



UNIVERSIDAD DE JAÉN

Trabajo Fin de Grado

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE UNA EMPRESA

Alumno: Juan Carlos Araque Herrador

Tutor: Prof. D. Lucas Cañas Lozano
Dpto: Organización de Empresas

Noviembre, 2016



Universidad de Jaén
Escuela Politécnica Superior de Jaén

Don Lucas Cañas Lozano , tutor del Proyecto Fin de Carrera titulado: Plan de negocio para la creación y puesta en marcha de una empresa, que presenta Juan Carlos Araque Herrador, autoriza su presentación para defensa y evaluación en la Escuela Politécnica Superior de Jaén.

Jaén, Noviembre de 2016

El alumno:

Los tutores:

Juan Carlos Araque Herrador

Lucas Cañas Lozano

Índice

1. INTRODUCCIÓN	8
1.1. Resumen.....	9
1.2. Alcance del trabajo.....	11
1.3. Justificación del tema	12
2. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA Y PRESENTACIÓN DEL PROMOTOR	14
2.1. Historia de la Educación Ambiental	14
2.2. Plan Integral De Turismo Rural	17
2.2.1. Diagnóstico para el fomento de la demanda internacional	18
2.3. La Granja Escuela como Recurso Educativo	23
2.4. Presentación del promotor	24
3. ESTUDIO DE MERCADO Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	27
3.1. Definición del sector de actividad	27
3.2. Análisis del entorno genérico (PESTEL).....	28
3.2.1. Políticos y Legales	28
3.2.2. Económicos	29
3.2.3. Socioculturales.....	30
3.2.4. Tecnológicos.....	31
3.2.5. Ecológicos.....	31
3.3. Análisis del entorno específico (fuerzas competitivas).....	32
3.3.1. Rivalidad entre competidores	32
3.3.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	34
3.3.3. Amenaza de productos y servicios sustitutivos.....	35
3.3.4. Poder de negociación de los proveedores.....	36
3.3.5. Poder de negociación de los clientes	36
3.4. Análisis Interno.....	37
3.4.1. Estructura Organizativa.....	37
3.4.2. Misión	38
3.4.3. Visión	38
3.4.4. Valores.....	39
3.5. Análisis DAFO.....	39
3.5.1. Debilidades	40
3.5.2. Amenazas	40

3.5.3.	Fortalezas	41
3.5.4.	Oportunidades.....	42
3.6.	Matriz DAFO	43
4.	Plan de Marketing	45
4.1.	Denominación y descripción de la empresa	45
4.2.	Marketing Estratégico.....	46
4.2.1.	Segmentación y público objetivo	47
4.2.2.	Posicionamiento.....	48
4.3.	Marketing Mix.....	49
4.3.1.	Producto.....	49
4.3.2.	Precio.....	51
4.3.3.	Distribución	53
4.3.4.	Comunicación	54
4.4.	Previsión de Ventas	55
5.	Plan de Operaciones.....	57
5.1.	Identificación de los procesos	57
5.2.	Identificación de los recursos permanentes.....	58
5.3.	Localización	60
5.4.	Infraestructura.....	61
5.5.	Proveedores.....	64
5.6.	Gestión de la calidad.....	65
6.	ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	66
6.1.	Estructura organizativa de la empresa	66
		67
6.2.	Definición de los puestos de trabajo.....	68
	Director	68
	Cocinero.....	69
	Ayudante de Cocina.....	69
	Limpieza.....	69
	Veterinario.....	70
	Jardinero	70
	Mantenimiento.....	70
	Subdirector.....	71
	Monitores	71
6.3.	Reclutamiento y selección de los empleados	72
6.4.	Plantilla necesaria y tipos de contrato	73

7. SELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA Y TRAMITACIÓN PARA LA PUESTA EN MARCHA.....	77
7.1. Sociedad de Responsabilidad Limitada.....	80
Normativa.....	81
Órganos sociales.....	82
Responsabilidad.....	82
Capital.....	83
Fiscalidad.....	85
Socios.....	85
7.2. Trámites para la puesta en marcha de la Sociedad de Responsabilidad Limitada.....	86
7.3. Ventajas e inconvenientes.....	87
7.3.1. Ventajas.....	87
7.3.2. Inconvenientes.....	88
8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	89
8.1. Inversión Inicial	89
8.2. Financiación de la empresa.....	95
8.3. Estado Financiero Año 2018	99
8.4. Balance esperado 2018-2022	101
8.5. Interpretación de los resultados	105
8.6. Escenarios	107
Escenario Optimista	107
Escenario Pesimista.....	108
9. Conclusión	108
Bibliografía	110

Índice de Gráficos, Tablas, Ilustraciones y Figuras

Gráfico 1: Pernoctaciones	Fuente: INE.EOATR (2013) 19
Gráfico 2: Plazas Posibles.....	Fuente: INE.EOATR (2013) 19
Gráfico 3: Promedio de pernoctaciones anuales por plaza....	Fuente: INE.EOATR (2013) 19
Gráfico 4: Distribución por destinos	Fuente: PNIT 22
Gráfico 5: Competencias y Capacidades del Emprendedor.....	Fuente: ConfeBask 24
Gráfico 6: Capacidades y Competencias Emprendedor	Fuente: ConfeBask 25
Tabla 1: Competidores Directos	Fuente: Elaboración Propia 33
Ilustración 1: Matriz DAFO	Fuente: Elaboración Propia 43
Ilustración 2: Logo Publicidad.....	Fuente: Crear logo gratis online y retocado por el autor 46
Tabla 2: Actividades y Servicios ofrecidos	Fuente: Elaboración propia 52
Tabla 3: Crecimiento Esperado	Fuente: Elaboración Propia 55
Ilustración 3: Plano de la distribución de las Instalaciones	Fuente: Elaboración Propia 64
Figura 1: Estructura Organizativa	Fuente: Elaboración Propia 67
Tabla 4: Puestos de Trabajo.....	Fuente: Elaboración Propia 75
Tabla 5: Sueldos Empleados.....	Fuente: Elaboración Propia 76
Tabla 6: Formas Jurídicas de una Empresa	Fuente: ipyme.org 79
Tabla 7: Ganado para la Granja Escuela.....	Fuente: Elaboración Propia 91
Tabla 8: Artículos Casa Principal.....	Fuente: Elaboración Propia 92
Tabla 9: Artículos Casa Secundaria	Fuente: Elaboración Propia 94
Tabla 10: Artículos Pista Multideportiva.....	Fuente: Elaboración Propia 94
Tabla 11: Artículos Pista Multiaventura	Fuente: Elaboración Propia 94
Tabla 12: Artículos Corrales y Almacén.....	Fuente: Elaboración Propia 95
Tabla 13: Inversión Inicial.....	Fuente: Elaboración Propia 95
Tabla 14: Préstamo ICO.....	Fuente: Elaboración Propia 98
Tabla 15: Gastos Mensuales.....	Fuente: Elaboración Propia 99
Tabla 16: Previsión de Ventas para los Primeros 12 meses...	Fuente: Elaboración Propia 100
Tabla 17: Previsión de Ventas para el año 2019	Fuente: Elaboración Propia 101
Tabla 18: Previsión de Gastos para el año 2019	Fuente: Elaboración Propia 101
Tabla 19: Previsión de Ventas para el año 2020	Fuente: Elaboración Propia 102
Tabla 20: Previsión de Gastos para el año 2020	Fuente: Elaboración Propia 102
Tabla 21: Previsión de Ventas para el año 2021	Fuente: Elaboración Propia 103
Tabla 22: Previsión de Gastos para el año 2021	Fuente: Elaboración Propia 103
Tabla 23: Previsión de Ventas para el año 2022	Fuente: Elaboración Propia 104
Tabla 24: Previsión de Gastos para el año 2022	Fuente: Elaboración Propia 104
Tabla 25: Flujos de Caja para los 5 Primeros Años	Fuente: Elaboración Propia 105

Tabla 26: Indicadores	Fuente: Elaboración Propia	105
Tabla 27: Flujos de Caja Escenario Optimista	Fuente: Elaboración Propia	107
Tabla 28: Indicadores Escenario Optimista	Fuente: Elaboración Propia	107
Tabla 29: Flujos de Caja Escenario Pesimista.....	Fuente: Elaboración Propia	108
Tabla 30: Indicadores Escenario Pesimista.....	Fuente: Elaboración Propia	108

1. INTRODUCCIÓN

La idea de este proyecto de granja escuela como empresa nace y crece en mí tras una profunda reflexión sobre la distancia que existe entre la ciencia y los avances tecnológicos e industriales y la realidad de la tierra. Una realidad, en la que el comportamiento de la raza humana que en definitiva es la que tiene capacidad de racionalizar y por lo tanto capacidad de orientar y cambiar las cosas, es básica.

La revolución industrial seguida de los últimos avances tecnológicos nos ha llevado a un punto en que se confunde lo real con lo imaginativo, lo cierto es que casi todos estos avances tienen por naturaleza una parte negativa sobre algo muy importante que a veces olvidamos, nuestro planeta.

Para visualizar lo que digo solo hay que darse un paseo por una gran ciudad o por cualquier pueblo de nuestra geografía y veremos contenedores saturados de basura en lo que la falta de educación y de compromiso con el medio ambiente hace que algo tan necesario e importante como es la separación y el reciclaje de vidrios, plásticos y envases de todo tipo casi no se practique ocasionando un enorme perjuicio al medio ambiente.

Sin llegar a entrar a valorar una escala superior en la que se encuentra la industria en todos su apartados más preocupada de la rentabilidad de sus negocios que del daño que ocasionan al planeta que nos permite vivir, este hecho hace que hoy más que nunca seamos conscientes de la importancia que para el medio ambiente tiene nuestra forma de actuar sobre él, para lo cual una de las cosas más importantes es la educación.

Pues bien esta idea de proyecto de empresa tiene como base fundamental acercar la educación al medio ambiente, no puede ser que un niño sepa perfectamente manejar un móvil o Tablet con todas sus aplicaciones y al mismo tiempo creer que la leche, los huevos o el pan son productos alimenticios que *“nacen, crecen y se reproducen en los supermercados”*. El contacto con la naturaleza puede ser de gran ayuda para desarrollar una idea exacta de como una gallina pone un huevo, como se le extrae la leche a la vaca, además de un gran número de experiencias difíciles de encontrar en otro lugar.

Los niños son el futuro, conseguir que estos tengan capacidad para mejorar las cosas depende de su educación y este proyecto pretende aportar su granito de arena con la creación de una granja escuela que presuma de ser la más cuidadosa, novedosa y atractiva para unos clientes tan especiales como son los niños en su edad escolar. Transmitirles las diferentes formas de respetar el medio ambiente de forma participativa supone una experiencia que guardarán para siempre y a su vez los padres y maestros apostarán por visitar nuestro centro educativo natural que vamos a llamar la granja escuela “La vaca Vika”.

Por lo tanto y para terminar esta introducción diremos que nuestro proyecto de granja escuela tiene como fin principal crear un centro educativo que acerque la vida natural al niño aportándole toda la clase de vivencias educativas que les permita experimentar la realidad de la naturaleza, con ideas imaginativas que el niño irá desarrollando y con un exquisito trato que haga que los clientes se entusiasmen con la experiencia vivida, porque en este estado de entusiasmos está asentado la parte que corresponde al buen funcionamiento de esta empresa.

El cliente principal es el niño, si éste sale satisfecho la empresa tendrá futuro, a partir de aquí tendremos que gestionar con suma destreza todos los apartados que conllevan la creación y posterior desarrollo de una empresa apostando en todo momento por afrontar el reto con ilusión y esfuerzo en el trabajo que es base fundamental para sacar adelante cualquier clase de negocio.

1.1. Resumen

Este Trabajo Final de Grado consiste en la elaboración de un Plan de negocio, con todas las decisiones necesarias para la puesta en marcha de una granja escuela en el municipio de Los Villares (Jaén). Se estructura en diferentes capítulos, que se describirán a continuación:

- **Primer Capítulo:** se habla sobre el tema del que trata el TFG con una breve introducción y de las asignaturas que he estudiado en la carrera y me han ayudado a poder tomar las decisiones acertadas y redactarlo.

- **Segundo Capítulo:** describiremos de forma detallada la idea y el perfil que tiene el promotor para dar idea de su idoneidad a la hora de lanzar el proyecto.
- **Tercer Capítulo:** se realizará un estudio del entorno tanto externo como interno de la empresa, a través de diferentes herramientas con el fin de poder diagnosticar cómo se comporta y se comportará el sector, ver el nivel de competencia, saber cuáles son nuestras oportunidades y fortalezas y cuales nuestras debilidades y amenazas para así poder decidir la mejor estrategia para nuestro negocio.
- **Cuarto Capítulo:** se decidirá la estrategia de marketing a seguir en función de lo estudiado en el apartado anterior, la segmentación del público objetivo y como se actuará en cada caso. Además se explicaran las distintas variables tradicionales del marketing mix para conseguir los objetivos comerciales.
- **Quinto Capítulo:** se hace referencia a los procedimientos necesarios para que la empresa logre sus resultados, es decir, la identificación de los procesos, de los recursos permanentes, de donde va a desarrollar su actividad la granja escuela, cuáles serán los proveedores y como se va a gestionar la calidad.
- **Sexto Capítulo:** se comentará el tipo de personal que es necesario para la buena marcha de la empresa, la forma de selección del personal que utilizaremos, los contratos de los empleados y la estructura de la empresa.
- **Séptimo Capítulo:** de entre las principales formas jurídicas para dar cobertura a la actividad se elegirá aquella más adecuada para nuestra empresa y se describirán los trámites necesarios para dar inicio a la actividad de la empresa.
- **Octavo Capítulo:** determinaremos la estructura económica y financiera del proyecto. Se realizará un estudio de la viabilidad económica del proyecto para ver si la idea resulta rentable o no, mediante el estudio de la inversión inicial, decidiremos la forma que utilizaremos para financiarnos e interpretaremos los resultados.
- **Noveno Capítulo:** en este capítulo se expondrá una pequeña conclusión del autor sobre lo más importante del trabajo.

1.2. Alcance del trabajo

El alcance de este trabajo final de grado es la creación de un plan de negocio que pueda servir como oportunidad laboral para el emprendedor Juan Carlos Araque Herrador una vez termine el Grado en Ingeniería en Organización Industrial. El tema seleccionado, la creación y puesta en funcionamiento de una granja escuela es de gran interés para el emprendedor y de cara al futuro puede ser de utilidad.

Para poder llegar a desarrollar este proyecto ha sido necesario poner en práctica los conocimientos que se han aprendido durante los cuatro cursos del Grado en Ingeniería de Organización Industrial en las diferentes asignaturas estudiadas.

Las asignaturas estudiadas y que están relacionadas con este proyecto son:

- **Administración de empresas:** en la que se adquieren los conocimientos básicos para la administración de empresas, así como las diferentes funciones directivas y las distintas áreas funcionales de la empresa.
- **Organización del Trabajo y Factor Humano:** en la que se consigue ver la importancia del factor humano en los resultados económicos y sociales de la empresa, así como las claves fundamentales para una adecuada planificación, incorporación y motivación de los empleados.
- **Marketing Industrial:** mediante su estudio se obtienen las competencias necesarias para el desarrollo de la actividad de Marketing en el sector industrial.
- **Gestión de Sistemas Productivos:** ha sido útil para saber identificar los problemas de planificación y que no nos ocurran a la hora de pedir todo lo necesario para poder ofrecer nuestro servicio de manera adecuada.
- **Fundamentos de Tecnología Medioambiental:** esta asignatura ha ayudado al aprendizaje de conocimientos importantes de tecnologías medioambientales y sostenibilidad, algo fundamental para este trabajo.
- **Gestión Financiera:** ha proporcionado unos conocimientos sólidos de gestión financiera para llevar a cabo la determinación de la estructura económica-financiera y poder estudiar la viabilidad del proyecto.
- **Gestión de la Calidad:** aporta un conjunto de métodos que permiten optimizar la gestión de la empresa y enfocarla hacia la mejora de la

satisfacción de los clientes, ya que de estos depende el éxito o fracaso del negocio.

- **Política Industrial y Tecnológica:** partiendo de los conocimientos de otras materias antes nombradas, se obtienen conocimientos básicos sobre teoría macroeconómica y se analiza las herramientas de gestión de la innovación.
- **Estrategia y Política de la empresa:** con ella se aprende los conceptos básicos de la empresa y de la dirección estratégica que han sido de gran ayuda para muchos de los apartados que forman el trabajo.
- **Gestión de la Innovación:** a través de esta conseguimos los conocimientos sobre una serie de herramientas diseñadas para consolidar la ventaja competitiva y reforzarla, al tiempo que se incide en la importancia de la innovación algo necesario para poder competir con las demás empresas del sector.
- **Manutención y almacenaje:** aporta los conocimientos necesarios para saber cómo gestionar los stocks y un buen sistema para elegir un sistema de almacenaje adecuado para conservar tanto la comida que se ofrecerá a los clientes como para los piensos de los animales.
- **Creación de Empresas de Base Tecnológica:** esta asignatura es la más utilizada durante el trabajo, ya que en ella se aprende los pasos a seguir para la creación y puesta en marcha de una nueva empresa.

1.3. Justificación del tema

La protección y conservación del medio ambiente es un problema que nos afecta a todos. La educación ambiental fue definida por primera vez en la Carta de Belgrado (1975), su meta es *“formar una población mundial consciente y preocupada con el medio ambiente y con los problemas asociados, y que tenga conocimiento, aptitud, actitud, motivación y compromiso para trabajar individual y colectivamente en la búsqueda de soluciones para los problemas existentes”*, y sobre todo una vez adquirida esta educación ambiental pasear por la vida respetando en todo momento este planeta llamado tierra, para que el paso del tiempo con sus avances no se convierta en su peor enemigo.

Las personas no somos realmente conscientes de que habitamos un planeta que nos necesita, vivimos pensando que todo vale con el fin de obtener mejores resultados sobre todo económicos sin pararnos a reflexionar en cómo han sido obtenidos esos resultados y el perjuicio causado al medio ambiente y cuando hablamos de personas tendríamos que hablar en primer lugar de esas personas que dirigen los países más avanzados del planeta. Una muestra muy evidente es el acuerdo de Tokio, un acuerdo que impone una serie de condiciones y que muchos de estos países incumplen porque son perjudiciales para sus economías y sus liderazgos en el mundo.

Si pensamos que el hombre ha sido capaz de fabricar armas atómicas capaces de destruir el planeta, si pensamos que las grandes industrias del sector del automovilismo son capaces de aplicar sistemas capaces de camuflar emisiones de humos, con el fin de obtener beneficios económicos, si pensamos que una persona es capaz de prender fuego al monte, si pensamos que las producciones agrícolas contienen productos fitosanitarios perjudiciales para nuestra salud, si pensamos en todo esto y en tantas otras cosas que el hombre hace que afectan a la supervivencia del planeta donde vivimos más nos vale que nos pongamos a combatir lo que es en sí mismo un desequilibrio mental cargado de egoísmo que solo desde la base, es decir, desde la niñez y con la educación se puede cambiar.

Por lo que se pretende es intentar concienciar a los seres humanos desde que son pequeños. Ya que es más fácil de inculcar buenos hábitos, conductas y valores a favor del medio ambiente a un niño que aún no los tiene, que a una persona mayor la cual ya tiene formada su conducta. El escritor estadounidense Frederick Douglas lo definió muy bien con la siguiente frase “Es más fácil construir niños fuertes que reparar hombres rotos”.

Pero éste proyecto además de favorecer y promover la educación ambiental, a de pretender con aportaciones imaginativas crear un entorno atractivo que nos permita obtener beneficios, el fin para el cual se crea una empresa o negocio.

2. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA Y PRESENTACIÓN DEL PROMOTOR

En este capítulo se hablará sobre cómo se ha ido conformando el concepto de Educación Ambiental a lo largo de la historia, Plan Integral de Turismo Rural en España y la granja escuela como recurso educativo. También se hará una descripción del promotor y de las competencias y capacidades que este tiene para ver si son buenas para la consecución de la creación y puesta en marcha de una granja escuela.

2.1. Historia de la Educación Ambiental

Si lo que se quiere es hablar rigurosamente sobre cuándo fue la primera vez que surgió la educación ambiental, nos deberíamos remontar a las sociedades antiguas en las que el hombre se desarrollaba en estrecho y amónico vínculo con su medio ambiente. Por otro lado si lo que se quiere es hablar del origen en que empezó a ser utilizado el término Educación Ambiental, estará situado a finales de la década de los años sesenta y principios de los años setenta, se empieza a ver más notoriamente una preocupación mundial por los problemas ambientales en el mundo, con lo que se puede decir que la educación ambiental es fruto del deterioro ambiental.

En este apartado se intentara hacer un pequeño resumen de la historia de la educación ambiental en sus orígenes en los años setenta, ya que en esta época empieza a ser nombrada con mayor firmeza a nivel mundial, pero también hay que decir que un tiempo atrás ya habían ocurrido algunas prácticas de manera eventual.

- **Estocolmo (Suecia, 1972).** Se crea el Principio 19, que señala:

Es indispensable una educación en labores ambientales, dirigida tanto a las generaciones jóvenes como a los adultos, y que preste la debida atención al sector de la población menos privilegiada, para ensanchar las bases de una opinión pública bien informada y de una conducta de los individuos, de las empresas y de las colectividades, inspirada en el sentido de su responsabilidad en cuanto a la protección y mejoramiento del medio en toda su dimensión humana. Es también esencial que los medios de comunicación de masas eviten contribuir al deterioro del medio humano y difundan, por el contrario, información de carácter educativo sobre la

necesidad de protegerlo y mejorarlo, a fin de que el hombre pueda desarrollarse en todos los aspectos.

En Estocolmo solo se avisa de las consecuencias que puede producir la actuación humana en el ambiente. No se intenta modificar las maneras de desarrollo o de las relaciones internacionales, solo se pretende corregir las consecuencias ambientales debidas a los estilos de aquellos tiempos.

- **Belgrado** (Yugoslavia, 1975). En este evento donde se crea la Carta de Belgrado, se le da a la educación un sustancial capital en los tratamientos de cambio. También se empieza a darle una mayor importancia a la enseñanza de conocimientos teóricos y prácticos, valores y actitudes que nos serán de ayuda para concienciar a las personas y que sepan cómo deben actuar para cuidar el medio ambiente. Además se establecen las metas, objetivos y principios de la educación ambiental.
 - ✓ **Los principios** tratan de que se considere el medio ambiente en su totalidad, es decir, el medio natural y el producido por el hombre.
 - ✓ **La meta** de la acción ambiental es mejorar las relaciones ecológicas, incluyendo las del hombre con la naturaleza y las de los hombres entre sí.
 - ✓ **Los objetivos** se refieren a la necesidad de desarrollar la conciencia, los conocimientos, las actitudes, las aptitudes, la participación y la capacidad de evaluación para resolver los problemas ambientales.
- **Tbilisi** (URSS, 1977). En este evento se acuerda la incorporación de la educación ambiental a los sistemas de educación, estrategias, modalidades y la cooperación internacional en materia de educación ambiental. Entre las conclusiones se mencionó la necesidad de no solo sensibilizar sino también modificar actitudes, proporcionar nuevos conocimientos y criterios y promover la participación directa y la practica comunitaria en la solución de los problemas ambientales.
- **Moscú** (URSS, 1987). Ahí surge la propuesta de una estrategia Internacional para la acción en el campo de la Educación y Formación

Ambiental para los años 1990-1999. En el documento derivado de esta reunión se mencionan como las principales causas de la problemática ambiental, a la pobreza y al aumento de la población, menospreciando el papel que juega el complejo sistema de distribución desigual de los recursos generados por los estilos de desarrollo acoplados a un orden internacional desigual e injusto, por lo que se observa en dicho documento una carencia total de visión crítica hacia los problemas ambientales.

- **Río de Janeiro** (Brasil, 1992). En la llamada **Cumbre de la Tierra** se emitieron varios documentos, entre los cuales es importante destacar la *Agenda 21* la que contiene una serie de tareas a realizar hasta el siglo XXI. En la Agenda se dedica un capítulo, el 36, al fomento de la educación, capacitación, y la toma de conciencia; establece tres áreas de programas: la reorientación de la educación hacia el desarrollo sostenible, el aumento de la conciencia al público, y el fomento a la capacitación.

