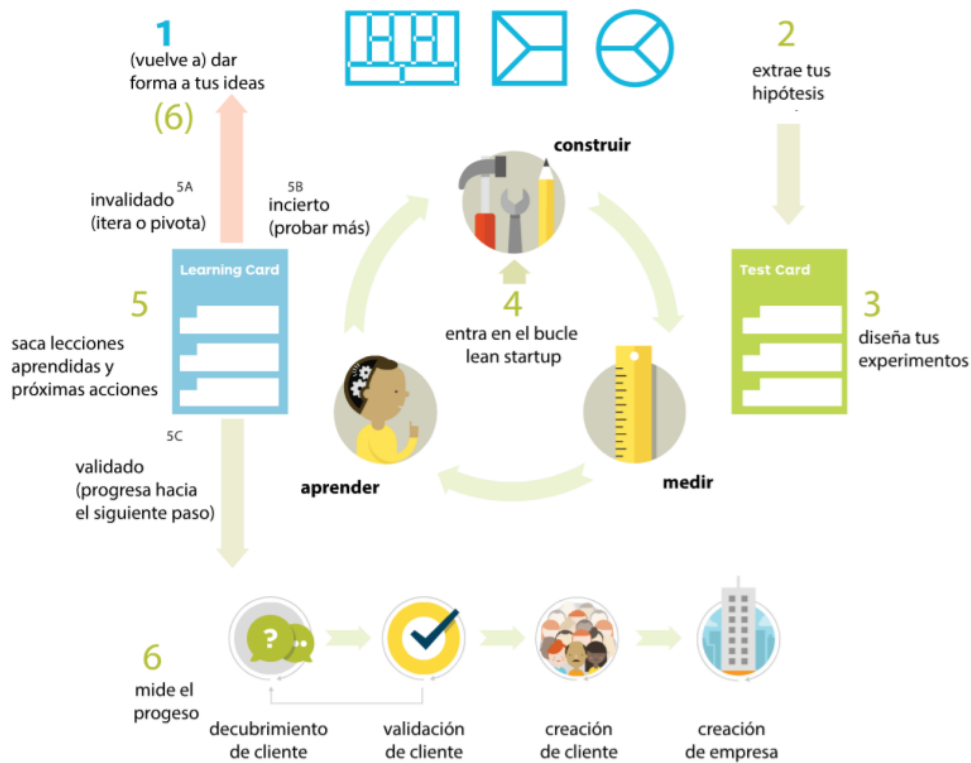


Figura 4: Gráfico de proceso de experimentación y validación. Fuente: Presentación Venture LaunchPad EOI

3.9 Estrategia de crecimiento

Nuestra estrategia de crecimiento se basa en un aumento de la oferta.

En el caso de las excursiones, nuestra oferta se podría ampliar de los 50 alumnos actuales a los 125 alumnos, debido a que la capacidad de la nave es de 135 personas. A su vez, se podría valorar un aumento de la capacidad de la nave o la adquisición de otras naves, si fuera necesario ampliar aún más la oferta.

En el caso de los cursos impartidos en los colegios, se podría aumentar nuestra capacidad de negocio de forma directamente proporcional al número de profesores. Un único profesor tiene la capacidad de dar 8 cursos mensuales, lo cual supone 24 cursos trimestrales, por tanto, aumentando el número de monitores tan solo a dos, nuestra capacidad se vería duplicada.

Se valoraría la contratación de personal de apoyo en caso de que fuera necesario por un mayor crecimiento.

4. Plan de marketing

4.1 Nuestro Valor

MARKETING MIX

El marketing mix es un análisis de la estrategia interna desarrollada por parte de la empresa, gracias a la cual se analizan cuatro variables básicas de la actividad: producto, precio, lugar y promoción. El objetivo de este análisis es conocer la situación de la empresa y poder a la vez desarrollar una estrategia específica de posicionamiento posterior.

Tabla 1: Resumen del marketing mix de FarmUp. Fuente: Elaboración propia.

PRODUCTO	PRECIO		LUGAR	PROMOCIÓN
Excursiones al huerto FarmUp para Infantil	15€		El Molar, Madrid	Promociones en base a las cantidades vendidas y la repetición de compra por parte del cliente.
Excursiones al huerto FarmUp para Primaria	1º Ciclo	18€	El Molar, Madrid	
	2º Ciclo	20€		
Talleres en el colegio para Infantil	12€		Madrid y alrededor	
Talleres en el colegio para Primaria	1º Ciclo	14€	Madrid y alrededor	
	2º Ciclo	15€		

La variable producto identifica los productos y servicios ofrecidos por parte de la compañía. FarmUp tendrá un servicio simple y dinámico, que refleje a la vez la tradición del huerto y su nuevo contexto adaptado a la sociedad moderna. Nuestro servicio tiene que estar caracterizado por diferentes factores: por un lado, tiene que ser adaptable a la demanda específica del cliente, y, por otro lado, tiene que reflejar los dos valores que proponemos. Por ello, ofrecemos dos tipos de servicio: talleres en la escuela, integrados en las asignaturas del curso escolar, y excursiones al huerto FarmUp.

La variable de precio establece el coste monetario que el producto/servicio tiene para el consumidor. Nuestro precio tiene que ser competitivo en el mercado y, debido a que nuestra segmentación no es exclusiva, el precio no puede ser alto. Los periodos de pago pueden ser fraccionados a plazos. En cualquier caso, habrá un catálogo con precios diferentes en base a la oferta elegida. Preveamos descuentos en los casos en que los servicios sean contratados en más de una ocasión.

La variable lugar se centra en la forma en la que la empresa pone a disposición el producto. FarmUp se localizará en España, empezando en Madrid, y posteriormente se extenderá a otras comunidades autónomas.

La variable promoción establece las actividades necesarias para persuadir al consumidor y la manera de comunicar el valor del servicio. Al principio tendremos que ofrecer promociones, sobre todo para que los clientes comprendan las dos propuestas (huerto y actividades). La función principal de las promociones es darse a conocer a un mayor número de clientes potenciales, y tener feedback positivos por parte de las escuelas y de los padres y, así crear una publicidad basada en el “boca a boca” por parte de los mismos.

NUESTRO “PARA ALGO”

Promover en los clientes el contacto con la naturaleza, el consumo responsable y la producción ecológica, asesorando a los mismos en todas las fases del proceso para que los niños se sientan realizados y el huerto funcione correctamente. Nuestros clientes no nos compran por el servicio o por el producto, sino por los resultados y la calidad de toda la experiencia de compra y asesoramiento.

4.2 Mercado y competencia

NUESTRO MERCADO

Para poder identificar nuestro mercado es necesario definir quiénes son nuestros clientes y nuestros competidores.

