



Mulching Regenerativo:
**Proyecto de innovación, plan de negocio, consolidación de
SBIC y plan de crecimiento**

Autora: Mariola Valderrain Navarro

Titulación: Doble grado en Derecho y Ciencias Políticas

Tutora: Beatriz Rodríguez Sánchez

Año académico: 2024-2025

Calificación: 10 MH

Departamento: Sección Departamental de Economía Aplicada, Pública y

Política

A mí misma por creer en mí cuando nadie más lo hizo y a mis futuras hijas porque esto es por vosotras.

RESUMEN:

Mulching Regenerativo es una iniciativa de emprendimiento social enmarcada en la regeneración de suelos agrícolas mediante el diseño de estructuras a través de residuos orgánicos preexistentes. El proyecto para su creación combina metodologías como Design Thinking y Lean Startup para desarrollar un modelo de negocio escalable y viable, con triple impacto: social, económico y medioambiental.

Se analizan las normativas relevantes, como el Reglamento (UE) 2024/1991 y las leyes ordinarias sobre el ecosistema emprendedor, para enmarcar al proyecto como una startup y, posteriormente, como Sociedad de Beneficio e Interés Común. El trabajo incluye un plan detallado que abarca la propuesta de valor, análisis de competidores, estrategias de marketing, proyecciones financieras y plan de impacto. En las conclusiones se expondrá cómo va a beneficiarse este emprendimiento del nuevo marco legislativo mientras ofrece soluciones a los principales problemas del campo español.

Palabras clave: *regeneración, startup, agricultura, agricultor, cooperativa, servicio y propuesta valor.*

ABSTRACT:

Mulching Regenerative is a social entrepreneurship initiative aimed at regenerating agricultural soils through structure design using organic waste. The project's creation combines methodologies such as Design Thinking and Lean Startup to develop a scalable and viable business model with a triple impact: social, economic, and environmental.

Relevant regulations, such as EU Regulation 2024/1991 and general entrepreneurship laws, are analyzed to position the project as a startup and later as a Benefit and Common Interest Corporation. The work includes a detailed plan covering the value proposition, competitor analysis, marketing strategies, financial projections, and an impact plan. The conclusions will outline how this startup will benefit from the new legislative framework while providing solutions to the main challenges facing the Spanish countryside,

Keywords: *regeneration, startup, agriculture, farmer, cooperative, service and value proposition.*

Índice

1.	Introducción	12
1.1.	Proyecto Generación Clima COP28 y la relevancia de la temática.	12
1.2.	Metodología y objetivos	13
1.2.1.	Design Thinking Vs Lean Startup	13
1.3.	Marco teórico	14
1.3.1.	Reglamento (UE) 2024/1991 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 24 de junio de 2024, relativo a la restauración de la naturaleza y por el que se modifica el Reglamento (UE) 2022/869, en adelante Reglamento (UE) 2024/1991.	15
1.3.2.	Ley 28/2022, de 21 de diciembre, de fomento del ecosistema de las empresas emergentes. Especial mención a la startup formativa. (BOE, 2022 b). 18	
1.3.3.	Ley 18/2022, de 28 de septiembre, de creación y crecimiento de empresas. Especial mención a la SBIC. (BOE, 2022 a)	20
2.	Plan de Negocio de Mulching Regenerativo	24
2.1.	Propuesta de valor	24
2.2.	Mapa de competidores	27
2.3.	Mapa de grupos de interés	31
2.4.	Modelos de Negocio y Marketing	34

2.5.	Precio y Viabilidad del Negocio	40
2.6.	Proyecciones Financieras	43
2.7.	Equipo que lo compone	52
2.8.	Plan de Crecimiento	54
3.	Resumen Ejecutivo del emprendimiento MR	68
4.	Conclusiones	73
5.	Bibliografía	75
6.	Anexo I sobre el listado de indicadores de biodiversidad aplicables a ecosistema agrícolas	77
7.	Anexo II: Lista de ejemplos de medidas de restauración contempladas en el artículo 14, apartado 16 Reglamento (UE) 2024/1991.	80
8.	Anexo III. Sobre la propuesta de valor de MR	82
9.	Anexo IV: Análisis de competencia de MR	87
10.	Anexo V: plan de negocio y marketing MR	96
11.	Anexo VI: Plan de impacto y crecimiento MR	103

Índice imágenes Imagen 1. Mercados disponibles para potenciales clientes...; **Error! Marcador no definido.**

Imagen 2. Atributos clave de los potenciales clientes 29

Imagen 3. Canales de comunicación	33
Imagen 4. Mapa de proveedores y agentes del sistema.....	34
Imagen 5. Embudo marketing agricultores de agricultura regenerativa	38
Imagen 6. Embudo marketing Administraciones Públicas.....	39
Imagen 7. Embudo marketing cooperativas	40
Imagen 8. Embudo marketing horticultores	41
Imagen 9. ODS 13 y submetas	59
Imagen 10. ODS 15 y submetas	60
Imagen 11. Propuestas para la reducción del gasto hídrico.....	61
Imagen 12. Propuestas para la fertilización del suelo	62
Imagen 13. Propuestas para la captación de CO2	62
Imagen 14. Propuestas para aumentar la sensibilización de la crisis climática	63
Imagen 15. Propuestas para el uso de especies de semillas antiguas	63
Imagen 16. Propuestas para la regeneración de suelos degradados	64
Imagen 17. Propuestas para conseguir suelos resilientes climatológicamente	65
Imagen 18. Resumen objetivos seleccionados	66
Imagen 19. Visión, misión y metas aspiracionales de MR.....	67
Imagen 20. Metas aspiracionales MR y KPIs	68
Imagen 21. Hitos y metas aspiraciones de MR	69
Imagen 22. Hitos seleccionados por año para MR.....	69

Imagen 23. Riesgos del negocio de MR.....	70
Imagen 24. Visión y equipo MR	71
Imagen 25. Plan a futuro por 3 años y riesgos	72
Imagen 26. Dolores de los agricultores en AR.....	89
Imagen 27. Dolores de las cooperativas	89
Imagen 28. Dolores de las Administraciones Públicas	90
Imagen 29. Dolores de los horticultores.....	90
Imagen 30. Propuestas para los agricultores en AR	90
Imagen 31. Propuestas para las cooperativas	91
Imagen 32. Propuestas para las Administraciones Públicas.....	91
Imagen 33. Propuestas para los horticultores	91
Imagen 34. Acciones necesarias para agricultores en AR	92
Imagen 35. Acciones necesarias para Administraciones Públicas	93
Imagen 36. Acciones necesarias para horticultores.....	93
Imagen 37. Soluciones ya implantadas seleccionados para agricultores de AR	94
Imagen 38. Soluciones ya implantadas seleccionados para Administraciones Públicas.	96
Imagen 39. Soluciones ya implantadas seleccionados para cooperativas	97
Imagen 40. Soluciones ya implantadas seleccionados para horticultores	98
Imagen 41. Atributo tejido socioeconómico para Administraciones Públicas	99
Imagen 42. Atributo impacto social	100

Imagen 43. Atributo eficaz	101
Imagen 44. Atributo sostenible.....	101
Imagen 45. Atributo relevo generacional	102
Imagen 46. Tangibilidad del servicio MR	104
Imagen 47. Segmentos de mercado consumidores del servicio	104
Imagen 48. Frecuencia pago por servicio de MR.....	105
Imagen 49. Venta directa o intermediaria del servicio	105
Imagen 50. Modelo venta directa y pay as you go.....	106
Imagen 51. Modelo low-touch y venta de datos	107
Imagen 52. Modelo producto como servicio.....	107
Imagen 53. TOFU para agricultores de AR.....	108
Imagen 54. TOFU para Administraciones Públicas	108
Imagen 55. TOFU para cooperativas y horticultores	109
Imagen 56. MOFU para agricultores en AR y Administraciones Públicas.....	109
Imagen 57. MOFU para cooperativas y horticultores	110
Imagen 58. BOFU para agricultores en AR y Administraciones Públicas.....	110
Imagen 59. BOFU para cooperativas y horticultores	110
Imagen 60. Hito constitución de empresa	111
Imagen 61. Hito balance económico cero	112
Imagen 62. Hito atraer un cliente	112

Imagen 63. Hito participar en el Aula de Sostenibilidad de Pozuelo	113
Imagen 64. Hito estar de alta en la Seguridad Social los cuatro miembros a media jornada	114
Imagen 65.Hito formar parte del Plan de Sostenibilidad de la UCM	114
Imagen 66. Hito reducción de una tonelada de gasto hídrico	115
Imagen 67. Hitos tener un empleado a jornada completa y facturar con beneficios.....	116
Imagen 68. Hito de mentorización a un proyecto de emprendimiento de sostenibilidad	116
Imagen 69. Riesgos del negocio y estrategia para ellos	118

Índice gráficos

Gráfico 1. Satisfacción de puntos de dolor para los potenciales clientes.	26
Gráfico 2. Satisfacción de los atributos	30
Gráfico 3. Proyecciones financieras agricultores AR.	50
Gráfico 4. Proyecciones financieras cooperativas	51

Índice tablas

Tabla 1. Presupuesto gastos año 2025.	45
Tabla 2. Presupuesto gastos año 2026.	46
Tabla 3. Presupuesto ventas año 2025.	48
Tabla 4. Proyecciones a 2025-2027.	70

Tabla 5. Indicadores biodiversidad 77

LISTA DE ABREVIATURAS

AR: Agricultura Regenerativa

ASAJA: Asociación Agraria de Jóvenes Agricultores

BOE: Boletín Oficial del Estado

B2C: Business to Consumer

B2B: Business to Business

CEO: Chief Executive Officer

CIRCE: Centro de Información y Red de Creación de Empresas

CLO: Chief Legal Officer COGS:

Costo de bienes vendidos

COP: Conferencia de las Partes

CRUE: Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas

CTO: Chief Technology Officer

CS: Capital Social

DOUE: Diario Oficial de la Unión Europea

DUE: Documento Único Electrónico

ENISA: Empresa Nacional de Innovación S.M.E., S.A.

EOI: Escuela Organización Industrial

ET: Estatuto de los Trabajadores

G&A: Gastos generales y de administración

IRPF: Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas

IS: Impuesto de Sociedades

IVA: Impuesto sobre el Valor Añadido

KPI: Key Performance Indicator

LIS: Ley del Impuesto de Sociedades

LIVA: Ley del Impuesto sobre el Valor Añadido

MITECO: Ministerio de Transición Ecológica y el Reto Demográfico

MR: Mulching Regenerativo ODS:

Objetivos de Desarrollo Sostenible

OKR: Objectives and Key Results

ONE: Oficina Nacional de Emprendimiento

OTRI: Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación

PAC: Política Agraria Común

PAE: Puntos de Atención al Emprendedor

PYME: Pequeñas y Medianas Empresas

RM: Registro Mercantil

TFG: Trabajo Fin de Grado

TIC: Tecnologías de la Información y la Comunicación

TRLIS: Texto Refundido de la Ley del Impuesto sobre Sociedades

UCM: Universidad Complutense de Madrid

1. Introducción

1.1. Proyecto Generación Clima COP28 y la relevancia de la temática.

Mulching Regenerativo, en adelante MR, ha sido creado gracias a mi participación en Generación Clima COP28, una iniciativa promovida por el Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico (MITECO) durante tres convocatorias. Esta es materializada año tras año gracias a la Fundación Biodiversidad junto a la Oficina Española de Cambio Climático y la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE). La Fundación ostenta el rol clave al fomentar la participación de equipos multidisciplinares de jóvenes en la Conferencia de las Partes de la Convención de las Naciones Unidas (COP) sobre el Cambio Climático. En nuestro caso, dicha participación tuvo lugar en la COP28 celebrada en Dubái, Emiratos Árabes Unidos, entre el 30 de noviembre y el 12 de diciembre del pasado 2023. Participamos con la Delegación española bajo el paraguas de Mulching Regenerativo el equipo que por aquel entonces partió solo una idea con talento. Presenté esa idea el diez de diciembre de 2023 en el Pabellón de España en la mesa redonda: *Challenges in the Implementation of regenerative agricultura practices*¹. Así se dio a conocer por primera vez este proyecto. Tras ello ha mutado en contenido y personal durante estos meses, puesto que emprender es un camino no apto para todos los públicos. Sin embargo, sigue siendo necesario mantener el mérito que tuvimos cuatro jóvenes estudiantes de grado que nos lanzamos sin apoyo a la aventura de crear un mundo más resiliente climáticamente.

De este modo, la creación de empresas con triple impacto (económico, social y medioambiental) es fundamental dada la realidad que vivimos con el cambio climático a nuestras espaldas. Por ello, es una gran oportunidad presentar proyectos que mejoren el perfil medioambiental del sector primario, en concreto, de la agricultura de nuestro país a la par que mejoran el tejido económico del mismo. Tal y como se explicará a continuación, España ya ha traspuesto el Reglamento (UE) 2024/1991 de 24 de junio de 2024, relativo a la restauración de la naturaleza; en el que se ataja la restauración de

¹ Retos para la implementación en las prácticas de agricultura regenerativa en español. Disponible en: https://cop28.spainpavilion.es/events/challenges_in_the_implementation_of_regenerative_agriculture_practices/?occurrence=2023-12-10.

ecosistemas, desde donde se presenta jurídicamente la importancia de proyectos como MR para lograr los objetivos acordados. Para poder materializarse el proyecto con la

personalidad jurídica que se requiere se analizará la figura de la startup formativa como ayuda al emprendimiento joven de este país como primera fase temporal. Tras ella, el planteamiento será optar a la constitución de una Sociedad de Beneficio e Interés Común, en adelante, SBIC. Para poder conseguir ello cabe añadir que primero deberá aprobarse el reglamento de desarrollo de esta figura jurídica, reglamento actualmente inexistente y que tras ciertas presiones sectoriales hace más de 6 meses no se ha colocado en agenda política. Está en el interés de MR ser una SBIC dado nuestro objeto social y nuestros valores como empresa.