Paralelamente a la Cumbre de la Tierra, se realizó el **Foro Global Ciudadano** de Río 92. En este Foro se aprobó 33 tratados; uno de ellos lleva por título Tratado de Educación Ambiental hacia Sociedades Sustentables y de Responsabilidad Global el cual parte de señalar a la Educación Ambiental como un acto para transformación social, no neutro sino político, contempla a la educación como un proceso de aprendizaje permanente basado en el respeto a todas las formas de vida.

- **Guadalajara** (México, 1992). En las conclusiones del **Congreso Iberoamericano de Educación Ambiental**, se estableció que la educación ambiental es eminentemente política y un instrumento esencial para alcanzar una sociedad sustentable en lo ambiental y justa en lo social, ahora no solo se refiere a la cuestión ecológica sino que tiene que incorporar las múltiples dimensiones de la realidad, por tanto contribuye a la resignificación de conceptos básicos. Se consideró entre los aspectos de la educación ambiental, el fomento a la participación social y la organización comunitaria tendientes a las transformaciones globales que garanticen una óptima calidad de vida y una democracia plena que procure el autodesarrollo de la persona.

En este pequeño resumen se ve como el concepto de Educación Ambiental ha sufrido importantes variaciones en el transcurso de la historia. Empezó siendo solo considerada en términos de conservación y biológicos, y ha pasado a una visión integral de interrelación sociedad-naturaleza. También de una posición refuncionalizadora de los sistemas económicos vigentes, se pasó hacia un fuerte cuestionamiento a los estilos de desarrollo implementados en el mundo, señalando a éstos como los responsables de la problemática ambiental.

Con estos diferentes cambios se fue conformando el concepto de Educación Ambiental, cuando a los aspectos biológicos y físicos se les añadió las condiciones naturales y las sociales, culturales y económicas. Las cuales definen las orientaciones e instrumentos conceptuales y técnicos que permiten al hombre comprender y utilizar las potencialidades de la naturaleza, para la satisfacción de las propias necesidades.

2.2. Plan Integral De Turismo Rural

Para hacer frente a una serie de retos que plantea el desarrollo del modelo turístico español, el Gobierno de España aprobó el Plan Nacional e Integral de Turismo 2012-2015 (PNIT), a partir del cual hemos desarrollado este apartado.

Actúa sobre seis elementos clave del destino España (marca, cliente, oferta, alineamiento, conocimiento y talento) y centra una gran parte de sus medidas y acciones en la actuación sobre la oferta, con el objeto de diversificar los productos turísticos en base a experiencias de calidad que enriquezcan la oferta turística y permitan hacer frente a nuevas demandas del mercado.

El turismo rural, entendido como la actividad turística en entorno rural o natural no masificado, contribuye a este gran objetivo de calidad y diversificación y, por este motivo, este producto turístico tiene reflejo a lo largo de todo el documento tanto en medidas específicas como en otras de carácter complementario que afectan a la oferta y la demanda del mismo.

Resultado de ese compromiso, en 2013 se aprobó un Plan de Promoción Exterior del Turismo Rural que se ve continuado y ampliado para el año 2014 como Plan Integral de Turismo Rural que incluye, además de nuevas acciones de promoción, actuaciones sobre la oferta.

La promoción y comercialización de un producto de turismo rural de calidad ayuda a contribuir a:

- Generar riqueza y dinamizar áreas geográficas con menor flujo turístico o económico y a la integración del territorio.
- Distribuir los flujos de demanda a lo largo de todo el año al realizarse los viajes fundamentalmente en fines de semana o estancias tipo fly&drive para el turismo internacional.
- Diversificar las actividades económicas de determinadas zonas y a preservar las tradiciones del territorio sobre el que se fundamentan.
- Adaptar la oferta turística a las exigencias del nuevo entorno turístico internacional que demanda productos turísticos experienciales.
- Reforzar la demanda exterior en un momento de debilidad de los movimientos de los españoles dentro del país (que aglutina al 85% de los viajeros registrados en alojamientos de turismo rural en 2013).

Por todo esto, los servicios y actividades que nuestro negocio ofrecerá deben de realizarse de la mejor forma posible y con gran cuidado para que tengan un alto grado de calidad, y así poder ayudarse para conseguir que el negocio tenga éxito, de todo lo bueno que tiene ofrecer un producto de calidad.

2.2.1. Diagnóstico para el fomento de la demanda internacional

El turismo rural vivió hace aproximadamente una década una fase de crecimiento exponencial que supuso una expansión rápida de la oferta al ser percibido como una solución atractiva para la dinamización de determinadas zonas rurales. Aunque durante estos primeros años la demanda y la oferta crecieron de la mano, a partir de los años 2006 y 2007 la oferta evolucionó con mayor intensidad como se puede observar en las siguientes gráficas.

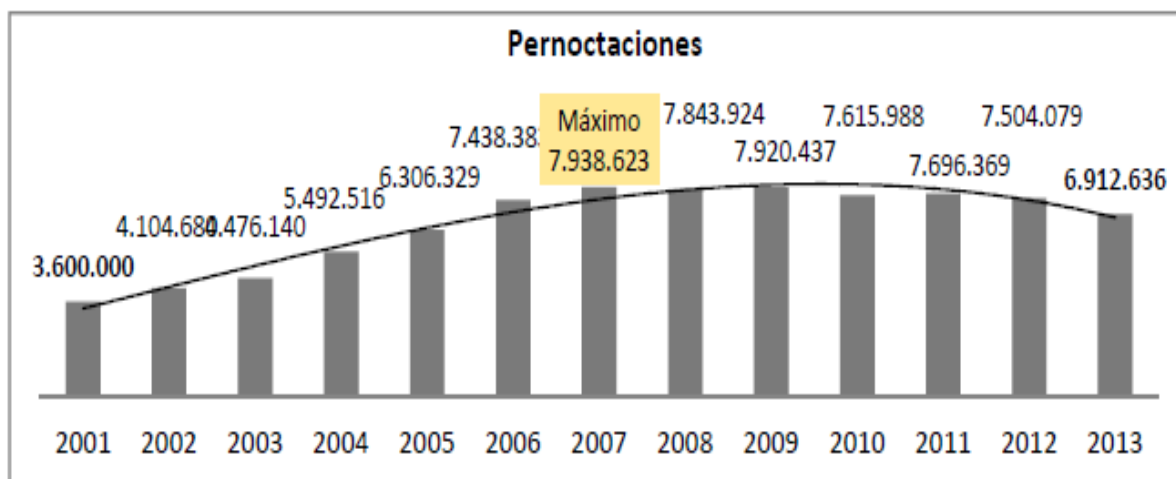


Gráfico 1: Pernoctaciones

Fuente: INE.EOATR (2013)

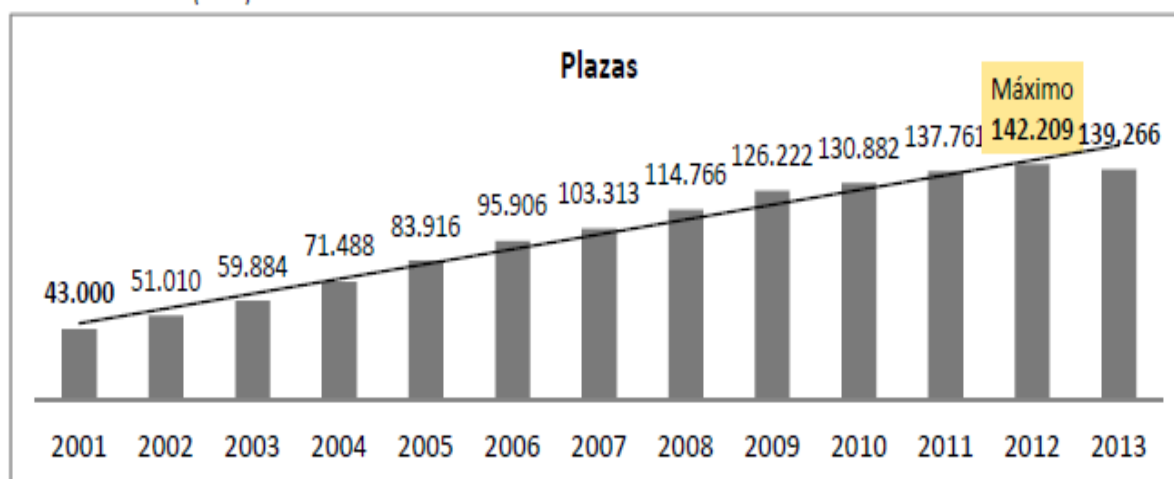


Gráfico 2: Plazas Posibles

Fuente: INE.EOATR (2013)

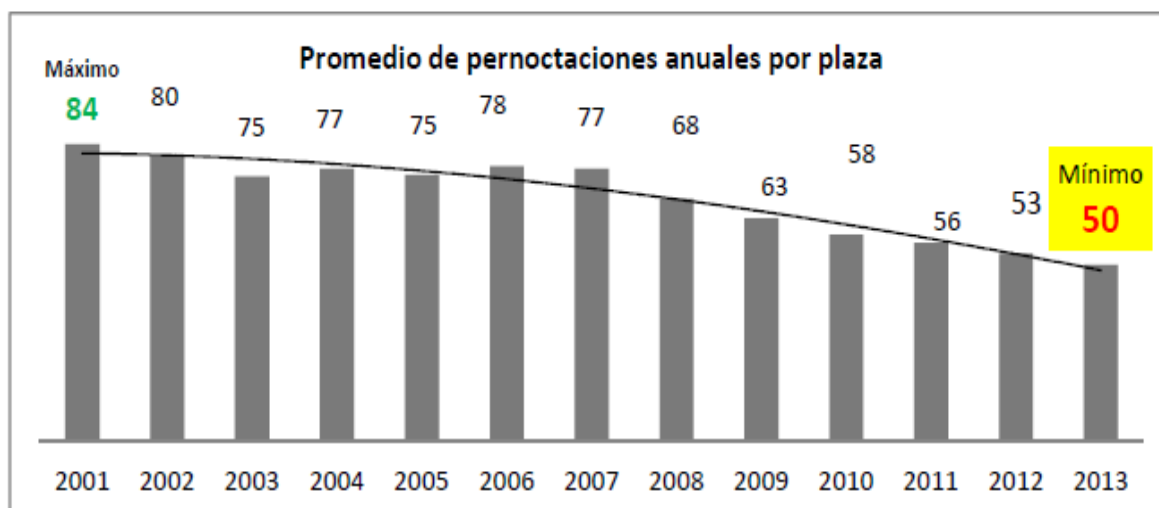


Gráfico 3: Promedio de pernoctaciones anuales por plaza

Fuente: INE.EOATR (2013)

Para intentar combatir estos efectos negativos que se producen con este desajuste, se crea el Plan Integral de Turismo Rural, para mediante la diversificación y fomento de la demanda, tanto interna como internacional, potenciar al máximo este subsector de la actividad turística para el que España tiene un gran potencial.

Tras numerosos estudios realizados se llegó a las siguientes conclusiones:

- Los principales mercados para plantear la estrategia de promoción del turismo rural son europeos maduros y próximos. Como son: Alemania, Reino Unido, Francia, Portugal, Bélgica, Holanda y Países Nórdicos.
- La promoción tendrá en cuenta los distintos perfiles de viajero:
 - a) Más orientada al descanso y la desconexión en Reino Unido y Portugal.
 - b) Más orientada al turismo activo y al aprendizaje de nuevas experiencias en Francia.
 - c) Una mezcla de ambas en el resto de los mercados.
- En términos de edad, a la hora de plantear la estrategia de promoción se tendrá en cuenta:
 - a) La importancia del perfil sénior en Suecia, Alemania, Bélgica y Holanda.
 - b) La predominancia de cohortes más jóvenes en Reino Unido, Francia y Portugal.
- Algunos puntos que pueden contribuir a la diferenciación de la oferta española son:
 - a) La amabilidad, cordialidad en el trato.
 - b) El buen clima.
 - c) La calidad del alojamiento.

Lo que se quiere intentar es que a partir de los resultados obtenidos se elija la adecuada promoción del turismo rural en los diferentes países para que tanto los destinos conocidos y explotados se reposicionen más allá del turismo de sol y playa,

como para aquellos destinos menos conocidos como es el caso de este negocio se posicionen en el ámbito europeo. Con este fin se han redactado algunas actuaciones sobre la oferta y demanda:

- ✓ Sistema de clasificación de alojamientos rurales

Creación de un sistema para clasificar los alojamientos rurales y campamentos turísticos, analizándose y estableciéndose parámetros comunes para caracterizarlos. Como criterio de clasificación se creó un logotipo de cinco categorías de “estrellas verdes”.

- ✓ Planes de dinamización turística y de competitividad

Para muchas Comunidades Autónomas ha resultado ser una de las principales inversiones para crear productos y destinos de turismo de interior.

- ✓ SCTE Sectores y SCTE Destinos-Turismo Activo

En 2010 se puso en marcha un programa de asistencia técnica para implantar el Sistema de Calidad Turístico Español a las empresas de turismo activo, a través de una norma la UNE 188003:2009.

- ✓ Campaña de publicidad que se realizará en los mercados de Reino Unido, Alemania y Francia.

Será una campaña innovadora en la que se desarrollará una estrategia de comunicación con capacidad para dinamizarse y tener más impacto que una campaña convencional, a través de la inversión en medios, acciones de relaciones públicas y actividad en las redes sociales.

Se buscará la creación de contenidos audiovisuales, fotográficos y editoriales para lograr transmitir al target una imagen de España acorde con los resultados obtenidos. Se difundirá solamente en medios online para optimizar el presupuesto.

- ✓ Actividades de promoción y apoyo a la comercialización segmentadas por mercados, específicamente dirigidas a la promoción del turismo rural en España. El Plan Operativo Anual 2014 recoge 187 actividades dirigidas a la promoción del turismo rural con un presupuesto estimado de 430.00 euros aportados por Turespaña, a los que habría que añadir la cofinanciación de las Comunidades Autónomas.

Se promocionará el turismo rural en todas las Comunidades Autónomas, en el siguiente grafico se ve la distribución por destinos:

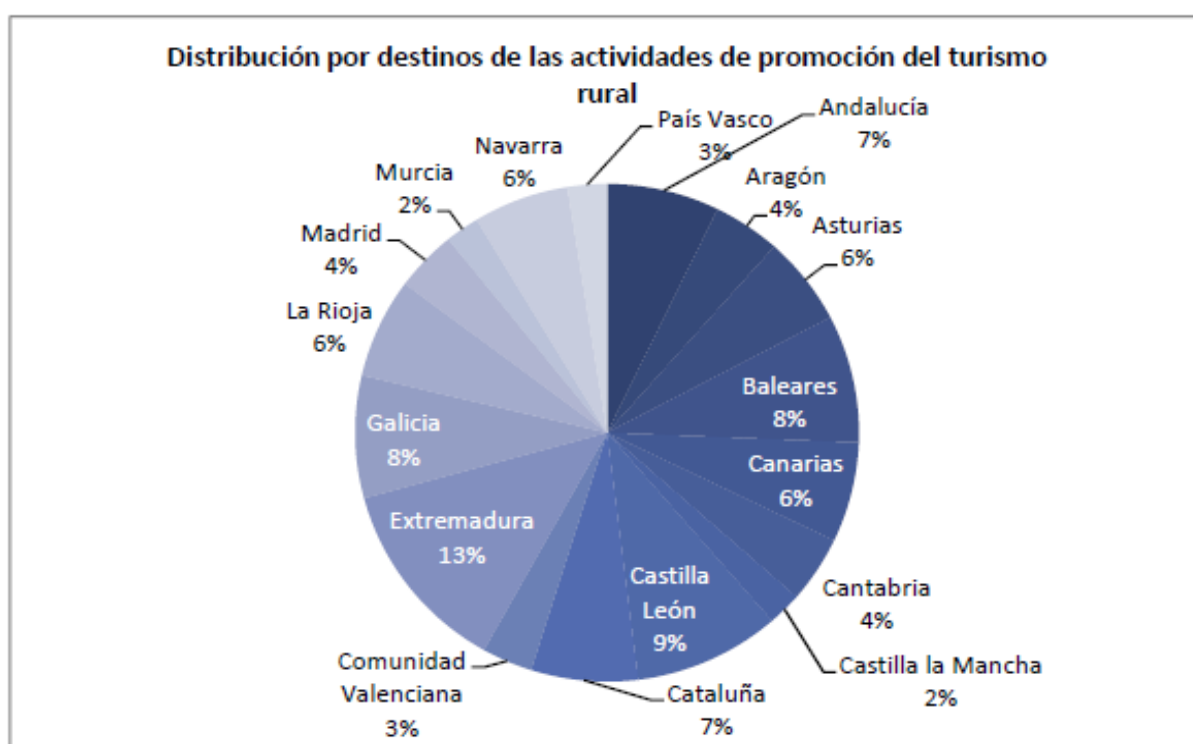


Gráfico 4: Distribución por destinos

Fuente: PNIT

2.3. La Granja Escuela como Recurso Educativo

Una granja escuela es un centro educativo situado en un medio rural en el que se desarrollan distintas actividades de explotación agrícola y ganadera, así como actividades artesanales. Con esto se pretende conseguir experiencias educativas a través de la interacción del cliente con el medio, fomentando así la autonomía, siendo el protagonista de su propio aprendizaje.

La granja escuela es un gran apoyo para complementar la educación de los niños desde la escuela, les ayuda a comenzar a entender tanto el entorno que les rodea como el rural, mediante el contacto directo con el medio ambiente y además fomentan las habilidades sociales participando en las diferentes actividades.

Gracias a la interacción con el entorno de los clientes, en especial los niños, se desarrollan, crecen y aprenden de todo lo que le rodea. Las salidas escolares ayudan al niño a experimentar, vivir situaciones y aprender de ellas, por eso son tan importantes para su desarrollo.

Los niños, a lo largo de sus primeros años, escuchan un gran número de referencias relacionadas con la granja, a través de los dibujitos en la televisión, las películas del cine, los cuentos, etc. esto hace que la posibilidad de visitar una granja escuela provoque en el niño una gran motivación e interés cultural.

Otro aspecto que despierta el interés de los niños, es el conocimiento y la observación de los animales. La gran mayoría de los niños se interesan por el cuidado, lo que comen, donde viven, que sonidos emiten, etc. además muchos de ellos tienen algún animalito doméstico en su casa o en el aula. También se pretenden que aprendan a respetarles, no les tenga miedo y desarrollen actitudes de cuidado, cariño y curiosidad.

La granja escuela ofrece distintas actividades planificadas y adaptadas a cada grupo y a cada situación, para que los clientes puedan sacar el mayor partido a la visita. Las actividades pretenden relacionar al cliente con el medio, tanto con su transformación y como su cuidado, con los elementos que integran el medio como son los animales y plantas, así como las actividades que ejecuta el ser humano con los

elementos del medio. Estas actividades deben ser lo suficientemente buenas como para que les motiven y orienten.

La principal finalidad de la granja escuela es la de inculcar la educación ambiental a través de definir y consolidar comportamientos sostenibles desde las primeras edades, acordes con una escala de valores construida a partir de la interacción con las personas de nuestro entorno social y sustentada en las destrezas personales, en el conocimiento y la experiencia que tenemos del entorno referencial y sus características.

2.4. Presentación del promotor

El promotor que pondrá en marcha la idea de negocio desarrollada en el trabajo es, Juan Carlos Araque Herrador, estudiante de Grado en Ingeniería de Organización Industrial en la Universidad de Jaén.

Para saber si las cualidades del promotor son las apropiadas para emprender con esta idea y para ver cuáles son sus puntos fuertes y los débiles, utilizaremos la Guía de Evaluación del Perfil Emprendedor de ConfeBask. Esta herramienta evalúa el perfil de emprendizaje a través de un test en 4 sencillas etapas para saber las competencias y capacidades emprendedoras que tiene la persona y las que no, para poder reforzarlas.

Los resultados obtenidos y las dimensiones que se evalúan en esta guía se ven en el siguiente gráfico:

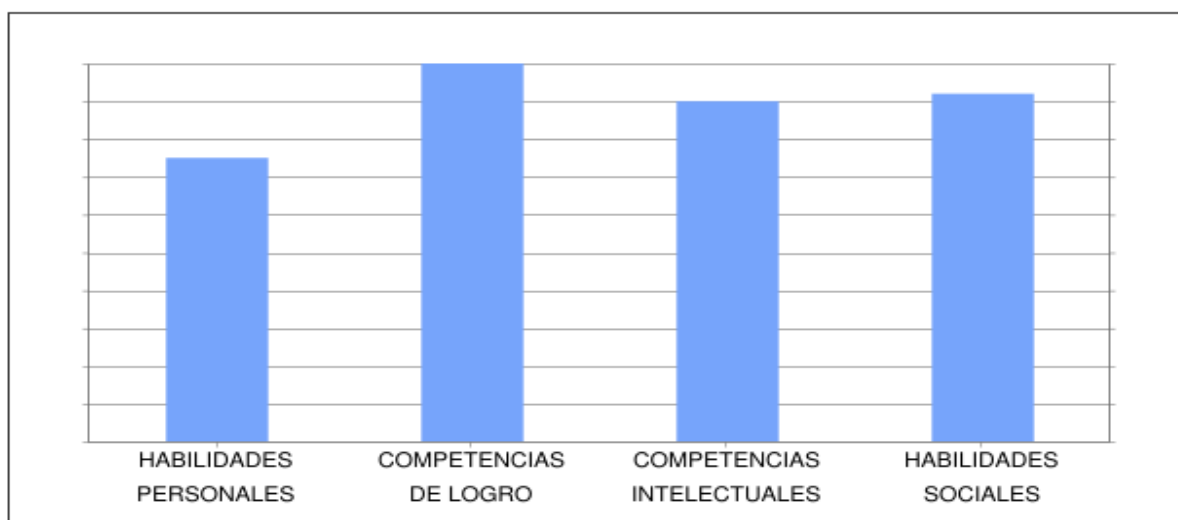


Gráfico 5: Competencias y Capacidades del Emprendedor

Fuente: ConfeBask

Como se puede observar en el gráfico los resultados obtenidos demuestran que el promotor tiene un gran potencial para crear un proyecto empresarial. Estos demuestran que posee unas competencias y capacidades muy próximas al perfil característico de la persona que desea crear un negocio.