Los clientes son todos aquellos que satisfacen una necesidad con el producto/servicio que proponemos. La competencia son todos aquellos que satisfacen la misma necesidad a los clientes. Nuestros clientes son instituciones educativas y padres que nos contratan para realizar proyectos con niños (dentro o fuera de la escuela).

Nuestra competencia no está constituida por competencia directa, sino alternativa. De hecho, existen muchas actividades para el tiempo libre de los niños, pero pocas se encuentran integradas en la jornada escolar. Esto nos permite tener un equilibrio estable: tenemos muchos puntos de diferenciación y escasas ofertas similares.

Nuestra posición en el mercado es especialista: líderes de nicho. La mayor ventaja de los nichos es que la oferta se dirige a clientes que perciben el valor intrínseco. La clave de los líderes de nicho es identificar el conocimiento del consumidor y la respuesta a sus necesidades. FarmUp ha identificado un problema por parte de las escuelas que ya implementan una educación integrada con huertos, ya que, al no ser expertos, desconocen en muchos casos las mejores técnicas para el cuidado de un huerto, lo cual les supone graves problemas, y las escuelas que no lo tienen no lo implementan porque los costes son altos. Nuestras ofertas aportan a cada cliente el servicio ideal para resolver sus problemas actuales.

SEGMENTACIÓN

La segmentación permite identificar a nuestros clientes, es decir, todos aquellos que satisfacen una necesidad gracias al servicio ofrecido.

Por tanto, dentro de nuestro mercado, nuestro segmento de clientes lo componen los centros educativos de infantil y primaria, públicos y privados, de la Comunidad de Madrid. De este modo, la oferta está dirigida a personas entre los 3 y los 12 años, pero la compra será efectuada por los colegios o por las asociaciones de padres.

Tabla 2: Centros educativos por régimen y titularidad. Fuente: Datos y cifras de la Educación 2017-2018, CAM.

Centros	Total	Públicos	Concertados	Privados	Potenciales clientes
C. Educación infantil	1403	473	45	885	4209
C. Educación infantil y primaria	799	796	1	2	7191
C. Educación primaria y secundaria	602	2	434	166	3612
Total	2804	1271	480	1053	15012

Los criterios de segmentación según el comportamiento del usuario son:

- 1) Ocasión de uso: habitual en el caso del huerto en las escuelas, ocasional en el caso de las actividades.
- 2) Beneficios buscados: calidad, servicio, buen precio.
- 3) Nivel de uso: usuario potencial.
- 4) Nivel de lealtad: medio-alta.
- 5) Disposición de compra: no conoce, conoce, interesado.
- 6) Actitud hacia el producto: entusiasta.

4.3 Desarrollo de producto y servicios

LOS TRES NIVELES DEL PRODUCTO SEGÚN KOTLER

Los tres niveles del producto según Kotler se diferencian entre función básica, beneficios básicos que ofrece el producto, valor añadido, beneficios adicionales intangibles, y producto total, beneficios adicionales tangibles.

La función básica de los servicios FarmUp se caracteriza por la posibilidad de construir huertos y actividades creativas relacionadas. Las actividades pueden ser realizadas también fuera de las escuelas en caso de que no se pueda o no se quiera construir un huerto.

El valor añadido del servicio se encuentra en los beneficios adicionales intangibles proporcionados por la experiencia de que sean los propios alumnos los que realizan los proyectos, con asesoramiento profesional. Las prestaciones tienen que reflejar la calidad, y la imagen de marca tiene que estar asociada a la naturaleza y a la salud.

El producto total se crea gracias a la posibilidad de tener un huerto propio en la escuela. El catálogo inicial ofrece dos tipos de servicio: dentro y fuera de la escuela. El servicio post venta está a disposición de los clientes.

NUESTRA OFERTA

Nuestra oferta se basa en la singularidad del producto y del servicio.

Nuestros consumidores valoran el contacto con la naturaleza y el desarrollo de un proyecto a largo plazo, sin interrupciones o inconvenientes que dificulten el aprendizaje de los alumnos por falta de conocimiento (normalmente hay problemas de sequía, muertes plantas etc).

La prioridad es tener un buen servicio a un precio justo, normalmente el presupuesto no es elevado. Nuestra oferta se basa en lo que valoran los clientes, adaptándola a sus prioridades. Nuestra oferta se categoriza en el reposicionamiento de un producto/servicio en un nuevo segmento.

PROCESO DE ADOPCIÓN

Las etapas del proceso de adopción son 5:

- 1) Conciencia: los consumidores saben que la innovación existe, pero no tienen suficiente información.
- 2) Interés: los consumidores empiezan a buscar información.
- 3) Evaluación: los consumidores deciden si vale la pena o no probar el producto.
- 4) Prueba: el consumidor se lanza a probar el producto.
- 5) Adopción: el consumidor decide repetir la compra o adoptar su uso habitual.

Actualmente los consumidores aún no saben que el producto/servicio existe. Por otro lado, la parte más crítica de nuestro proceso de adopción es la parte de evaluación. En esta fase es imprescindible que el consumidor entienda nuestro valor y que nuestro servicio sea excepcional.

Los elementos claves que hemos tomado en consideración en el proceso de adopción son:

- 1) Ventaja relativa de la innovación: nuestros valores son mayores respecto a la competencia posible.
- 2) Compatibilidad: la compatibilidad es un punto débil, porque el consumidor no tiene experiencia, pero si los valores.
- 3) Complejidad: el consumidor tiene la posibilidad de aprender a cuidar su propio huerto.
- 4) Divisibilidad: el consumidor tiene la posibilidad de probar el servicio en versión limitada.
- 5) Comunicabilidad: es fácil comunicar al consumidor la ventaja relativa y experimentarla.
- 6) Rentabilidad: el precio compensa el valor percibido.
- 7) Credibilidad: los consumidores confían en la credibilidad de la novedad.

PERFILES DE CONSUMIDORES

Al principio:

- 1) Innovadores: aventureros.
- 2) Adaptadores iniciales: líderes de opinión.

Después:

- 1) Mayoría inicial: reflexivos y prudentes.
- 2) Mayoría tardía: conservadores.
- 3) Rezagados: no quieren innovación.

CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

El ciclo de vida del servicio es la evaluación de los productos ofrecidos por las empresas, para lo cual se toma en consideración la evolución sufrida por las ventas de un producto determinado durante el tiempo que éste permanece en el mercado. El ciclo de vida suele estar dividido en cuatro fases.

La entrada es el momento en que el producto se introduce en el mercado. Normalmente, el volumen de las ventas es bajo y los costes altos, por ello, la promoción del producto tiene que ser lo más efectiva posible. La segunda etapa es la del crecimiento. En ella, las ventas y el interés por parte del cliente tienen que aumentar. La etapa de madurez supone la estabilización en el mercado del servicio ofrecido con beneficios altos. La etapa de declive surge en el momento en que las ventas decrecen, casi siempre debido a falta de innovación.