1.2. Metodología y objetivos

La metodología empleada en este Trabajo Fin de Grado, en adelante, TFG, radica en la aplicación de Design Thinking y Lean Startup para la creación de un plan de negocio real adaptado a las peculiaridades del proyecto. A continuación, explicaré brevemente las características y diferencias básicas de los dos modelos para la creación de negocios. Del mismo modo, he realizado una revisión legislativa de normativa nacional e internacional presentada en el marco teórico y que posteriormente se aplica al caso concreto de MR en el desarrollo del plan de negocio. No se han seleccionado de forma baladí estas normas, pues han representado cambios significativos en el ecosistema emprendedor en los últimos años junto al paradigma de la restauración de ecosistemas.

Mi objetivo general es la presentación de MR como un negocio definido y real, no siendo un caso imaginario. Como objetivos específicos del general se encuentran los apartados del plan de negocio: la definición de la propuesta de valor, la descripción del mapa de competidores y grupos de interés, la presentación del modelo de negocio y marketing, determinación y justificación del precio, presentación de las proyecciones financieras a dos años vista y la presentación del plan de crecimiento a dos años.

1.2.1. Design Thinking Vs Lean Startup

En este apartado se va a explicar la metodología propia para el desarrollo de cada epígrafe del apartado del plan de negocio. Se ha empleado una mezcla entre Design Thinking y Lean Startup, puesto que en un primer momento MR fue seleccionada en el II Desafío Ashoka Changemakers. Es importante esta información pues el programa contaba con 4 meses de incubación siguiendo la metodología Design Thinking.

Esta fue diseñada por la consultora IDEO en los años noventa, centrándose en los usuarios o clientes sin enfocarse tanto en la solución o el entorno global (Mueller y Thoring, 2012). Se basa en la retroalimentación constante del cliente para diseñar así la solución de mercado. En dicho período se operó sobre unos problemas estructurales poniendo en el centro de la ecuación al usuario-cliente. Se trata de un enfoque más creativo y de innovación sobre las necesidades y soluciones. En este caso la iteración era más secundaria.

Frente a ello, se encuentra la metodología Lean Startup², la cual sigue el programa de emprendimiento Santander Explorer, en el cual MR está inscrito y que complementa el anterior. En esta metodología, el foco no se ubica tanto en el cliente sino en el propio desarrollo de producto. La metodología Lean se basa en cinco pilares: los emprendedores están en todas partes, el espíritu emprendedor es management; aprendizaje validado; crear-medir-aprender y la contabilidad de la innovación (Ries, 2013: 14). Con este enfoque se pretende en poco tiempo terminar de desarrollar el producto, iterarlo y testear con el mercado gracias a la construcción de un producto mínimo viable, en adelante MVP, por su denominación en inglés. Por ello, cabe avisar que para el desarrollo del proyecto se emplean ambas metodologías, priorizando el Design Thinking dado que aún no se han vendido el servicio por no estar constituida la sociedad y que fue con la que trabajé más tiempo.

1.3. Marco teórico

² RIES, E., *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua.*, Deusto, 2013.

Antes de su desarrollo cabe advertir al lector que en este epígrafe se proponen las pinceladas sobre los apartados generales aplicables y más importantes de los textos legales de referencia para MR. Viéndose su aplicación concreta en los siguientes apartados dentro del Plan de Negocio y no trabajándose otros muchos que pudiendo ser

importantes para el público general no son de aplicación para el proyecto; verbigracia la restauración marítima del Reglamento a continuación.

1.3.1. Reglamento (UE) 2024/1991 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 24 de junio de 2024, relativo a la restauración de la naturaleza y por el que se modifica el Reglamento (UE) 2022/869, en adelante Reglamento (UE) 2024/1991.

Este Reglamento tiene por objeto establecer una normativa común a todos los Estados de la Unión en materia de restauración de ecosistemas naturales, tanto terrestres como marítimos. Se inscribe dentro también del Pacto Verde Europeo de la mano de la Estrategia de la UE sobre la biodiversidad hasta 2030³. Este texto comunitario encuentra su inspiración en el Marco Mundial de Biodiversidad de 2022⁴. De este último, destaco tres metas que se ven desarrolladas en el reglamento (UE) 2024/1991 y del mismo modo se aprecian en la propuesta de MR. La primera meta busca garantizar la planificación espacial para proteger y fomentar la biodiversidad con el fin de cesar la pérdida de zonas estratégicas para 2030. La segunda meta es también objeto del Reglamento (UE) 2024/1991 según sus artículos 1 y 4, puesto que garantiza que al menos el 30% de los ecosistemas degradados en 2030 estarán en proceso de restauración. Finalmente, la meta onceava busca garantizar entre otros fines, la salud de los suelos junto a la protección frente a peligros y desastres naturales, a través de soluciones y enfoques que sean

³ Estrategia de la UE sobre la biodiversidad de aquí a 2030 Reintegrar la naturaleza en nuestras vidas. Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. Bruselas, 20 de mayo de 2020. Disponible en: https://eurlex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:a3c806a6-9ab3-11ea-9d2d-01aa75ed71a1.0007.02/DOC_1&format=PDF

⁴ Decisión adoptada por la Conferencia de las Partes en el Convenio sobre la diversidad biológica 15/4. Marco Mundial de Biodiversidad de Kunming-Montreal. Montreal, 19 de diciembre de 2022. Disponible en: https://www.miteco.gob.es/content/dam/miteco/es/biodiversidad/temas/conservacion-de-la-biodiversidad/cop-15-dec-04-esmarcomundialdebiodiversidaddekunming-montreal_tcm30-552536.pdf

sostenibles. Como se explicará más adelante el entorno de aplicación de MR son los suelos, de forma generalizada de producción en España.

Del mismo modo, cabe recoger que se seguirán en este TFG las definiciones presentadas en el artículo 3 del presente Reglamento (UE) 2024/1991 de los términos ecosistema y restauración (Reglamento (UE) 2024/1991 artículo 3, apartados 1 y 3).

:

“1) «ecosistema», un complejo dinámico de comunidades vegetales, animales, de hongos y de microorganismos y su medio no viviente que interactúan como unidad funcional que incluye tipos de hábitats, hábitats de especies y poblaciones de especies;

(...)

3)«restauración», el proceso de contribuir activa o pasivamente a la recuperación de un ecosistema para mejorar su estructura y funciones, con el objetivo de conservar o aumentar la biodiversidad y la resiliencia del ecosistema, mediante la mejora de una zona de un tipo de hábitat hasta que se encuentre en buena condición, el restablecimiento de un área favorable de referencia y la mejora del hábitat de una especie hasta alcanzar una calidad y cantidad suficientes, de conformidad con el artículo 4, apartados 1, 2 y 3, y con el artículo 5, apartados 1, 2 y 3, así como la consecución de los objetivos y el cumplimiento de las obligaciones en virtud de los artículos 8 y 12, también mediante la obtención de niveles satisfactorios en relación con los indicadores a que se refieren los artículos 8 y 12.”

Los entornos agrícolas cobran importancia en este reglamento puesto que para garantizar la seguridad alimentaria son indispensables los ecosistemas sostenibles, resilientes y ricos en biodiversidad. Para conformar estos deberán aplicarse prácticas de mejora de agroecología, agricultura extensiva, la agricultura de precisión, la agricultura ecológica, la agrosilvicultura y los pastos permanentes de baja intensidad. MR aplica este tipo de prácticas en el diseño de las capas del suelo.

La política agrícola común (PAC) entre sus objetivos específicos presenta como fin su contribución a detener y revertir la pérdida de biodiversidad. Esta plantea una nueva norma de condicionalidad n. 8 acerca de las buenas condiciones agrarias y medioambientales de las tierras, establecida en el anexo III del Reglamento (UE) 2021/2115 del Parlamento Europeo y del Consejo⁵. Con ella se ayuda a los Estados

miembros a alcanzar la tendencia positiva paisajística en tierras agrícolas pues se exige a los beneficiarios de pagos de la PAC que al menos dediquen un 4 % de las tierras de cultivos a ser superficies y elementos no productivos. En dicho porcentaje, MR puede ser aplicado del mismo modo que en los suelos productivos.

A tenor de ello, quiero resaltar la importancia que cobra el artículo 11 Reglamento (UE) 2024/1991 por la vinculación directa al proyecto (Reglamento (UE) 2024/1991 artículo 11). En él se recoge la especificidad de aplicar medidas para la protección de la biodiversidad en ecosistemas agrícolas; y tendrán que cumplir con dos de los tres indicadores siguientes:

- índice de mariposas de pastizales;
- reservas de carbono orgánico en suelos minerales de tierras de cultivo;
- proporción de superficie agraria con elementos paisajísticos de gran diversidad.

⁵ Reglamento (UE) 2021/2115 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 2 de diciembre de 2021, por el que se establecen normas en relación con la ayuda a los planes estratégicos que deben elaborar los Estados miembros en el marco de la política agrícola común (planes estratégicos de la PAC), financiada con cargo al Fondo Europeo Agrícola de Garantía (FEAGA) y al Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural

Se adjunta en el

(Feader), y por el que se derogan los Reglamentos (UE) n.o 1305/2013 y (UE) n.o 1307/2013 (DO L 435 de 6.12.2021, p. 1).

Anexo I sobre el listado de indicadores de biodiversidad aplicables a ecosistema agrícolas la tabla recogida como Anexo IV en el Reglamento (UE) 2024/1991, en la cual se describen estos indicadores (Reglamento (UE) 2024/1991 Anexo IV).

Mas allá de ello, cabe destacar que los Estados pueden establecer medidas de restauración para rehumectar los suelos orgánicos lo cual contribuirá a reducir las emisiones netas de gases de efecto invernadero a la par que aumenta la biodiversidad. Los mismos Estados deberán incentivar las prácticas para ello, pudiendo elegir diversidad de medidas desde la paludicultura hasta la conversión de tierras. Mulching Regenerativo con su diseño de suelos tiene como beneficio la rehumectación del ecosistema, sin perder la capacidad productiva del entorno.

Finalmente, remito al **Anexo II: Lista de ejemplos de medidas de restauración contempladas en el artículo 14, apartado 16 Reglamento (UE) 2024/1991**. de este TFG

en el cual se transcriben las medidas de restauración en las que MR incide directamente respecto de todas las contempladas en el Anexo VIII de este Reglamento Reglamento (UE) 2024/1991.

1.3.2. Ley 28/2022, de 21 de diciembre, de fomento del ecosistema de las empresas emergentes. Especial mención a la startup formativa. (BOE, 2022 b)

En primer lugar, esta ley en su preámbulo y posterior artículo 2 recoge una intención clara de fomentar el emprendimiento más allá de las grandes ciudades. Al igual que pone especial atención en la promoción del emprendimiento femenino como es este.

Por otro lado, se destaca de la ley la certificación como startup y como emprendimiento innovador de las empresas a través de la Empresa Nacional de Innovación, S.M.E., SA; en adelante ENISA. Ello se desarrolla en sus artículos 3 y 4 (BOE, 2022 b) es importante recogerlo en este TFG para la explicación de MR como emprendimiento innovador. Los requisitos son (BOE, 2022, artículo 3, apartados a-g)

:

- a) *“Ser de nueva creación o, no siendo de nueva creación, cuando no hayan transcurrido más de cinco años desde la fecha de inscripción en el Registro Mercantil, o Registro de Cooperativas competente, de la escritura pública de constitución, con carácter general, o de siete en el caso de empresas de biotecnología, energía, industriales y otros sectores estratégicos o que hayan desarrollado tecnología propia, diseñada íntegramente en España, que se determinarán a través de la orden a la que hace referencia el artículo 4.1.*
- b) *No haber surgido de una operación de fusión, escisión o transformación de empresas que no tengan consideración de empresas emergentes. Los términos concentración o segregación se consideran incluidos en las anteriores operaciones.*
- c) *No distribuir ni haber distribuido dividendos, o retornos en el caso de cooperativas.*
- d) *No cotizar en un mercado regulado.*

- e) *Tener su sede social, domicilio social o establecimiento permanente en España.*
- f) *Tener al 60 % de la plantilla con un contrato laboral en España. En las cooperativas se computarán dentro de la plantilla, a los solos efectos del citado porcentaje, los socios trabajadores y los socios de trabajo, cuya relación sea de naturaleza societaria.*
- g) *Desarrollar un proyecto de emprendimiento innovador que cuente con un modelo de negocio escalable, según lo previsto en el artículo 4.”*

Además, para considerarse innovadora según esta ley mi empresa deberá tener en su finalidad la resolución de un problema mediante el desarrollo del servicio con implicación tecnológica llevando aparejado cierto riesgo de fracaso. Los criterios de evaluación para ello son: el grado de innovación, grado de atractivo del mercado, fase de vida de la empresa, modelo de negocio, competencia, equipo, dependencia de proveedores, suministradores y contratos de alquiler y finalmente los clientes. La certificación se solicitará a ENISA como se ha comentado y tiene un plazo de 3 meses desde la solicitud tras los cuales, si no se notifica respuesta se presume el silencio administrativo positivo según el artículo 4.2 (BOE, 2022, artículo 4).

Cabe comentar el rol de la Oficina Nacional de Emprendimiento (ONE) la cual se convierte en una ventanilla única para los emprendedores gracias a la Directiva (UE) 2019/1151 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de junio de 2019. Del mismo modo se prevé crear las empresas en un único paso otorgándoles número de identificación fiscal. La razón de recalcar esta novedad legal radica en que MR, hará uso de la ONE para la formalización de su personalidad jurídica por la simplificación del procedimiento. Del mismo modo, la acreditación de empresa emergente se inscribirá en el Registro Mercantil (RM) para acogerse a los beneficios de la ley.

Por otro lado, quiero reseñar la reducción del tipo impositivo del Impuesto de Sociedades (IS) e Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF) al 15% para startups frente al 25% previo a tenor del artículo 7 (BOE, 2022 b). Al igual que, durante los primeros 2 años de actividad se extiende el aplazamiento del pago de las deudas tributarias durante los dos primeros años de actividad según su artículo 8 (BOE, 2022 b).