Aunque poner en marcha un proyecto empresarial conlleva muchas dificultades de diferente tipo: económicas, viabilidad del proyecto, etc. sobre todo se necesita que la persona que lo lleve a cabo tenga determinadas capacidades, cualidades y habilidades personales, sociales, etc. y en este caso el promotor tiene un gran potencial para afrontar este reto como se puede observar más en profundidad en los siguientes gráficos:

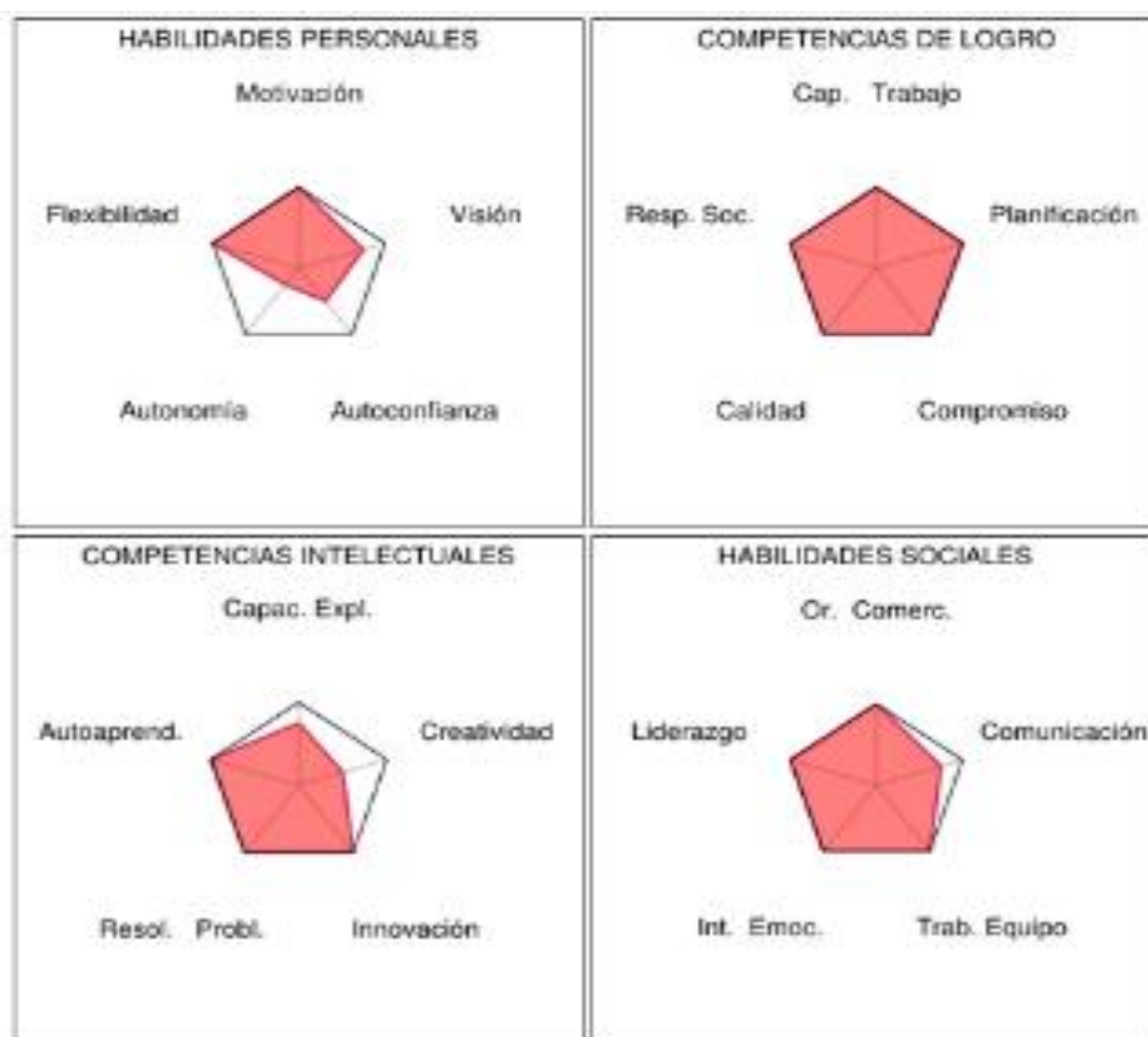


Gráfico 6: Capacidades y Competencias Emprendedor

Fuente: ConfeBask

El perfil de un emprendedor se caracteriza por:

- Estar motivado y tener autoconfianza, iniciativa, autonomía, capacidad para asumir riesgos y superar obstáculos, a fin de afrontar y adaptarse a las situaciones cambiantes. Tener visión a medio y largo plazo.
- La capacidad de trabajo, la responsabilidad (personal y social) y la planificación, la calidad y el compromiso también se consideran imprescindibles.
- Curiosidad, creatividad, innovación, capacidad para aprender y para enseñar son competencias vitales de este perfil.
- Finalmente, la inteligencia emocional, la comunicación y la orientación comercial, el liderazgo y el trabajo en equipo permiten abordar proyectos con potencial de éxito.

De todas estas cualidades que un emprendedor debería tener, en las que el promotor debe poner mayor empeño para reforzarlas, son la autonomía y autoconfianza. Intentar mejorar estas debe ser su principal propósito ya que viendo los gráficos son las más débiles. Sin olvidarse de la visión, creatividad, capacidad explicativa y comunicación que aunque no son del todo débiles, si no se intentan mejorar pueden que se conviertan en débiles y ser un problema.

3. ESTUDIO DE MERCADO Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En este apartado trataremos de realizar el estudio de mercado y el análisis estratégico, mediante definición del sector de actividad, el análisis PESTEL, el estudio de las fuerzas competitivas, el análisis interno, el análisis estratégico y el análisis DAFO. La realización de todos estos análisis tiene como fin conseguir un análisis lo más completo posible y acertado para que nuestra empresa tenga una idea de donde desarrollará su actividad.

3.1. Definición del sector de actividad

La actividad de la granja escuela se desenvuelve dentro de dos sectores fundamentalmente: turismo rural y educación ambiental.

Se llama turismo rural a aquella actividad de tipo turístico que se desarrolla dentro de un espacio de características rurales, pudiéndose tratar de una localidad pequeña con menos de 2000 habitantes, o bien de una zona alejada del casco urbano en localidades de mayor tamaño, el cual es el caso de este negocio.

El crecimiento del turismo rural fue progresivo desde 2001, hasta alcanzar su máximo de pernoctaciones en el 2007 como hemos visto anteriormente. En los años siguientes y debido en gran parte a la crisis que afecta a España, tuvo un descenso significativo, sobre todo en el año 2013. Pero poco a poco se está notando una mejoría del sector, ya que en el año 2014 y 2015 ha vuelto aumentar, afianzando los síntomas de recuperación de este sector y abriendo las puertas a un 2016 esperanzador.

En la actualidad existe un consenso generalizado sobre la importancia estratégica del turismo rural, por su envergadura económica y social, en el desarrollo y diversificación de la economía en la provincia de Jaén. Gracias en gran medida a la riqueza gastronómica, el patrimonio rural y cultural, entre otros indicadores, se han creado unas expectativas positivas de como el turismo rural puede jugar un papel importante como elemento estratégico de crecimiento de la producción provincial y del empleo.

En cuanto a la Educación Ambiental, la podemos definir como un proceso permanente en el cual los individuos y comunidades adquieren conciencia de su medio y aprenden los conocimientos, los valores, las destrezas, la experiencia y, también la determinación que les capacite para actuar, individual y colectivamente, en la resolución de problemas ambientales presentes y futuros. (Congreso Internacional de Educación y Formación sobre Medio Ambiente. Moscú, 1987).

La Diputación Provincial de Jaén entiende que la educación ambiental es fundamental para que la población se conciencie de la crisis ambiental. Por lo que intenta promover una relación armónica entre el medio natural y las actividades del hombre a través de procesos de sostenibilidad, potenciando cualquier ámbito de la educación ambiental, lo que supone la aparición de nuevas oportunidades de negocio vinculados a la conservación y a la oferta de actividades para la población visitante.

3.2. Análisis del entorno genérico (PESTEL)

El análisis PESTEL lo podemos utilizar para describir el entorno en el que se desenvolverá nuestro negocio. Consiste en identificar y reflexionar el entorno genérico a través de factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Si conseguimos describir el entorno actual y futuro en base a estas variables, estaremos realizando un ejercicio de reflexión que nos puede dar algunas pistas interesantes sobre cómo se comportara el mercado en un futuro cercano y así poder actuar a nuestro favor.

3.2.1. Políticos y Legales

Los factores políticos y legales los vamos analizar conjuntamente ya que están muy relacionados entre sí. Se refieren al grado de intervención por parte del gobierno en la economía y depende de la clase política que se encuentre en ese momento gobernando, así como el cambio de la normativa legal.

Este negocio se ve apoyado por la políticas a nivel nacional, ya que algunos de los objetivos establecidos son el de mejorar la educación ambiental y evitar perjudicar

el entorno. Además que cada vez son más frecuente las ayudas a jóvenes emprendedores por parte del Estado Español. Aquí es donde nuestro negocio gana importancia y se ve favorecido.

Por parte de la provincia de Jaén también existen, ayudas, subvenciones y financiación para este tipo de negocio. Se dan tanto ayudas de capital como cursos de aprendizaje e información sobre todo lo necesario para emprender un negocio. Este es otro factor muy importante y que debemos utilizar para ayudar a que nuestra empresa tenga éxito.

Aunque todo lo expuesto anteriormente es muy positivo hay algunos factores que nos afectan negativamente. Debido a la crisis, el gobierno español y autonómico quiere reducir el déficit público marcado por la Unión Europea mediante la realizando de grandes recortes en sanidad y educación, así como la reducción de ayudas para las familias lo que provoca una menor disponibilidad de renta lo que conlleva que las familias se planteen si apuntar a sus hijos actividades extraescolares o no.

Finalmente podemos decir que hay puntos tanto positivos como negativos y aunque quizás no sea el mejor momento para emprender con un nuevo negocio debemos de tratar de aprovechar al máximo lo que nos pueda ofrecer el Estado. Es por eso que debemos de tener en cuenta, la alternancia en el poder que una democracia como la de nuestro país permite, con el fin de saber en todo momento si la ejecutiva que nos gobierna aprueba nuevas ayudas, o si las existentes sufren algún cambio que afecte negativa o positivamente al nuevo negocio que queremos emprender.

3.2.2. Económicos

Con el análisis de los factores económicos se pretende saber si las cuestiones económicas que pueden llegar a influir en la estrategia de nuestro negocio, están bastante ligadas a las cuestiones políticas.

Una de las cuestiones económicas más importantes que tenemos que analizar es la crisis en la que se encuentra sumergida España, aunque hacía años que la situación económica no había parecido tan brillante como a comienzos del 2016. Se va notando una mejoría en las cifras de empleo y en la subida de salarios, lo que

supone ser optimista pero con cuidado, ya que la economía española sigue teniendo graves desequilibrios y en eso coinciden todos los analistas.

A pesar de esta mejoría, Jaén es la segunda provincia con más paro de España después de Cádiz, con un 29,73 %. Esto conlleva que las familias prefieran guardar el dinero para cubrir las necesidades básicas para vivir antes que gastar su dinero en caprichos. Es necesario tener en cuenta este factor a la hora de poner los precios de las visitas, campamentos, etc.

Además analizando el mercado se puede ver la gran barrera de entrada que debemos de superar. Se debe a la gran inversión necesaria debido a que las granjas escuelas necesitan de muchos metros cuadrados de terreno para poder reunir en ellos todas las instalaciones que el buen desarrollo de las actividades y el bienestar de los animales precisa.

3.2.3. Socioculturales

En este apartado, lo que nos interesa reflexionar es sobre qué elementos de la sociedad pueden afectar en nuestro proyecto y cómo están cambiando. Buscamos identificar tendencias en la sociedad actual.

Un punto a favor es que cada vez más la población se está concienciando de la necesidad de tener una buena educación debido principalmente a la globalización, que provoca que las personas quieran mejorar sus actitudes para poder ser competentes en sus trabajos. Esto hace que los padres vean con buenos ojos que sus hijos aprendan mientras se divierten con la realización de actividades al aire libre.

También se puede observar que cada vez se le está dando mayor importancia al mantenimiento del medioambiente y el cuidado del planeta con numerosas campañas publicitarias, nuevos acuerdos entre países,...por lo que esto hace que la población esté más abierta a aprender cosas sobre este tema.

Finalmente podemos añadir otro punto a favor como es el de la incorporación de la mujer en el mundo laboral, esto conlleva que muchos niños pasen parte de sus vacaciones en escuelas o campamentos de verano, algo bueno para nuestro negocio.

3.2.4. Tecnológicos

Este punto es más complejo, puesto que, aunque los cambios tecnológicos siempre han existido, la velocidad con la que se producen hoy día es realmente vertiginosa. Nos interesa el estudio de aquellos factores que más nos pueden afectar.

Las redes sociales están a la orden del día y prácticamente toda la población está al alcance de poder utilizarlas. Navegar por internet es muy fácil es por ello que los clientes pueden comparar servicios, actividades, precios, así como opiniones y críticas de otros clientes que ya han visitado la granja escuela. Por lo que un cliente contento ayuda a fomentar la imagen de la empresa, mientras que un cliente descontento puede causar grandes problemas al negocio.

Otra cosa que podemos aprovechar de las redes sociales es la publicidad, la televisión y la radio han quedado relegadas a la publicidad de las grandes empresas capaces de soportar el alto coste que la publicidad en estos medios requiere, es por eso que la mayoría de las empresas medianas y pequeñas como la que nosotros pretendemos poner en marcha se dan a conocer a través de Facebook, Twitter, Instagram...debido a que son más baratos y más directos pues están muy extendidos en la población y además facilita el contacto entre negocio y clientes a través de la mensajería instantánea y es muy eficaz a la hora de realizar el pago de manera sencilla y fiable.

Además debemos de intentar de introducir la nueva tecnología que surge en las diferentes actividades que nuestro negocio desarrolla en contacto con el medioambiente y así mejorar nuestras actividades y fomentar e innovar nuevos servicios atractivos para los clientes.

3.2.5. Ecológicos

Nos interesa estar al tanto no solo sobre los posibles cambios normativos referidos a la ecología, sino también en cuanto a la conciencia social de este movimiento. Además como se trata de una granja escuela se debe tener las ideas muy claras en este aspecto.

Tenemos que tener en cuenta que lo que nuestro negocio quiere enseñar es educación ambiental, por eso tenemos que ser los primeros en dar ejemplo tomando

una serie de medidas para cuidar y respetar la naturaleza. Por ejemplo utilizar luminarias de bajo consumo, placas solares, sistemas de descarga parcial en las cisternas de WC, uso de papel reciclado, separación selectiva de la basura y posterior reciclado, y otras muchas que ayudarán a la buena integración del complejo en la naturaleza y de su mantenimiento.

Además de reciclar y fomentar la educación ambiental en los clientes debemos de procurar que nuestras actividades y servicios no tengan un impacto nocivo para el medio ambiente en el que nos establezcamos.

3.3. Análisis del entorno específico (fuerzas competitivas)

Para el análisis del entorno específico vamos a utilizar el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Esta herramienta nos permite conocer el grado de competencia que existe en la industria, para así poder formular la estrategia que seguirá nuestro negocio, que irá destinada a aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas detectadas.

Las cinco fuerzas competitivas que existen en toda industria según Porter son: rivalidad entre competidores, amenaza de entrada de nuevos competidores, amenaza de productos y servicios sustitutivos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes. El porqué de dividir la industria en estas fuerzas es conseguir un mejor análisis de la competencia en ella, con el fin de ver su atractivo

3.3.1. Rivalidad entre competidores

Esta primera fuerza que se analiza es considerada una de las más importantes, ya que lo que pretendemos es ver la rivalidad entre empresas que ofrecen el mismo producto o servicio dentro de una misma industria.

Hoy en día el número de granjas escuela que desarrollan su actividad en la provincia de Jaén o cerca, es de 14, estas son:

Granja Escuela	Ciudad	Distancia a Jaén (Km)
El Vencejo	Jaén	12,9
La Laguna	Baeza	36,7
Las Palmeras	Porcuna	43
Sierra Magina	Bedmar	46,7
La Subbética	Priego de Córdoba	69,7
El Castillo	Piñar (Granada)	73,5
Cortijo Frías	Cabra (Córdoba)	78,6
Las Nogueras	Santa Elena	81,7
El Molinillo	Navas de San Juan	82,9
Parapanda	Alomartes (Granada)	92
Cortijo Cabriñana	Córdoba	113
Huerto Alegre	Almuñécar (Granada)	132
Fuente Redonda	La Carlota (Córdoba)	135
Atalaya de Alcaraz	Alcaraz (Albacete)	180

Tabla 1: Competidores Directos

Fuente: Elaboración Propia

La mayoría de estos negocios llevan mucho tiempo asentados en esta industria, por lo que ofrecen un buen y especializado servicio a los clientes debido a la gran experiencia que han conseguido tras tantos años. Además de que estas empresas tienen un gran conocimiento de la industria y de lo que quieren los clientes, se nota que hay un alto grado de rivalidad entre ellas, ya que ofrecen servicios parecidos y se ve una reducción de los precios con la finalidad de atraer nuevos clientes o conservar los actuales.

Otra cosa que se puede observar y que es una gran oportunidad para este negocio es la igualdad que hay en las tarifas que ofrecen las empresas, lo que nos hace suponer que no todos los clientes están fidelizados con una determinada empresa, sino que eligen la granja escuela que más le interesa en función de lo que se adapte mejor a sus necesidades.

A pesar de que existe un elevado grado de intensidad entre competidores, la empresa estará situada en una localidad donde será la única que desarrolle esta

actividad. También podemos ver muy positivo que se encuentre tan cerca de Jaén a unos 15 o 20 minutos, ya que la mayoría de las granjas escuelas que son nuestras competidoras se encuentra a 1 o 3 horas de camino. Por lo que se debe intentar ir creciendo poco a poco con los clientes de la localidad y localidades próximas, así como los de la ciudad de Jaén, con el fin de ir ganando importancia dentro del sector y de fidelizar a los clientes cercanos.

3.3.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Consiste en analizar la facilidad o dificultad que tienen para entrar a la industria las empresas que ofrecen el mismo servicio que la nuestra.

La principal barrera de entrada que existe en este sector es la gran inversión inicial, es necesario adquirir un terreno considerablemente grande, construir un cortijo y amueblarlo para la habitabilidad de los clientes, construir los establos y zonas para que los animales puedan vivir adecuadamente así como la compra de estos..., es decir, hay que hacer un fuerte desembolso que aun siendo optimistas y pensado que la empresa marche bien, la inversión no se recuperará en los primeros años de actividad.

Otra barrera importante aunque esta es de salida va muy ligada con la que hemos mencionado en el párrafo anterior, debido a que es difícil la salida de este sector porque es complicado vender o traspasar todo lo que tenemos que adquirir para el buen funcionamiento de la empresa. Incluso si se han recibido ayudas públicas o subvenciones lo que es muy probable y la empresa abandona su actividad, deberían de devolverse.

Mediante este análisis es fácil ver que este sector no es de interés para los nuevos competidores, ya que existen barreras tanto de entrada como de salida que aunque no son absolutas son complicadas de superar. Además la creación de esta empresa en la zona supondrá la pérdida de atractivo para otros empresarios durante un buen periodo de tiempo. Finalmente con lo expuesto anteriormente se puede decir que el riesgo de amenaza de entrada a la industria de nuevos competidores es bajo.

3.3.3. Amenaza de productos y servicios sustitutivos

Mediante el estudio de esta fuerza se pretende conocer aquellos productos o servicios que aunque provienen de otros ámbitos de actividad, pueden llegar a satisfacer las necesidades de los clientes de la misma forma que lo hacen los de la industria donde nuestra empresa desarrolla su actividad.

Hay dos tipos de productos sustitutivos que actúan en diferentes ámbitos y pueden llegar a ser una competencia para nuestro negocio, estos son: todos aquellos que están ligados a actividades de turismo rural y por otro lado todos aquellos que van ligados a actividades de tipo ocio educativo y educación ambiental.

En cuanto al turismo rural se puede comprobar que con solo poner en Google “*turismo rural Jaén*” se obtienen un gran número de resultados, en los cuales se ofertan casas rurales (aproximadamente unas 280), hoteles rurales (aproximadamente unos 75), además de una gran cantidad de albergues.

Por otro lado las empresas que ofrecen actividades de ocio educativo y educación ambiental y pueden satisfacer las necesidades de los clientes al igual que la nuestra son: aulas de la naturaleza, centros de educación ambiental, ludotecas, así como empresas del ocio al aire libre como paintball, escalada, piragüismo...De las cuales también existen una amplia variedad en la Provincia de Jaén.

Por último también se puede considerar como productos sustitutivos a las academias de idiomas, campamentos de verano, escuelas de fútbol o de cualquier otro deporte, asociaciones como pueden ser los Boy Scouts....

En resumen, se puede apreciar como esta fuerza es la más importante y la que va afectar a la actividad de nuestro negocio de una forma más significativa. Por lo tanto hay que tener mucho cuidado y analizar cada cierto tiempo los productos sustitutivos, tanto los actuales para ver qué es lo que buscan los clientes, así como descubrir la aparición de nuevos productos sustitutivos que puedan ser una amenaza. Todo esto con el fin de poder adelantarnos y cambiar nuestra estrategia para ser competitivos.

3.3.4. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación se refiere a quien tiene capacidad para influir de forma decisiva en las empresas con las que se realizan transacciones, en este apartado se estudia el poder que tienen los proveedores sobre este negocio. La finalidad es saber si el número de proveedores es pequeño o grande porque de esto depende de que tenga mayor o menor poder de negociación, lo que puede suponer mayor o menor beneficio para la empresa.

Nuestra empresa necesita bastantes proveedores para que marche bien, se pueden diferenciar en los que nos ofrecen los alimentos para el comedor, los que nos venden la comida para los animales, los que nos suministran abonos y plantas para las actividades agrícolas, a los que le compramos el material educativo y también aquellos a los que recurrimos para equipar las estancias, cocina, baños, habitaciones...

Aunque nuestra empresa depende de un gran número de proveedores diferentes la empresa puede llegar a tener poder de negociación sobre todos ellos. Esto se debe a que dentro de cada grupo que he nombrado en el párrafo anterior hay una gran variedad de proveedores, por lo tanto se puede negociar con todos ellos y decantarnos por el que nos ofrezca la mejor oferta. Por eso esta fuerza tendrá poca intensidad sobre la actividad de nuestro negocio.

3.3.5. Poder de negociación de los clientes

Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores.

El cliente tiene la libertad para decidir, elegir y cambiar de negocio en función de cual considere que le ofrece un mejor servicio en relación con el precio. Además en estos tiempos existen buenos canales de información acerca de los servicios y precios de los diferentes negocios por lo que los clientes están muy bien informados.

No es lo mismo el poder de negociación que puede tener un colegio o un gran grupo de personas que cuando se trata de personas particulares o grupos reducidos.

Debido a que nuestro negocio tiene que cubrir unos gastos mínimos por servicio ofrecido y será más fácil de cubrirlos si el grupo es grande que pequeño, lo que le permite bajar el precio medio por persona.

Según la diferenciación en los productos que ofrecen las distintas empresas el poder de negociación de los clientes será mayor o menor. También puede ser posible que los clientes no quieran el pack de actividades que ofrecemos y debemos planificar con antelación lo que desean.

Esta fuerza tendrá una intensidad importante debida a que el poder de negociación de grupos grandes que es lo que más demandaran nuestros servicios es mayor, tanto en función al precio como a las actividades o servicios que demandaran.

3.4. Análisis Interno

Una vez hemos realizado el análisis externo en el que han quedado explicitas cuales van a ser nuestras amenazas y oportunidades, vamos analizar la empresa desde el interior para poder completar la matriz DAFO, con las debilidades que pueden afectar a la actividad de nuestra empresa y las fortalezas que debemos aprovechar para tener éxito.

3.4.1. Estructura Organizativa

La estructura organizacional de una empresa es la forma en la que la empresa se va a gestionar. Pueden diferenciarse dos partes la estructura organizativa formal y la informal:

- ❖ La estructura organizativa formal es aquella que se basa en el conjunto de relaciones explicitadas por la dirección, son relaciones deliberadas.
- ❖ La estructura organizativa informal son el conjunto de relaciones que no han sido definidas explícitamente y responden básicamente a las necesidades que entran en contacto con el trabajo.
- ❖ La estructura real de la organización se basa en el conjunto de relaciones formales e informales.

Según el tipo de estructura organizativa la autoridad y responsabilidad existentes estarán más descentralizados o centralizados. Debido a esto a diferentes organigramas empresariales como:

- ❖ Modelo lineal o jerárquico es la estructura utilizada en empresas pequeñas dominadas por un empresario director. La coordinación de las tareas se hace vía supervisión directa, hay poca especialización de tareas y escasa formalización.
- ❖ Estructura en línea y staff, es aquella en la que se combinan las relaciones de autoridad directa, propias de la estructura lineal, con relaciones de consulta y asesoramiento (staff).
- ❖ Estructura funcional responde a la necesidad de contar con especialistas en los distintos niveles jerárquicos. Se caracteriza porque los subordinados reciben órdenes, comunicación y asesoramiento de varios jefes diferentes, cada uno de los cuales es especialista en su función.

La estructura organizativa que nuestro negocio utilizará en sus comienzos, es la estructura funcional. Estará formada por el director que es el emprendedor de este negocio y un subdirector, los cuales se encargaran de todas las distintas funciones necesarias para la buena marcha de la empresa, así como dirigir a los monitores.

3.4.2. Misión

La misión es la formulación del propósito para el cual existe la empresa. Tiene un carácter bastante duradero, pero puede ser mejorada o cambiada si el concepto de la empresa así lo requiere.

La misión que va a tener la granja escuela “la vaca Vika” es la de enseñar con la realización de un gran número de actividades divertidas y en contacto con la naturaleza lo importante que es el cuidado y mantenimiento del medioambiente.

3.4.3. Visión

También llamada “visión de futuro”, es una formulación de la situación futura deseable para el negocio. Es una especie de gran objetivo a lograr, es la inspiración y el marco para definir objetivos y metas más específicas.

La visión que nuestro negocio persigue es la de consolidarse en la provincia de Jaén y conseguir una gran fama dentro de este sector con el fin de atraer clientes de otras provincias que den estabilidad a nuestro negocio permitiéndonos ampliar y dotar a nuestras instalaciones de las mejores y más atractivas novedades que demande el propio sector.