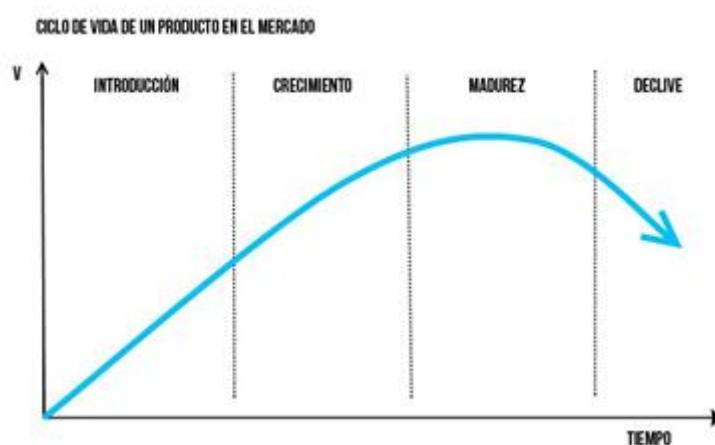


Figura 5: Ciclo de vida de un producto en el mercado. Fuente: debitoor.es

La reacción identificada por cada etapa de FarmUp es:

Entrada

Objetivo: estimular los contratos del servicio, construir imagen de marca.

Comportamiento económico: las ventas serán difíciles y de número reducido por parte de los innovadores.

Estrategia: ofrecer un producto cuyas características básicas sean muy claras en sitios seleccionados.

Crecimiento

Objetivo: ganar cuota, mejorar el servicio.

Comportamiento económico: empieza la competencia, así que las ventas tienen que ser más rápidas y los costes reducidos para ganar a los adoptadores iniciales y mayoría avanzada.

Estrategia: aumento de la calidad y de los servicios ofrecidos, el posicionamiento tiene que crecer.

Madurez

Objetivo: no perder la cuota, ampliar el servicio.

Comportamiento económico: las ventas siguen estables por parte de la mayoría tardía. La competencia habrá aumentado mucho.

Estrategia: aumentar el presupuesto de marketing y ofrecer el servicio a segmentaciones diferentes.

Declive

Objetivo: reducir los costes al mínimo posible con una oferta óptima. Para no perder el mercado serán necesarios cambios en el producto o servicio.

Comportamiento económico: las ventas decrecen y las efectúan los rezagados.

Estrategia: ser más selectivos en nuestra oferta.

POSICIONAMIENTO

El posicionamiento hace referencia al lugar en el que se posiciona la marca dentro de la mente del consumidor.

Posición actual: asociado a los tiempos libres de los alumnos.

Posición deseada: asociado a las asignaturas del curso escolar. Oportunidad para que los niños experimenten el contacto con la naturaleza y la vida saludable, el consumo responsable y la sostenibilidad, y las bases de una cultura financiera ética, creando así momentos de bienestar, de desarrollo intelectual y personal, y de amistad con los compañeros.

Tiempos: para poder empezar es necesario que los tiempos para pasar de la posición actual a la deseada sean breves. El mayor aliado es la creciente preocupación por una alimentación saludable y un consumo responsable, así como la tendencia a restablecer el contacto con la naturaleza.

Sostenibilidad: el posicionamiento será estable por lo menos a medio plazo.

Oferta: nuestra oferta se ajusta al posicionamiento.

4.4 Precio

ELEMENTOS PARA FIJAR EL PRECIO

La fijación del precio es una de las partes más delicadas de un plan de marketing, porque el precio es el valor que los clientes dan a la oferta.

Para fijar el precio hay que tomar en consideración varios elementos:

- 1) Demanda: los consumidores tienen mucho interés en nuestro servicio, pero quieren pagar lo justo.
- 2) Factores interno y externos: los precios tienen que ajustarse a la estrategia que tenemos de ser competitivos y atractivos gracias al precio.
- 3) Rentabilidad: El primer año las ventas estimadas son de 20.850,00 € al mes, excepto los meses de julio y agosto que cesa la actividad. Los costes de las ventas son de 11.636,00 €.

ESTRATEGIA DE FIJACIÓN DEL PRECIO

Hemos elegido como estrategia de fijación del precio un pricing basado en la estructura de costes, así que el precio estará formado por los costes y un margen determinado.

Los costes los calculamos con la suma de costes del diseño, fabricación, distribución, comunicación y comercialización.

El margen lo calculamos en base a la rentabilidad deseada, el coste de oportunidad y el riesgo.

4.5 Momento cero

TOUCH POINT

- 1) Prueba de producto
- 2) Eventos
- 3) Páginas web
- 4) Revistas
- 5) Periódicos
- 6) Puerta a puerta
- 7) Boca a boca

CAMINO DE CONVERSIÓN

En el camino de conversión se toman en consideración las herramientas para manejar la conversión del cliente a lo largo del tiempo. Es necesario indicar cuáles de los Touch Point son eficaces en cada etapa.

Tabla 3. Camino de conversión de FarmUp. Fuente: Elaboración propia.

MODALIDAD	AWERNESS	INVOLVEMENT	CONSIDERACIÓN	COMPRA	USO Y CONSUMO	RELACIÓN	RECOMENDACIÓN
Prueba de producto							
Eventos							
Páginas web							
Revistas							
Periódicos							
Puerta a puerta							
Boca a boca							

5. Plan de operaciones

5.1 Cadena de valor

La cadena de valor es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al producto final. La cadena de valor de FarmUp se compone de:



Figura 6: Cadena de valor de FarmUp. Fuente: Elaboración propia.

5.2 Infraestructura de la empresa

Oficinas y Mobiliario

- Alquiler de terreno para el desarrollo del huerto propio en el Molar, situado en el norte de Madrid.
- Compra de nave para operaciones administrativas y almacenamiento de materias primas en el Molar, Madrid.
- Las oficinas se encuentran situadas en el interior de la nave.
- Compra de materiales y mobiliario de oficina (papel, bolígrafos, escritorio, sillas, ordenador, impresora, etc).

Equipamiento para la producción

Como maquinaria para la zona de trabajo en huerta se ha considerado:

- Alquiler de arado para la preparación inicial del terreno para el huerto.
- Mula y remolque.
- Utensilios: herramientas y materiales que se pueden requerir en el día a día.

Equipamiento para la distribución

- Renting de furgonetas: destinadas al transporte de materias primas, materiales y herramientas a los centros escolares.
- Alquiler o asociación con empresa de autobuses para el transporte de los alumnos desde los centros escolares hasta el huerto de FarmUp.