Finalmente, se busca favorecer la innovación también dentro del entorno universitario (*spin offs*), al igual que la colaboración público-privada a través de los entornos

educativos con formación en materia de emprendimiento. Mulching Regenerativo podría verse como tal acogida dentro de dos figuras jurídicas: como *spin off a* tenor del artículo 18 de esta ley por lo que se la considera startup al cumplir con los requisitos de los artículos 2 y 3 ((BOE, 2022 b); o como startup de estudiantes según la disposición adicional cuarta. En este último caso, se constituirá mediante el sistema del Centro de Información y Red de Creación de Empresas junto a la UCM. No obstante, y desgraciadamente, esta figura no ha permeado en la UCM aún, pues, tras preguntar por ella para facilitar nuestra entrada a mercado para operar, no hemos obtenido respuestas. Por tanto, como se explicará más adelante para la constitución de MR se optará por una Sociedad Limitada SL, para la posterior certificación como startup.

1.3.3. Ley 18/2022, de 28 de septiembre, de creación y crecimiento de empresas. Especial mención a la SBIC. (BOE, 2022 a)

En tercer lugar, esta ley tiene por objeto actuar en el ecosistema de emprendimiento para impulsar los negocios españoles entre otros fines según su artículo 1 (BOE, 2022 a). En esta normativa el foco se posiciona acerca de las condiciones económicas y financieras del sector empresarial, junto a las dificultades de inicio. MR sería catalogada como microempresa en el momento de constitución dado que contaría con menos de diez trabajadores.

A continuación, una de las grandes novedades de esta ley es la eliminación del requisito de 3.000 euros como mínimo de capital social para la constitución de las SL, siendo actualmente de 1 euro. Esta modificación se presenta en su artículo 2 (BOE, 2022 a), que modifica a su vez el artículo 4 *del texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio*. En el caso de que la cifra de capital social (CS) sea menor de 3.000 euros se deberán aplicar unas reglas: destinar a la reserva legal mínimo el 20% de los beneficios de la sociedad hasta que llegue la cifra del CS a los tres mil euros y en el caso de liquidación del tipo que sea los socios responderán de forma solidaria hasta los 3.000 euros. Este planteamiento va de la mano de otros Estados como Canadá, Francia, Italia, México, Japón o Reino Unido. Esta medida estrella reduce el coste de crear una empresa de forma inicial, pudiendo democratizar el acceso a la creación de negocios con menor inversión inicial.

Por un lado, tal y como recogen los artículos 3 y 13 (BOE, 2022 a), los Puntos de Atención al Emprendedor (PAE) y el Centro de Información y Red de Creación de Empresas (CIRCE) son claves para los emprendedores. Además de como puntos de información recogidos en la anterior ley explicada, si los emprendedores los emplean reducen costes de distinta índole. Ejemplo de ello son las tarifas fijas para notarios y registradores, el uso de estatutos tipo o la tramitación de Documento Único Electrónico (DUE). A tenor de los estatutos tipo, se recogen en el artículo 15 (BOE, 2022 a) y en la ley 28/2022 de 21 de diciembre (BOE, 2022 b) también se recoge que se desarrollarán y serán públicos para facilitar la constitución de SL. No obstante, como se explicará en posteriores apartados, MR no optará por estos por la complejidad añadida de los miembros del equipo en cuanto al reparto de derechos económicos, mas no políticos sobre la sociedad. No habiéndose determinado aún si serán a través de stock options o acciones fantasma.

Del mismo modo, cabe destacar de forma brevísima que los artículos 8 a 10 (BOE, 2022 a) tratan sobre la eficacia de la limitación de la responsabilidad de los socios. Para que sea oponible frente a otros deberá inscribirse en el RM los bienes que no quedarán obligados en caso de deudas.

En otro orden, quiero matizar que por vinculación al artículo 12 (BOE, 2022 a) que modifica la *Ley 56/2007, de 28 de diciembre, de Medidas de Impulso de la Sociedad de la Información*, MR deberá expedir desde su nacimiento facturas electrónicas en todas sus relaciones comerciales para cumplir con dicha normativa. Por ello, en el apartado de financiación y costes se hará referencia a softwares para ello, a pesar de que la ley garantiza la gratuidad de interoperabilidad entre plataformas cuyo acceso a las mismas no es gratuito cuando se complejizan.

A continuación, he de mencionar simplemente que en el Título V (BOE, 2022 a) se recoge el *régimen jurídico de las plataformas de financiación participativa*, destacando entonces la posibilidad de financiación inicial a través de Crowdfunding por los reducidos ahorros disponibles por parte del equipo para destinar a MR. Se analizará esto en concreto en la sección de proyecciones financieras.

Finalmente, y atendiendo al título de este epígrafe, hay que hacer una mención especial a la disposición adicional décima (BOE, 2022, disposición adicional décima). En ella se reconocen las Sociedades de Beneficio e Interés Común (SBIC), siendo *aquellas*

sociedades de capital, en nuestro caso SL, que voluntariamente recogen en sus estatutos la siguiente información vinculante:

“– Su compromiso con la generación explícita de impacto positivo a nivel social y medioambiental a través de su actividad.” Esto más allá de ser parte de nuestro objeto social con la regeneración de suelos se apreciará más adelante con el plan de crecimiento y social.

“– Su sometimiento a mayores niveles de transparencia y rendición de cuentas en el desempeño de los mencionados objetivos sociales y medioambientales, y la toma en consideración de los grupos de interés relevantes en sus decisiones.” En el cumplimiento de este imperativo al principio de transparencia y rendición de cuentas se dispondrán varios Objectives and Key Results(OKR), objetivos y resultados clave en español, los cuales se componen de Key Performance Indicator(KPIs), indicador clave de rendimiento en español específicos que actuarán como piezas indispensables en el desempeño socio-medioambiental de la sociedad.

“– Mediante desarrollo reglamentario se contemplarán los criterios y la metodología de validación de esta nueva figura empresarial, que incluirá una verificación del desempeño de la sociedad, quedando sujetos tanto los criterios como la metodología a estándares de máxima exigencia.” Ante esto, España aún no cuenta con el reglamento de desarrollo pertinente citado en dicho apartado, por lo que tras su publicación se ajustará la intervención de MR al mismo si es posible para la calificación de la misma como SBIC, siempre y cuando no sea incompatible con la calificación antes vista de startup durante los primeros años de vida para acogerse a los beneficios de la Ley 28/2022 de 21 de diciembre (BOE, 2022 a).

2. Plan de Negocio de Mulching Regenerativo

En este gran epígrafe del TFG se expondrá detalladamente el plan de empresa de MR. En cada subapartado se expondrán las líneas de trabajo que han guiado la elaboración, observándose así la metodología aplicada al proyecto.

2.1. Propuesta de valor

En primer lugar, se identificó el problema a trabajar y sobre el que pivotar: los suelos españoles se encuentran en un proceso de desnaturalización y desertificación como consecuencia de los cambios extremos de temperatura, meteorológicos y sobreproducción. Ello provoca suelos estériles, sin fauna local y con una capacidad reducida para ser sumideros de CO₂. Esta problemática en sí misma justifica la necesidad de encontrar soluciones eficientes para la corrección de esta. Por si no fuera suficiente lo anterior, todos los suelos también presentan un claro aumento en los costes de producción de los cultivos por el incremento en fitoquímicos junto a las cantidades de agua necesarias para el mantenimiento de las cosechas. Esto solo añade premura a la búsqueda de un plan de impacto.

Tras esta identificación del problema, se diseñó una solución concreta para el caso, es decir, el uso del mantillo regenerativo como técnica agrícola para la regeneración holística del suelo. MR genera un aumento de la porosidad hídrica del suelo, lo que fomenta el crecimiento de la fauna basilar y la captación de CO₂. Para ello se emplean residuos agroalimentarios en la conformación de las capas del mantillo.

Tras este aterrizaje conceptual, se analizaron los diversos segmentos de mercado en los cuales tendría cabida MR, preguntándonos: ¿Quiénes son los distintos grupos de personas que utilizarán o comprarán nuestro servicio? Cabe comentar que, en este TFG se plantean los clientes tipo validados, ya que tras pivotar nos dimos cuenta de que otras opciones como propietarios de ganadería extensiva o los agricultores promedio no tenían cabida en unas etapas iniciales. Por ello, concluimos en que los siguientes son nuestros consumidores y usuarios modelo:

- **Agricultores en Agricultura Regenerativa:** Personas que cultivan terrenos en España peninsular que buscan mejorar las condiciones del suelo. Con una relación Business to Business (B2B).
- **Cooperativas de agricultores:** Cooperativas de agricultores, con una relación B2B.
- **Horticultores:** Propietarios de huertas para autoconsumo. En este caso podría ser tanto con una relación Business to Consumer (B2C), como B2B.
- **Administraciones públicas:** Parte de la administración que se dedique al cuidado de los espacios naturales públicos y que pueda beneficiarse de regenerar o mejorar las condiciones del suelo en todos aquellos terrenos como parques o dehesas. (B2G/Comprador-Usuario).

Tras esta identificación de potenciales clientes se realizaron unos listados de todos los puntos de dolor que tienen nuestros clientes vinculados a las ofertas actuales del mercado. Por cuestiones de extensión se encuentran para su consulta en el **Anexo III. Sobre la propuesta de valor de MR** de este TFG tanto la identificación de dolores como la selección de los más importantes.

El siguiente paso fue cuantificar en una estimación el **tamaño de mercado** para cada uno de los segmentos a los que nos dirigimos como empresa. Con el fin de poder observar esta tasa de conversión se muestra en la siguiente *Imagen 1*. Mercados disponibles para potenciales clientes los números que concluimos tras consultar en entrevistas semiestructuradas a diversos potenciales clientes, ya que cabe advertir que en el caso de los agricultores de agricultura regenerativo no se encuentran datos concretizados del tamaño real de mercado.

Imagen 1. Mercados disponibles para potenciales clientes

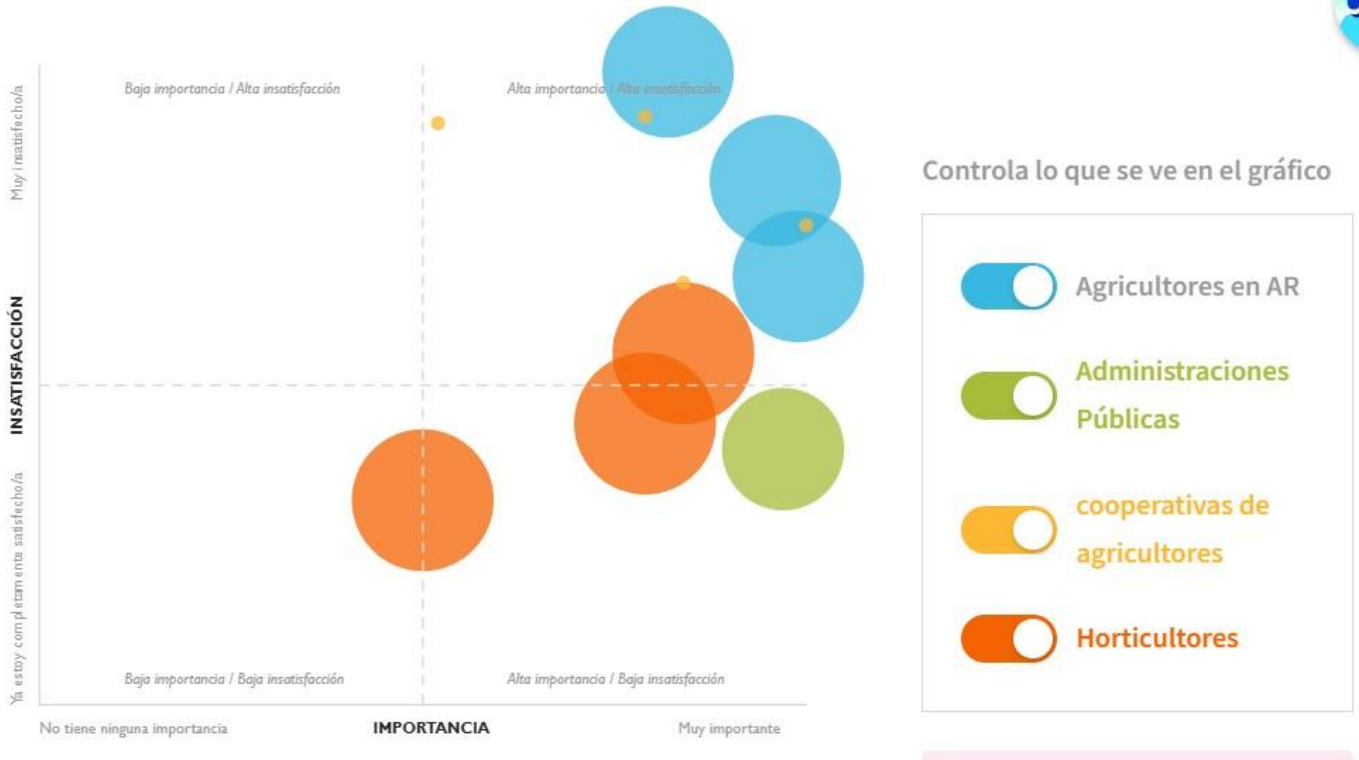
	Mercado disponible ¿Cuántas personas encajan en este segmento de mercado?		Cientes Teniendo en cuenta las limitaciones, ¿a qué porcentaje del mercado conseguirías llegar?		Mercado El número estimado de personas a las que podrás alcanzar y servir con tu solución.		Compradores actuales ¿Qué porcentaje del mercado compraría tu producto en vez de los de tus competidores?		Mercado objetivo El número aproximado de clientes que podrían estar interesados en comprar tu producto
Agricultores en AR	2000	x	20	% =	400	x	10	% =	40
Administraciones Públicas	300	x	80	% =	240	x	15	% =	36
cooperativas de agricultores	200	x	50	% =	100	x	10	% =	10
Horticultores	600	x	50	% =	300	x	15	% =	45

Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

El último estadio para la determinación de la propuesta de valor fue identificar las acciones necesarias que nuestros clientes quieren conseguir con el servicio de MR y seleccionar de la lluvia de ideas las más importantes. Al igual que ocurría con los puntos de dolor, remito al **Anexo III. Sobre la propuesta de valor de MR** para la consulta de las imágenes en las que se muestra la selección final de acciones o propuestas.