3.4.4. Valores

Los valores también llamados “valores corporativos, empresariales u organizacionales”, son las creencias acerca de las conductas consideradas correctas y valiosas por la empresa. Los valores que seguirá nuestra empresa con el fin de cumplir la misión y alcanzar la visión son:

- ❖ Trato cercano con los clientes y siempre con educación y una sonrisa.
- ❖ Ayudar a los clientes a entender la educación ambiental.
- ❖ Ir creciendo profesionalmente y trabajar en equipo con la finalidad de ir mejorando los servicios y actividades de nuestro negocio.
- ❖ Favorecer a la convivencia y participación.
- ❖ Realizar las diferentes actividades con entusiasmo y energía.

3.5. Análisis DAFO

El análisis DAFO (iniciales de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) es una herramienta que permite al empresario analizar la realidad de su negocio, producto o servicio para poder tomar decisiones de futuro.

El DAFO puede ser un buen comienzo cuando nos planteamos un nuevo proyecto empresarial ya que ayuda a establecer las estrategias para que éste sea viable. Se divide en dos partes:

- ❖ Análisis interno: Fortalezas y Debilidades. Se estudia la situación de la empresa o proyecto empresarial para ver cuáles son las Fortalezas que debemos aprovechar y las debilidades que tenemos que mejorar.
- ❖ Análisis Externo: Amenazas y Oportunidades. Tanto las Amenazas como las Oportunidades pertenecen al mundo exterior a la empresa pero

deberían ser tenidas en cuenta bien para superarlas, en el caso de las amenazas, o bien para aprovechar las oportunidades que brinda el mercado exterior.

Una vez realizado el análisis, es necesario definir una estrategia que lleve a potenciar las fortalezas, superar las debilidades, controlar las amenazas y beneficiarse de las oportunidades.

3.5.1. Debilidades

- ❖ Una de las debilidades más importantes es la gran inversión inicial para poder poner en funcionamiento la granja escuela, lo que supondrá que en los primeros años el negocio este endeudado y tardará bastante tiempo en recuperarse la inversión aunque todo marche bien.
- ❖ Inexperiencia en la actividad y a la hora de montar un negocio. El promotor de este negocio no cuenta ni con experiencia en el sector ni con experiencia a la hora de tener que encargarse de un negocio.
- ❖ Estacionalidad de los servicios. Aunque se está remediando ofreciendo servicios muy diferentes, en algunas estaciones del año las visitas disminuirán.
- ❖ Inexistencia de imagen de marca. Como el negocio es nuevo no es conocido por los clientes, por lo que tenemos que conseguir una imagen buena para atraer a los clientes.
- ❖ Dudas por parte de empleados y socios de cómo funcionará el negocio. A esto también se unen la de los clientes que no tienen la suficiente confianza de cómo será el servicio que ofrece nuestra empresa debido a la poca experiencia.

3.5.2. Amenazas

- ❖ Elevado número de productos sustitutivos. Existen un gran número de productos sustitutivos en el mercado, tales como aulas de la naturaleza, centros de medioambiente, ludotecas, además de aquellas actividades que se desarrollan al aire libre paintball, escalada,...y todas las escuelas de deporte (fútbol, baloncesto,...), así como casa rurales, hoteles rurales...

- ❖ Competencia directa consolidada. Algunos de los negocios rivales llevan mucho tiempo asentados en el sector por lo que son más conocidos por los clientes y algunos de ellos ya estarán fidelizados con alguna granja escuela. Además la experiencia que tienen es mayor y ofrecen un servicio adaptado a lo que conocen y demandan los clientes.
- ❖ Climatología adversa. Puede suceder que durante alguna excursión cambie el tiempo y llueva, lo que conllevará que algunas actividades no puedan realizarse y habría que cambiarlas por otras alternativas que no hubieran sido planificadas. Lo que producirá una decepción en los clientes, sobre todo en los niños.
- ❖ Crisis económica. Aunque se supone que se está saliendo de la crisis, puede ser que algunas familias prefieran ahorrar a gastarse el dinero en actividades de ocio, por lo que pueda pasar en el futuro.
- ❖ Opinión de los clientes. Gracias a internet los clientes están bien informados de los distintos negocios, ya sea por la página web de la propia empresa como por las redes sociales y los comentarios de otros clientes. Por lo que si la imagen que se llevan los clientes es mala esto puede afectar al beneficio de nuestro negocio.

3.5.3. Fortalezas

- ❖ Ninguna granja escuela cercana. Podemos aprovecharnos para consolidarnos en la localidad y fidelizar clientes.
- ❖ Ninguna granja escuela se encuentra tan cerca de la ciudad. La mayoría de las granjas escuelas se encuentra a más de una 1 hora de Jaén mientras que este negocio está a 15 o 20 minutos. Puede ser una ventaja ya que tanto los clientes de la ciudad como los de los pueblos cercanos prefieran un negocio al que se tarde menos en llegar.
- ❖ Diversidad en las actividades ofrecidas. Se pretende estar a la última e ir actualizándose en los servicios ofrecidos. También se dejara que los clientes planifiquen las actividades que prefieran desarrollar en la excursión.
- ❖ Variedad en la clientela. Aunque los principales clientes de nuestro negocio son niños de 7 años hasta 16, existe la posibilidad de que las

actividades ofrecidas, como senderismo, escalada...atraigan a jóvenes mayores además de adultos.

- ❖ Monitores preparados. Se contratará personal cualificado y sobre todo aquellos que desarrollen su trabajo de la mejor forma posible para que el servicio que dé nuestra empresa sea excelente.
- ❖ Trato cercano y personalizado. El principal objetivo es buscar la fidelización de todos los clientes, tratándolos de la mejor forma posible ya que son esenciales para el futuro de la empresa.

3.5.4. Oportunidades

- ❖ Incremento de la conciencia ecológica. Cada vez la sociedad demanda actividades que respeten el medio ambiente, sean saludables y en contacto con la naturaleza.
- ❖ Gran cantidad de subvenciones. Las actividades relacionadas con la protección y el cuidado del medio ambiente reciben ayudas por parte del gobierno lo que puede suponer un empujón para la financiación del negocio.
- ❖ Servicios innovadores. Búsqueda constante de nuevos servicios que amplíen la clientela del negocio.
- ❖ Sinergias con otros negocios. Aliarse con otras empresas de la zona con el fin de obtener un beneficio mutuo.
- ❖ Altas barreras de entrada. Además de la gran financiación necesaria, tanto la construcción como empezar a prestar el servicio tardará un tiempo en el que nuestro negocio puede empezar a prepararse para competir.
- ❖ Nuevas tecnologías. Es más fácil de difundirse y divulgarse a un bajo coste.

3.6. Matriz DAFO



Ilustración 1: Matriz DAFO

Fuente: Elaboración Propia

Ya tenemos nuestra matriz DAFO, la cual nos sirve para ver de una forma rápida y fácil las amenazas y debilidades a las cuales tenemos que hacer frente, y las fortalezas y oportunidades que podemos aprovechar para el buen transcurso de la actividad de nuestro negocio.

Aunque nos enfrentamos a dos amenazas importantes como son la de que hay un gran número de productos sustitutivos y la de que los competidores directos están bastante consolidados en el sector, tenemos que aprovechar que somos la única granja escuela de la zona y que no encontramos a menos de 15 min de Jaén. Además nuestro negocio contará con una gran variedad de actividades y continuamente nos

estaremos formando e innovando para estar a la última y satisfacer las nuevas necesidades que los clientes demanden.

Otra amenaza aunque esta no es tan importante como las anteriores es la climatología adversa. Para hacerle frente tenemos que ser previsores y tener actividades alternativas llamativas que se puedan realizar en nuestras aulas o espacios cerrados y que no sean solo la realización de manualidades. Además de la creación de sinergias con otros negocios de la localidad con el fin de aprovechar sus instalaciones, como por ejemplo con Pádel Indoor Los Villares y así poder desarrollar una actividad deportiva.

Con el trato cercano y personal que deben de tener nuestros monitores debemos de tratar que los clientes se marchen de nuestra granja escuela con una buena imagen y deseando volver. Esto puede ser fundamental para que la imagen de nuestro negocio vaya consolidándose en la zona, además de servirnos para llegar a otros posibles clientes.

La principal debilidad que nuestro negocio se encuentra para comenzar a desarrollar la actividad es la de la gran inversión inicial. Será necesario encontrar algunos socios y también aprovechar las subvenciones del estado para recaudar dinero y conseguir hacer frente a este primer gasto.

Mediante estas estrategias debemos de aprovechar las oportunidades y utilizar nuestras fortalezas para hacer frente a las dos grandes amenazas mejorando la principal debilidad de nuestro negocio.

4. Plan de Marketing

El plan de marketing es una herramienta vital y necesaria para toda empresa del S.XXI. Actualmente nos encontramos ante un entorno altamente competitivo y dinámico, donde la empresa debe afrontar continuamente nuevos retos. Sin duda, la globalización de mercados, internet, la inestabilidad económica y un continuo desarrollo y avance tecnológico producen una serie de cambios que determinan el éxito de toda empresa. La adaptación de las empresas a este nuevo paradigma no puede ser improvisada y es necesario elaborar un plan de marketing que permita anticiparse y afrontar los cambios del entorno.

El plan de marketing está formado por dos estructuras, el marketing estratégico se considera una etapa analítica y el marketing operativo una etapa práctica.

El marketing estratégico reflexiona y analiza los valores de la compañía, donde está ubicada en el mercado y donde se quiere ir. Busca conocer cuáles son las necesidades actuales y futuras de los consumidores, analizar el mercado para evaluar la posibilidad de incursionar en nuevos nichos y orientar a la empresa en las posibles oportunidades que brinda el entorno.

En cuanto al marketing operativo es básicamente el paso de la teoría a la práctica, llevando a cabo las herramientas precisas del marketing mix para alcanzar los objetivos propuestos, controlando, planificando y ejecutando las acciones necesarias para ello. Las funciones que tenemos que llevar a cabo son la de determinar el servicio, el precio, la distribución y la comunicación.

4.1. Denominación y descripción de la empresa

El nombre que utilizará nuestro negocio para ser conocido es el de “Granja - Escuela La vaca Vika”. Elegimos este nombre por ser muy sonoro y fácil de recordar para los clientes, además de que lo asemejen al contacto que van a tener con los animales.

Se diseñará un logo con lo que se pretende asociar dicha representación pictográfica de la marca a la empresa, a la vez que comunica un mensaje para toda la población. El logo estará formado por el nombre y la imagen de una vaca con un

lápiz en la boca para simbolizar el aprendizaje que encontrarán en nuestra empresa como se muestra en la siguiente imagen.



Ilustración 2: Logo Publicidad

Fuente: Crear logo gratis online y retocado por el autor

4.2. Marketing Estratégico

El marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación u hoja de ruta que consiga los objetivos buscados.

Debemos de ser capaces de comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará el mercado afectarán a nuestra empresa y de establecer las estrategias más adecuadas para aprovecharlos al máximo en nuestro beneficio. Esto no es solo indispensable para que la empresa pueda sobrevivir sino para que pueda posicionarse en un lugar destacado en la mente de los consumidores.

4.2.1. Segmentación y público objetivo

Es importante tener muy claro cuál va a ser nuestro público objetivo, al que pretendemos ofrecer nuestro servicio, con el fin de poner todo nuestro tesón en captar su interés y que nuestro negocio tenga éxito.

Hemos pensando en hacer una segmentación demográfica basada en edades, es decir, se dividirá a los clientes en tres categorías distintas: niños de 6 a 16, jóvenes de 17 a 25, y adultos de más de 25 años.

Los niños y los jóvenes serán los segmentos estratégicos prioritarios para nuestra empresa y sobre los cuales se realizará un mayor esfuerzo comercial y de marketing, debido a que con estos grupos se pueden cubrir las distintas actividades que ofrecemos. Para la categoría de los niños irán destinadas las distintas actividades que en próximos apartados se comentarán, para la categoría de los jóvenes creemos que básicamente solo las actividades deportivas les interesarán.

Por otra parte la categoría de los adultos será tratada como un segmento secundario y por eso le dedicaremos un menor esfuerzo comercial y de marketing para atraerlos. Esto tiene una explicación y es que pensamos que estas personas no visitan las granjas escuelas, pero tampoco queremos cerrarnos puertas ya que pueden alquilar las instalaciones para un fin de semana o venir con sus hijos. Por eso no realizaremos tanto esfuerzo como con las otras pero sin perder la oportunidad de negocio puesto que pueden realizar reuniones, convivencias de empresa u otras actividades.

No obstante aunque hayamos dividido a los clientes en categorías, la estrategia de marketing que utilizaremos será masiva. Al principio se utilizará una estrategia igual para todo el mercado, ya que cualquier cliente puede necesitar de nuestro servicio, por lo que la publicidad será la misma para todos los casos. Con el paso del tiempo y si vemos que los resultados no son los que buscamos, trataremos de modificar la estrategia y diferenciar la publicidad en función de cada categoría. Siempre con un mayor esfuerzo en atraer a los niños y jóvenes, dándole importancia a sus actividades principales y con un lenguaje adaptado para cada categoría.

4.2.2. Posicionamiento

El posicionamiento es el lugar que ocupa nuestra marca en la mente del consumidor en relación con la competencia y consta de tres etapas:

- Posicionamiento analítico: consiste en fijar exactamente el posicionamiento actual con respecto a la competencia y en el contexto en el que competimos, y cuales son aquellos atributos que debemos mejorar para conseguir el posicionamiento ideal.
- Posicionamiento estratégico: en esta fase se decide con los resultados obtenidos en el posicionamiento analítico, unos atributos y unos objetivos a poner en marcha, un estrategia de mensaje y un plan de acciones tácticas a ejecutar para conseguir dicho posicionamiento.
- Control del posicionamiento: es necesario medir la eficacia de nuestra comunicación a través de un análisis para ver nuestra identidad e imagen percibida y ver si es coincidente con nuestros objetivos, en el caso de que no lo sea, habrá que tomar medidas.

Como la empresa aún no existe, el posicionamiento analítico es nulo y decidiremos un posicionamiento estratégico oportuno sin tener en cuenta el posicionamiento que pudiera tener anteriormente con respecto a la competencia y en el contexto que competíamos.

El negocio se conocerá por ofrecer servicios de alta calidad a precios competitivos. Esto nos resultará fácil de conseguir, debido a que nuestras instalaciones son nuevas, lo que conlleva que sean modernas y estén a la última para ofrecer las actividades de la mejor y novedosa forma posible y a un precio parecido al de nuestros competidores. En resumen, lo que intentaremos que los clientes vean es que por el mismo precio pueden elegir unas instalaciones más nuevas y modernas.

Otra cosa que nuestra empresa pretende es la de fidelizar a los clientes y atraer otros nuevos, para ello los clientes deben de asemejar la imagen de la granja escuela a una serie de valores positivos, como son la felicidad, el aprendizaje, el entusiasmo, la cortesía, etc. Por lo que nuestros trabajadores tratarán a los clientes con un trato cercano, simpatía y respondiendo a sus preguntas de forma rápida y segura a la hora

de realizar las actividades para que se encuentren de la mejor forma posible y puedan apreciar los distintos valores positivos con el fin de que vuelvan pronto.

4.3. Marketing Mix

El marketing mix es uno de los elementos clásicos del marketing, es un término creado por McCarthy en 1960, el cual se utiliza para englobar a sus cuatro componentes básicos: producto, precio, distribución y comunicación. Estas cuatro variables también se conocen como las 4Ps y pueden considerarse como las variables tradicionales con las que cuenta una organización para conseguir sus objetivos comerciales. Para ello es totalmente necesario que las cuatro variables del marketing mix se combinen con total coherencia y trabajen conjuntamente para lograr complementarse entre sí.

4.3.1. Producto

El producto es la variable por excelencia del marketing mix ya que engloba tanto a los bienes como a los servicios que comercializa una empresa. Es el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los consumidores.

La granja escuela tratará de satisfacer las necesidades de los clientes mediante servicios y actividades diversos con el fin de atraer el mayor número de clientes posible. Los servicios que ofrecerá nuestra granja escuela son:

- Visita de un día. Es el principal servicio de nuestro negocio. Consiste en la organización de un programa de actividades, teniendo en cuenta las preferencias del cliente, para realizarlas a lo largo del día en nuestras instalaciones y con nuestros monitores cualificados. Las actividades que nuestro negocio ofrece y entre las cuales los clientes pueden elegir se clasifican:
 - Ganadería: desarrollo y aprendizaje de trabajos cotidianos del sistema de explotación ganadero tradicional, como son: Ordeño tanto de vacas como cabras, recogida de huevos de las gallinas, cepillar los caballos y burros, esquila de las ovejas, así como poder ayudar a darle de comer a los distintos animales y a limpiar las instalaciones.

- Artesanía: realización de manualidades en nuestras aulas para que los niños desarrollen su creatividad y aprendan mediante la utilización de técnicas de nuestros antepasados a obtener un producto creado con sus propias manos. Como pueden ser, jabón, velas, cestos, vasijas de arcilla, o cualquier otro producto que los clientes nos demande y este dentro de nuestras posibilidades. Además podrán aprender a reciclar distintos materiales o viejos utensilios para poder transformarlos en bellos objetos decorativos.
- Recursos Naturales: realización de itinerarios guiados por las zonas naturales describiendo los elementos de los ecosistemas naturales y el paisaje.
- Huerto ecológico: donde se busca el aprendizaje mediante la realización de actividades de siembra en nuestro huerto, recolecta de hortalizas y de las frutas de nuestros árboles frutales, hacer conservas...y también se enseñarán cuando son las mejores épocas para la recolección y siembra.
- Mantenimiento y recogida de olivas. Debido a la gran importancia del aceite en nuestra provincia, haremos una mención especial a esta actividad. Se explicara todo el proceso desde su mantenimiento y recogida (la cual si es época también podrá practicarse) hasta que se obtiene el aceite realizando una pequeña y rápida visita a la Cooperativa “Sierra de la Pandera”, la cual cuenta con un espacio virtual donde desarrollar esta actividad.
- Charlas. Estas tienen la finalidad de que los clientes aprendan y pueden ser tanto de temas medioambientales como reciclaje, contaminación hasta temas humanos como tolerancia, igualdad.
- Actividades deportivas. Nuestro negocio contara con una gran variedad para poder así atraer a clientes de mayor edad no solo hasta 16 años. Tendremos escalada, tiro con arco, senderismo, circuito con obstáculos, fútbol, tenis, baloncesto, balonmano, ping pong. Además trataremos de crear sinergias con Pádel Indoor Los Villares y la Piscina Municipal para que nuestros clientes puedan jugar al pádel, aprender natación y bañarse. También existirá la posibilidad de crear campeonatos de fútbol u otro deporte.

- Servicio de cocina y alojamiento. Se da a los clientes la posibilidad de que pernocten en nuestras instalaciones y contamos con un servicio de comidas para aquellos que lo prefieran cuando van a pasar el día o los que se queden a dormir durante un periodo de tiempo determinado.

Los clientes podrán elegir entre dos tipos de menú. Este constará de desayuno, comida y merienda para las visitas de un día. Para los fines de semana y los campamentos habrá más variedad y también contarán con cena, en este caso el servicio de cocina y alojamiento irá incluido en el precio.

- Campamentos de verano. Habrá distintos tipos de campamentos a lo largo del verano con diferentes temáticas, como pueden ser: para aprender a jugar a fútbol u otro deporte antes especificado, de baile, etc. Además se podrán practicar las actividades antes mencionadas y se podrán complementar los campamentos con la enseñanza del inglés.

Además de estos servicios y actividades existe la posibilidad de que el cliente busque algo distinto a lo que nuestra empresa ofrece, en tal caso estudiaremos si se puede llegar hacer sin que sea perjudicial para los intereses de la empresa.

4.3.2. Precio

El precio es la variable del marketing mix por la cual entran los ingresos de una empresa. Antes de fijar los precios de nuestros productos debemos estudiar ciertos aspectos como el consumidor, mercado, costes, competencia, etc. La variable del precio nos ayuda a posicionar nuestro producto.

Ahora tras haber realizado un estudio de mercado de las distintas granjas escuelas de la provincia de Jaén o cerca, nuestras principales competidoras, ya tenemos la información necesaria para poder decidir el precio de los distintos servicios y actividades que ofertamos. En la siguiente tabla se exponen las actividades y servicios, su duración y el precio:

Servicio/Actividad	Duración	Precio
Visita de un día	Un día	20€/persona
Fin de Semana	2 días	80€/persona
Comida 1º Menú	Un día	5€/persona
Comida 2º Menú	Un día	7€/persona
Campamentos	7 días	250€/persona
Campamentos con Inglés	7 días	310€/persona
Deportivas	2 horas	15 €/persona

Tabla 2: Actividades y Servicios ofrecidos

Fuente: Elaboración propia

Para la realización de los distintos servicios y actividades expuestas en la tabla es necesario un número mínimo de personas. El precio de la tabla se ha estipulado en función de un número de 10 personas para visitas de un día, fines de semana, y actividades deportivas, si no se llegara alcanzar se vería la necesidad de cambiar el precio para que salga rentable. Para los campamentos el número mínimo de personas será de 45.

Los precios de las diferentes actividades y servicios son indicativos, debido a que se realizaran ofertas a grupos grandes, como por ejemplo, que por cada 20 niños un profesor gratis. También los precios podrán variar dependiendo de si estamos en temporada alta o baja o en función del paquete de actividades que el cliente elija. En todos los casos se analizará para dar un presupuesto lo más adaptado posible a las situaciones actuales.

En cuanto a la política de cobros, los clientes deberán abonar el 100% del precio antes de su realización para el caso del servicio de visita de un día, fines de semana y de cocina y de las actividades deportivas. En el caso de los campamentos, primeramente pagaran una fianza acorde al número de personas que tengan pensado reservar nuestras instalaciones y una vez llegada la fecha de iniciación del servicio deberán pagar el resto del capital.

4.3.3. Distribución

La distribución es el conjunto de actividades desarrolladas por la empresa desde el momento en que el producto o servicio sale de la empresa hasta que llega al consumidor final. El objetivo es llevar el servicio al lugar indicado, en el momento justo, en la cantidad necesaria y al mejor precio.

Nuestro negocio utilizara el canal de distribución directo, con el fin de ofrecer al cliente un trato cercano, una de las fortalezas sobre la que se asentará la empresa para obtener éxito. Para llevarlo a cabo el negocio será el único que este en contacto con el cliente para su proceso de venta, es decir, no habrá otros intermediarios. Tendremos que realizar todos los pasos desde tratar con el cliente hasta ofrecer los servicios y adaptarlos en función de lo que deseen.

Al no vendernos a través de otras empresas, tenemos que utilizar diferentes formas para que los clientes puedan ver las ofertas y contactar con nosotros. Estos son:

- Venta directa al cliente. Los clientes tienen la opción de acercarse a la empresa para obtener información de lo que ofrecemos, poder visitar las instalaciones y contratar nuestros servicios. A través de este medio tenemos un trato cercano con el cliente.
- Página Web. La ventaja de este medio es la de que los clientes pueden acceder a esta en cualquier momento del día. Encontrarán toda la información que necesitan para conocer bien a nuestro negocio, como por ejemplo las actividades de las que dispone, fotografías de las instalaciones, el lugar donde está situada la granja escuela y como llegar, como contactar, un apartado para poder hacer la reserva, etc.
- Venta telefónica o por correo electrónico. Otra forma que los clientes pueden utilizar para contactar y obtener información de la granja escuela es a través de estos dos medios. Se sigue creando un contacto directo pero sin necesidad de que los clientes se desplacen al negocio.

4.3.4. Comunicación

Gracias a la comunicación nuestro negocio puede dar a conocer, como nuestros servicios pueden satisfacer las necesidades de nuestro público objetivo. Al ser un negocio de nueva creación este apartado es muy importante, debido a que no es conocido por los clientes, por lo que debemos de tratar de crear una buena imagen a la mayor brevedad posible.

La imagen que pretendemos que nuestra publicidad transmita es la de confianza, responsabilidad, compromiso y trato cercano. Queremos que los clientes tengan confianza en nosotros y en que todo va a salir bien, mediante la responsabilidad y el compromiso de los que cuentan nuestros monitores cualificados para cada actividad contratada, así como el trato cercano que en todo momento ofrecerán.