5.3 Tecnología y desarrollo tecnológico

- Creación y desarrollo de la página web que albergará todo los datos e información necesaria para la contratación del servicio que requiera el cliente.
- Desarrollo de campañas publicitarias por medio de la web y redes sociales.

5.4 Aprovisionamientos

- Alquiler de servidor para el establecimiento de la página Web y para guardar la base de datos de la empresa y los clientes.
- Seleccionar empresas proveedoras de materia prima para los huertos ecológicos, tales como semillas, tierra, abono, etc., así como materiales y herramientas.
- Compra de materias primas y utensilios tanto para el mantenimiento del huerto propio como para la realización de los talleres e implantación de huertos en los centros.

5.5 Recursos Humanos

Aunque esta Start Up ha sido creada por un equipo promotor compuesto por seis profesionales con titulaciones diferentes y complementarias, que han aportado sus conocimientos en cada una de las materias de su competencia para la creación de la misma, el personal de la empresa estará compuesto por un director general, un profesional con la titulación y los conocimientos necesarios para hacer crecer esta empresa hasta convertirla en una de las Start Up referentes del sector, apoyado por un auxiliar, que asumirán todas las funciones.

Se contará además con un equipo de tres monitores, uno de los cuales realizará los cursos en los colegios, proporcionando la asistencia durante las clases y facilitando la implantación del huerto en los centros, y los otros dos se encargarán de desarrollar los talleres y las actividades en la huerta FarmUp, siendo estos estudiantes con formación relacionada con el medio ambiente y la agricultura, y/o jubilados con experiencia profesional en este campo.

Todo ello permite definir al equipo de Farm Up como un equipo compacto, comunicativo y familiar, que participa de la metodología Lean Start Up para trabajar de una forma flexible y poder avanzar en la búsqueda de soluciones de manera rápida y sencilla.

De este modo, las funciones se definen como:

- Dirección General:
El director general es el máximo responsable ejecutivo de la empresa. Su cometido es el de implementar las medidas necesarias para la consecución de las líneas estratégicas de la empresa. Supervisa el cumplimiento de los objetivos e hitos intermedios por departamentos, así como realiza el seguimiento constante y periódico de los mismos, con el fin de alcanzar los mejores resultados empresariales. Si detecta desviaciones en la

consecución de los objetivos, decide e implementa alternativas para subsanarlas. Es el motor de Farm Up, responsable de impulsar, motivar y coordinar a los miembros de la organización, fomentando el sentimiento de equipo, tanto entre sus colaboradores como en las diferentes áreas de la organización, y manteniendo una comunicación eficiente en ambos sentidos del organigrama (ascendente y descendente).

- Marketing:
Coordinación tanto del Marketing estratégico como el operativo. Estudio del mercado, detección de las necesidades, descripción y segmentación de los consumidores, y definición del target. Elaboración de campañas para mejorar el branding y dar a conocer nuestros productos, tratando de garantizar que la imagen de nuestra marca se mantenga alineada con la estrategia organizativa.
- Compras y Ventas:
Administración de las ventas de forma personal o a través de la página web. Gestión de toda la logística relacionada con el transporte de los materiales a los centros educativos y, por tanto, la negociación con las empresas de transporte. Gestión a su vez de las compras a los proveedores, tanto de materias primas y utensilios, como de la maquinaria requerida y la gestión del stock.
- Contabilidad y finanzas:
Gestionar las cuentas de la empresa, decidir sobre la inversión externa que se necesita, elaborar modelos predictivos y asegurarse del cumplimiento de todos los requisitos financieros (registro mercantil). Si se detectara alguna anomalía en un estado de cuenta, identificación y comunicación para su corrección lo antes posible.
- Operaciones:
Supervisión de todos los servicios ofertados al cliente, tanto las excursiones al huerto, y por tanto, la producción de la huerta, las necesidades de insumos, maquinaria, invernaderos, sistemas de riego y suministro de agua, electricidad, etc., su uso eficiente y los procesos de mantenimiento, así como los talleres impartidos en los centros educativos, el material y los recursos requeridos. Gestión y supervisión del funcionamiento y los procesos logísticos implementados en los almacenes de FarmUp, así como el inventario de existencias en los mismos y la distribución de productos al cliente.
Se trata del área más numerosa en lo que a personal se refiere. Iniciará su andadura con únicamente 3 monitores, cuyo número se podrá incrementar progresivamente, si fuera necesario, para hacer frente al aumento de centros educativos.
- Recursos Humanos:
Gestión eficiente de uno de los más importantes costes de explotación de la empresa: las personas. Integración de toda la plantilla en la organización para que se identifique con ella. Dirección y supervisión de los procesos de selección, formación, desarrollo profesional y gestión del talento y evaluación del desempeño.
- Customer Service:
Gestión de todo lo relacionado con la experiencia de cliente, la gestión de reclamaciones, las garantías, compromisos de calidad y recogida de feedback del cliente para la mejora continua de los servicios que ofrecemos.

5.6 Logística

La logística se divide en interna y externa. Las principales operaciones de logística interna son las referentes al almacenamiento de materias primas y materiales, y a la gestión del huerto propio. Las operaciones de logística externa se centran en el intercambio con el proveedor, la distribución de los huertos en las escuelas y el traslado del técnico a las mismas, así como el transporte de los alumnos al huerto de FarmUp.

5.7 Costes operativos

Los gastos de operaciones son necesarios para mantener la infraestructura física y virtual de la empresa y su gestión, estos han sido incluidos en la cuenta de resultados que se encuentra detallada en el plan financiero.

6. Plan financiero

6.1 Suposiciones iniciales

En primer lugar, hemos obtenido datos sobre la demanda de cursos formativos relacionados con la agricultura, así como de actividades extraescolares. Esto nos ha permitido hacer una previsión de la demanda que tendremos.

Se trata de una empresa de servicios por lo que la existencia de activos no es muy alta. Además, muchas de las necesidades se subcontratan.

Por tanto, para desarrollar el proyecto necesitamos el alquiler de un terreno en El Molar (Norte de la Comunidad de Madrid), la compra de una nave que se encontrara dentro de dicho terreno. Acondicionar dicha nave y dicho terreno para su explotación. Así como el renting de una furgoneta como medio de transporte de la empresa. Además, alquilaremos los servicios de una empresa de autobuses escolares.

Tabla 4. Necesidades iniciales de FarmUp.

NECESIDADES INICIALES	
Compra nave	11000
Equipos informáticos	2.000
Mobiliario	14000
Total	27.000

A través de los datos de la demanda, también hemos observado que el crecimiento de este tipo de actividad es del 4%. Por otro lado, el negocio se encuentra condicionado pues el calendario escolar va de septiembre a junio, por lo que nuestra empresa no tiene actividad durante los meses de julio y agosto.