En conclusión, los **segmentos de mercado** más eficientes en nuestro caso son cuatro. Los agricultores de agricultura regenerativa, y las administraciones públicas ya que los primeros están previamente concienciados en la aplicación de técnicas regenerativas y están integrados en muchos casos en redes que pertenecen a la administración pública. Del mismo modo, las cooperativas de agricultores al estar ya constituidas son ecosistemas con sus propios residuos donde es mucho más sencilla la aplicación de MR. Los horticultores se presentan como usuarios consumidores que buscan una producción a menor escala, que en el mayor número de casos para el autoconsumo. Son un cliente tipo con el que diseñar las huertas y realizar seguimiento de producciones sostenibles. Por ello, es la oportunidad de negocio más importante. El siguiente Gráfico 1 muestra el tamaño del dolor que atajamos a través de las acciones necesarias seleccionadas.

Gráfico 1. Satisfacción de puntos de dolor para los potenciales clientes.



Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

Para los **agricultores en agricultura regenerativa y las cooperativas de agricultores** con MR obtienen una solución en prácticas de agricultura regenerativa. Con el fin de aumentar la rentabilidad y efectividad de sus prácticas la formación de diversas capas en el suelo para su renaturalización es el producto ideal. El mantillo personalizado genera un aumento de la porosidad hídrica del suelo, fomento del crecimiento de la fauna basilar y fertilización del terreno. A diferencia de los fertilizantes industriales, que proporcionan eficacia MR proporciona sostenibilidad e impacto social.

Las **administraciones públicas** que buscan mejorar su imagen social e impacto medioambiental tienen en Mulching Regenerativo con el mantillo regenerativo la solución a su problema puesto que ofrecemos una solución a favor de la agricultura regenerativa de bajo coste en comparación con otras medidas post catástrofe, de alto impacto social y sostenible. A diferencia no hacer nada y otros proyectos que proporcionan sostenibilidad. Mi empresa proporciona una mayor sostenibilidad y eficacia.

Para los **horticultores** que buscan una producción a menor escala, principalmente para autoconsumo y que desean aumentar la rentabilidad y efectividad de sus prácticas, Mulching Regenerativo, empresa especializada en agricultura sostenible, ofrece una

solución integral de manejo del suelo basada en la aplicación de técnicas de Mulching Regenerativo. Nuestro mantillo personalizado, elaborado con materiales orgánicos locales, crea una cubierta protectora en el suelo que mejora su salud, aumenta el rendimiento de los cultivos, reduce la necesidad de riego, promueve la biodiversidad y disminuye el uso de fertilizantes químicos. Con Mulching Regenerativo, los horticultores obtienen cultivos más sanos y abundantes, un suelo más fértil, menores costos de producción y un menor impacto ambiental, todo ello mientras contribuye a la agricultura regenerativa y a un futuro más sostenible.

2.2. Mapa de competidores

En este apartado se procede a explicar las características que tiene nuestro servicio en relación con los problemas que presentan los clientes. Con ello, se delimitan los atributos con los que cuenta MR en contraposición con otras opciones de mercado.

El servicio de MR es regenerativo, renaturalizador, sostenible, personalizado y fomenta el cooperativismo, los sumideros de CO₂, la fauna basilar y la fertilización del suelo. Del mismo modo, reduce la huella hídrica y el coste económico de la producción al largo plazo. En la siguiente Imagen 2 se muestran los problemas seleccionados para cada cliente frente a las características que MR les aporta según los primeros.

Imagen 2. Atributos clave de los potenciales clientes.



Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

Se delimitaron cinco atributos clave para los clientes tras realizar las entrevistas ya referenciadas en el apartado anterior junto a la ayuda de la mentora que nos guiaba. Estos son: **el impacto en el tejido socioeconómico involucrando a las Administraciones Públicas, que tengan un impacto social, que sea eficaz, sostenible y el relevo generacional para el sector.**

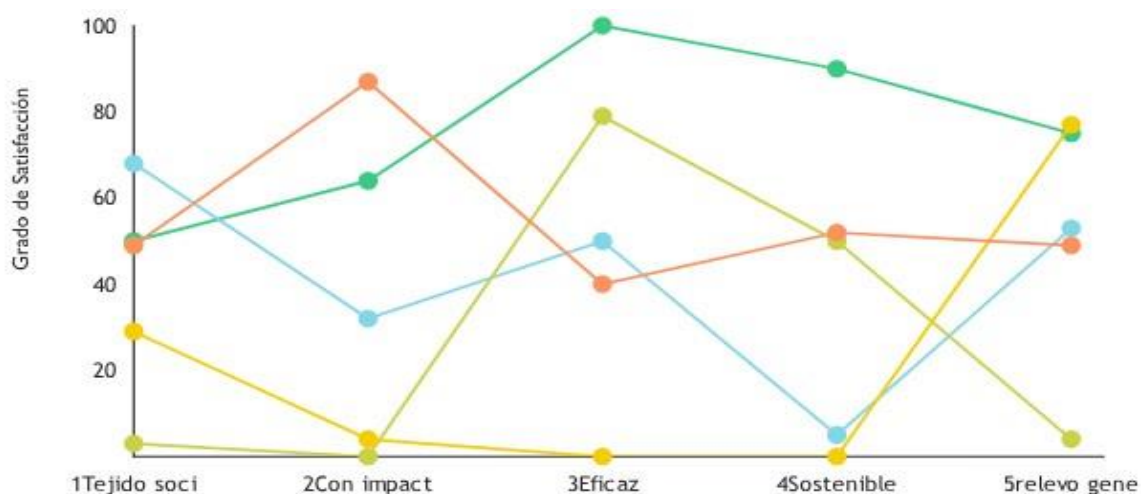
En cuanto a los competidores presentamos una lluvia de ideas de todos los implicados para posteriormente seleccionar los más importantes. Por los mismos motivos de extensión remito al **Anexo IV: Análisis de competencia de MR** para la consulta de este trabajo intermedio hasta la elección final. Estos son: los **fertilizantes clásicos, la hidroponía o cultivo vertical, no hacer nada y otros proyectos regenerativos.** Quiero destacar la importancia de seleccionar como parte de la competencia no hacer nada por parte de los responsables de los suelos. Esto se fundamenta en la inacción que se ha observado en décadas pasadas achacando los problemas a condiciones meteorológicas exógenas a la producción y no como consecuencia de la sobreexplotación de terrenos y el uso de químicos dañinos. No realizar cambios se presenta como una solución para los

productores de coste cero en el presente, lo cual aunque a futuro no resulte es atractivo en el cortoplacismo.

Retomando el mapa de competencia, para cada uno de los atributos se hace una comparación con MR y los competidores en un sistema de escala con 3 estadios. Esta puede ser consultada en el mismo **Anexo IV: Análisis de competencia de MR** se encuentran las imágenes que muestran este proceso.

A continuación, se muestra un Gráfico 2 que pone en relación todo lo explicado en el que se pueden observar que nuestros atributos más fuertes son ser **sostenible** y **eficaz**. Nuestro competidor más próximo son los **fertilizantes industriales** ya que son principalmente eficaces, aunque en cierto modo no sean para nada sostenibles. Esto se debe a que degradan el suelo cada vez que se aplican en el terreno y son una solución a corto plazo. Además de este, se haya no hacer nada, que es considerado medianamente sostenible, ya que no degrada los suelos como hacen los fertilizantes puesto que no supondría la aplicación de ningún elemento al suelo, lo que provocaría dejarlo en un estado estanco. MR también es rentable a largo plazo, ya que permite mejorar la resiliencia del suelo y evitar la compra de fertilizantes, procurando que se mejore la porosidad del suelo y reduzca el gasto hídrico. Frente a eso nuestro punto más débil es la generación de un tejido socioeconómico.

⁶Gráfico 2. Satisfacción de los atributos



⁶ El atributo primero tejido soci hace referencia a tejido socio económico para las Administraciones Públicas. El atributo segundo con impact hace referencia a con impacto social. El atributo quinto relevo gene hace referencia a relevo generacional.



Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

Posteriormente a esta conceptualización se revisaron las propuestas de valor para cada cliente con el fin de mejorarlas. Con MR se obtiene una solución para los agricultores que realizan prácticas de agricultura regenerativa. Tiene el fin de aumentar la rentabilidad y efectividad de sus prácticas la formación de diversas capas en el suelo para su renaturalización es el producto ideal. El mantillo personalizado genera un aumento de la porosidad hídrica del suelo, fomento del crecimiento de la fauna basilar y fertilización del terreno. A diferencia de los fertilizantes industriales, que proporcionan eficacia. Mi empresa proporciona sostenibilidad e impacto social.

Las administraciones públicas que buscan mejorar su imagen social e impacto medioambiental tienen en MR con el mantillo regenerativo la solución a su problema puesto que ofrecemos una propuesta a favor de la agricultura regenerativa de bajo coste en comparación con otras medidas post catástrofe, de alto impacto social y sostenible. MR proporciona una mayor sostenibilidad y eficacia, pues se expone una opción

innovadora para las cooperativas agrícolas que realizan prácticas regenerativas. Con el fin de aumentar la rentabilidad y efectividad de sus prácticas la formación de diversas capas en el suelo para su renaturalización es el producto ideal. Como se ha esbozado, el mantillo personalizado genera un aumento de la porosidad hídrica del suelo, fomento del crecimiento de la fauna basilar y fertilización del terreno. A diferencia de los fertilizantes industriales, que proporcionan eficacia para este cliente como ocurría con los agricultores.

Para los horticultores que buscan una producción a menor escala, principalmente para autoconsumo y que desean aumentar la rentabilidad y efectividad de sus prácticas, MR es un planteamiento en el marco de la agricultura sostenible. Ofrecemos para ellos una solución integral de manejo del suelo basada en la aplicación de sus propios residuos para la conformación sistemática de los suelos. Nuestro mantillo personalizado, elaborado con

materiales orgánicos locales, crea una cubierta protectora en el suelo que mejora su salud, aumenta el rendimiento de los cultivos, reduce la necesidad de riego, promueve la biodiversidad y disminuye el uso de fertilizantes químicos; los cuales al no ser adquiridos al por mayor no son tan económicos. Con MR, los horticultores obtienen cultivos más sanos y abundantes, un suelo más fértil, menores costos de producción y un menor impacto ambiental, todo ello mientras contribuye a la agricultura regenerativa y a un futuro más sostenible.

2.3. Mapa de grupos de interés

En este epígrafe se explicarán los actores implicados en la producción de nuestro servicio, sectores estratégicos y canales de distribución.

En primer lugar, los **proveedores** subcontratados en todo momento dependiendo de la demanda de servicios para MR son: los propios agricultores con residuos orgánicos para conformar las capas; la empresa de software web y CRM para la gestión administrativa del servicio, facturas, bases de datos, publicidad de web...; el laboratorio de análisis clínicos para el suelo y otras industrias alimentarias que cuentan con más residuos como son cascaras de fruta, frutos secos, verduras y cereales.

Por otro lado, los **sectores estratégicos** con los cuales tenemos una relación especial más allá de la propia relación contractual económica son: las administraciones públicas (por la divulgación a la par que la posible contratación), asociaciones de agricultores regenerativos (por la divulgación y promoción de actividades más allá del servicio), colegios oficiales de agrónomos, Universidades por sus Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI), industrias de compostaje local y fundaciones junto a entidades sin ánimo de lucro que tengan por objeto la lucha contra crisis climática.

Concretizando más en los actores del sistema existen ya entidades identificadas que juegan un papel importante en nuestro mercado como son: Asociación Agraria de Jóvenes Agricultores (ASAJA), Grupo PepsiCo como promotores de prácticas agro-sostenibles en España con algunas de sus marcas como Lays o Alvalle, Ruralizable que es una entidad de apoyo y mentoría para el ecosistema emprendedor del entorno rural, comunidades de regantes por los contactos con agricultores y los datos de reducción del gasto hídrico,

cooperativas de agricultores como Cooperativa del Alto Ebro. A esta última ya se le ha contactado y mostró interés en el servicio de mulching.

Respecto a los **canales de distribución** por los que se distribuye la información sobre nuestro servicio hemos determinado los siguientes cuatro canales:

- Boca a boca: por otros clientes y por todas las ferias del sector agrícola.
- Contacto a puerta fría: por e-mail o llamada telefónica una vez identificadas las personas físicas o jurídicas a las que se pretende contactar.
- A través de instituciones que nos legitiman para que nos contacten: aquí se insertan administraciones, universidades, aceleradoras, ferias del sector, red rural, hubs... Ejemplo de ello es la posibilidad de asistir a ferias como la South Soummit en Madrid de la mano de Compluemprende; o nuestra asistencia a la COP28 de Dubai gracias al MITECO y la Fundación Biodiversidad.
- A través de la propia web de MR en el apartado de contacto, al igual que ocurre con LinkedIn y otras Tecnologías de la información (TIC).

En la siguiente Imagen 3 se muestra de forma gráfica los cuatro canales y los clientes en los que incidimos gracias a cada uno de ellos.