Para promocionar nuestra imagen utilizaremos los siguientes medios:

- **Página Web.** Además de servirnos para que los clientes puedan reservar y contactar con nosotros, nos ayudará a mostrar los servicios, precios, la misión y visión de la empresa, así como todo lo necesario para que los clientes conozcan y tengan una buena imagen de nuestro negocio.
- **Redes sociales.** En estos momentos son de gran utilidad y nos pueden ayudar a darnos a conocer de una forma fácil y sin la necesidad de gastar el dinero. Para ello crearemos un perfil a nuestra granja escuela en Facebook, Twitter, Instagram...
- **Contacto directo.** Tenemos la posibilidad de ir visitando diferentes centros educativos y asociaciones de padres y madres de alumnos de la zona para ofrecer nuestros servicios y darnos a conocer.
- **“El boca a boca”.** Es otra buena técnica en la que tenemos un gran papel, ya que debemos de tratar que los clientes se marchen del negocio contentos y satisfechos de los servicios ofrecidos y las actividades que desarrollan, con el fin de que estos aconsejen a sus conocidos el visitar la granja escuela.
- **Cartel Indicativo.** Además de facilitar la llegada al negocio, ayuda a captar la atención de otros posibles clientes e informar de que hay una granja escuela cerca.

- Folletos. Distribuiremos folletos por las distintas tiendas de la zona y en las principales tiendas de Jaén, así como en colegios, institutos, academias...El folleto constara del logo de nuestra empresa, la misión y visión, y las posibles actividades que se pueden practicar.

Además de estas distintas formas de promocionarnos, una vez el cliente nos haya visitado debemos de intentar seguir manteniendo contacto con él. Para ello le pediremos el correo electrónico y le enviaremos mensualmente un correo con las diferentes ofertas y las nuevas actividades que ofrecemos.

4.4. Previsión de Ventas

En este apartado vamos hacer una posible estimación de las ventas que nuestro negocio tendrá para los próximos 5 años desde su apertura. Esto solo nos servirá para ir teniendo una idea de cómo marchará el negocio, en el apartado “Plan Económico y Financiero” profundizaremos en mayor medida con el fin de exponerlo de una forma más detallada.

Anteriormente se ha estado mencionando como el gobierno está cada vez más concienciado de lo importante que es que la población se interese por reciclar, no contamine y preserve el medio ambiente. Además el turismo rural lleva dos años de recuperación y tiene un futuro esperanzador. En función de esto podemos ser positivos y pensar que las ventas crecerán en los posteriores años de la siguiente forma:

Año	Crecimiento Esperado
2018	Primero analizaremos la demanda de nuestros servicios en el primer año de apertura y en función de esto se producirán los crecimientos de los siguientes años.
2019	5%
2020	7%
2021	10%
2022	12%

Tabla 3: Crecimiento Esperado

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla se puede observar como los primeros años después de la apertura y cuando la empresa ya se ha creado una imagen y sea conocida por la clientela

tendremos un crecimiento importante. A partir del tercer año el crecimiento empezará a bajar e ir estancando, pero para entonces intentaremos tener fidelizados un gran número de clientes.

También tenemos que tener en cuenta que las obras empezarán en 2017 y se pretende que estén acabadas para finales de 2017 y poder comenzar a ofrecer los servicios en 2018. Mientras están construyendo nuestras instalaciones, empezaremos a movernos y a promocionar nuestro negocio de las diferentes formas que se mencionaron en el apartado de comunicación, con el fin de empezar a captar clientes.

En el apartado “Plan Económico y Financiero” estudiaremos con más profundidad la situación esperada.

5. Plan de Operaciones

Cuando se hace referencia a las operaciones dentro de una empresa se hace referencia a todos los procedimientos y acciones que ayudan a que la empresa cumpla su finalidad principal y logre los resultados esperados, es decir, se explica el proceso de producción que sigue hasta llegar al producto final, o bien, la forma de prestar el servicio, el cual es el caso de nuestra empresa.

Estos aspectos se describen de forma detallada, puesto que determinarán los recursos necesarios (humanos, materiales,...) que condicionarán la estructura organizativa de la empresa y su repercusión en los costes de la misma

En el plan de operaciones se incluyen los siguientes conceptos, desarrollo del producto, tipo de proceso, capacidad productiva, localización, relación con los proveedores, aprovisionamiento y gestión de la calidad, conceptos que tendremos que estudiar en función del servicio que pretendemos ofertar.

Con todo esto se intentará garantizar la viabilidad técnica del proyecto, asegurando que la empresa dispone de la capacidad y los recursos necesarios para prestar el servicio y que todo se realice de la manera más eficiente posible.

5.1. Identificación de los procesos

En este apartado vamos a identificar y diferenciar los distintos procesos de trabajo necesarios para prestar nuestro servicio, estos son:

- ✓ **Dirección y administración:** de las contracciones de los monitores y resto de empleados, de las reservas, de los inventarios de comida, de los pienso y animales, de las semillas, de los materiales para realizar las actividades y todo lo necesario para la buena marcha del negocio.
- ✓ **Recepción e información:** se recibirá las visitas y en la sala de reuniones se informaran a los clientes con una pequeña charla de las actividades y las horas en que se desarrollará cada una, los horarios de comida, donde pueden dejar sus maletas, donde están sus habitaciones en el caso de que vayan a pasar la noche y se les dotaran de las llaves, también se dividirán a los clientes en grupos para que las actividades sean más

fáciles de realizar y con mayor seguridad. Una vez este todo explicado se comenzarán a realizar las actividades.

- ✓ **Atención al cliente:** los clientes podrán informarse, realizar cualquier pregunta o duda sobre nuestros servicios y reservarlos, tanto en persona en la recepción de la granja escuela como a distancia mediante la página web o el correo electrónico, recibiendo una respuesta lo más precisa y rápida posible.
- ✓ **Cocina:** cada día en función del menú y del número de estos que se hayan reservado se elaborará la comida necesaria para satisfacer la demanda de los clientes y empleados, tratando de que no se desperdicie la comida y suponga una pérdida para nuestra empresa.
- ✓ **Mantenimiento:** de los animales, instalaciones y pagina web. Es de gran importancia que todos los días los animales reciban unos cuidados y se limpien sus instalaciones para que estos vivan en las mejores condiciones posibles. También es importante la limpieza de las demás instalaciones (habitaciones, cocina, comedor, aulas,...) para que cuando llegue la próxima visita se lo encuentre todo acorde y pueda disfrutar al máximo de la visita. Por último, debemos de realizar un mantenimiento y tener actualizada nuestra información en la página web y en los perfiles que nuestra empresa tendrá en las redes sociales.

5.2. Identificación de los recursos permanentes

Los recursos permanentes son aquellos propios de la empresa y los cuales necesitaremos para desarrollar nuestra actividad y ofrecer nuestros servicios de una forma adecuada. Los nombraremos a continuación:

- ✓ **Infraestructura:** lugar físico donde nuestra empresa va a ofrecer sus servicios a los clientes. Será explicado con mayor profundidad en un apartado posterior.
- ✓ **Animales:** en nuestra granja escuela habrá una gran cantidad de animales. Contaremos para empezar con 10 gallinas, 1 gallos, 10 codornices, 2 pavos reales, 25 pájaros, 10 conejos, 2 vacas, 2 burros, perros, dos cerdos vietnamitas, 6 cabras y 4 ovejas. En el caso de que todo vaya bien pensaremos en incorpora nuevos animales.

- ✓ **Materiales:** necesitaremos adquirir todo tipo de materiales para poder realizar nuestras actividades de artesanía (arcilla, folios, tijeras, colores, plastilina, etc.), para las actividades deportivas (balones, porterías, canastas, redes, arcos, arnés, cuerdas), para el cuidado de los animales (palas, rastrillos, cepillos, cubos, bebederos y comederos), para nuestro huerto y el mantenimiento y recogida de olivas (semillas, plantas, piquetas, esportones, fardos).
- ✓ **Tecnología:** el negocio necesitará de tres ordenadores uno para la recepción y los otros dos para el director y el subdirector, un proyector para la sala de reuniones, ocho walkie talkies para que los monitores estén comunicados, conexión a internet y teléfono para poder estar en contacto con los clientes.
- ✓ **Mobiliario:** necesitaremos amueblar todas las habitaciones, aulas, cuartos de baño, recepción, comedor, cocina. Para las cuatro habitaciones grandes necesitaremos literas, armarios grandes y un cubo de basura. Para cada habitación familiar necesitaremos una cama de matrimonio, una litera para los niños, un armario grande, un cubo de basura, mesitas de noche. En cada aula nos hará falta una pizarra, una estantería, un cubo de basura, mesas y sillas. Para la recepción un mostrador y una estantería, una silla cómoda. En el comedor necesitaremos mesas grandes con sus bancos respectivos, seis cubos de basura y cuberteros para depositar las bandejas. Para la cocina un gas, hoyas, cuchillos, etc.

5.3. Localización

Otra de las decisiones importantes que debemos tomar es la localización donde nuestra empresa va a prestar sus servicios. Esta elección va influir en la competitividad de la empresa y además el entorno socioeconómico que rodea a la empresa puede impulsar u obstaculizar el desarrollo de la misma, por lo que no todas las localizaciones son igual de atractivas.

En nuestro caso, una empresa de servicios, lo que trataremos de buscar es maximizar los ingresos por lo que tendremos que estar cerca del cliente, ya que estos eligen las empresas cercanas a él. Por eso la empresa estará situada en Los Villares, un pueblo cercano a la ciudad de Jaén y a otros pueblos de la Sierra Sur.

También con esta localización además de que el emprendedor la conoce de buena mano ya que es donde vive y ha vivido toda su vida por lo que podrá aprovechar al máximo los recursos turísticos, naturales, culturales etc. nos podemos aprovechar de que no existe competencia en la zona.

Esta elección además viene apoyada por la necesidad de un terreno lo suficientemente grande como para poder construir todas las instalaciones necesarias de la granja escuela, que su ubicación este cercana a la montaña con el fin de que los clientes puedan estar en armonía con la naturaleza y se puedan desarrollar las actividades de senderismo, escalada, etc. y que este bien comunicado con la carretera para tener un fácil acceso. Todo esto lo cumple un terreno que pertenece al emprendedor por lo que no sería necesaria su compra, con lo que bajara el nivel de la inversión inicial.

5.4. Infraestructura

Para poder empezar a ofrecer nuestros servicios a los clientes, una vez hemos elegido la localización y tenemos el terreno lo suficientemente grande como para poder desarrollar nuestras distintas actividades, para que los animales tengan el suficiente espacio para poder vivir de manera adecuada y para que los clientes puedan hospedarse, debemos decidir cómo se situara las distintas infraestructuras en el terreno que será de casi una hectárea.

Lo primero que se tendrá que hacer es retirar algunas olivas para poder empezar a construir las casas, las zonas para los animales y todo lo necesario. No se eliminarán todas las olivas ya que estas nos servirán luego para las actividades antes mencionadas de recogida y mantenimiento de estas y además ayudaran a que nuestra empresa se establezca en un entorno natural.

La distribución quedará de la siguiente forma: conforme se accede, se entrara en un camino bordeado con olivas y arbustos de 25 metros de largo que lleva al parking. Donde los clientes podrán dejar sus coches o los autobuses.

Cuando atravesamos el parking, sigue el camino y nos encontramos a la izquierda una casa. Ésta estará formada por dos plantas, en la planta de abajo habrá seis dormitorios para familias y cuatro más pequeños para los monitores de la granja o profesores que acompañen a los niños, además de dos cuartos de baño con cinco duchas cada uno, uno para hombres y otro para mujeres. En la planta de arriba solo habrá un pequeño cuarto de baño común y cuatro habitaciones grandes en las que cogerán diez literas para los niños. La casa contará con tres puertas para entrar y salir, la principal en la parte de delante que da al patio y otras secundarias en los laterales, en caso de emergencia. La capacidad total de posibles clientes es de ciento diez personas.

A la derecha y enfrente de la casa principal se encuentra otro edificio (lo llamaré en el plano casa secundaria) de las mismas dimensiones. En la planta de abajo estará la recepción del negocio y dos cuartos de baño uno para hombres y otro para mujeres, el resto será el lugar que ocupará la cocina con su almacén y el comedor para los clientes. En la planta superior habrá tres aulas taller, una sala más grande (sala de

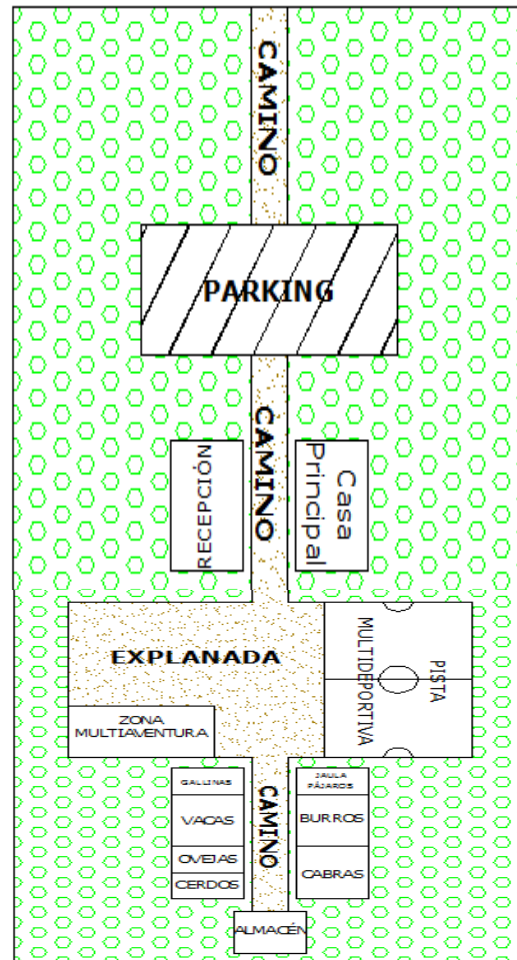
reuniones), un cuarto de baño y un pequeño almacén para guardar todo lo necesario para las actividades de artesanía, para las charlas,...también habrá una habitación para que el director y el subdirector puedan trabajar.

Llegaremos a una explanada donde se podrá realizar las distintas actividades de ocio al aire libre. La pista multideportiva donde se podrá realizar fútbol, tenis, baloncesto, se encuentra a un lado de la explanada y al otro lado se encuentra la zona multiaventura con pista americana, rocódromo y zona de tiro con arco.

Siguiendo el camino de la explanada llegaremos a las instalaciones de los animales. Primero nos encontraremos una pequeña casa y corral vallado donde estarán las gallinas, un gallo y las codornices. Al lado se situará una jaula gigante donde se podrá ver un gran número de pájaros.

También existirá un almacén para guardar los piensos y todo lo necesario para el cuidado y el mantenimiento de los animales, además habrá una pequeña zona para los conejos. El almacén estará rodeado por 3 corrales grandes, en uno se encontraran las vacas, en otro los burros, en otro las cabras y habrá otros dos más pequeños donde vivirán los cerdos vietnamitas y ovejas. Los encargados de recibir a los clientes serán dos hermosos pavos reales que harán gala de su colorido plumaje campando libremente por el recinto lanzando sus cantos característicos.

La distribución de las diferentes instalaciones con las que constara nuestra granja escuela, se puede ver de una forma más clara y explicativa en el plano imagen de la página siguiente.



Titulación		Grado en Ingeniería de Organización Industrial
Asignatura		Trabajo Fin de Grado
Escala	1:1000	UNIVERSIDAD DE JAÉN

Ilustración 3: Plano de la distribución de las Instalaciones**Fuente: Elaboración Propia**

5.5. Proveedores

Un proveedor puede ser una persona o una empresa la cual abastecerá a la nuestra con existencias, las cuales nos serán de utilidad para transformarlas y poder prestar nuestros servicios.

Nuestro negocio necesitará principalmente tres proveedores para poder desarrollar nuestra actividad de forma correcta, estos son:

- I. Nos suministrara la comida para los clientes, gel, champú, papel higiénico y todo lo necesario para que los clientes se sientan como en casa. Hablaremos con los supermercados que hay en la localidad de Los Villares (DIA, masymas y Covirán) y elegiremos el que nos ofrezcan productos de mejor calidad y facilidades para pagar. Además como los supermercados son provistos de existencias cada semana o cada dos o tres días aprovecharemos para que la ruta pase por nuestra empresa.
- II. Nos suministrará los animales, los piensos para estos, las semillas y todo lo necesario para nuestro huerto. Hablaremos con la tienda la Cuca de Los Villares, una tienda de animales y plantas que lleva algunos años en el sector y conocen bien los proveedores. Nos ayudaremos de su experiencia para pedir lo necesario a través de ellos y conjuntamente para intentar ahorrar gastos.
- III. Nos suministrará todo el material para las actividades de artesanía, folios, lápices, tijeras, pegamento, etc. Nos pondremos en contacto con las principales papelerías de la localidad (Pcfix y Multitec) para ver cuales tienen mejores precios y cual nos ofrece mayores ventajas a la hora de realizar los pedidos conjuntamente.

Para el mobiliario de las habitaciones, comedor, cocina y para el restos de estancias iremos a distintas tiendas de muebles de Jaén con una lista con todo lo que necesitamos, la que mejor presupuesto, facilidades de pago y productos de mayor calidad nos dé es la que elegiremos. No nos olvidamos de la posibilidad de ir a IKEA y comparar.

5.6. Gestión de la calidad

La calidad de servicio y la satisfacción son conceptos que están íntimamente relacionados puesto que una mayor calidad del servicio llevará a aumentar la satisfacción del consumidor, es decir, que la primera deber ser tratada como un antecedente de satisfacción. Por ello para nuestro negocio es de gran importancia ofrecer un servicio de calidad que nos ayude a diferenciarnos de una forma duradera, conseguir una ventaja competitiva por la cual los clientes nos elijan y por supuesto que queden tan satisfechos que quieran volver a repetir.

La experiencia de los consumidores será positiva o negativa en función de la disponibilidad, el ambiente, la actitud de los monitores, el entorno, los otros clientes, la rapidez y precisión de la respuesta a sus preguntas, la personalización de los servicios. Por eso debemos de tratar de que el ambiente sea agradable y tranquilo, con más razón en nuestro caso ya que algunos clientes pretenderán desconectar de su vida cotidiana. También tenemos que tener en cuenta que los monitores que contratemos estén bien preparados para poder realizar las actividades de forma adecuada y tenga una buena actitud con un trato cercano y personal. Otra cosa que nos ayudara a satisfacer a los clientes es la posibilidad que les daremos de elegir entre diferentes actividades para realizar durante la visita, siempre programadas con antelación.

Para poder llevar a cabo esta política en la empresa todos los empleados deberán de conocerla de buena mano y tenerla clara para poder llevar a cabo en todo momento. Aunque el cliente es lo más importante, ya que de ellos depende que nuestro negocio tenga éxito o fracase, no nos podemos olvidar de los empleados. Tendremos que tener en cuenta la satisfacción de éstos para que así nos sean leales, estén contentos, motivados y trabajen de forma eficiente para la buena marcha de la empresa.

Con todo esto lo que pretendemos es fidelizar al mayor número de clientes porque es bastante costoso y difícil conseguir nuevos clientes cada cierto tiempo. Por ello además al final de cada visita le daremos una pequeña encuesta para que valoren las actividades, habitaciones, comida, monitores, etc. con el fin de poder ir mejorando, así como le daremos la posibilidad de que en un apartado no sugieran nuevas

actividades o mejoras de otro tipo, además de las quejas si las hubiera porque el cliente siempre lleva la razón.

6. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

En este capítulo se hablará de todo lo importante y necesario sobre la Organización y los Recursos Humanos para poder poner en marcha nuestro negocio. Se estudiará la estructura organizativa que la empresa va a utilizar, se definirán los puestos de trabajo, así como la plantilla que se necesitará para poder ofrecer un servicio de calidad.

6.1. Estructura organizativa de la empresa

La estructura organizacional que utilizará nuestro negocio será el modelo funcional, además del emprendedor que es el director del negocio, otro socio será nombrado subdirector y le ayudará en las diferentes tareas. Este otro socio tendrá conocimientos de magisterio para poder complementarlos con los de administración y gestión de empresas del emprendedor y así tener más conocimientos y especialización para intentar llevar el negocio de una forma adecuada para que tenga éxito.

El director en el que recaerá la autoridad será el emprendedor como ya se ha expuesto en el párrafo anterior, pero a pesar de esto las decisiones importantes serán tomadas con la opinión de los diferentes socios entre los que también se encuentra el subdirector. Después de la dirección nos encontramos con dos departamentos diferentes, el educativo y el de servicios generales. Cada uno contará con sus respectivos subdepartamentos como se puede observar en el siguiente organigrama.

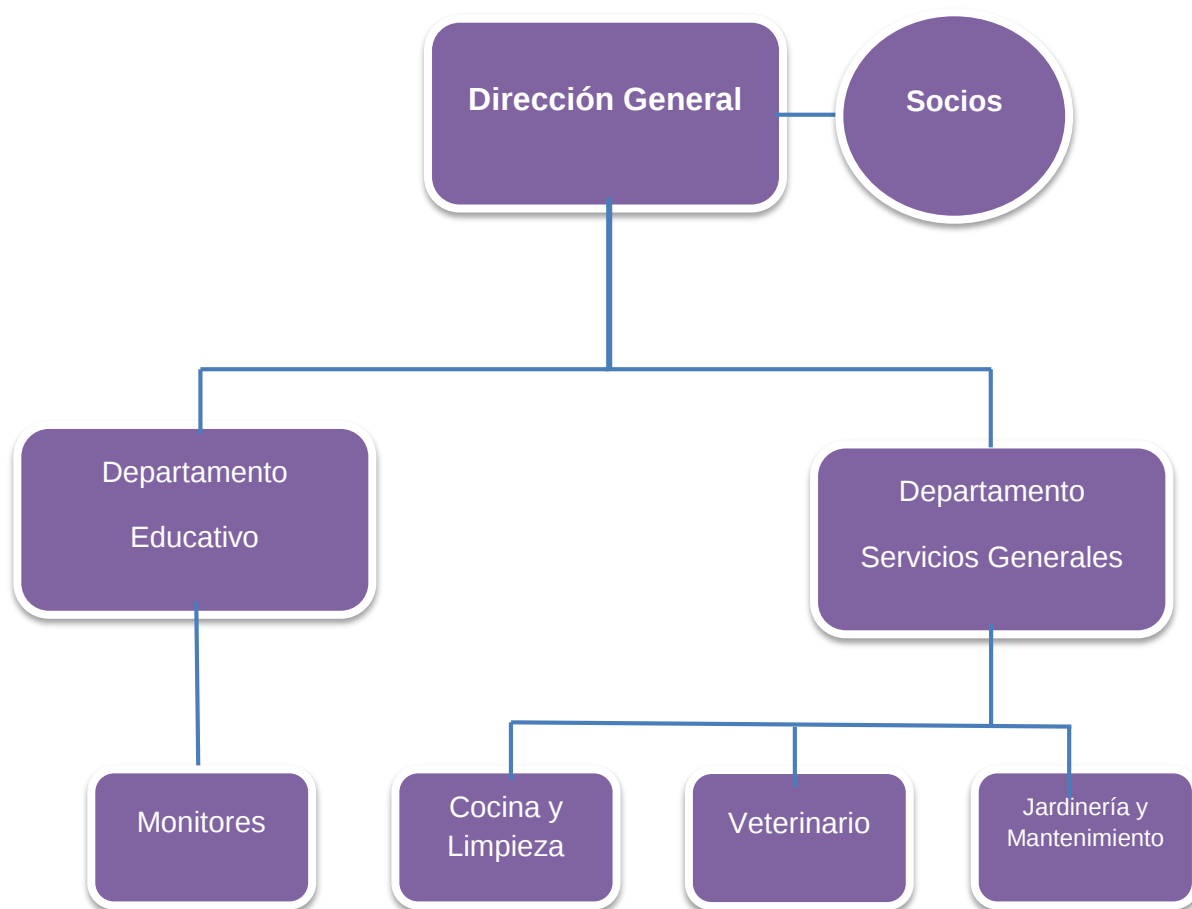


Figura 1: Estructura Organizativa

Fuente: Elaboración Propia

En la dirección se decidirán todas las estrategias, decisiones y todo lo importante entre los cuatro socios, que luego serán aplicadas por el director y el subdirector en su respectivo campo.