En la comunidad de Madrid existen 2.804 colegios, a su vez estos colegios tienen 6 cursos de primaria y otros 3 de infantil. Lo que harían un total de 15.012 potenciales clientes.

El número de excursiones mensuales realizadas al huerto FarmUp es de 20, ya que estas se realizan de lunes a viernes con una duración de 4 horas. Esto supone que necesitamos menos de un 1% de estos clientes para cubrir nuestra oferta mensual.

El número trimestral de colegios visitados es de 12, realizando un total de 24 cursos por trimestre. Por tanto, necesitaríamos menos de un 1% para cubrir nuestra oferta trimestral.

Hemos extraído una tabla en la que hemos repartido nuestras ventas anuales a lo largo de los meses:

Tabla 5. Distribución ventas mensuales. Fuente: Elaboración propia.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Excursiones	20	20	20	20	20	20	0	0	20	20	20	20
Cursos colegios	8	8	8	8	8	8	0	0	8	8	8	8

6.2 Cuenta de resultados

La mayoría de nuestros costes son indirectos, en los que incluyen costes por alquileres, transporte y laborales.

Para calcular el precio de nuestros servicios, primero debemos saber lo que suponen nuestros costes. Las siguientes tablas reflejan el coste de nuestros servicios ofertados (en euros):

Tabla 6. Coste por alumno de las excursiones en función de los cursos. Fuente: Elaboración propia.

	Infantil	Primer ciclo Primaria	Segundo ciclo primaria
Coste por alumno	10,10	10,10	10,10

Tabla 7. Coste por alumno de los talleres en colegios en función de los cursos. Fuente: Elaboración propia.

	Infantil	Primer ciclo Primaria	Segundo ciclo primaria
Coste por alumno	7,2	7,84	8,48

Una vez calculados los costes, podemos fijar el precio de cada uno de nuestros servicios. La siguiente tabla se incluye el precio de los servicios ofertados (en euros):

Tabla 8. Precio por alumno de las excursiones en función de los cursos. Fuente: Elaboración propia.

	Infantil	Primer ciclo Primaria	Segundo ciclo primaria
Precio por alumno	15	18	20

Tabla 9. Precio por alumno de los talleres en colegios en función de los cursos. Fuente: Elaboración propia.

	Infantil	Primer ciclo Primaria	Segundo ciclo primaria
Precio por alumno	12	14	15

Nuestras ventas se distribuyen según los siguientes porcentajes:

Tabla 10. Distribución de ventas de excursiones en función de los cursos (en %). Fuente: Elaboración propia.

Infantil	Primer ciclo Primaria	Segundo ciclo primaria
20	40	40

Tabla 11. Distribución ventas de talleres en colegios en función de los cursos (en %). Fuente: Elaboración propia.

Infantil	Primer ciclo Primaria	Segundo ciclo primaria
50	25	25

Para ver una información más detallada de los gastos, a continuación, se pone la cuenta de resultados de cada ejercicio. En estas se ha tenido en cuenta el crecimiento de la actividad y el aumento del gasto, que se ha supuesto del 1% anual basándonos en el IPC.

Tabla 12. Cuenta de resultados anual años 2018-2022. Fuente: Elaboración propia.

	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	208.500,00	216.840,00	225.513,60	234.534,14	243.915,51
CMV	116.360,00	117.523,60	118.698,84	119.885,82	121.084,68
Margen bruto	92.140,00	99.316,40	106.814,76	114.648,32	122.830,83
Gastos generales	7.200,00	7.272,00	7.344,72	7.418,17	7.492,35
Sueldos y Salarios	14.400,00	14.544,00	14.689,44	14.836,33	14.984,70
Alquiler terrenos	24.000,00	24.240,00	24.482,40	24.727,22	24.974,50
Presupuesto de marketing	1.200,00	1.212,00	1.224,12	1.236,36	1.248,72
Margen operativo (EBITDA)	45.340,00	45.793,40	46.251,33	46.713,85	47.180,99
Amortización Nave	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00
Amortización Inmovilizado Material	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Amortización Terrenos	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Amortización equipos Informáticos	285,71	285,71	285,71	285,71	285,71
Amortización Kit Material	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
EBIT	41.304,29	41.757,69	42.215,62	42.678,13	43.145,27
Gastos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
EBT	41.304,29	41.757,69	42.215,62	42.678,13	43.145,27
Impuestos	10.326,07	10.439,42	10.553,90	10.669,53	10.786,32
Beneficio neto	30.978,21	31.318,26	31.661,71	32.008,60	32.358,95

6.3 Tesorería

La tesorería parte de unas premisas de capital inicial y recurrencia, que ahora se muestran.

Necesidad de 27.000 € para iniciar el proyecto para el inmovilizado inmaterial. No existe deuda bancaria ni financiera, por lo que toda la estructura de capital consta de recursos propios provisionados de ahorros de los 6 participantes y de familiares. Toda la inversión la asumirá, por tanto, el equipo promotor.

Inversión equipo promotor

Para el lanzamiento de nuestra organización, los socios realizaremos las siguientes inversiones:

- Capital de puesta en marcha: 27.000€
- Inversión de los miembros inicial es de unos 4.500 € cada uno.

6.4 Ratios financieros

La siguiente tabla refleja el cálculo del coste de capital para la empresa, cogiendo la beta sectorial del medioambiente, la prima de riesgo de España en el bono a 10 años y el equity risk Premium de España.

Tabla 13. Ratios financieros I. Fuente: Elaboración propia.

K	8%
Beta	0,88
Rf	0,0138
PRM	0,07

A partir del cálculo de que la tasa de capital que es del 8%, podemos averiguar que el VAN del proyecto es mayor que 0 por lo que es viable y que la TIR.M es mayor al coste de capital, por lo que el proyecto es aceptable. Por último, el reembolso de la inversión inicial se produciría en el segundo año del negocio.

Tabla 14. Ratios financieros II. Fuente: Elaboración propia.

K	8%
VAN	114.842,86
TIR.M	50%
PAYBACK	Principios año 2019

A través de las siguientes gráficas podemos ver en qué momento se recupera la inversión inicial.