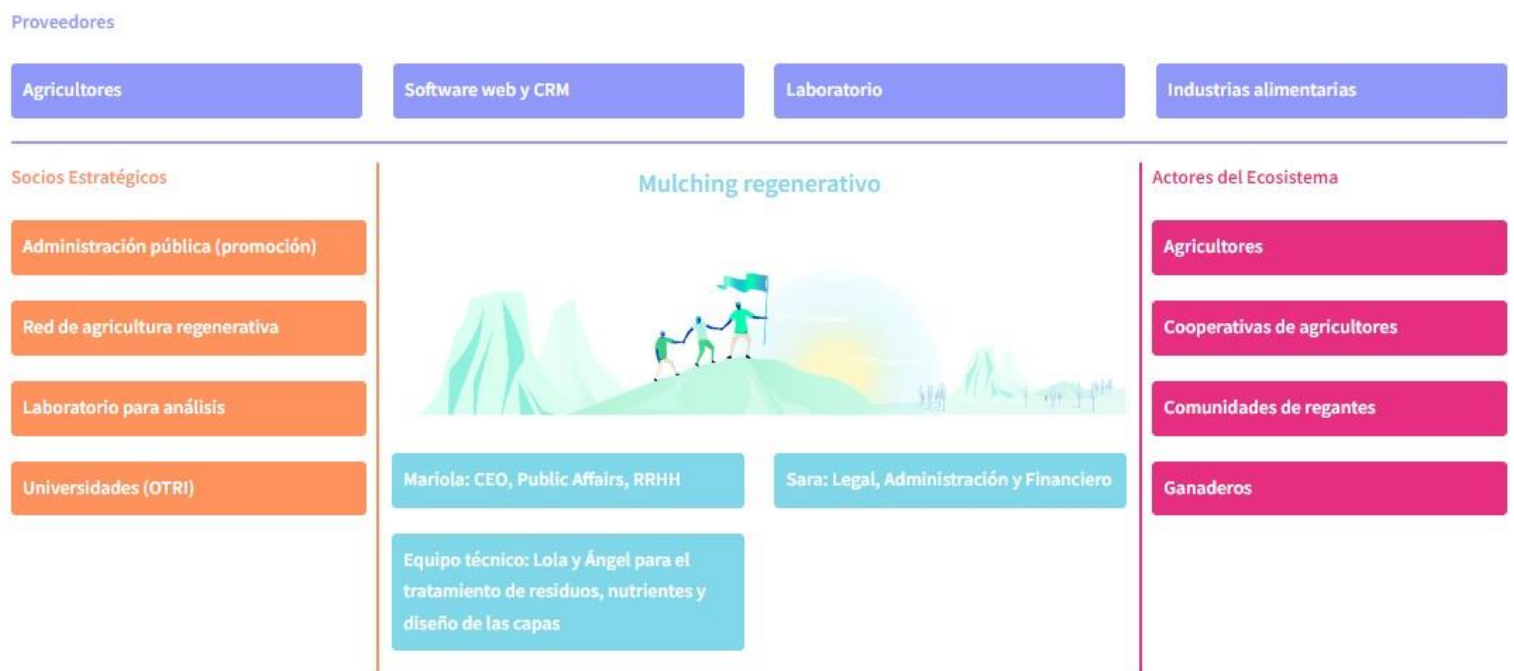
Imagen 3. Canales de comunicación.



Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

Finalmente, presento un **mapa de socios estratégicos** del ecosistema en las siguientes dos imágenes donde se recogen todos aquellos actores indispensables tanto para el MVP (el informe de las capas de suelo con la propuesta de diseño) como con el servicio básico que es la implementación del informe. Cabe comentar que sigue siendo el actor principal el agricultor de AR en todo ello. Por otra parte, de ser necesario se externalizará el transporte de las mercancías, es decir, de los residuos orgánicos que conforman el mulching. Al igual que, desde el primero momento también se externaliza el análisis procedente del laboratorio, mientras que dentro de nuestra compañía haremos la interpretación de dicho análisis para poder realizar el diseño personalizado. Esta es la mejor estrategia de distribución ya que no podemos asumir los costes del análisis del laboratorio de manera autónoma ni los transportes ni el tratamiento de los residuos.

Imagen 4. Mapa de proveedores y agentes del sistema.



Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

2.4. Modelos de Negocio y Marketing

Para la determinación del modelo de negocio que desarrollamos de forma previa valoramos cuán tangible es nuestro servicio para cada cliente. Se recoge de forma visual

esta información en las imágenes presentadas en el **Anexo V: plan de negocio y marketing MR**.

Tras eso, valoramos los diversos modelos de negocios que convergían en MR:

- En cuanto a la **distribución** el modelo de ventas directas por no haber intermediarios en nuestro servicio y el productor.
- Desde la óptica de los **pagos** es un modelo “pay as you go”, puesto que los clientes pagarán dependiendo de la magnitud de terrenos a analizar y regenerar. Este modelo es más evidente con la implementación del mantillo donde la factura aumentará según los materiales y las cantidades de residuos usadas.
- Desde la óptica de los **costes** tenemos un modelo Low-touch o conocido como Modelo IKEA por compartir con nuestros clientes parte de la elaboración del servicio. En nuestro caso si el cliente es una cooperativa y solo quiere implementar el mulching con sus propios residuos el coste de la búsqueda de los mismos junto con el transporte se elimina.
- Por otro lado, existe modelos de negocio **alternativos** que hemos podido plantearnos como secundarios como el modelo de datos o la venta como producto de un servicio.

La conceptualización algo más concreta se encuentra en las imágenes del **Anexo V: plan de negocio y marketing MR** para evitar extender el cuerpo de este TFG en exceso. Se decidió que MR contaría con los tres modelos de negocio previamente descritos, siendo residual los modelos alternativos descritos aunque se valoren.

A continuación, presento **nuestro embudo de marketing**, con la división por sectores: Top Of The Funnel (TOFU), Middle Of The Funnel (MOFU) y Bottom of the Funnel (BOFU). En español, la parte superior, media e inferior del embudo de marketing. Remito al **Anexo V: plan de negocio y marketing MR** para la presentación de todas las ideas que se plantearon con metodología de lluvia de ideas para cada apartado. Lo que describiré aquí son las acciones finales seleccionadas para cada cliente y apartado del embudo.

TOFU:

- Agricultores: correos de venta en frío, actividades online en foros, grupos, cuestionarios; promociones en ferias comerciales y patrocinios.
- Administraciones Públicas: notas de prensa genéricas, actividades online en foros, grupos, cuestionarios... y por supuesto, concurso público.
- Cooperativas de agricultores: correos de venta en frío, promociones en ferias comerciales y patrocinios, menciones en Newsletter de otros socios
- Horticultores: páginas de inicio y blogging.

MOFU:

- Agricultores: recordatorios y seguimientos, consultas, comparativas de productos y comparativas de productos.
- Administraciones Públicas: consultas, comparativas de productos, pliego de concurso público.
- Cooperativas de agricultores: consultas
- Horticultores: vídeo demostrando las características del servicio.

BOFU:

- Agricultores: campaña de publicidad directa, foros online, comunicaciones directas con casos de éxito y testimonios.
- Administraciones Públicas: Hubs y pliegos de concurso
- Cooperativas de agricultores: campañas de correo electrónico y Hubs.
- Horticultores: foros online, grupos y comentarios.

Tras esta determinación de acciones nos planteamos la **estrategia de venta** en cuanto a **costes de adquisición** de cada cliente, dentro de su segmento correspondiente. Determinamos el coste de las actividades seleccionadas en euros y al mes, tras ello cuantos clientes conseguiríamos con dicha estrategia. Por ello, presento las tasas de conversión y coste de adquisición:

Agricultores con agricultura regenerativa tienen un coste de 300€ para adquirir 4 clientes al mes, lo que nos da un **coste de 75€** por cliente. Las Administraciones Públicas tienen

un coste de 250€ para adquirir 1 de ellas al mes, lo que nos da un **coste de 250€** por cliente. Las cooperativas de agricultores tienen un coste de 200€ para adquirir 1 clientes al mes, lo que nos da un **coste de 200€** por cliente. Los horticultores tienen un coste de 300€ para adquirir 5 clientes al mes, lo que nos da un **coste de 60€** por cliente.

En resumen, los modelos de negocio orientados hacia los agricultores se basan en las ventas directas, el **modelo "Pay as You Go"** y el **producto como servicio** debido a que habría un contacto directo con los agricultores en el que se realizaría un diseño personalizado de Mulching Regenerativo y cuyas características dependerán de la extensión del terreno, de revisiones periódicas, de la disposición de los residuos para realizar ese mantillo y otras posibles necesidades. Por otro lado, la estrategia de marketing para la atracción de clientes que se busca conseguir en el nivel superior del embudo (TOFU) consiste en correos de venta en frío, actividades online en foros o grupos, realización de cuestionarios y promociones en ferias comerciales y patrocinios; en gran medida a través de las TIC. En el nivel medio (MOFU) se realizarán recordatorios y seguimiento, consultas y comparativas de productos. Y en el nivel inferior (BOFU) se realizarán campañas de publicidad directa, consultas en foros online a través de comentarios, se estudiarán los casos del cliente y se utilizarán testimonios que sirvan para animar a los clientes a contratar nuestro servicio. Se estima que nuestra estrategia de marketing se dirija a **agricultores en AR** por lo tanto el número de visitantes es relativamente bajo, dentro del cual aproximadamente un 72% puedan ser clientes potenciales, y un 22% de los potenciales serán clientes definitivos.

Imagen 5. Embudo marketing agricultores de agricultura regenerativa.



Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

Por otro lado, en el segmento de mercado dirigido a las **administraciones públicas** se utilizará el concurso público como herramienta con los pliegos cuya temática es la regeneración de los suelos o tratamiento de residuos. Cabe comentar que por la dificultad que supone participar y concurrir en concursos públicos no será nuestro cliente inicial ni prototípico. Por otro lado, para contratos menores, que no sustentan tampoco la financiación e ingresos de MR sí se realizaran actividades de marketing normativas. Las actividades del nivel superior (TOFU) consistirán en notas de prensa genéricas, actividades online en foros, grupos, realización de cuestionarios, concurso público que permitan atraer a los visitantes. En el nivel medio (MOFU) se realizarán consultas, comparativas de productos y pliegos de concurso que permitan captar a clientes potenciales (60% de los visitantes). Y en el nivel inferior (BOFU) se asistirá a Hubs y se utilizarán pliegos de concurso e informativos, que servirán para atraer a los clientes definitivos de la administración pública (33% de los clientes potenciales).

Imagen 6. Embudo marketing Administraciones Públicas.



Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

Finalmente, en cuanto a las **cooperativas de agricultores** se utilizarían principalmente correos de venta en frío. Las actividades del nivel superior (TOFU) consistirían en correos de venta en frío, promociones en ferias comerciales y patrocinios y menciones en newsletter de otros socios. En el nivel medio (MOFU) se realizarán consultas a las propias cooperativas que atraerá a un 33,3% de los clientes potenciales. Y en el nivel inferior (BOFU) se realizarán campañas de correo electrónico y se asistirá a hubs.

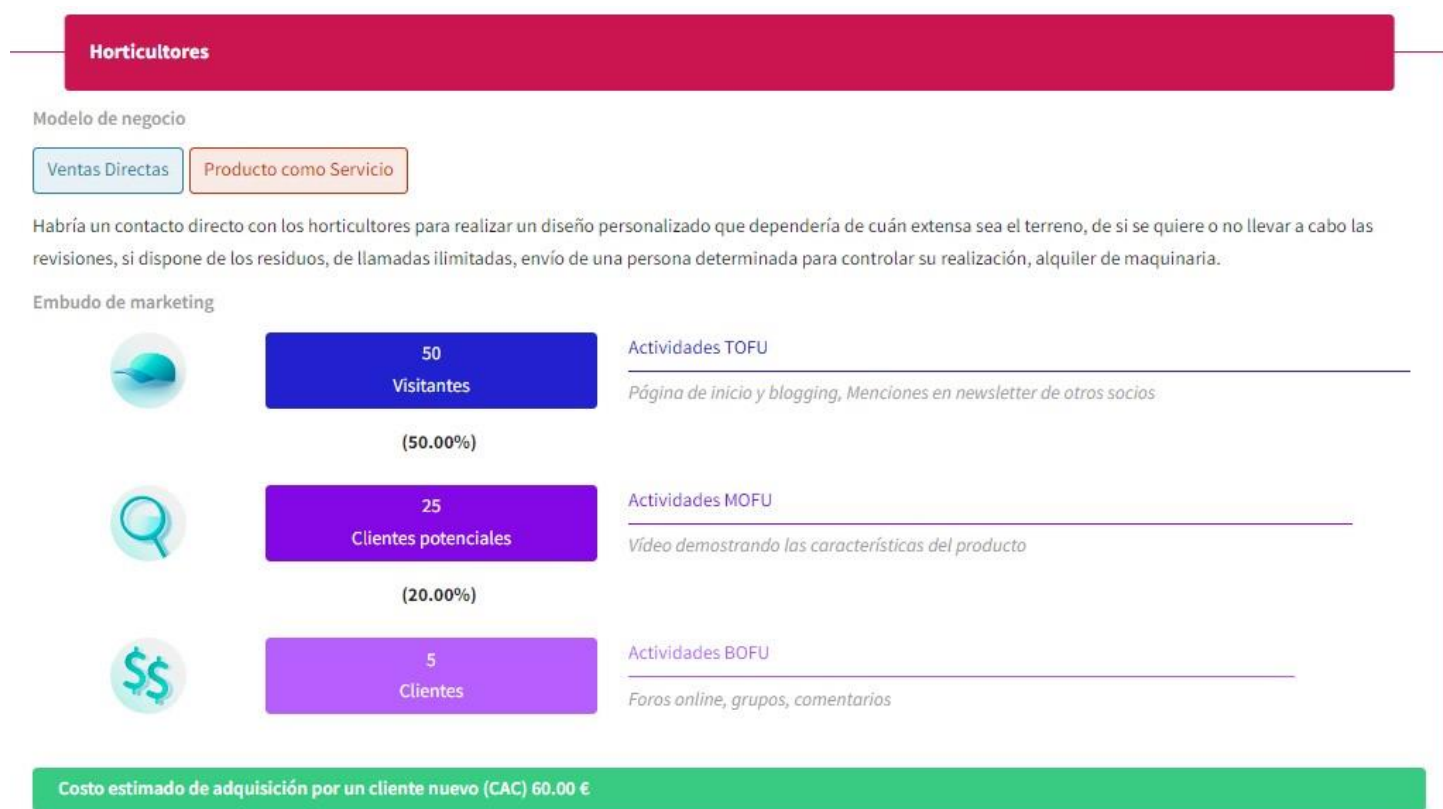
Imagen 7. Embudo marketing cooperativas.



Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

En cuanto al segmento de mercado dirigido a los **horticultores** principalmente actividades como la publicación en blogs. Las actividades del nivel superior (TOFU) consistirían en la publicación en página de inicio y blogging, la aparición en newsletter de otros socios. En el caso de las actividades del nivel inferior (BOFU) se procurará aparecer en foros online, grupos y realizar comentarios. Así, se mantendrán el 20% de los clientes iniciales.

Imagen 8. Embudo marketing horticultores.



Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

Estos modelos de negocio para nuestros segmentos de mercado deberían de generar un flujo de caja positivo que permita sobrevivir a corto plazo con las ventas de los agricultores mientras que al largo plazo sostienen las administraciones públicas. Todo ello teniendo en cuenta los costes estimados de adquisición de nuevos clientes

2.5. Precio y Viabilidad del Negocio

En este epígrafe del TFG se detallaran las estrategias de precio según la función del precio inicial de MR y del precio a futuro. Existen múltiples estrategias como la descremado, premium, precio psicológico, económica, de penetración... Por ello, es importante determinar por sector de mercado cual será la estrategia.

Los agricultores cuentan con la **estrategia de productos opcionales y de líneas de productos** dado que conforme aumente el precio a pagar se incluirán más elementos como control biológico, recetas de compost o búsqueda de residuos específicos ajenos a su propia producción. La estrategia de líneas de productos se basa en establecer diferentes

precios para distintos niveles de calidad, dividiendo el servicio de MR por categorías. El ejemplo de ello es el MVP: análisis exclusivamente del suelo con su posterior informe acorde a los nuevos requisitos del Reglamento (UE) 2024/1991, frente al análisis con el diseño del suelo para la implementación del mulching o finalmente junto a lo anterior, la búsqueda de los residuos necesarios para la implementación del MR.

Las administraciones públicas cuentan con una **estrategia económica** dado que el procedimiento es vía concurso al establecerse partidas presupuestarias limitadas que se rigen por el precio para la adjudicación. Con esta estrategia se reducen los costes de marketing o publicidad. Es común precisamente emplearla en entornos como los concursos donde existen muchos competidores y donde los productos o servicios son genéricos.

Para las cooperativas de agricultores se opta por una estrategia de **líneas de productos y de penetración** puesto que para este segmento se busca conseguir la confianza del conjunto de la cooperativa. Disponen de otras opciones para el tratamiento del suelo como los fertilizantes, mientras que nosotros les ofrecemos la gestión autosuficiente con sus propios residuos, pudiendo añadir extras (estrategia de líneas de productos) como las recetas personalizadas del compost si cuentan con dicha infraestructura o de control biológico. Cabe comentar que en la estrategia de penetración, será necesario ganarnos la confianza y el reconocimiento de gran parte de la cooperativa. En este supuesto, fijaríamos un precio inicial bajo con unos márgenes reducidos, por la gran escala de aplicación del MR en toda la cooperativa. De esta forma, podemos atraer rápidamente a un gran número de agricultores de la misma y conseguir una gran cuota de mercado. El elevado volumen de ventas ayuda en nuestro servicio al reducir los costes de producción del informe con las herramientas de implementación. Es una estrategia óptima puesto que se utiliza en casos donde existe una evidente competencia, a la par que MR no es una innovación radical.

Por otro lado, los horticultores cuentan con la estrategia de **líneas de productos** y la de productos opcionales puesto que el precio aumenta conforme aumentan los productos opcionales. Téngase en cuenta que no generan suficientes residuos como para ser exclusivamente autosuficientes en etapas tempranas.

Cabe comentar, que **es común la estrategia de productos opcionales**, a excepción de las administraciones públicas, donde los clientes pueden aprovecharse de extras

complementarios para el MR inicial, tales como los hoteles de biodiversidad, humus de lombrices... Del mismo modo, la estrategia de agrupación para grandes cantidades de hectáreas y cultivos será de aplicación a los clientes puesto que vendemos más cantidad del servicio en un mismo paquete, reduciendo el coste.

El siguiente paso para este apartado es la **determinación de costes, precio y beneficios**. En primer lugar, definidos como unidades de servicio las hectáreas en las que se analiza y diseña el suelo. En este caso se identifica el precio total de los costes de producción del informe de una hectárea en alrededor de 500 euros, de los cuales 129 son del análisis del laboratorio y unos 350 euros en costes humanos con una estimación de 10 horas de trabajo por hectárea. La determinación del precio de venta al público resulta de los costes multiplicado por tres para determinar la base imponible al posterior Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA), es decir, 1500 euros más IVA resultado un total de **1815 euros por hectárea**. Es aplicable el tipo impositivo general del 21% de IVA a tenor del artículo 90 de la Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido (BOE, 1992).

A continuación, se realizó una comparación de precios de la competencia. En ella se comparó el coste de fertilizantes por hectárea en 1.500 euros de forma promedia, el coste de 500 euros por 250 kilogramos de humus de lombrices orgánico, un coste de 0 euros no hacer nada con el terreno y el coste de 3.600 euros por 10 instalaciones de cultivos hidropónicos que equivaldría a la producción de 1 hectárea. Con esta comparativa se estableció el precio medio de la competencia por unidad de hectárea de 1.400 euros.

Cabe comentar que de forma externa a este TFG se analizó el valor útil y de retención del servicio, junto con la relación del Valor del tiempo de vida del cliente entre el Coste de Adquisición del Cliente. Por motivos de extensión, resumo toda esta información a las conclusiones extraídas al respecto. Cabe destacar que si la proporción es superior a 5 nos permite invertir más en marketing y crecimiento de la empresa. Para los agricultores la relación es de 42; para las Administraciones públicas es de 55; para las cooperativas es de 30 y para los horticultores es de 8,3. Estos resultados se explican gracias a la proporción de tamaño del suelo a regenerar, puesto que la extensión en agricultores y cooperativas es mucho mayor a la de los horticultores de autoconsumo.

2.6. Proyecciones Financieras

Este epígrafe es el más extenso y el que más dificultad ha suscitado sin lugar a dudas. Se presentan las previsiones financieras para los dos siguientes años, es decir, el presente 2025 tras la constitución en febrero de dicho año (por la adquisición del primer cliente) y 2026.

Se tendrán en cuenta los gastos de capital y el capital operativo inicial para determinar cuáles son los fondos necesarios para el comienzo de MR. Se seguirá la siguiente fórmula para la conceptualización de los diversos gastos para cuantificar las cantidades necesarias para iniciar el negocio: Gastos operativos: Nóminas + Gastos generales y de administración (G&A)⁷ + Costo de bienes vendidos (COGS)⁸ = Costes operativos⁹ vs. Ingreso operativo.

Respecto al lanzamiento al mercado cabe destacar que planeamos vender el primer cuatrimestre de 2025 a agricultores regenerativas y cooperativas que planean la implementación de estas técnicas. Nuestro primer servicio a vender será el diseño de la asesoría del suelo básico que incluirá el diseño con el análisis del laboratorio sin los materiales que se deben utilizar para llevarlo a cabo. Es crucial añadir que se presenta una ventana de oportunidad por la aplicación del ya explicado Reglamento (UE) 2024/1991, puesto que la regeneración de ecosistemas es vinculante para la petición de las subvenciones de la PAC. Su solicitud está fechada para el segundo trimestre de 2025, por lo cual la presentación del informe y la implementación del mismo son herramientas también de financiación para los productores. Por otra parte, el servicio se promocionará a través de aceleradoras, redes públicas de emprendimiento y captación por LinkedIn.

Respecto a las fuentes de financiación contamos con: 5.000 euros provenientes de los premios de emprendimiento de esta Universidad a través de Compluemprende, aporte de

⁷ G&A son gastos no relacionados con una unidad o función específica, pero que benefician a la empresa en su conjunto.

⁸ Todos los costes directamente atribuibles a la creación de tus productos o servicios. Incluye los costes de los materiales y la mano de obra utilizados directamente para crear el bien o el servicio y excluye los gastos indirectos, como los necesarios para distribuir o vender tu producto o servicio.

⁹ Los gastos cotidianos que necesitas para desarrollar tu negocio, que incluyen tanto los costes de los bienes vendidos (COGS) como otros gastos de explotación.

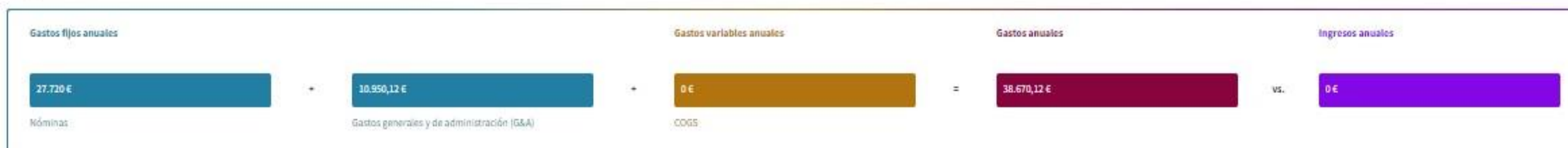
2.400 euros provenientes de los cuatro socios por sus portátiles y fondos propios para el capital social y 5.000 euros de crowdfunding siguiendo la herramienta tal y como se conceptualiza en el capítulo V de la Ley 28/2022 (BOE, 2022) en el momento de lanzamiento. Tenemos planificado ayudarnos de esta herramienta a través de alguna plataforma que nos financie más allá de lo donado como es el caso de Goteo, la cual duplica lo conseguido hasta un máximo de 6.000 euros añadidos por la plataforma. Cabe destacar del mismo modo que sigo buscando fuentes de financiación privada que nos permitan llegar a cerca de 25.000 euros entre dinero líquido y en especie para operar.

Por otro lado, la inversión mínima para lanzar el negocio es de 12.000 euros, en estos se incluyen los 3.000 euros del capital social, puesto que aunque con la Ley 18/2022 (BOE, 2022) se permite la creación de empresas con un capital social mínimo de un euro no se optará por ello. Su fundamentación se basa en dos motivos: el primero, para evitar las complejidades posteriores sobre los beneficios y declaraciones; y en segundo lugar, para fomentar la confianza de inversores y business angels con el fin de mejorar la inversión privada. Tras esto, presento los gastos generales y de administración de este año y el siguiente:

Tabla 1. Presupuesto gastos año 2025.

Año1 (2024)		Año2 (2025)		Año3 (2026)														
Gastos		Total	octubre	noviembre	diciembre	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre				
Mano de ...	Seguridad social	7362 €	613.48	613.48	613.48	613.48	613.48	613.48	613.48	613.48	613.48	613.48	613.48	613.48				
Seguros		1300 €	108.33	108.33	108.33	108.33	108.33	108.33	108.33	108.33	108.33	108.33	108.33	108.33				
Suminist...	google	180 €	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15				
Suminist...	dominio página web	8 €	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7				
Formació...	Formación	1500 €	150	150	150	0	0	150	150	150	150	150	150	150				
Suminist...	cm	600 €	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50				
Tipo	Introducir un título	0 €																
Total gastos operativos		10950 €	938 €	938 €	938 €	788 €	788 €	938 €	938 €	938 €	938 €	938 €	938 €	938 €				

Mis proyecciones 2



Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.
 Tabla 2. Presupuesto gastos año 2026.

Año1 (2024)		Año2 (2025)		Año3 (2026)														
Gastos		Total	octubre	noviembre	diciembre	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre				
Mano de ...	Seguridad social	7362 €	613.48	613.48	613.48	613.48	613.48	613.48	613.48	613.48	613.48	613.48	613.48	613.48				
Seguros		1300 €	108.33	108.33	108.33	108.33	108.33	108.33	108.33	108.33	108.33	108.33	108.33	108.33				
Suminist...	google	180 €	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15				
Suminist...	dominio página web	8 €	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7				
Farmacó...	Formación	1800 €	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150				
Suminist...	crm	600 €	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50				
Tipos	Introducir un título	0 €																
Total gastos operativos		11750 €	938 €	938 €	938 €	938 €	938 €	938 €	938 €	938 €	938 €	938 €	938 €	938 €				

Mis proyecciones 3



Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

Cabe comentar que por la disposición final duodécima de la ley 18/2022 (BOE, 2022 a), existe el *Mandato para la aprobación de estatutos tipo adaptados a las necesidades de las empresas emergentes*. De estos estatutos podríamos beneficiarnos en la constitución y registro de la sociedad, conforme al artículo 12 de la (BOE, 2022 a), gracias a lo cual se tramitaría el registro en 7 horas de forma online y los aranceles y tasas se reducirían a 60 euros. Sin embargo, en MR se optará por partir de estos estatutos para modificarlos y adaptarlos según nuestras necesidades particulares. Plasmando así cláusulas y circunstancias recogidas también en el pacto de socios como las de arrastre o no competencia.

Esta previsión financiera a dos años nos plantea un escenario con rentabilidad. No obstante, si incurriésemos en deudas cabe destacar que a tenor del artículo 13 de la (BOE, 2022 a), al ser una startup, tras la certificación de ENISA, no será causa de disolución de la empresa si el patrimonio neto se ve reducido a menos de la mitad de los 3.000 euros que formarán el Capital social. Esta es otra de las modificaciones que la nueva normativa plantea y nos es interesante en el caso de contraer deudas.