El director se encargará del departamento de servicios generales, que estará formado por tres bloques cocina y limpieza, jardinería y mantenimiento y veterinario. Tendrá que encargarse de la contratación, el pago, las sugerencias, quejas y todo lo que atañe a los empleados, de regular las visitas del veterinario, de pedir la comida para los clientes y para los animales, es decir, coordinar todas las actividades respecto a este departamento.

El subdirector se encargará del departamento educativo, que estará formado solo por el bloque de monitores. Su función será la de encontrar monitores cualificados en diferentes especialidades debido a la gran variedad de actividades que la empresa ofrece y crear un grupo, para así contratarlos en función de los servicios que contraten

los clientes. Por ejemplo, si los clientes contratan actividades deportivas pues ese día tendrá que ir el monitor especializado en ese tema. Además con los conocimientos que tiene también puede, si fuera necesario, desempeñar las funciones como monitor.

También y para poder desempeñar más fácilmente el trabajo y que la comunicación sea más fluida entre departamentos y bloques, dentro de cada bloque se nombrará un representante.

6.2. Definición de los puestos de trabajo

Una vez se ha expuesto la estructura que tendrá el negocio y aunque hemos explicado un poco las funciones de algunos trabajadores, ahora en este apartado se explicarán más en profundidad las funciones, responsabilidades y perfil de cada empleado. Para así tener claro lo que necesita nuestra empresa y poder contratar a la persona más adecuada para poder realizar esos servicios con la mayor calidad y eficiencia posible.

Director

- **Funciones:** además de llevar la dirección, como ya se ha visto antes junto con el resto de socios decidirá la estrategia que utilizará la empresa y todo lo importante con el fin de que el negocio tenga éxito. También se encargará del departamento de servicios generales, entrevistas, contrataciones, pagos, y toda la coordinación de los diferentes bloques que lo forman. Además si es necesario atenderá y resolverá los problemas que puedan tener los clientes.
- **Responsabilidades:** debe de elegir la mejor estrategia para que las ganancias sean superiores a las pérdidas y de ejecutarla de manera adecuada para que se cumplan los objetivos. También tiene que cuidar y asegurarse que los clientes queden totalmente satisfechos con el trato recibido.
- **Perfil:** debe tener terminado el Grado en Ingeniería de Organización Industrial o de Administración y Dirección de Empresas. También debería de contar con una serie de cualidades para poder dirigir la empresa, como

son, liderazgo, autoconfianza, compromiso, planificación, creatividad, resolución de problemas, innovación, trabajo en equipo, comunicación, visión, autonomía, y otras muchas más que podríamos nombrar.

Cocinero

- **Funciones:** su función será la de preparar los desayunos para cuando lleguen los clientes, además de cocinar y servir los menús para la hora de comer. También deberán preparar las meriendas si los clientes las contratan con la visita.
- **Responsabilidades:** preparar una comida sabrosa y de calidad para la hora que se le pida.
- **Perfil:** debe de haber terminado el módulo de cocina, tener el carné de manipulador de alimentos y tener algo de experiencia cocinando para colectividades.

Ayudante de Cocina

- **Funciones:** ayudar al cocinero en la preparación de la comida, tratamiento de alimentos en general y se encargará de la limpieza, el mantenimiento y todas las dependencias de la cocina.
- **Responsabilidades:** ayudar al cocinero en lo que necesite para facilitarle el trabajo.
- **Perfil:** debe de tener el carné de manipulador de alimentos y sería bueno que tuviera algún curso de cocina.

Limpieza

- **Funciones:** limpiar las distintas instalaciones que posee la granja escuela, habitaciones, comedor, cocina, baños, pasillos, muebles, cristales y de reponer el jabón, papel higiénico, servilletas. Antes de la visita del próximo día, para que se lo encuentre todo limpio y preparado.
- **Responsabilidades:** dejarlo todo limpio para que los clientes cuando lleguen se sientan como en casa y se marchen satisfechos.
- **Perfil:** debe de tener algo de experiencia limpiando algún tipo de edificio, casas, hoteles, etc.

Veterinario

- **Funciones:** visitará regularmente a los animales para realizarle un chequeo, vacunarlos y ver que tienen buena salud. Además si algún animal muestra síntomas de enfermedad, se le llamará para que lo revise y le ponga un tratamiento.
- **Responsabilidades:** debe de mantener a los animales con una salud óptima.
- **Perfil:** tiene que haber terminado los estudios de veterinario y haber conseguido sacarse la licencia para poder ejercer. Además le exigiremos que tenga un mínimo de 5 años de experiencia.

Jardinero

- **Funciones:** se encargara de todos los cuidados necesarios para los árboles, huerto y plantas de los jardines. Tendrán que podarlos, curarlos, regarlos, sembrarlos, suministrarles abonos y fertilizantes.
- **Responsabilidades:** mantener los jardines y la huerta de forma adecuada para que sean vistosos y den sus frutos y hortalizas.
- **Perfil:** debe de tener al menos 5 años de experiencia trabajando como jardinero.

Mantenimiento

- **Funciones:** se dedicará a suministrar de comer a los animales y limpiará sus corrales. También informará al director para que llame al veterinario en caso de que algún animal tenga algún problema y de cuando se necesita piensos para ellos.
- **Responsabilidades:** mantener en condiciones óptimas las instalaciones de los animales y alimentarlos bien.
- **Perfil:** debe de tener algo de experiencia y de trato con los animales para poder desarrollar este trabajo.

Subdirector

- **Funciones:** además de opinar y ayudar al director con la estrategia que utilizará la empresa, se encargará del departamento educativo. Ya se ha explicado con anterioridad, tratará de encontrar a los mejores monitores para realizar las diferentes actividades y crear una bolsa para llamar a los necesarios en función de las actividades que los clientes pidan para esa visita. También se encargará de apuntar y organizar las reservas de los clientes y de las actividades que demandan. Si fuera necesario también podría atender a los clientes y desempeñar la función de socio.
- **Responsabilidades:** debe de ayudar a elegir la mejor estrategia y ejecutarla en su respectivo campo para poder conseguir los objetivos. También tiene que cuidar y asegurarse que los clientes queden totalmente satisfechos con el trato recibido.
- **Perfil:** debe de tener acabados los estudios de Grado de Magisterio Infantil. Y sería bueno y aunque no sea el que va a dirigir la empresa pero debido a que su papel también es importante que tuviera algunas cualidades, como son liderazgo, autoconfianza, compromiso, planificación, creatividad, resolución de problemas, innovación, trabajo en equipo, comunicación, visión, autonomía, y otras muchas más que podríamos nombrar.

Monitores

- **Funciones:** consiste en acompañar la actividad y responsabilizarse de la seguridad y bienestar de los clientes, sobre todo cuando sean niños. También guiará e informará de cómo se realiza la actividad, animando al cliente para que la actividad sea amena. Además son los que recibirán a los clientes y le enseñarán donde se hospedarán.
- **Responsabilidades:** además de asegurar la seguridad de los clientes, ya que están todo el tiempo en contacto con ellos, deben de tratarlos de la mejor forma posible para que se marchen totalmente satisfechos y piensen en volver.
- **Perfil:** se requerirá que posea el curso de monitor de tiempo libre o curso de educación física.

6.3. Reclutamiento y selección de los empleados

Una vez ya conocemos todo sobre los empleados que necesitamos para poder poner en marcha la empresa y empezar a ofrecer nuestros servicios a los clientes, el siguiente paso será reclutar a los mejores.

El primer paso será publicar las ofertas de trabajo en distintos medios para conseguir el máximo número de posibles candidatos para los diferentes puestos de trabajo. Las ofertas se publicarán en distintas aplicaciones que existen actualmente y que son muy utilizadas por las personas para buscar trabajo, algunas de las más importantes y utilizadas son LinkedIn, Jobandtalent, Indeed Jobs, Jobeeper, Trovit empleo, Infojobs, Conerjob, etc. Esta será nuestra primera forma de llegar a los candidatos debido a que es la más moderna, la más utilizada y fácil para hacerlo. Además también se expondrán las ofertas en la página web de la empresa, a la cual se podrá enviar el currículum. También estudiaremos la posibilidad de buscar en las universidades y en los centros de formación profesional.

Una vez está el primer paso acabado intentaremos reclutar al mayor número de candidatos para los puestos de trabajo. Ahora con todos los que hayan enviado el currículum a la empresa empezará el segundo paso, el proceso de selección para escoger a los mejores. Este consta de las siguientes fases:

- a) Estudiaremos todos los currículums que nos hayan enviado y de estos elegiremos los que más se adecuen a los requerimientos que se exigen para los puestos de trabajo. Esta será la primera criba, aquellos currículums que nos interesen pasarán a la siguiente fase y los que no serán rechazados.
- b) La segunda fase consistirá en una entrevista personal para poder estar cara a cara con el candidato, para poder medir y evaluar la idoneidad para el puesto de trabajo, averiguando las aptitudes, cualidades, etc. Esta será la segunda y última criba, en la que se intentará escoger a los mejores.
- c) Por último, aquellos que pasen la segunda fase serán contratados para trabajar en la empresa.

Para el puesto de cocinero, ayudante de cocina, jardinero, mantenimiento y limpieza el proceso de reclutamiento y selección será tal cual las fases anteriores, ya que son puestos estables en la empresa y si pasan el periodo de prueba, serán contratados para un largo periodo.

Para los monitores hay una pequeña diferencia, ya que como trabajar en la empresa depende de las actividades que elijan los clientes, cabe la posibilidad de que mientras encuentre otro trabajo más estable, dejen éste. Por eso se creará un grupo de monitores y se irá llamando en función de los servicios que demande los clientes. En el caso de que hiciera falta más monitores se volvería a realizar todo el proceso o llamar alguno de los que no consiguió pasar la segunda fase, la entrevista personal.

6.4. Plantilla necesaria y tipos de contrato

Ya se ha estudiado cómo será la estructura organizativa con la cual la empresa desarrollará su actividad, se ha analizado el perfil que deben tener los empleados para cada puesto de trabajo y de cómo se llevara a cabo el proceso de reclutamiento y selección. Ahora trataremos de explicar los contratos, la disponibilidad y los sueldos de los trabajadores.

Debido a la gran variedad de personal diferente que hemos visto que necesita nuestra empresa para poder ofrecer los servicios, será necesario distintos tipos de contratos dependiendo del puesto de trabajo. Los distintos tipos de contrato que utilizaremos serán el indefinido, temporal por obra o servicio, de un año y de prácticas, y ahora veremos para que puesto de trabajo utilizaremos cada uno.

- **Contrato indefinido:** se acuerdan sin decidir la duración del contrato. De este tipo solo se harán dos contratos, uno para el puesto director que es el emprendedor del proyecto y otro para el puesto de subdirector. Lo que se intenta con esto es ofrecer estabilidad al negocio y un gran compromiso por parte de los trabajadores.

- **Contrato temporal por obra o servicio:** los contratos temporales son perfectos para cuando se quiere contratar a un empleado por un tiempo determinado o solo para realizar un servicio. El de obra o servicio durará solo lo que dure la obra o servicio determinado. Este tipo de contrato será utilizado para los puestos de monitor, debido a que su trabajo depende de las actividades que demanden los clientes. Lo mismo pueden ser contratados para una o dos semanas que solo para uno o dos días.
- **Contrato de un año:** tendrá un periodo de prueba y si el trabajador lo supera será contratado por un tiempo determinado de un año, con posibilidad de renovar si tras este periodo tanto la empresa como el trabajador están satisfechos y de acuerdo. Los puestos de trabajo que serán contratados de esta forma serán los de limpieza, cocina, ayudante de cocina, veterinario, jardinero y mantenimiento.
- **Contrato de Prácticas:** nos ayudaran a minimizar los costes, ya que están subvencionados y nos ahorramos los sueldos. Serán utilizados normalmente para contratar a estudiantes de Grado de Magisterio como monitores por un periodo de seis meses, tras estos seis meses si las dos partes están de acuerdo pasarán a formar parte del grupo de monitores.

En el caso del contrato del veterinario se intentará crear un acuerdo por un año en principio, en función de las visitas que sean necesarias para revisar y llevar un estudio de la salud de los animales, incluyendo si algún animal por alguna causa enfermara y necesitara que se le realice un diagnóstico y de un tratamiento para mejorar.

Ahora a modo resumen en la siguiente tabla se expondrá los puestos de trabajo, el número de personas para cada uno de ellos, el horario que tendrán y el tipo de contrato.

Puesto de trabajo	Tipo de contrato	Nº de personas	Horario
Director	Indefinido	1	De lunes a sábado en horario de 9:30 a 13:00 y de 14:00 a 17:00. Domingos de 10:00 a 14:00.
Subdirector	Indefinido	1	De lunes a sábado en horario de 9:30 a 13:00 y de 14:00 a 17:00. Domingos de 10:00 a 14:00.
Limpieza	De un año	2	De lunes a domingo en horario de 8:00 a 10:00.
Cocinero	De un año	1	De lunes a domingo en horario de 9:00 a 15:00.
Ayudante de Cocina	De un año	1	De lunes a domingo en horario de 9:00 a 15:00.
Jardinero y mantenimiento	De un año	1	De lunes a sábado en horario de 9:00 a 15:00.
Veterinario	De un año	1	No tendrá horario, solo ira a la granja escuela para realizar las revisiones a los animales o en el caso de que algún animal este enfermo.
Monitores	Temporal por obra o servicio/ Prácticas	Grupo de 8 monitores	En función de las actividades que los clientes demanden.

Tabla 4: Puestos de Trabajo

Fuente: Elaboración Propia

Los primeros años el sueldo de los empleados será fijo, excepto el de los monitores que dependen de las actividades que contraten los clientes. Para poder calcular el gasto total en sueldos se supondrá una cantidad que se dividirá al mes

entre los monitores que se contraten. También tendremos en cuenta la contribución de la empresa a la Seguridad Social. Todo esto se representara en la tabla siguiente:

Puesto	Sueldo Fijo	Sueldo Anual	Seguridad Social	Sueldo Bruto Anual
Director	1.800	21.600	6.912	28.512
Subdirector	1.500	18.000	5.760	23.760
Limpieza	1.500	18.000	5.760	23.760
Cocinero	1.200	14.400	4.608	19.008
Auxiliar de Cocina	700	8.400	2.688	11.088
Jardinero y Mantenimiento	1.200	14.400	4.608	19.008
Veterinario	800	9.600	3.072	12.672
Monitores	8.000	96.000	30.720	126.720
Total	16.700			240.768

Tabla 5: Sueldos Empleados

Fuente: Elaboración Propia

7. SELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA Y TRAMITACIÓN PARA LA PUESTA EN MARCHA

Lo primero que se va exponer en este apartado es una tabla con las distintos tipos de empresas que existen en nuestro país, así como algunas propiedades que las caracterizan, como son el número de socios que necesitan para crearse, el capital necesario y la responsabilidad que tienen los socios, con el fin de que nos ayude a elegir la que más convenga a nuestros intereses.

Tipo de empresa	Nº Socios	Capital	Responsabilidad
Empresario Individual (Autónomo)	1	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Emprendedor de Responsabilidad Limitada	1	No existe mínimo legal	Ilimitada con Excepciones
Comunidad de Bienes	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad Civil	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad colectiva	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad Comanditaria Simple	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad de Responsabilidad Limitada	Mínimo 1	Mínimo 3.000 euros	Limitada el capital aportado en la sociedad

Sociedad Limitada de Formación Sucesiva	Mínimo 1	No existe mínimo legal	Limitada el capital aportado en la sociedad
Sociedad Limitada Nueva Empresa	Mínimo 1 Máximo 5	Mínimo 3.000 Máximo 120.000	Limitada el capital aportado en la sociedad
Sociedad Anónima	Mínimo 1	Mínimo 60.000 euros	Limitada el capital aportado en la sociedad
Sociedad Comanditaria por acciones	Mínimo 2	Mínimo 60.000 euros	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral	Mínimo 2	Mínimo 3.000 euros	Limitada el capital aportado en la sociedad
Sociedad Anónima Laboral	Mínimo 2	Mínimo 60.000 euros	Limitada el capital aportado en la sociedad
Sociedad Cooperativa	Cooperativas 1er grado: Mínimo 3 Cooperativas 2º grado: 2 Cooperativas	Mínimo fijado en los Estatutos	Limitada el capital aportado en la sociedad
Sociedad Cooperativa de Trabajo Asociado	Mínimo 3	Mínimo fijado en los Estatutos	Limitada el capital aportado en la sociedad
Sociedades Profesionales	Mínimo 1	Según la forma social que adopte	Limitada el capital aportado en la sociedad

Sociedad Agraria de Transformación	Mínimo 3	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad de Garantía Reciproca	Mínimo 150 socios partícipes	Mínimo 10.000.000 euros	Limitada el capital aportado en la sociedad
Entidades de Capital-Riesgo	Al menos 2 miembros en el Consejo Administración	Sociedades de Capital Riesgo: Mínimo 1.200.000 € Fondos de Capital Riesgo: Mínimo 1.650.000€	Limitada el capital aportado en la sociedad
Agrupación de Interés Económico	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes

Tabla 6: Formas Jurídicas de una Empresa

Fuente: ipyme.org

Gracias a la información recopilada en la tabla, hemos visto los distintos tipos de empresa y poder llegar a saber algo más de ellas, para ahora si decidir cuál es la más apropiada para nuestro negocio.

La idea que se tiene para la elección y creación de la sociedad es que estará formada por cuatro socios, entre ellos estará el emprendedor del proyecto que tendrá la función de socio y trabajador y otro socio que será el subdirector y también trabajara. El resto de los socios solo aportaran el capital ya que para le creación de este negocio es necesaria una gran inversión. Además como son pocos socios y el riesgo que se corre es grande, se quiere elegir una forma jurídica en la que estos no tengan que responder a las deudas del negocio con todos sus bienes, sino limitarse al capital aportado.

Teniendo en cuenta todo esto, las formas jurídicas que más se asemejan a lo que buscamos son: Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Limitada de

Formación Sucesiva, Sociedad Limitada Nueva Empresa, Sociedad Anónima, Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral, Sociedad Anónima Laboral.

Tanto la Sociedad Anónima como la Sociedad Anónima laboral las descartamos debido a que el capital necesario es muy alto, 60.000 euros. La Sociedad Limitada de Formación Sucesiva tampoco la consideramos para nuestro negocio debido algunas obligaciones de protección contra terceros. La Sociedad Limitada Nueva Empresa al tener un máximo y un mínimo de capital también las descartamos, además de que tiene un máximo de socios y puede ser un problema si en el futuro necesitáramos algunos más.

Por lo que ya solo nos queda elegir entre Sociedad de Responsabilidad Limitada y Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral. Descartamos esta última porque el capital es aportado por los trabajadores, algo que no está en nuestros planes.

Al final a través de los distintos descartes llegamos a la conclusión de que la forma jurídica más apropiada para nuestro negocio es la Sociedad de Responsabilidad Limitada.

7.1. Sociedad de Responsabilidad Limitada

Aunque se tiene una pequeña idea con lo antes expuesto en la tabla, ahora en este apartado vamos analizar más detenidamente las características y todo lo importante que tenemos que saber sobre la Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Se describe como una Sociedad en la que el capital social, que estará dividido en participaciones sociales, indivisibles y acumulables, estará integrado por las aportaciones de todos los socios, quienes no responderán personalmente de las deudas sociales. Las características que posee son:

- Es una sociedad de capital, que tiene carácter mercantil y personalidad jurídica propia.
- Se puede crear de las siguientes formas: telemática y presencial.
- Denominación social:

- Libre, debiendo figurar necesariamente la indicación “Sociedad de Responsabilidad Limitada”, “Sociedad Limitada” o sus abreviaturas “S.R.L.” o “S.L.”
- La denominación social deberá obtenerse a través del Registro Mercantil; el nombre no puede seguir igual al de una sociedad ya existente.
- Hay que utilizar un Libro de inventarios y Cuentas anuales, un Diario (para apuntar diariamente las operaciones) y un libro de actas para apuntar todos los acuerdos tomados por las Juntas Generales y Especiales y los demás órganos colegiados de la sociedad.
- Además de un Libro registro de socios, donde aparecerá la titularidad originaria y las transmisiones de las participaciones sociales.

Normativa

- **Real Decreto Legislativo 1/2010** en el que se certifica el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.
- **Real Decreto 421/2015, de 29 de mayo**, en el que se regularizan los modelos de estatutos-tipo y de escritura pública estandarizados de las sociedades de responsabilidad limitada, se certifica modelo de estatutos-tipo, se reglamenta la Agenda Electrónica Notarial y la Bolsa de denominaciones sociales con reserva.
- **Orden JUS/1840/2015**, en la que se certifica el modelo de escritura pública en formato estandarizado y campos codificados de las sociedades de responsabilidad limitada.
- **Real Decreto-ley 13/2010**, actúa en el ámbito fiscal, laboral y liberalizadoras para impulsar la inversión y la creación de empleo.
- **Ley 14/2013 de apoyo a los emprendedores y su internacionalización.**

Órganos sociales

- Junta General de socios:

Está formada por los socios y sus funciones son:

- Censura de la gestión social, aprobación de cuentas anuales y aplicación de resultados.
- Deciden los administradores, liquidadores, y en su caso de auditores de cuentas.
- Pueden cambiar los estatutos sociales.
- Pueden variar el capital social.
- Transformación, fusión y escisión de la sociedad.
- Ruptura de la sociedad.

- Los Administradores

Está formado por los administradores, los que se encargan diariamente de gestionar la parte administrativa de la sociedad y representan a la empresa en sus relaciones con terceros.

Los administradores solamente pueden ser elegidos por la Junta General de socios.

Responsabilidad

Como se puede observar en la tabla, está limitada solo al capital aportado. En el caso de que la empresa no marche bien, los socios no tienen por qué hacer frente a las deudas con todos sus bienes, solo con el dinero aportado.

Capital

- El capital social, la suma de las contribuciones de los socios no puede ser menor a 3.000 euros.
- Los socios deben de haber desembolsado el capital antes de que se forme la sociedad.
- No se puede aportar cualquier bien como capital, solo aquellos que pueden valorarse económicamente.
- Las participaciones sociales no tendrán el carácter de valores, ni tampoco podrán nombrarse como acciones.
- La transmisión de las participaciones sociales se hará de la forma que se oficialice en el documento público.

Aportaciones Sociales

Toda aportación se considera realizada a título de propiedad, salvo que se diga lo contrario.

- **Aportaciones dinerarias**
 - Hay que utilizar la moneda nacional. En el caso de que se utilice una moneda extranjera se igualara con respecto a la Ley para saber su valor en euros.
 - Todas las aportaciones deben de acreditarse ante notario y se depositaran en una entidad de crédito a nombre de la sociedad.
- **Aportaciones no dinerarias**
 - Deben describirse en la escritura de constitución o en la de aumento de capital, así como su valoración en euros y la numeración de las participaciones asignadas en pago.
- **Transmisión de las participaciones sociales**
 - La transmisión de las participaciones sociales, estará reflejado en el documento público.
 - La constitución de derechos reales diferentes se reflejara en la escritura pública.

- El que reciba las participaciones sociales, también recibirá todos los derechos de estas, es decir, ser socio de la sociedad.
- La transmisión de las participaciones sociales se podrá hacer a partir de la inscripción de la sociedad en el Registro Mercantil.

▪ **Transmisión voluntaria por actos inter-vivos**

Es libre entre socios y en favor del cónyuge, ascendiente o descendiente del socio, o en favor de sociedades que sean del mismo grupo que la que transmita, siempre que nada se interponga en los estatutos.

Se actuará en función de estas reglas:

- Se debe avisar a los administradores mediante un documento escrito donde se explicará el número, las características de las aportaciones, la identidad del adquirente, precio y el resto de condiciones de la transmisión.
- La transmisión será explicada en función de lo que decida la Junta General.
- La sociedad solo podrá denegar el consentimiento si comunica al transmitente, a través de notario, la identidad de uno o varios socios o terceros que adquieran la totalidad de las participaciones.
- Los socios que forman parte de la Junta General tendrán prioridad para adquirir las participaciones.
- Todo lo referente a la transmisión de las participaciones, precio, forma de pago, etc. serán decididas e informadas por el socio transmisor.

▪ **Transmisión Forzosa:**

- El embargo de las participaciones sociales, debe ser notificado inmediatamente a la sociedad por el Juez o Autoridad administrativa que lo haya decretado, así como la identidad del socio y las participaciones embargadas.