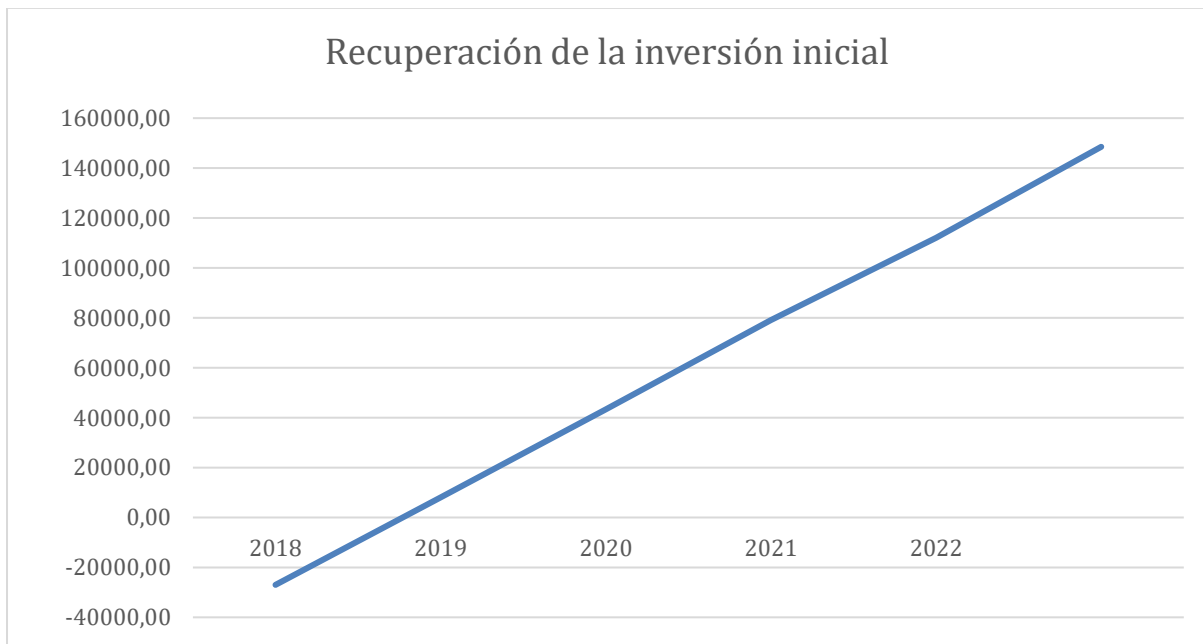


Figura 7: Gráfica de recuperación de la inversión inicial. Fuente: Elaboración propia

Por último, en los ratios financieros, calculamos el WACC que es el Capital Medio Ponderado y que lo sacamos de la estructura financiera de la empresa. En los supuestos iniciales, destacamos que la empresa no posee deuda bancaria ni financiera por lo que D y Kd es igual a cero. Por lo tanto, el WACC en este caso sería igual al coste de capital de los fondos propios íntegramente.

Tabla 15. Ratios financieros III. Fuente: Elaboración propia.

E (equity)	27000
D (deuda)	0
E+D	27000
Ke (Coste del equity)	8%
Kd (Coste de la deuda)	0
t	5
WACC	8%

7. Propuesta de crecimiento

Como hemos mencionado anteriormente, nuestro crecimiento está basado en el aumento de la oferta. Es por ello que hemos estudiado las posibilidades que nos ofrecen los territorios más cercanos a la Comunidad de Madrid. En concreto, se han escogido las provincias colindantes a la Comunidad de Madrid por ser las más próximas a nuestro radio de actuación.

A través de las siguientes tablas se muestran las oportunidades de ampliación de nuestro mercado.

CASTILLA LA MANCHA

Tabla 16. Centros educativos por titularidad y provincias en Castilla La Mancha. Fuente: Portal Educación CLM.

Centros	Cuenca	Guadalajara	Toledo	Total
C. Educación infantil	42	62	159	263
C. Educación primaria	69	86	256	411
Total	111	148	415	674
Potenciales clientes	540	702	2013	3255

CASTILLA Y LEÓN

Tabla 17. Centros educativos por titularidad y provincias en Castilla y León. Fuente: Portal Educación CL.

Centros	Ávila	Segovia	Total
C. Educación infantil	16	22	38
C. Educación infantil y primaria	64	44	108
C. Educación primaria y secundaria	2	5	7
Total	82	71	153
Potenciales clientes	636	492	1128

Las oportunidades que nos dan estos nuevos mercados sumadas a las que tenemos actualmente nos permiten proyectar unas cifras de crecimiento. De esta manera, nuestro beneficio neto podría ampliarse en el caso de las excursiones simplemente doblando el número de participantes, de los 50 actuales a 100, lo que físicamente sería posible pues la capacidad de la nave es de 135 personas, y aumentando el número de monitores que imparten los talleres en las escuelas, pues si un único monitor puede impartir ocho cursos mensuales, con dos monitores aumentaríamos el doble nuestro beneficio.

Para poder ver en cifras este aumento en los beneficios, mostramos, a continuación, la cuenta de resultados para cinco ejercicios, para el caso de aumentar nuestras capacidades como se ha descrito anteriormente. Después, procederemos a comparar los datos más relevantes con nuestra cuenta de resultados original.

Tabla 18. Cuenta de resultados propuesta de crecimiento. Fuente: Elaboración propia.

	Ejercicio 1	Ejercicio 2	Ejercicio 3	Ejercicio 4	Ejercicio 5
Ventas	417000,00	433680,00	451027,20	469068,29	487831,02
CMV	245940,00	248399,40	250883,39	253392,23	255926,15
Margen bruto	171060,00	185280,60	200143,81	215676,06	231904,87
Gastos generales	12600,00	12726,00	12853,26	12981,79	13111,61
Sueldos y Salarios	28800,00	29088,00	29378,88	29672,67	29969,40
Alquiler terrenos	24000,00	24240,00	24482,40	24727,22	24974,50
Presupuesto de marketing	1200,00	1212,00	1224,12	1236,36	1248,72
Margen operativo (EBITDA)	104460,00	105504,60	106559,65	107625,24	108701,49
Amortización Nave	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00
Amortización Inmv Material	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Amortización Terrenos	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00
Amortización equipos Informáticos	285,71	285,71	285,71	285,71	285,71
Amortización Kit Material	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00
EBIT	99924,29	100968,89	102023,93	103089,53	104165,78
Gastos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
EBT	99924,29	100968,89	102023,93	103089,53	104165,78
Impuestos	24981,07	25242,22	25505,98	25772,38	26041,45
Beneficio neto	74943,21	75726,66	76517,95	77317,15	78124,34

La siguiente gráfica muestra una comparación entre el beneficio neto original y el beneficio neto tras la propuesta de crecimiento.