Respecto al coste de las obligaciones para con la Seguridad Social, cabe destacar que gracias a la Disposición final cuarta de la Ley 18/2022 (BOE, 2022 a), *Modificación de la Ley 20/2007, de 11 de julio, del Estatuto del trabajo autónomo se añade el artículo 38 quinquies. Bonificación de cuotas en favor de trabajadores autónomos de empresas emergentes en situación de pluriactividad*. Este versa lo siguiente:

1. *“A los trabajadores incluidos en el Régimen Especial de la Seguridad Social de los Trabajadores por Cuenta Propia o Autónomos por poseer el control efectivo, directo o indirecto, de una empresa emergente regulada en la Ley 28/2022, de 21 de diciembre, de fomento del ecosistema de las empresas emergentes, y que, de forma simultánea, trabajen por cuenta ajena para otro empleador, les resultará de aplicación una bonificación del cien por cien de la cuota correspondiente a la base mínima establecida con carácter general, en cada momento, en el citado régimen especial durante los tres primeros años.”*

(BOE, 2022 a)

Este artículo nos será de aplicación a tres de los cuatro miembros del equipo por su situación de pluriempleabilidad, por lo que el coste individual de las cuotas se verá

reducido. Por el contrario, en mi caso al ser la socia mayoritaria con un porcentaje del CS mayor al 30 % el régimen de autónomos aplicable es el de autónoma societaria, no pudiéndome beneficiar de la anterior disposición.

Respecto al pronóstico de ventas de 2025 y 2026 planteo a continuación una estimación en la que el precio del servicio unitario por hectárea es de 1.500 euros como base imponible al IVA. Por otro lado, el COGS unitario es de 167,5 euros en los que se incluyen 128,45 euros del análisis de laboratorio por hectárea previo al diseño del mulching personalizado. Se muestra en las siguientes tablas la estimación sin los meses de julio, agosto y septiembre por la dificultad que presentan esos meses por el calor para la implementación del mulching. Aunque MR solo proporciona el informe entendemos que si el cliente compra el servicio es para su ejecución posterior, por ello esos meses no se plantean con ejecuciones y se concentra todo de forma previa y posterior a este período.

Tabla 3. Presupuesto ventas año 2025.

	Total anual	octubre	noviembre	diciembre	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio
Unidades Vendidas	63	2	5	5	5	10	10	10	6	4
Ingresos	94500 €	3000 €	7500 €	7500 €	7500 €	15000 €	15000 €	15000 €	9000 €	6000 €
COGS Total	10553 €	335 €	837.5 €	837.5 €	837.5 €	1675 €	1675 €	1675 €	1005 €	670 €
Margen Bruto	83948 €	2665 €	6662.5 €	6662.5 €	6662.5 €	13325 €	13325 €	13325 €	7995 €	5330 €

Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

El resumen al que ha llegado el plan de negocio al respecto es que se obtendrán **83.947,5 €** tras los costes de producción. Para el año 2026 se estimaría una **tasa de crecimiento 58,73 %** por la contratación de 3-4 cooperativas en las que cada una nos contratase el diseño de 20 hectáreas cada una. Por ello, los ingresos proyectados del segundo año son de 133.250 €.

Por otro lado, de forma complementaria a los diseños ofrecemos consultas de mantenimiento para la implementación y control del proyecto. Esta no es una fuente principal de ingresos pues se plantea de forma residual, con un coste de 50 euros como

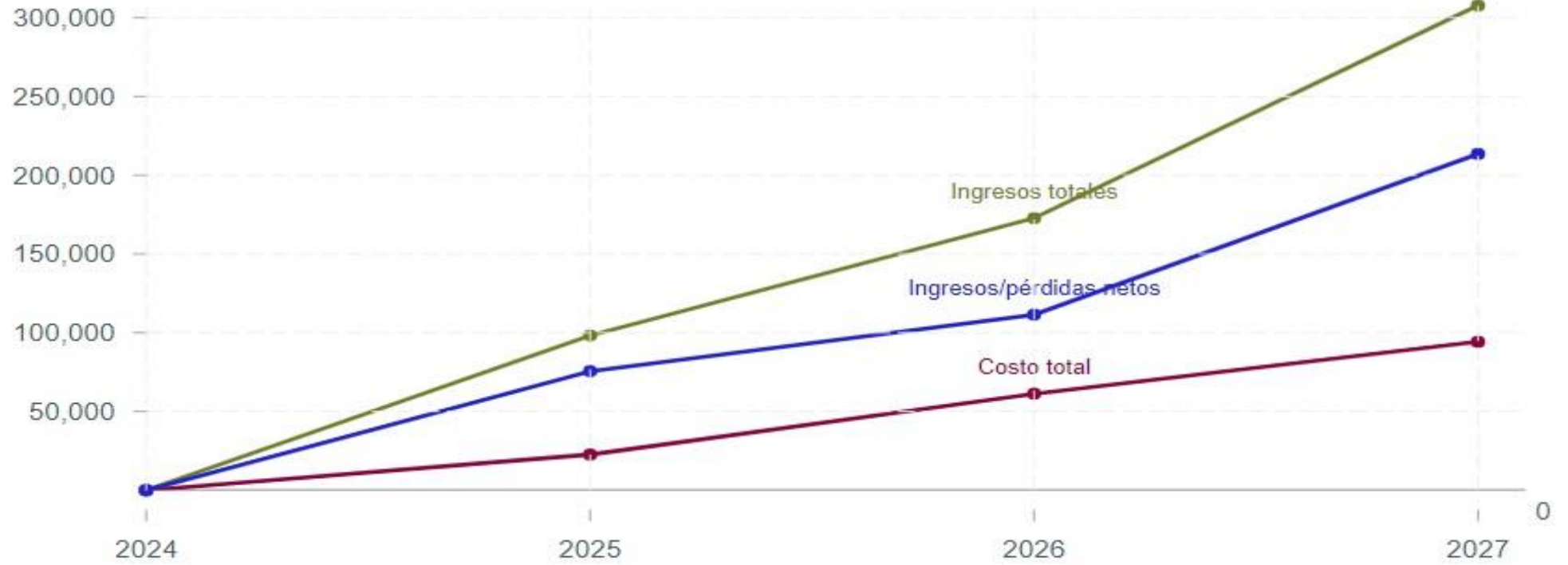
base imponible de IVA, de los cuales en COGS por consulta de 40 minutos es de 30 euros. Se ha hecho una estimación al respecto de 12 consultas para el 2025, aunque es una proyección de una consulta por cliente. Este producto es dependiente de la demanda de los productores, puesto que son de control o dudas sobre el estado de la implementación.

Tras ello, proyectamos el crecimiento anual con la adquisición de 2 cooperativas y 5 agricultores de la siguiente manera:

- **Ingresos 1er Año** 98.202,53 €
- **Tasa de crecimiento** 76,01 %
- **2do Año Ingresos** 172.845,6 €
- **Tasa de crecimiento** 78,27 %
- **Año 3 Ingresos** 308.136 €

Respecto a las proyecciones financieras finales planteamos dos escenarios: la primera con 22 agricultores individuales y la segunda en el escenario de 5 cooperativas que nos brindan un mínimo total de 25 agricultores.

Gráfico 3. : Proyecciones financieras agricultores AR.

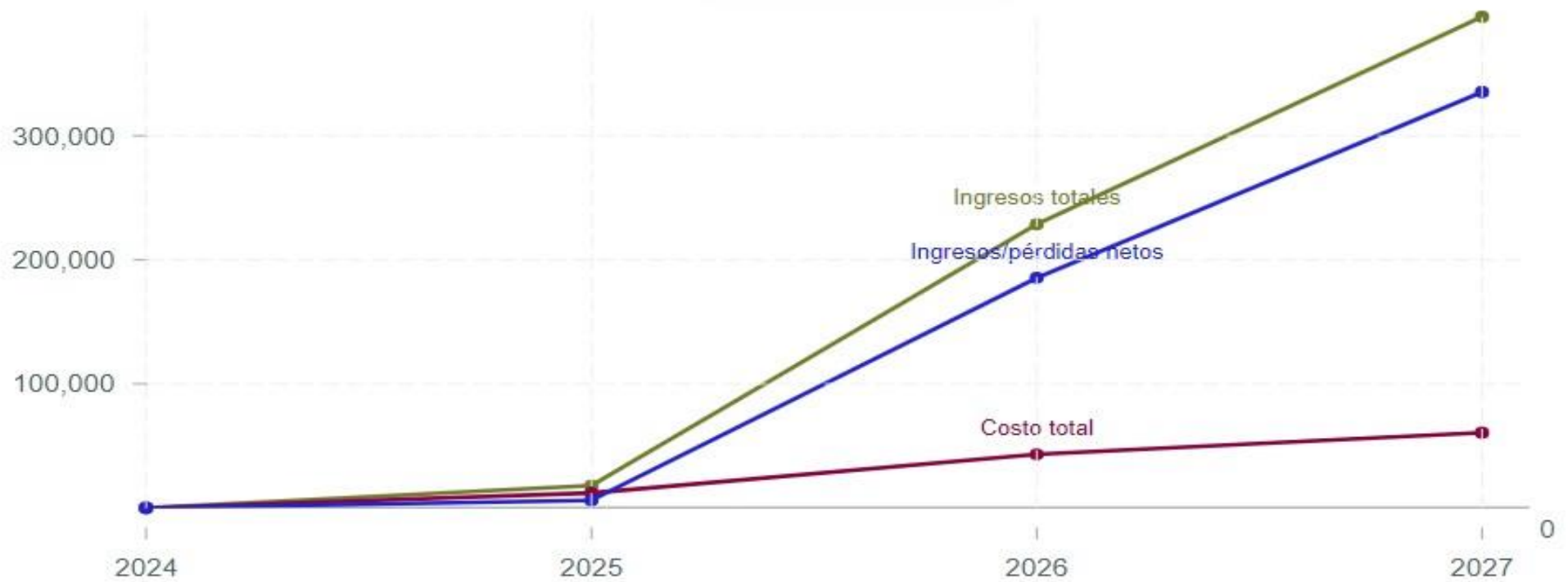


Líneas de productos	Unidades	Precio / Uni...	COGS / Uni...	Margen / Unidad
Mantillo regenerativo	Diseño personaliz	1500.00	167,5 €	1332,5 € (88.83%)

1er año	Crecimiento	Segu...	Crecimiento	3er Año
94500 €	58.73%	150000 €	80.00%	270000 €

Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions

Gráfico 4. Proyecciones financieras cooperativas



Datos de lanzamiento al mercado

Líneas de productos	Unidades	Precio / Uni...	COGS / Uni...	Margen / Unidad
Mantillo regenerativo	Diseño personaliz	1500.00	30 €	1470 € (98.00%)

Unidades Vendidas Anualmente

1er año	Crecimiento	Segu...	Crecimiento	3er Año
18000 €	1050.00%	207000 €	73.91%	360000 €

Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

En conclusión, consideramos que nuestra empresa alcanzará el **umbral de rentabilidad** a partir de los 5 meses de operaciones. Nuestra hipótesis se basa en nuestra entrada en el mercado contactando con agricultores individuales, consiguiendo la confianza de estos y aumentando el número de clientes a través del boca a boca e inclusión de cooperativas.

Sin considerar el escenario paralelo de la entrada en cooperativas, eso sin contar con la posibilidad de aumentar nuestro mercado participando en los cauces de administraciones públicas como ayuntamientos y otras administraciones.

En este supuesto se tiene en cuenta el producto más económico que presentamos como plataforma, dado que este no gestionamos ni movilizamos los recursos con los que se crea el mulch si fuera así , dependiendo del cliente se incrementaría los ingresos y costes.

2.7. Equipo que lo compone

En este apartado presento a los cuatro miembros del equipo, junto a su experiencia y roles dentro de MR.

En primer lugar, **Lola Centella Navajas** es una bioquímica con un Máster universitario en herramientas químicas para la empresa agroalimentaria y medioambiental. Cuenta con experiencia profesional en la industria alimentaria, farmacéutica y medioambiental con la implantación de Sistemas de Gestión de la Seguridad Alimentaria y guías para la validación de equipos y para el análisis de aguas. También cuenta con experiencia en la preparación de medios de cultivo para el análisis de muestras. Control de stock de laboratorio. Por ello, contará con el rol de Chief Technology Officer, en adelante CTO, con la responsabilidad de la conformación de los informes sobre los suelos. Al igual que ocurre con ella, el siguiente participante ostentará el mismo rol con las responsabilidades parejas.

Por otra parte, **Ángel Chavez Saiz** es un biólogo especializado en el ámbito de la investigación y conservación de biodiversidad con Máster en Estudios Avanzados de Flora y Fauna y Diploma de Experto Universitario en Entomología Aplicada. Experto en entomología con experiencia en muestreo e identificación de insectos y otros artrópodos.

Cuenta con experiencia como técnico Especialista en Sanidad Vegetal y Coordinador de Gestión de Calidad en Laboratorio Agrícola con la recepción y análisis de muestras vegetales en el departamento de Sanidad Vegetal; diagnóstico de plagas y enfermedades vegetales; redacción y validación de informes técnicos; empleo de técnicas moleculares para la identificación de enfermedades vegetales y análisis microbiológico de hongos y bacterias.

En tercer lugar, **Sara Rivas Barrera** es una graduada en Derecho y Ciencias Políticas, actualmente estudiante del Máster en Acceso al Ejercicio de la Abogacía y Procura. Fue ganadora de Generación Clima COP28 y ha desarrollado el proyecto de MR desde el primer momento que solo era una idea para el MITECO en junio de 2023. Del mismo modo, cuenta con formación complementaria en Análisis de Datos (SQL, R y Tableau) con certificación Google e Introducción a R; Introducción a Python orientado a análisis de datos. Por ello, contará con el rol de Chief Legal Officer, en adelante CLO, con la responsabilidad de creación, revisión y seguimiento de la documentación legal, administrativa y contable de MR. Del mismo modo, es la encargada por sus conocimientos en programación de la web de la empresa.