- En caso de subasta, la adjudicación al acreedor será firme transcurrido un mes desde la comunicación a la sociedad de dicha subasta.

- **Transmisión mortis-causa**

- Si se adquiere las participaciones de forma hereditaria, con ellas se adquiere los derechos de socio.
- En los estatutos se podrá fijar un derecho por el que los socios sobrevivientes pueden adquirir las participaciones sociales del socio fallecido, al precio que estuviera el día del fallecimiento y pagando al contado.

Fiscalidad

Impuesto sobre Sociedades.

Socios

Mínimo un socio para poder crearse a sociedad.

Solo los socios que se encuentren alistados en el Libro registro de socios, serán acreditados como socios de la sociedad.

Ser socio le ofrecerá los siguientes derechos:

- Obtienen una parte de los beneficios que consiga la empresa y del patrimonio si se liquida la sociedad.
- Pueden formar parte de las decisiones sociales y ser cogidos para ser administradores.

7.2. Trámites para la puesta en marcha de la Sociedad de Responsabilidad Limitada

Se expondrán todos los trámites necesarios para la puesta en marcha del negocio.

Trámites Generales:

- Agencia Tributaria (AEAT): Alta en el Censo de empresarios, profesionales y retenedores.
- Agencia Tributaria (AEAT): Impuesto sobre Actividades Económicas (para los negocios nuevos los dos primeros ejercicios no tienen que pagarlo)
- Tesorería General de la Seguridad Social: Alta de los socios y administradores en los regímenes de la Seguridad Social.
- Registro Mercantil Provincial: Legalización del Libro de actas, del Libro registro de socios, del Libro registro de acciones nominativas y del libro registro de contratos entre el socio único y la sociedad.
- Registro Mercantil Provincial: Legalización del Libro Diario y del Libro de Inventarios y Cuentas Anuales.
- Autoridades de certificación: Obtención de un certificado electrónico.

Trámites según la actividad:

- Ayuntamientos: Licencia de actividad
- Otros organismos oficiales y/o registros: Inscripción en otros organismos oficiales y/o registros.
- Agencia Española de Protección de Datos: Registro de ficheros de carácter personal.

Trámites en caso de contratar trabajadores:

- Tesorería General de la Seguridad Social: Inscripción de la empresa.
- Tesorería General de la Seguridad Social: Afiliación de trabajadores (en el supuesto de que no estén afiliados)

- Tesorería General de la Seguridad Social: Alta de los trabajadores en el Régimen de la Seguridad Social.
- Servicio Público de Empleo Estatal: Alta de los contratos de trabajo.
- Consejería de Trabajo de la CCAA: Comunicación de apertura del centro de trabajo.
- Inspección Provincial de Trabajo: Obtención del calendario laboral.

Trámites complementarios:

- Oficina Española de Patentes y Marcas: Registro de signos distintivos.

7.3. Ventajas e inconvenientes

Una vez hemos visto todas las características y los tramites que se deben hacer para constituirla, se resumirá las ventajas e inconvenientes de esta forma jurídica.

7.3.1. Ventajas

- Tipo de forma jurídica adecuada para el pequeño y mediano negocio, socios conocidos en todo momento e implicados en la buena marcha de la empresa. Régimen jurídico más flexible que las sociedades anónimas.
- Los socios solo responden con el capital aportado en el caso de que aparezcan deudas sociales.
- Solo se necesita 3.000 euros para poder constituir la empresa y no hay un capital máximo.
- Se puede elegir el nombre con total libertad, siempre que no esté cogido por otra sociedad existente.
- Los socios tiene libertad para decidir los pactos y acuerdos.
- Capital social mínimo muy reducido y no existencia de capital máximo.
- Cada socio puede aportar el capital que quiera.
- El capital puede aportarse en bienes o dinero, siempre que puedan valorarse económicamente.
- No hace falta un experto independiente para valorar las aportaciones no dinerarias o la de un auditor para ampliaciones de capital.
- No hay límite de socios.

- Se puede nombrar Administrador indefinidamente.
- Se puede organizar el órgano de administración sin la necesidad de cambiar los estatutos.
- Total control sobre el conocimiento de las personas que puedan entrar a la sociedad.
- Todos los socios pueden ser trabajadores.
- Fiscalidad interesante a partir de determinado volumen de beneficio.
- Se puede fijar un salario a los socios que también sean trabajadores en el negocio, junto con la parte del reparto de beneficios que le pertenezca.

7.3.2. Inconvenientes

- Impedimentos para transmitir las participaciones sociales, menos cuando se transmita a un familiar.
- La garantía de los acreedores sociales queda limitada al patrimonio social.
- Responsabilidad de llevar la contabilidad formal.
- Complejidad del Impuesto sobre Sociedades.
- Para poder transmitir las participaciones debe de constar en la escritura pública.
- Mayores gastos que el empresario individual o las comunidades de bienes o sociedades civiles, debido a que es necesaria una gestión más compleja.
- Prohibición de competencia al Administrador, salvo autorización de la Junta.
- Los socios en todo momento son conocidos.
- No pueden emitir obligaciones.
- Ya no tienen permiso para cotizar en Bolsa.

8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

En este capítulo se realiza el estudio del plan económico-financiero del proyecto, con lo que se pretende ver su potencial económico, las alternativas viables para su financiación y por último el análisis definitivo de su viabilidad económica. Ahora es cuando se aborda si el negocio tendrá futuro, es decir, si la cantidad de beneficios es mayor que la de las inversiones y costes.

8.1. Inversión Inicial

En este apartado se expondrá la inversión inicial a la que la empresa tiene que hacer frente para poder comenzar a ofrecer sus servicios.

- **Creación Sociedad Limitada:** el coste total para la creación de la sociedad limitada será de unos 450 euros. En este coste va incluido la certificación de denominación social (registro+mensajero), la redacción e inscripción de la escritura de constitución (redacción de los estatutos y firma notarial), liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales e Impuesto de Actos Jurídicos, la inscripción en el registro mercantil y la legalización y sellado de libros de registro mercantil.
- **Adquisición del terreno:** el coste del terreno donde se instalara la granja escuela es de unos 60.000 euros, ya que el metro cuadrado vale unos 6 euros y será de casi una hectárea.
- **Retirada de Olivas:** el terreno adquirido se encuentra ocupado por una plantación de olivas, de las cuales habrá que retirar unas 30 o 40 para poder empezar con la construcción de las instalaciones de la granja escuela. El precio de la retirada de las olivas será de 0 euros, ya que las horas que debe echar la máquina para retirarlas serán financiadas por la venta de las olivas o de su leña.
- **Construcción Infraestructuras:** tras la retirada de las olivas se comenzará con la construcción de las casas, la pista polideportiva, la zona multiaventura, la explanada, parking, los corrales y jaulas para los animales y el almacén. Todo esto supondrá un coste para la empresa de unos 200.000 euros, que será contratado a una empresa de construcción.

- **Ganado:** nuestra granja escuela contará con una gran diversidad de animales como son gallinas, gallo, pájaros, pavos reales, burros, vacas, cabras, ovejas, conejos, cerdos vietnamitas y perros.

Se adquirirán 10 gallinas a 7 euros cada una de diferentes especies de ponedoras, Isa White, Shaver e Isa Brown y un gallo de corral por 15 euros. Además junto con las gallinas convivirán en el corral 10 codornices ponedoras que tendrán un precio de 2 euros cada una. La jaula para pájaros estará formada por 25 pájaros de una gran variedad de especies diferentes como colorín, canario, diamante, ninfa, agaporni y periquito, el precio medio de todos ellos será de 5 euros. Respecto al tema de las aves también se adquirirán por 180 euros una pareja de pavos reales que se encontraran sueltos por el terreno de la granja escuela.

Se comprarán dos burros y dos terneras para criarlas en la granja, con el fin de que el precio de los animales sea inferior y que desde pequeños se acostumbre a convivir con el trato humano, el precio será de unos 300 euros por cada animal. En cuanto a las cabras y ovejas se conseguirán 6 y 4 de cada animal respectivamente a un precio de 40 euros cada una. Además también adquiriremos 2 crías de cerdos vietnamitas, uno macho y otro hembra a un precio de 20 euros cada uno. También se comprarán 10 conejos con un valor de 5 euros la unidad. Los perros serán donados por los socios o adoptados de alguna perrera o protectora.

En total nuestra granja escuela contara con 77 animales de diferentes especies por los que se llegará a pagar un precio de 2160 euros en total, en la siguiente tabla se encontrará el número de animales de cada uno de ellos y el precio en forma de resumen a lo expuesto en los párrafos anteriores:

Animal	Precio	Unidades	Total
Gallinas	7	10	70
Gallo	15	1	15
Codornices	2	10	20
Pájaros	5	25	125
Pavos reales	180	Pareja	180
Burros	300	2	600
Vacas	300	2	600
Cabras	40	6	300
Ovejas	40	4	160
Conejos	5	10	50
Cerdos vietnamitas	20	2	40
Perros	Serán donados por los socios o adoptados de una protectora.	5	0
Total			2160 euros

Tabla 7: Ganado para la Granja Escuela

Fuente: Elaboración Propia

- **Inmovilizado material:** en este apartado se comentara todo el material que será necesario para equipar las diferentes estancias de la granja escuela y la inversión con la que habrá que hacer frente a tales gastos.

Casa Principal se necesitarán 6 camas de matrimonio, 6 literas, 6 armarios y 6 mesitas de noche para las habitaciones familiares. Para las habitaciones de los monitores 4 camas normales y 4 armarios. Para las habitaciones de los niños harán faltan 40 literas, 20 armarios para cada 4 niños y 32 mesitas de noche. Para cada cama o litera se necesitará su respectivo colchón, es decir, un total 6 colchones grandes, 4 normales, y 80 para literas. En cuanto a los cuartos de baño se necesitara 10 duchas, 10 estantes, 10 inodoros, 10 portarrollos, 8 lavabos y 8 espejos para los de la planta de abajo y para el de la planta de arriba 2 inodoros, 2 portarrollos, 2 lavabos, 4 espejos. Además en la casa secundaria hay otros 3 cuarto de baño que contarán con 6 inodoros, 6 portarrollos, 6 lavabos y 6 espejos. Por último

compraremos 8 walkie talkie para que los empleados puedan comunicarse. Todo viene resumido en la siguiente tabla:

Casa Principal			
Artículos	Unidades	Precio	Precio Total
Cama Matrimonio	6	70	420
Colchón grande	6	80	480
Cama Individual	4	50	200
Colchón Individual	4	60	240
Literas	40	140	5600
Colchón litera	80	60	4800
Armarios	30	90	2700
Mesitas de noche	38	15	570
Duchas	10	50	500
Estantes	10	10	100
Inodoros	18	55	990
Portarrollos	18	15	270
Espejos	18	45	810
Lavabos	16	70	1120
Walkie Talkie	8	50	400
Total			19200

Tabla 8: Artículos Casa Principal

Fuente: Elaboración Propia

Casa Secundaria: se necesitará un armario, mesa, ordenador, silla giratoria, 2 sillas para los clientes, teléfono y tablero de corcho para la recepción. La cocina estará formada por un fregadero, arcón congelador, nevera industrial, utensilios de cocina, microondas, lavavajillas, batidora, horno, mesa de trabajo. Para servir la comida en el comedor será necesario 14 mesas con banco, 110 cubiertos y bandejas, 110 vasos de cristal, 50 vasos de plástico, 5 cubos de basura, 10 carro cubertero. El director y el subdirector necesitarán en la habitación 2 mesas, 2 ordenadores, 2 sillas giratorias, una papelería y 1 armario. Por último ya solo nos queda equipar con 5 mesas grupales con 10 sillas, 40 sillas individuales con ala, 3 armarios, 6 papelerías, 1 proyector, 3 pizarras y material para las manualidades (tijeras, papel, lápices, pintura, plastilina, etc.) las 3 aulas taller. Todo viene resumido en la siguiente tabla.

Casa Secundaria			
Artículo	Unidades	Precio	Precio Total
Mesa	3	120	360
Armario	5	60	300
Silla Cliente	2	100	200
Ordenador	3	400	1200
Teléfono	1	40	40
Proyector	1	150	150
Silla giratoria	3	100	300
Tablero de corcho	1	20	20
Material manualidades	Conjunto	200	200
Fregadero	1	250	250
Mesa de trabajo	1	200	200
Arcón congelador	1	900	900
Microondas	1	300	300
Utensilios cocina	Conjunto	800	800
Nevera industrial	1	1300	1300
Horno	1	1250	1250
Lavavajillas	1	800	800
Batidora	1	150	150
Mesas con banco	14	100	1400
Vasos de Cristal	110	0,5	55
Vasos de Plástico	50	0,3	15
Cubiertos	330	1	330
Bandejas	110	1	110
Cubo de Basura	5	10	50
Carro Cubertero	10	70	70
Mesas Grupales	5	80	400
Sillas Aulas	50	15	750
Sillas individuales con ala	40	25	1000

Papelera	7	1	7
Pizarras	3	40	120
Total			13.027

Tabla 9: Artículos Casa Secundaria

Fuente: Elaboración Propia

Pista Multideportiva: nos harán falta 2 porterías de fútbol, 2 canastas y una red para el tenis, así como 4 pelotas de cada tipo para los diferentes deportes y 4 raquetas de tenis.

Pista Multideportiva			
Artículos	Unidades	Precio	Precio Total
Portería	2	150	300
Canasta	2	180	360
Red de tenis	1	100	100
Raqueta tenis	4	30	120
Pelota Fútbol	4	20	80
Pelota Baloncesto	4	20	80
Pelota Tenis	4	1	4
Total			1.044

Tabla 10: Artículos Pista Multideportiva Fuente: Elaboración Propia

Zona Multiaventura: constara de un rocódromo y material de escalada, 3 arcos, flechas y dianas.

Zona Multiaventura			
Artículos	Unidades	Precio	Precio Total
Rocódromo	1	1500	1500
Material escalada	1	300	300
Arco, flechas y dianas	3	150	450
Total			2.250

Tabla 11: Artículos Pista Multiaventura Fuente: Elaboración Propia

Corrales animales y Almacén: se necesitará de 4 corrales grandes para las vacas, burros, cabras, ovejas, 2 pequeño para los conejos y cerdos, 1 jaula para los pájaros y un gallinero vallado. Cada especie necesita de un comedero y un bebedero, excepto las gallinas y pájaros que vendrán en la casa y jaula, por lo que necesitaremos 10 grandes y 2 pequeños para los conejos. En el almacén habrá una 5 estanterías, material de limpieza (palas, cepillos, etc.) y 2 carrillos.

Corrales y Almacén			
Artículos	Unidades	Precio	Precio Total
Corral Grande	4	1000	4000
Corral Pequeño	2	400	800
Jaula	1	400	400
Gallinero	1	300	300
Comederos y bebederos	10	200	2500
Comederos y bebederos conejos	2	100	200
Estantería	5	40	200
Material de Limpieza	Conjunto	300	300
Carrillos	2	100	200
Total			8.900

Tabla 12: Artículos Corrales y Almacén Fuente: Elaboración Propia

8.2. Financiación de la empresa

El resumen de la inversión total inicial que se ha desarrollado en el apartado anterior viene detallado en la siguiente tabla:

Inversión Inicial	
Inventario	Precio
Creación SL	450
Terreno	60.000
Retirada de olivas	0
Construcción	200.000
Ganado	2.160
Inmovilizado Material	44.421
Total	307.031

Tabla 13: Inversión Inicial

Fuente: Elaboración Propia

Para hacer frente a tal inversión la fuente que se utilizara será el capital aportado por los socios, además del emprendedor-director de la empresa, se buscaran 3 socios

para poder alcanzar tal cifra. El emprendedor pondrá el terreno donde se localizara la granja escuela, el cual tiene un precio de 60.000 euros. El subdirector-socio y los otros dos socios invertirán una cantidad de 60.000 euros, así cada uno poseerá un 20% de la empresa. Con esto se alcanza una cantidad 240.000 euros más de la mitad de la inversión inicial y con la cual ya se podrá empezar la construcción.

Para el resto de la inversión inicial necesaria para poder terminar la construcción y adquirir todo lo necesario para poder empezar con la actividad se pedirá un préstamo a una entidad bancaria por un valor de 75.000 euros. El tipo de préstamo que vamos a pedir es de líneas ICO para empresas y emprendedores 2016, es una financiación orientada a empresas que realicen inversiones productivas en territorio nacional como es nuestro caso. Con este tipo de préstamo, que sea realizado por el sistema francés de amortización, nos evitamos las comisiones de la entidad bancaria y nos darán un tipo de interés fijo máximo de 4.967% a 5 años, lo que supone un tipo de interés efectivo de 0,004074%. Se puede solicitar en un gran número de entidades bancarias como son BBVA, Caja Rural de Jaén, La Caixa, etc. En la siguiente tabla vendrá viene todo detallado.

Período	Mensualidad	Intereses	Amortización	Capital vivo	Capital Amortizado
0				75.000,00 €	
1	1.411,53 €	€ 305,56	1.105,97 €	€ 73.894,03	€ 1.105,97
2	1.411,53 €	€ 301,05	1.110,48 €	€ 72.783,55	€ 2.216,45
3	1.411,53 €	€ 296,53	1.115,00 €	€ 71.668,55	€ 3.331,45
4	1.411,53 €	€ 291,99	1.119,54 €	€ 70.549,01	€ 4.450,99
5	1.411,53 €	€ 287,43	1.124,10 €	€ 69.424,90	€ 5.575,10
6	1.411,53 €	€ 282,85	1.128,68 €	€ 68.296,22	€ 6.703,78
7	1.411,53 €	€ 278,25	1.133,28 €	€ 67.162,94	€ 7.837,06
8	1.411,53 €	€ 273,63	1.137,90 €	€ 66.025,04	€ 8.974,96
9	1.411,53 €	€ 268,99	1.142,54 €	€ 64.882,50	€ 10.117,50
10	1.411,53 €	€ 264,34	1.147,19 €	€ 63.735,31	€ 11.264,69

11	1.411,53 €	€	259,67	1.151,86 €	€	62.583,45	12.416,55
12	1.411,53 €	€	254,97	1.156,56 €	€	61.426,89	13.573,11
13	1.411,53 €	€	250,26	1.161,27 €	€	60.265,62	14.734,38
14	1.411,53 €	€	245,53	1.166,00 €	€	59.099,62	15.900,38
15	1.411,53 €	€	240,78	1.170,75 €	€	57.928,87	17.071,13
16	1.411,53 €	€	236,01	1.175,52 €	€	56.753,35	18.246,65
17	1.411,53 €	€	231,22	1.180,31 €	€	55.573,04	19.426,96
18	1.411,53 €	€	226,41	1.185,12 €	€	54.387,92	20.612,08
19	1.411,53 €	€	221,58	1.189,95 €	€	53.197,97	21.802,03
20	1.411,53 €	€	216,74	1.194,79 €	€	52.003,18	22.996,82
21	1.411,53 €	€	211,87	1.199,66 €	€	50.803,52	24.196,48
22	1.411,53 €	€	206,98	1.204,55 €	€	49.598,97	25.401,03
23	1.411,53 €	€	202,07	1.209,46 €	€	48.389,51	26.610,49
24	1.411,53 €	€	197,14	1.214,39 €	€	47.175,12	27.824,88
25	1.411,53 €	€	192,20	1.219,33 €	€	45.955,79	29.044,21
26	1.411,53 €	€	187,23	1.224,30 €	€	44.731,49	30.268,51
27	1.411,53 €	€	182,24	1.229,29 €	€	43.502,20	31.497,80
28	1.411,53 €	€	177,23	1.234,30 €	€	42.267,91	32.732,09
29	1.411,53 €	€	172,20	1.239,33 €	€	41.028,58	33.971,42
30	1.411,53 €	€	167,16	1.244,37 €	€	39.784,21	35.215,79
31	1.411,53 €	€	162,09	1.249,44 €	€	38.534,76	36.465,24
32	1.411,53 €	€	157,00	1.254,53 €	€	37.280,23	37.719,77
33	1.411,53 €	€	151,88	1.259,65 €	€	36.020,58	38.979,42
34	1.411,53 €	€	146,75	1.264,78 €	€	34.755,81	40.244,19
35	1.411,53 €	€	141,60	1.269,93 €	€	33.485,88	41.514,12

36	1.411,53 €	€	136,43	1.275,10 €	€	32.210,77	€	42.789,23
37	1.411,53 €	€	131,23	1.280,30 €	€	30.930,47	€	44.069,53
38	1.411,53 €	€	126,01	1.285,52 €	€	29.644,96	€	45.355,04
39	1.411,53 €	€	120,78	1.290,75 €	€	28.354,20	€	46.645,80
40	1.411,53 €	€	115,52	1.296,01 €	€	27.058,19	€	47.941,81
41	1.411,53 €	€	110,24	1.301,29 €	€	25.756,90	€	49.243,10
42	1.411,53 €	€	104,94	1.306,59 €	€	24.450,31	€	50.549,69
43	1.411,53 €	€	99,61	1.311,92 €	€	23.138,39	€	51.861,61
44	1.411,53 €	€	94,27	1.317,26 €	€	21.821,13	€	53.178,87
45	1.411,53 €	€	88,90	1.322,63 €	€	20.498,50	€	54.501,50
46	1.411,53 €	€	83,51	1.328,02 €	€	19.170,49	€	55.829,51
47	1.411,53 €	€	78,10	1.333,43 €	€	17.837,06	€	57.162,94
48	1.411,53 €	€	72,67	1.338,86 €	€	16.498,20	€	58.501,80
49	1.411,53 €	€	67,22	1.344,31 €	€	15.153,89	€	59.846,11
50	1.411,53 €	€	61,74	1.349,79 €	€	13.804,09	€	61.195,91
51	1.411,53 €	€	56,24	1.355,29 €	€	12.448,80	€	62.551,20
52	1.411,53 €	€	50,72	1.360,81 €	€	11.087,99	€	63.912,01
53	1.411,53 €	€	45,17	1.366,36 €	€	9.721,64	€	65.278,36
54	1.411,53 €	€	39,61	1.371,92 €	€	8.349,71	€	66.650,29
55	1.411,53 €	€	34,02	1.377,51 €	€	6.972,20	€	68.027,80
56	1.411,53 €	€	28,41	1.383,12 €	€	5.589,08	€	69.410,92
57	1.411,53 €	€	22,77	1.388,76 €	€	4.200,32	€	70.799,68
58	1.411,53 €	€	17,11	1.394,42 €	€	2.805,90	€	72.194,10
59	1.411,53 €	€	11,43	1.400,10 €	€	1.405,80	€	73.594,20
60	1.411,53 €	€	5,73	1.405,80 €	€	0,00	€	75.000,00

Tabla 14: Préstamo ICO

Fuente: Elaboración Propia

8.3. Estado Financiero Año 2018

Ahora se estudia el plan de tesorería para el primer año de vida de la empresa. Tendremos en cuenta las entradas y salidas de fondos, la liquidez al final de cada mes.

Antes de nada calcularemos los gastos mensuales de nuestra empresa, ya que nos harán falta para el plan de tesorería.

Concepto	Importe Mensual
Sueldos	16.700
Seguridad Social	5.344
Mensualidades Préstamo	1411,53
Internet y Teléfono	29,90
Electricidad	700
Agua	650
Web Mantenimiento	200
Publicidad	1000
Todo tipo de Material	1000
Comida Animales	1500
Comida Clientes	15000
Seguro	382
Total	43.917,43

Tabla 15: Gastos Mensuales

Fuente: Elaboración Propia

Excepto los sueldos, las mensualidades del préstamo, el seguro, el internet y teléfono, el resto de los conceptos podrán variar su precio en los diferentes meses por lo que se supone un valor medio.