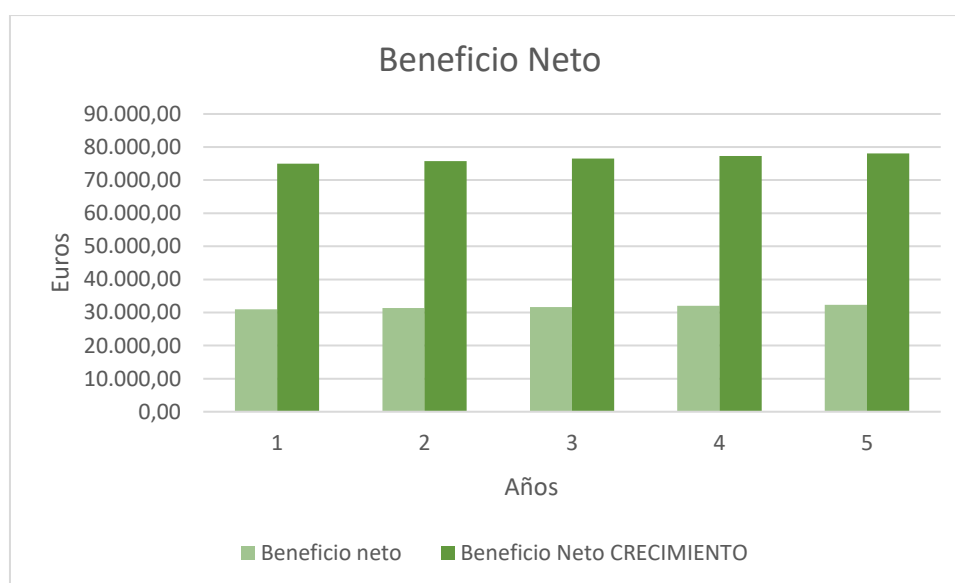


Figura 8: Gráfica comparativa beneficio neto actual y futuro. Fuente: Elaboración propia.

A través de este pequeño aumento de nuestras capacidades observamos que el beneficio neto de nuestro negocio aumenta en un 242%.

Nos encontramos ante una Start Up con gran capacidad de crecimiento y que cuenta con grandes posibilidades. Es un negocio que se podría expandir fácilmente a todo el territorio español, para, más tarde, expandirse a otros mercados como el europeo o estadounidense.

8. Bibliografía

Portal de educación de la Comunidad de Madrid. *Datos y cifras de la Educación 2017-2018* [versión electrónica]. Consejería de Educación e Investigación de la Comunidad de Madrid. Recuperado de: <http://www.comunidad.madrid/servicios/educacion>

Portal de educación de Castilla La Mancha. *Estadística educativa 2017-2018, avance de datos* [versión electrónica]. Consejería de Educación, Cultura y Deportes de Castilla La Mancha. Recuperado de: <http://www.educa.jccm.es/es/consejeria-educacion-cultura-deportes/estadistica-educativa/estadistica-2017-2018-avance-datos>

Portal de educación de Castilla y León. *Directorio de centros de Castilla y León 2017-2018* [versión electrónica]. Consejería de Educación. Junta de Castilla y León. Recuperado de: <http://directorio.educa.jcyl.es/es/mapa>

Respira: Ocio y tiempo libre. *RespiraOcio 2017*. Recuperado de: <https://respiraocio.com/>

Acaya: Proyectos sociales, culturales y educativos. *Acaya 2018*. Recuperado de: <https://acaya.es/>

Abancay: tiempo libre y animación. *Abancay 2017*. Recuperado de: <http://abancay.es/>

Colectivo Tándem: Ocio saludable y educación. *Colectivo Tándem 2017*. Recuperado de: <https://www.colectivotandem.com/>

Guerra, Néstor. *Taller I Venture Launchpad EOI*. Contenidos Lean Startup. Escuela de Organización Industrial. Curso 2017-2018.

9. Índice de figuras

Figura 1. Imagen del lienzo del Business Model Canvas.....	10
Figura 2: Cadena de valor de Porter teórica.	13
Figura 3: Matriz de posicionamiento.	15
Figura 4: Gráfico de proceso de experimentación y validación.....	18
Figura 5: Ciclo de vida de un producto en el mercado.	23
Figura 6: Cadena de valor de FarmUp.....	26
Figura 7: Gráfica de recuperación de la inversión inicial.	33
Figura 8: Gráfica comparativa beneficio neto actual y futuro	36

10. Índice de tablas

Tabla 1. Resumen del marketing mix de FarmUp.....	19
Tabla 2. Centros educativos por régimen y titularidad.....	21
Tabla 3. Camino de conversión de FarmUp.	25
Tabla 4. Necesidades iniciales de FarmUp.....	30
Tabla 5. Distribución ventas mensuales.....	30
Tabla 6. Coste por alumno de las excursiones en función de los cursos.....	31
Tabla 7. Coste por alumno de los talleres en colegios en función de los cursos.....	31
Tabla 8. Precio por alumno de las excursiones en función de los cursos.	31
Tabla 9. Precio por alumno de los talleres en colegios en función de los cursos.....	31
Tabla 10. Distribución de ventas de excursiones en función de los cursos (en %).	31
Tabla 11. Distribución ventas de talleres en colegios en función de los cursos (en %).	31
Tabla 12. Cuenta de resultados anual años 2018-2022.....	32
Tabla 13. Ratios financieros I..	33
Tabla 14. Ratios financieros II	33
Tabla 15. Ratios financieros III.	34
Tabla 16. Centros educativos por titularidad y provincias en Castilla La Mancha.....	35
Tabla 17. Centros educativos por titularidad y provincias en Castilla y León.....	35
Tabla 18. Cuenta de resultados propuesta de crecimiento.....	36

11. Anexos

Anexo I

Para calcular los costes de cada servicio, hemos hecho un cálculo de coste por alumno, pues los precios están fijados por alumno. Los costes los hemos dividido en tres grupos: coste de monitores, coste de transporte y coste de materiales. De este modo, los costes por alumno quedarían de la siguiente manera:

Excursiones:

En el caso de las excursiones el coste total por alumno sería de 10,1 euros.

MONITORES	Infantil	Primaria primer ciclo	Primaria segundo ciclo
Coste Profesor (precio hora)	10	10	10
Nº Profesores	2	2	2
Horas	4	4	4
Nº alumnos	50	50	50
Total por curso	80	80	80
Coste por alumno	1,6	1,6	1,6

TRANSPORTE	Infantil	Primaria primer ciclo	Primaria segundo ciclo
Nº alumnos	50	50	50
Alquiler del bus	250	250	250
Coste por alumno	5	5	5

MATERIALES	Infantil	Primaria primer ciclo	Primaria segundo ciclo
Regalo promocional	1,5	1,5	1,5
Comida	1	1	1
Materias primas	1	1	1
Coste por alumno	3,5	3,5	3,5

TOTAL	Infantil	Primaria primer ciclo	Primaria segundo ciclo
Monitores	1,6	1,6	1,6
Transporte	5	5	5
Materiales	3,5	3,5	3,5
Coste total por alumno	10,1	10,1	10,1

Talleres:

En el caso de los talleres el coste total por alumno sería de 7,2 euros en infantil, 7,84 en el primer ciclo de primaria y 8,48 en el segundo ciclo de primaria.