Producto	Precio	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Visita de un día	20,00	885	1283	1435	1520	1443	522	0	0	368	1045	1289	524
Fin de Semana	80,00	180	211	199	232	267	125	0	0	90	136	106	153
Comida 1º Menú	5,00	501	901	977	1020	1034	411	0	0	521	989	1168	453
Comida 2º Menú	7,00	384	382	458	500	409	111	0	0	-153	56	121	71
Campamentos	250,00	0	0	0	0	0	0	110	120	0	0	0	0
Campamentos con Inglés	310,00	0	0	0	0	0	0	190	280	57	0	0	65
Deportivas	15,00	65	139	159	163	125	228	0	0	159	143	179	200
Cobros		36.269,00	48.205,00	51.193,00	55.930,00	55.997,00	25.053,00	86.405,00	116.805,00	34.070,00	35.311,00	38.965,00	46.825,00
Gastos		43.917,43	43.917,43	43.917,43	43.917,43	43.917,43	43.917,43	43.917,43	43.917,43	43.917,43	43.917,43	43.917,43	43.917,43
Liquidez		320,57	4.608,14	11.883,71	16.620,71	28.700,28	9.835,85	52.323,42	125.210,99	115.363,56	106.757,13	101.804,70	104.712,27

Tabla 16: Previsión de Ventas para los Primeros 12 meses

Fuente: Elaboración Propia

8.4. Balance esperado 2018-2022

Como vimos en el apartado de previsión de ventas, cada año se espera un incremento en el número de clientes, de la siguiente forma 5% en el año 2019, 7% en el año 2020, 10% en el año 2021 y 12% en el año 2022. Ahora mediante tablas se detallara la previsión y sus respectivos gastos para los próximos 4 años.

Previsión de ventas y gastos para el 2019:

Producto	Precio	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Visita de un día	20,00	3783	3659	386	3001
Fin de Semana	80,00	620	655	95	415
Comida 1º Menú	5,00	2498	2588	232	2741
Comida 2º Menú	7,00	1285	1071	154	260
Campamentos	250,00	0	0	242	0
Campamentos con Inglés	310,00	0	0	553	68
Deportivas	15,00	381	542	167	548
Cobros 2019		152.426,40 €	154.166,25 €	251.946,45 €	138.102,30 €

Tabla 17: Previsión de Ventas para el año 2019 Fuente: Elaboración Propia

Gastos 2019	Importe Trimestral
Sueldos	50.100,00 €
Seguridad Social	16.032,00 €
Mensualidades Préstamo	4.234,59 €
Internet y Teléfono	89,70 €
Electricidad	2.280,00 €
Agua	2.250,00 €
Web Mantenimiento	600,00 €
Publicidad	4.200,00 €
Todo tipo de Material	3.300,00 €
Comida Animales	4.500,00 €
Comida Clientes	48.000,00 €
Seguro	1.146,00 €
Total	136.731,7€

Tabla 18: Previsión de Gastos para el año 2019 Fuente: Elaboración Propia

Previsión de ventas y gastos para el 2020:

Producto	Precio	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Visita de un día	20,00	3855	3729	394	3058
Fin de Semana	80,00	631	668	96	423
Comida 1º Menú	5,00	2546	2638	236	2793
Comida 2º Menú	7,00	1310	1091	157	265
Campamentos	250,00	0	0	246	0
Campamentos con Inglés	310,00	0	0	564	70
Deportivas	15,00	388	552	170	559
Cobros 2020		155.329,76 €	157.102,75 €	256.745,43 €	140.732,82 €

Tabla 19: Previsión de Ventas para el año 2020 Fuente: Elaboración Propia

Gastos 2020	Importe Trimestral
Sueldos	50.100,00 €
Seguridad Social	16.032,00 €
Mensualidades Préstamo	4.234,59 €
Internet y Teléfono	89,70 €
Electricidad	2.400,00 €
Agua	2.250,00 €
Web Mantenimiento	600,00 €
Publicidad	2.700,00 €
Todo tipo de Material	4.800,00 €
Comida Animales	4.800,00 €
Comida Clientes	54.000,00 €
Seguro	1.146,00 €
Total	143.152,29 €

Tabla 20: Previsión de Gastos para el año 2020 Fuente: Elaboración Propia

Previsión de ventas y gastos para el 2021:

Producto	Precio	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Visita de un día	20,00	3963	3834	405	3144
Fin de Semana	80,00	649	686	99	435
Comida 1º Menú	5,00	2617	2712	243	2871
Comida 2º Menú	7,00	1346	1122	162	273
Campamentos	250,00	0	0	253	0
Campamentos con Inglés	310,00	0	0	580	72
Deportivas	15,00	399	568	175	574
Cobros 2021		159.684,80 €	161.507,50 €	263.943,90 €	144.678,60 €

Tabla 21: Previsión de Ventas para el año 2021 Fuente: Elaboración Propia

Gastos 2021	Importe Trimestral
Sueldos	50.100,00 €
Seguridad Social	16.032,00 €
Mensualidades Préstamo	4.234,59 €
Internet y Teléfono	89,70 €
Electricidad	2.550,00 €
Agua	2.400,00 €
Web Mantenimiento	600,00 €
Publicidad	3.600,00 €
Todo tipo de Material	5.700,00 €
Comida Animales	5.100,00 €
Comida Clientes	57.000,00 €
Seguro	1.146,00 €
Total	148.552,29 €

Tabla 22: Previsión de Gastos para el año 2021 Fuente: Elaboración Propia

Previsión de ventas y gastos para el 2022:

Producto	Precio	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Visita de un día	20,00	4035	3903	412	3201
Fin de Semana	80,00	661	699	101	442
Comida 1º Menú	5,00	2664	2761	248	2923
Comida 2º Menú	7,00	1371	1142	165	278
Campamentos	250,00	0	0	258	0
Campamentos con Inglés	310,00	0	0	590	73
Deportivas	15,00	407	578	178	585
Cobros 2022		162.588,16 €	164.444,00 €	268.742,88 €	147.309,12 €

Tabla 23: Previsión de Ventas para el año 2022 Fuente: Elaboración Propia

Gastos 2022	Importe Trimestral
Sueldos	50.100,00 €
Seguridad Social	16.032,00 €
Mensualidades Préstamo	4.234,59 €
Internet y Teléfono	89,70 €
Electricidad	2.850,00 €
Agua	2.604,00 €
Web Mantenimiento	600,00 €
Publicidad	4.050,00 €
Todo tipo de Material	6.900,00 €
Comida Animales	5.100,00 €
Comida Clientes	60.000,00 €
Seguro	1.146,00 €
Total	153.706,29 €

Tabla 24: Previsión de Gastos para el año 2022 Fuente: Elaboración Propia

Con todo esto ya podemos calcular los flujos de caja para los 5 primeros años, a través de la diferencia de ingresos y gastos de cada año, obteniéndose los siguientes resultados:

Año	Ingresos	Gastos	Flujos de Caja
Año 0	0,00 €	-307.031,00 €	-307.031,00 €
Año 1	632.828,00 €	527.009,16 €	105.818,84 €
Año 2	696.641,40 €	546.926,80 €	149.714,60 €
Año 3	709.910,76 €	572.609,16 €	137.301,60 €
Año 4	729.814,80 €	594.209,16 €	135.605,64 €
Año 5	743.084,16 €	614.825,16 €	128.259,00 €

Tabla 25: Flujos de Caja para los 5 Primeros Años

Fuente: Elaboración Propia

Y podemos calcular los siguientes indicadores, el VAN (Valor Actual Neto), la TIR (Tasa Interna de Rentabilidad), el Plazo de Recuperación de la inversión y el Coeficiente Beneficio Costo:

Indicadores	Resultados
VAN	188.314,97 €
TIR	31%
Plazo de Recuperación	2,38 años
Coeficiente Beneficio Costo	1,11

Tabla 26: Indicadores

Fuente: Elaboración Propia

8.5. Interpretación de los resultados

Por último, vamos a interpretar los resultados obtenidos para poder saber si el proyecto es viable, no sin antes hacer un pequeño resumen de cómo podemos interpretar el VAN y la TIR.

➤ Valor Actual Neto (VAN)

El VAN es un indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y gastos que tendrá un negocio, para luego restarle la inversión inicial. Podemos encontrarnos con los siguientes casos:

- Si el $VAN > 0$, el proyecto es rentable y generará beneficios, por lo que se puede realizar la inversión.
- Si el $VAN = 0$, el proyecto no generará ni beneficios ni pérdidas.

- Si el $VAN < 0$, el proyecto no es rentable y generará pérdidas, no es aconsejable llevarlo a cabo.

En nuestro caso nuestro proyecto obtiene un VAN de 188.314,97 €, por lo que sería viable emprenderlo ya que generará grandes beneficios.

➤ Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR es un método de valoración de inversiones que mide la rentabilidad de los ingresos y los gastos actualizados, generados por una inversión en porcentaje.

- Si la $TIR > k$, el proyecto puede ser aceptado, ya que es viable.
- Si la $TIR = k$, misma situación que el VAN.
- Si la $TIR < k$, el proyecto no es viable y habría que rechazarlo.

En función de esto, para nuestro proyecto obtenemos una TIR de un 31%, por lo que sería viable invertir en el negocio.

➤ Plazo de Recuperación (PayBack)

El PayBack es el plazo que se tarda en recuperar la inversión realizada para poner en marcha el negocio, en nuestro caso el periodo es de 2,38 años.

➤ Coeficiente Beneficio Costo (B/C)

Es un indicador que expresa la relación entre el total de los beneficios y los costos más la inversión inicial. Según este indicador se acepta el proyecto si $B/C \geq 1$. El resultado obtenido para nuestra empresa es de 1,11 por lo que el proyecto sería aceptable.

8.6. Escenarios

Se desarrollarán dos escenarios en función de las ventas esperadas, uno con previsiones positivas y otro con previsiones pesimistas.

Escenario Optimista

Para el escenario optimista y partiendo de las ventas del 2018, se suponen unos incrementos de 15% para el año 2019, 25% para el año 2020, 35% para el año 2021 y 45% para el año 2040. Y obtenemos los siguientes resultados.

Año	Ingresos	Gastos	Flujos de Caja
Año 0	0,00 €	-307.031,00 €	-307.031,00 €
Año 1	632.828,00 €	527.009,16 €	105.818,84 €
Año 2	762.988,20 €	569.931,80 €	193.056,40 €
Año 3	829.335,00 €	598.809,12 €	230.525,88 €
Año 4	895.681,80 €	628.409,11 €	267.272,69 €
Año 5	962.028,60 €	664.847,36 €	297.181,24 €

Tabla 27: Flujos de Caja Escenario Optimista

Fuente: Elaboración Propia

Indicadores	Resultados
VAN	488.993,21 €
TIR	52%
Plazo de Recuperación	2,04 Años
Coeficiente Beneficio Costo	1,24

Tabla 28: Indicadores Escenario Optimista

Fuente: Elaboración Propia

Se muestra en la tabla que siendo optimistas los resultados son muy buenos, obteniendo unos grandes beneficios y una TIR más elevada. Además de que el plazo de recuperación de la inversión inicial baja y el Coeficiente Beneficio Costo es también mejor.

Escenario Pesimista

Para el escenario optimista y partiendo de las ventas del 2018, se suponen una reducción de 15% para el año 2019, 25% para el año 2020, 35% para el año 2021 y 45% para el año 2040. Y obtenemos los siguientes resultados:

Año	Ingresos	Gastos	Flujos de Caja
Año 0	0,00 €	-307.031,00 €	-307.031,00 €
Año 1	632.828,00 €	527.009,16 €	105.818,84 €
Año 2	563.947,80 €	499.233,34 €	64.714,46 €
Año 3	497.601,00 €	455.123,54 €	42.477,46 €
Año 4	431.254,20 €	413.631,46 €	17.622,74 €
Año 5	364.907,40 €	377.847,36 €	-12.939,96 €

Tabla 29: Flujos de Caja Escenario Pesimista Fuente: Elaboración Propia

Indicadores	Resultados
VAN	-121.433,21 €
Coeficiente Beneficio Costo	0,97

Tabla 30: Indicadores Escenario Pesimista Fuente: Elaboración Propia

Siendo pesimistas no se llegaría a obtener beneficios y a recuperar la inversión inicial, además el Coeficiente Beneficio Costo no estaría por encima de 1.

9. Conclusión

Por último, para culminar este trabajo se plantean las conclusiones que ha obtenido el autor tras un minucioso estudio de investigación.

Gracias al gran número de conocimientos adquiridos a través del estudio de las distintas asignaturas de la titulación de Grado en Ingeniería de Organización Industrial ha sido posible desarrollar este TFG. Sin duda alguna, estos conocimientos me han permitido en primer lugar visionar mi entorno y elegir, en el difícil mundo de la creación de una nueva empresa este proyecto de granja escuela, como futuro negocio en el cual y tras el trabajo desarrollado veo además de la posibilidad de éxito económico un aporte social importante hacia la educación medioambiental dirigida a las personas que más nos tienen que preocupar como son los niños dado que en ellos está el futuro.

Una granja escuela tiene tantísimas posibilidades de trabajo a desarrollar como actividades, en este trabajo solo se recogen una parte de éstas pues son innumerables, simplemente observar el musgo que crece bajo los árboles nos dará una orientación de donde está el norte. La base de este negocio es la naturaleza y los niños, la naturaleza contiene una cantidad de enseñanzas que dan al proyecto la seguridad de que algo tan necesario como la renovación de las actividades está asegurada y a través de estas los niños que están en edad de aprendizaje van a obtener vivencias que le aportarán conocimientos medioambientales muy beneficiosos para su formación además de divertirse.

Tras realizar un análisis del entorno descubrí que los principales problemas que podían afectar al éxito del negocio era la gran inversión inicial y que la competencia ya estaba consolidada en el sector. Por ello una de las principales decisiones que tome fue la de asentar la granja escuela en la localidad de Los Villares, lo que supone grandes oportunidades, como que es la única granja escuela en la zona, no hay otra que se encuentre tan cerca de Jaén (a tan solo 10 km) y el autor posee un terreno perfecto para construirla, además de conocimientos de la localidad.

En cuanto al marketing el cometido más importante es el de atraer a clientes de entre 6 y 16 años por lo que nuestra campaña irá dirigida a colegios de la zona, ya que estos son una pieza fundamental para que nuestro negocio consiga tener éxito. Pero tampoco hay que olvidar al resto de clientes posibles, jóvenes y adultos.

Para concluir y poder tomar la decisión más trascendental, la de si es viable o no emprender con el negocio, se ha realizado un Plan Económico-Financiero con tres posibles escenarios, optimista, pesimista y uno con datos de la previsión de ventas esperadas.

Los resultados obtenidos en función de la previsión de ventas esperadas nos arrojan unos valores muy buenos para los distintos indicadores, con un VAN de 188.314,97 €, una TIR de 31%, un plazo de recuperación de 2,38 años y un Coeficiente de Beneficio Costo de 1,11. Naturalmente los resultados obtenidos para el escenario optimista son bastante mejores con un VAN de 488.993,21 €, una TIR 52%, un plazo de recuperación de 2,04 años y un Coeficiente de Beneficio Costo de 1,24.

En cambio para el escenario pesimista los valores obtenidos de los indicadores son malos con un VAN de -121.433,21 € y un Coeficiente de Beneficio Costo de 0,97, lo que supondría enormes pérdidas para la empresa y no se recuperaría la inversión inicial.

Finalmente, se puede decir que sería viable la creación y puesta en marcha de la granja escuela “La vaca Vika” a pesar del escenario pesimista, debido a que los resultados obtenidos en los otros escenarios son muy positivos y en el caso de que empezara a darse el pesimista podríamos anticiparnos para remediarlo. Además se piensa que es muy posible llegar a alcanzar la misión de consolidarse con éxito en la provincia de Jaén y de que poco a poco la importancia de cuidar y mantener el medio ambiente va cogiendo fuerza en nuestra sociedad.

Bibliografía

- Unesco. La Carta de Belgrado. Accedido en Junio 2016
<http://unesdoc.unesco.org/images/0001/000177/017772sb.pdf>
- Turchi, Andrea (23/11/2015), Blog A partir de una frase. Accedido en Junio 2016.
<https://apartirdeunafrase.wordpress.com/2015/11/23/es-mas-facil-construir-ninos-fuertes-que-reparar-hombres-rotos-frase-de-frederick-douglas-escritor-editor-y-orador-abolicionista-estadounidense-1818-1895-compartida-por-el-arquitecto-de-la/>
- Equalcrea, Espíritu Empresarial de Cantabria. Guía de creación de empresas en el sector del medio ambiente. Accedido en Junio 2016.
<http://coamb.cat/wp-content/uploads/Creaci%C3%B3n-empresas-medio-ambiente.pdf>
- Kramer, Fernando. Educación Ambiental para el Desarrollo Sostenible. Accedido en Junio 2016.
- Servicios Integrales Universitarios, Ayuntamiento de Albacete. Educación Ambiental. Accedido en Junio 2016

<http://www.serviiu.es/index.php/educacionambiental>

- Zabala, Ildebrando y García, Margarita (2008). Revista de Investigación vol.32 no.63 Caracas. Historia de la Educación Ambiental desde su discusión y análisis en los congresos internacionales. Accedido en Junio 2016.

http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1010-29142008000100011

- Diputación de Jaén, agenda 21 Programa Recrea en verde. Accedido en Junio 2016.

<http://www.agenda21jaen.com/sensibilizacion-y-educacion-ambiental/programa-recrea-en-verde.html>

- Lopez-Roberts, Javier y Barja de Quiroga y Juan Tiana Ferrer, Alejandro (1982). Aprender en el Campo La Granja-Escuela La Limpia

- Hosteltur (9/1/16). El turismo rural cierra en 2015 su segundo año con crecimiento de doble dígito. Accedido en Junio 2016.

http://www.hosteltur.com/114475_turismo-rural-cierra-2015-su-segundo-ano-crecimiento-doble-digito.html

- DefiniciónABC, definición de turismo rural. Accedido en Junio 2016.

<http://www.definicionabc.com/general/turismo-rural.php>

- DUPO, Diario de la Universidad Pablo de Olavide (2012). Jaén es la provincia andaluza con el turismo rural más sostenibles, según un estudio de la UPO y la UMA. Accedido en Junio 2016.

https://www.upo.es/diario/2012/0203_1.htm

- Michael E. Porter (1991). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales. Accedido en Junio 2016.

- Parada, Pascual (2013). Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno. Accedido en Julio 2016.

<http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

- Soriano, Domingo LIBREMERCADEO (2016). 2016: el mejor año para la economía española... ¿o no? Accedido en Julio 2016.

<http://www.libremercado.com/2016-01-18/2016-el-mejor-ano-para-la-economia-espanola-o-no-1276565745/>

- Crece Negocios, (2015). El modelo de las cinco fuerzas de Porter.

<http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

- Diputación de Jaén, agenda 21. Programa INFORMACIÓN, SENSIBILIZACIÓN Y EDUCACIÓN AMBIENTAL. Accedido en Julio 2016.

http://www.agenda21jaen.com/export/sites/default/galerias/galeriaDescargas/agenda21/municipios/Arjona/D.T_ARJONA_pdf/10.01_Ix_sens_y_ed_Ambiental_Arjona.pdf

- Otero, Juan (2007). Michael Porter y su influencia en el Turismo Rural. Accedido en Julio 2016.

<http://juanotero.es/1193/michael-porter-y-su-influencia-en-el-turismo-rural/>

- Empresas competidoras analizadas en el proyecto. Accedido en Junio, Julio y Agosto 2016.

<http://www.lasnoqueras.com/>

<http://www.granjaeslaguna.galeon.com/>

<http://www.granjaescuelalaspalmeras.com/porcuna/>

<http://www.granjaescuelamagina.com/>

<http://unailusion.com/>

<http://cuevasdepiñar.es/>

<http://www.cortijofrias.com/>

<http://www.villaocioelmolinillo.com/>

<http://granjaescuelapalapanda.es/>

<http://cortijocabrinana.com/>

<http://www.huertoalegre.com/>

<http://www.fuenteredonda.com/>

<http://www.granjaescuela-atalaya.com/>

- Wiki EOI. Análisis Interno en Proyectos de negocio. Accedido en Julio 2016.

[http://www.eoi.es/wiki/index.php/An%C3%A1lisis interno en Proyectos de negocio](http://www.eoi.es/wiki/index.php/An%C3%A1lisis_interno_en_Proyectos_de_negocio)

- El PROFESOR, (2012), DIRECCION ESTRATÉGICA: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES. Accedido en Julio 2016

<https://movimiento30junior.wordpress.com/2012/07/11/administracion-estrategica-mision-vision-y-valores/>

- Tipos de estructuras organizativas. Accedido en Julio 2016.

<http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2794/html/index.html>

- Grupo el Fuerte, Fuerte Hoteles. MEDIDAS AMBIENTALES. Accedido en Julio 2016.

<http://www.fuertehoteles.com/grupo-el-fuerte/turismo-responsable/medidas-ambientales/>

- Espinosa, Roberto (2014), MARKETING MIX: LAS 4PS. Accedido en Julio 2016.

<http://robertoepinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>

- INE, Instituto Nacional de Estadística (2016), Tasas de actividad, paro y empleo por provincia. Accedido en Julio 2016.

<http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=3996>

- Marketing-Branding (2014), Marketing Estratégico vs Marketing Operativo. Accedido en Julio 2016.

<http://www.marketing-branding.cl/2014/01/20/marketing-estrategico-vs-marketing-operativo/>

- Luis Rodríguez Neila (2003). Juegos en la Naturaleza. Accedido en Julio 2016.

- Crear logo gratis online. Accedido en Julio 2016

<http://www.crearlogogratisonline.com/>

- Guia para la creación de empresas. Plan de operaciones. Accedido en Julio 2016.

<http://www.guia.ceei.es/interior.asp?MP=8&MS=8>

- Frometa, Gioivys. Zayas, Ana María. Pérez, Armenio (2008), LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS. Accedido en Julio 2016.

<http://www.eumed.net/rev/cccss/0712/vrm.htm>

- Fajardo, Óscar (5/1/16). El concepto de Posicionamiento en las empresas y estrategias para su desarrollo. Accedido en Agosto 2016.

<https://fbusiness.wordpress.com/2008/01/05/el-concepto-de-posicionamiento-en-las-empresas-y-estrategias-para-su-desarrollo/>

- Fuerte Hoteles. Medidas Ambientales. Accedido en Agosto 2016.

<http://www.fuertehoteles.com/grupo-el-fuerte/turismo-responsable/medidas-ambientales/>

- Instituto de Turismo de España. Plan Integral de Turismo Rural 2014. Accedido en Agosto 2016.

<http://www.tourspain.es/es-es/VDE/Documentos%20Turismo%20Rural%202014/Plan%20Integral%20de%20Turismo%20Rural%202014.pdf>

- Marcano, José. Breve Historia de la Educación Ambiental. Accedido en Septiembre 2016.

<http://www.jmarcano.com/educa/historia.html>

- ConfeBask. Guía de Evaluación del Perfil Emprendedor. Accedido en Septiembre 2016.

<http://formacion.confebask.es/Corporativa/Default.aspx?Xqp5O3l6Vf08cDQfIW62346789bekw90785678d90785678d>

- López De Abechuco Calzada, Marta. La Granja Escuela como Recurso Educativo Para la Etapa de Educación Infantil. Accedido en Septiembre 2016.

<http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1802/1/TFG-L41.pdf>

- Emprendedores y Pyme. Gobierno de España. Elección de la forma jurídica. Accedido en Septiembre 2016.

<http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas.aspx>

- Emprendedores y Pyme. Gobierno de España. Sociedad de Responsabilidad Limitada. Accedido en Septiembre 2016.

<http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SRL&nombre=Sociedad%20de%20Responsabilidad%20Limitada&idioma=es-ES#d15>

- CIRCE. Centro de Información y Red de Creación de Empresas. Emprendedor. Ventajas e inconvenientes de la Sociedad de Responsabilidad Limitada. Accedido en Septiembre 2016.

<http://portal.circe.es/es-ES/emprendedor/SRL/Paginas/SRLVentajasInconvenientes.aspx>

- Infoautónomos (13/7/2016). Tipos de contratos de trabajo en 2016. Accedido en Octubre 2016.

<http://infoautonomos.eleconomista.es/contratar-trabajadores/tipos-contratos-de-trabajo/#temporales>

- N1Júndiz, Servicios Logísticos. Costes externos derivados de la Constitución de una Sociedad Limitada. Accedido en Octubre 2016.

http://www.n1jundiz.com/datos/paginas_doc/archivo59/costes%20sl.pdf

- BBVA. Simulador de Préstamos Personales. Accedido en Octubre 2016.

<https://www.bbva.es/particulares/hipotecas-prestamos/prestamos/simulador-prestamos.jsp>

- Ministerio de Economía y Competitividad, Gobierno de España. ICO Empresas y Emprendedores 2016. Accedido en Octubre 2016.

<https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores>

- CreceNegocios. El VAN y el TIR. Accedido en Octubre 2016.

<http://www.crecenegocios.com/el-van-y-el-tir/>