MONITORES	Infantil	Primaria primer ciclo	Primaria segundo ciclo
Coste Profesor (precio hora)	10	12	14
Nº Profesores	1	1	1
Horas	64	64	64
Nº alumnos	200	200	200
Total por curso	640	768	896
Coste por alumno	3,2	3,84	4,48

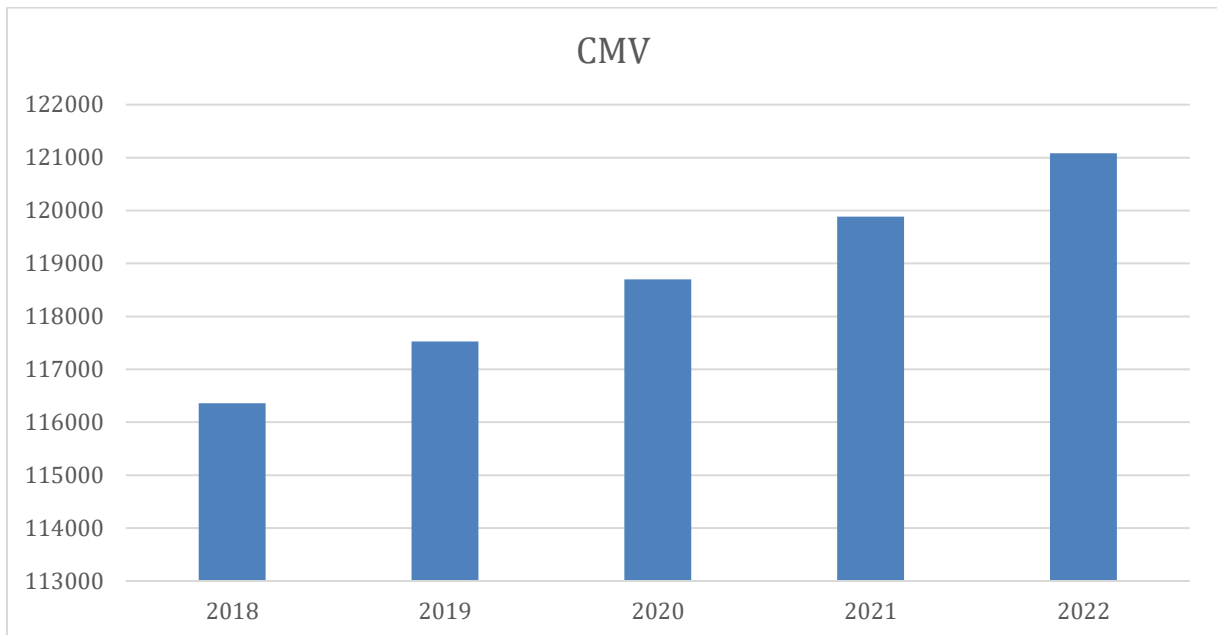
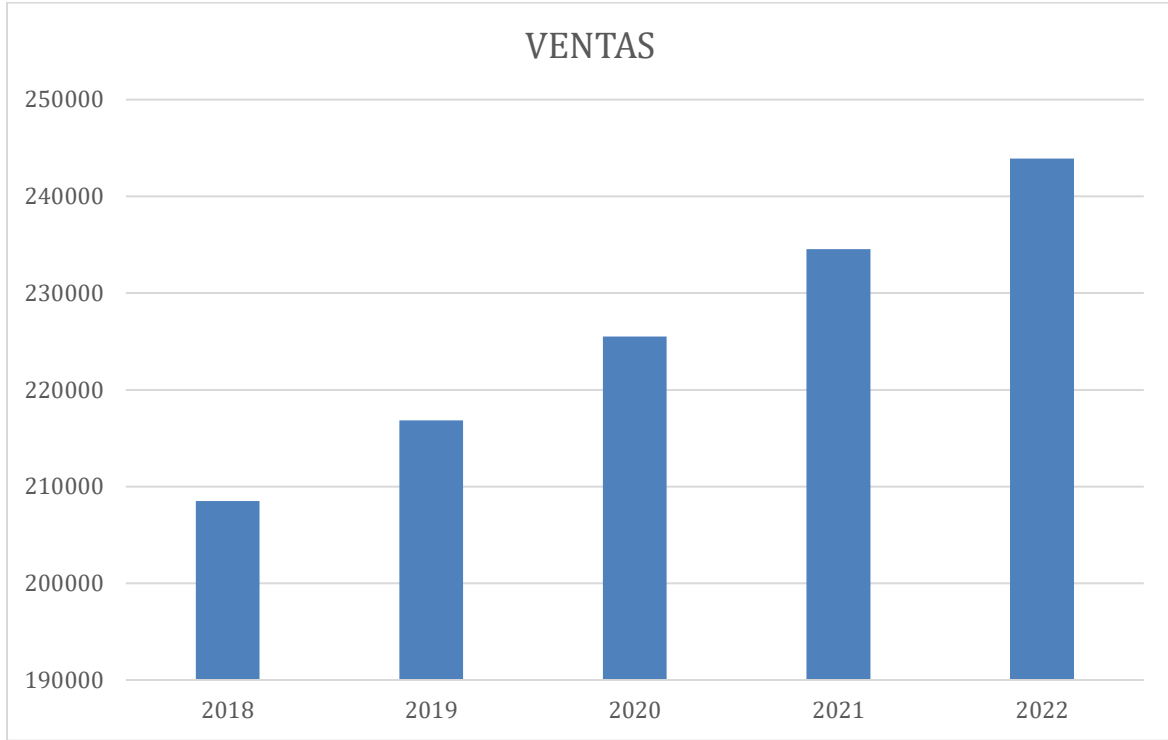
TRANSPORTE	Infantil	Primaria primer ciclo	Primaria segundo ciclo
Nº alumnos	200	200	200
Gasolina	300	300	300
Coste por alumno	1,5	1,5	1,5

MATERIALES	Infantil	Primaria primer ciclo	Primaria segundo ciclo
Regalo promocional	1,5	1,5	1,5
Materias primas	1	1	1
Número alumnos	200	200	200
Total	500	500	500
Coste por alumno	2,5	2,5	2,5

TOTAL	Infantil	Primaria primer ciclo	Primaria segundo ciclo
Monitores	3,2	3,84	4,48
Transporte	1,5	1,5	1,5
Materiales	2,5	2,5	2,5
Coste total por alumno	7,2	7,84	8,48

Anexo II

A través de las siguientes gráficas podemos ver reflejada la información que extraemos de la cuenta de resultados.



Las ventas aumentan más que los costes por la suposición inicial $4\% > 1\%$.