Por último, **Mariola Valderrain Navarro**, quien escribe este TFG. Soy estudiante de Derecho y Ciencias Políticas, junto a Criminología en la Universidad Nacional de Educación a Distancia. Cuento con experiencia en emprendimiento no solo por la formación con Ashoka, Bridge for Billions e Ikea, Santander o Fundae; sino como miembro de Jump Startup Community. Este programa fue impulsado por la embajada de los Estados Unidos de América en España y Talento Para El Futuro, una asociación sin ánimo de lucro, con el fin de atraer el emprendimiento norteamericano a España desde una perspectiva social. Por otro lado, he sido ponente en el Pabellón de España en la COP28 en Dubai tratando la cuestión de la seguridad alimentaria y la regeneración agrícola. Del mismo modo cuento con experiencia en entornos rurales gracias una beca del MITECO con el programa Campus Rural. En él, aprendí a solicitar subvenciones de fondos europeos y a realizar memorias justificativas de implementación y ejecución, habilidades aplicables directamente a este emprendimiento. Por ello, contará con el rol de Chief Executive Officer, en adelante CEO, con la responsabilidad de liderar al equipo,

diseñar las estrategias de impacto, ser la responsable jurídica y visible de la empresa junto con el resto de actividades que presupone dicho cargo.

Tras esta presentación, el equipo se divide en el área técnica con Ángel y Lola mientras que hay otra más ejecutiva en la que Sara desempeña las funciones administrativas, legales y financieras junto a mí. En mi caso, como se ha esbozado previamente, junto al apoyo a las tareas de Sara desempeño todo lo respectivo a estrategia, decisiones ejecutivas, representación pública del proyecto, coordinación entre todos los miembros y asistencia a formaciones.


2.8. Plan de Crecimiento

Antes de concretar y explicar este epígrafe es importante entender de dónde viene MR. No solo fue la propuesta ganadora de Generación Clima COP28, ha sido finalista del II Desafío Ashoka Changemakers con Bridge for Billions, Ikea España y Ashoka España. Del mismo modo, es parte del TOP50 Imagin Challenge Planet de 2024 y ha sido proyecto ganador de los dos premios universitarios de emprendimiento de la UCM: general y social. En este último cuenta con la mención de Impact social HUB. Por otro lado, ha sido seleccionada por la pre-incubadora de la facultad de Ciencias Biológicas de la UCM como la propuesta con mayor impacto en 2024. Del mismo modo, ha sido finalista en el Premio Magallanes El Cano de edición 2024. En este momento, el proyecto en cuanto a galardones está pendiente de resoluciones de los siguientes premios de las preincubadoras e incentivos de la UCM, Hult Prize, Premio CreaEmpresa y CreaSocial de la Fundación Princesa de Girona. Por otro lado, MR está inscrita en el programa coworking con aceleración de proyecto con la Escuela de Organización Industrial (EOI) de Madrid gracias a un programa del Fondo Social Europeo plus. Con todo ello, quiero dejar claro el reconocimiento de diversas entidades en el proyecto, su interés y mi tesón al mando del mismo con el fin de llegar a éxito.

A continuación, quiero mostrar los dos ODS en los que más trabajamos e impactamos desde MR, al igual que, las metas que no son aplicables de cada uno de ellos. Se observa tras la Imagen 9 e Imagen 10 de qué forma aplicamos estos objetivos en nuestro diseño de mulching.

Imagen









9. ODS 13 y submetas



Acción por el Clima

Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos (Reconociendo que la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático es el principal foro intergubernamental internacional para negociar la respuesta mundial al cambio climático).


- 13.1 Fortalecer la resiliencia ante los peligros relacionados con el clima y los desastres naturales en todos los países.
- 13.2 Integrar las medidas relativas al cambio climático en las políticas, estrategias y planes nacionales.
- 13.3 Mejorar la educación, la sensibilización y la capacidad humana e institucional sobre el cambio climático.
- 13. b Promover mecanismos para aumentar la capacidad de planificación y gestión eficaces en relación con el cambio climático.

- Reducción gasto hídrico  
- Aumento de la fertilización del suelo  
- Captación de CO2  
- Aumentar la sensibilización respecto de la adaptación al cambio climático y su mitigación  

Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

Imagen

10. ODS 15 y submetas



Vida de Ecosistemas Terrestres
Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.

- 15.1 Asegurar la conservación, restauración y uso sostenible de los ecosistemas terrestres e interiores y sus servicios.
- 15.3 Combatir la desertificación, restaurar las tierras y los suelos degradados y esforzarse por lograr un mundo neutral en cuanto a la degradación de las tierras.
- 15.4 Garantizar la conservación de los ecosistemas de montaña, incluida su biodiversidad.
- 15.5 Reducir la degradación de los hábitats naturales, detener la pérdida de biodiversidad y prevenir la extinción de especies.
- 15.9 Integrar los valores de los ecosistemas y la biodiversidad en la planificación y el desarrollo nacional y local.
- 15.a Movilizar y aumentar los recursos financieros para conservar y utilizar de manera sostenible la biodiversidad y los ecosistemas.

Uso de especies de semillas antiguas 🔍 ✕

Regeneración de suelos degradados propiedad de todo tipo de propietarios sea Administración Pública o propiedad privada 🔍 ✕

Suelos resilientes capaces de soportar la sequía o inundaciones 🔍 ✕

Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

El siguiente paso en la conceptualización del plan de impacto fue diseñar los indicadores exactos que nos ayudarán a medir si los resultados deseados. Para cada resultado definido diseñamos un indicador de cómo lo mediremos el resultado. Se muestran a continuación todos ellos, desglosados por cada resultado que queremos alcanzar.

Imagen

11. Propuestas para la reducción del gasto hídrico

Reducción gasto hídrico



Porcentaje de humedad del suelo



Método de medición

La estimación del porcentaje del estado de humedad en el suelo nos indica la capacidad que tiene el suelo para retener el agua en el tiempo, por lo que está directamente relacionado con el gasto hídrico. Se medirá mediante el método gravimétrico que consiste en coger una muestra de sustrato que se pesa antes y después de su secado en estufa hasta que su peso permanezca constante a 105°C.



Medición de la temperatura media del suelo



Método de medición

La estimación de la temperatura media del suelo antes y después del tratamiento está relacionada con el gasto hídrico, por lo que temperaturas más suaves contribuyen a una menor pérdida de agua por evaporación. Se puede medir mediante un termómetro de suelo siguiendo la metodología adecuada para las características del cultivo.

Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

Imagen

12. Propuestas para la fertilización del suelo

Aumento de la fertilización del suelo

○ Contenido inorgánico de N,P y K en el suelo 🔍 ✕

Método de medición

Mediante un análisis químico del suelo antes y después del tratamiento obtendremos la variación del contenido inorgánico en Nitrógeno, Fósforo y Potasio, que están relacionados con la fertilidad del suelo.

○ Porcentaje de materia orgánica del suelo 🔍 ✕

Método de medición

Mediante un análisis químico del suelo antes y después del tratamiento obtendremos la variación del porcentaje de contenido orgánico del suelo, que está directamente relacionado con la fertilidad y salud del suelo.

Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

Imagen 13. Propuestas para la captación de CO2

Captación de CO2

○ Instrumentos específicos destinados a medir el CO2 🔍 ✕

Método de medición

Una serie de instrumentos como cámaras de flujo de suelo destinados a medir el CO2 del suelo

✓ Calculadora de absorciones de CO2 🔍 ✕

Método de medición

Consta de una calculadora que estima la captación de CO2 a través de una serie de criterios como la superficie de la parcela y una serie de criterios generales según la plantación.

Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

Imagen

14. Propuestas para aumentar la sensibilización de la crisis climática

Aumentar la sensibilización respecto de la adaptación al cambio climático y su mitigación

Número de conferencias

Método de medición

A través del registro del número de conferencias o charlas en las que participemos sobre temas relativos a técnicas regenerativas agrícolas

Numero de personas que tienen conocimiento sobre técnicas regenerativas

Método de medición

A través de encuestas públicas se podría estimar el número de personas que han oído hablar y entienden los beneficios de la aplicación de técnicas de agricultura regenerativa

Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

Imagen 15. Propuestas para el uso de especies de semillas antiguas

Uso de especies de semillas antiguas

Banco de germoplasma local

Método de medición

Se pretende promover el uso de semillas agrícolas en el ámbito rural que han sido seleccionadas durante muchos años y que generalmente tienen resistencias a diversas patologías vegetales.

Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

Imagen 16. Propuestas para la regeneración de suelos degradados

Regeneración de suelos degradados propiedad de todo tipo de propietarios sea Administración Pública o propiedad privada

<p><input checked="" type="checkbox"/> Número de hectáreas regeneradas</p> <p>Método de medición</p> <p>En cada proyecto se lleva a cabo una delimitación del terreno, identificando y delimitando los límites del área de parcela que este involucrada.</p>	<p><input type="checkbox"/> Estudios de biodiversidad y restauración de ecosistemas</p> <p>Método de medición</p> <p>Solo en aquellos casos en los que exista una participación estrechamente relacionada con proyectos de investigación en los que se estime la biodiversidad de los suelos recuperados por el mulching regenerativo. Se obtendrán los resultados mediante estudios ecológicos.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

Imagen

Imagen 17. Propuestas para conseguir suelos resilientes climatológicamente

Suelos resilientes capaces de soportar la sequía o inundaciones

Cálculo de la tasa de infiltración del suelo

Método de medición

Análisis físico-químico del suelo en laboratorio y caracterización del suelo puesto que la textura y la humedad afecta a la velocidad de infiltración del suelo

Estimación del porcentaje de cobertura vegetal

Método de medición

La cobertura vegetal está directamente relacionada con la capacidad que tiene un suelo para soportar el efecto de las sequías y las inundaciones debido a que mantiene la humedad, mejora la tasa de infiltración del agua y reduce la evaporación. Mediante unidades de muestreo de 1 m2 se estima el porcentaje de cobertura vegetal en el cultivo de forma aleatoria en función de la superficie y características del cultivo.

Espesor en cm del mantillo en el tiempo

Método de medición

Uso de varillas de medición calibradas, marcando varios puntos representativos en el área donde se ha aplicado el mantillo. Se realiza mediciones regularmente (determinando una frecuencia) para monitorear cambios en el espesor del mantillo a lo largo del tiempo.

Añade un indicador

Método de medición

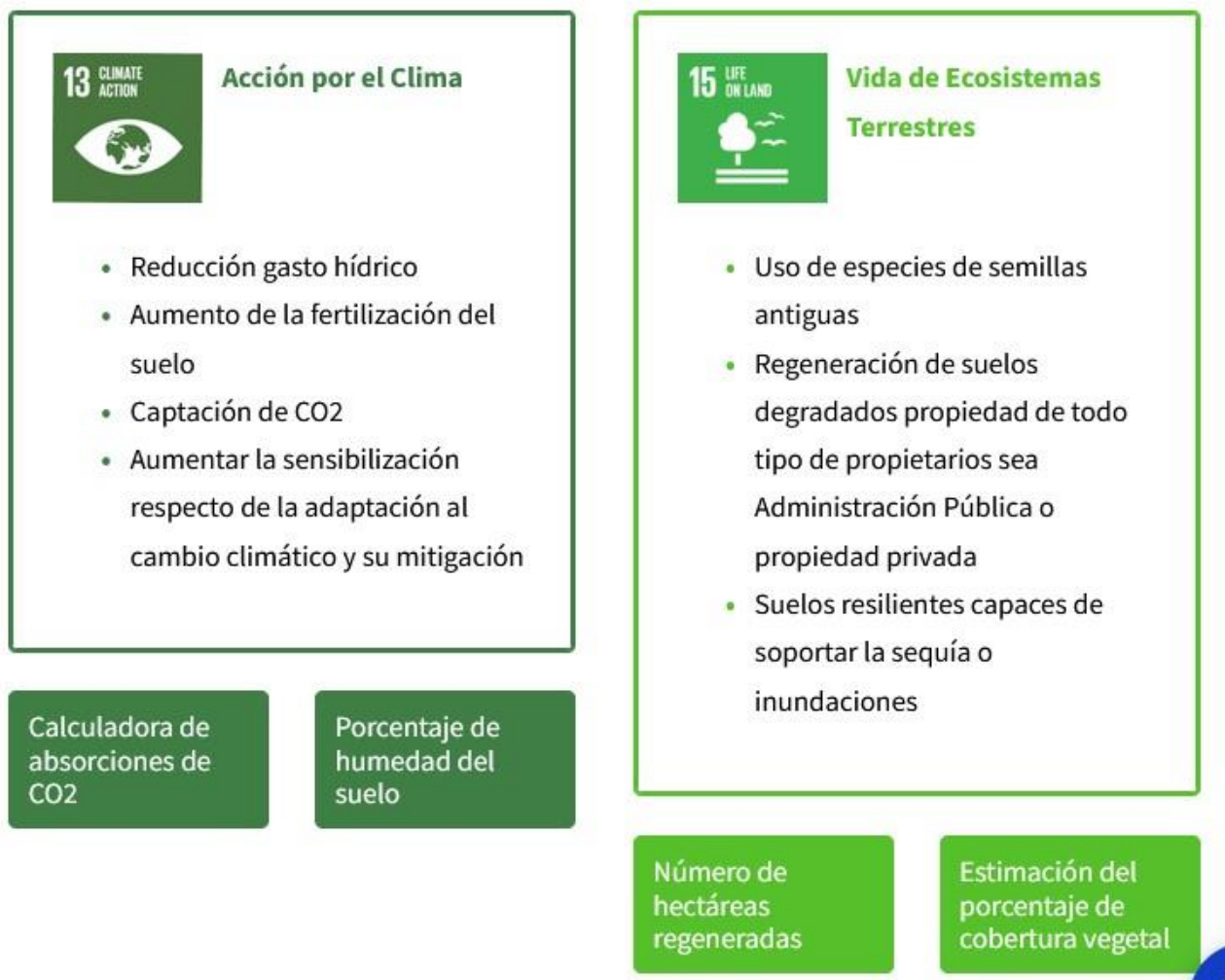
¿Cómo vas a conseguir estos datos? ¿Cuál es el método de medición?

Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

A continuación, de un vistazo pueden observarse las propuestas seleccionadas finalmente para el diseño del plan de impacto global de MR.

Imagen 18. Resumen objetivos seleccionados

Objetivos de desarrollo sostenible

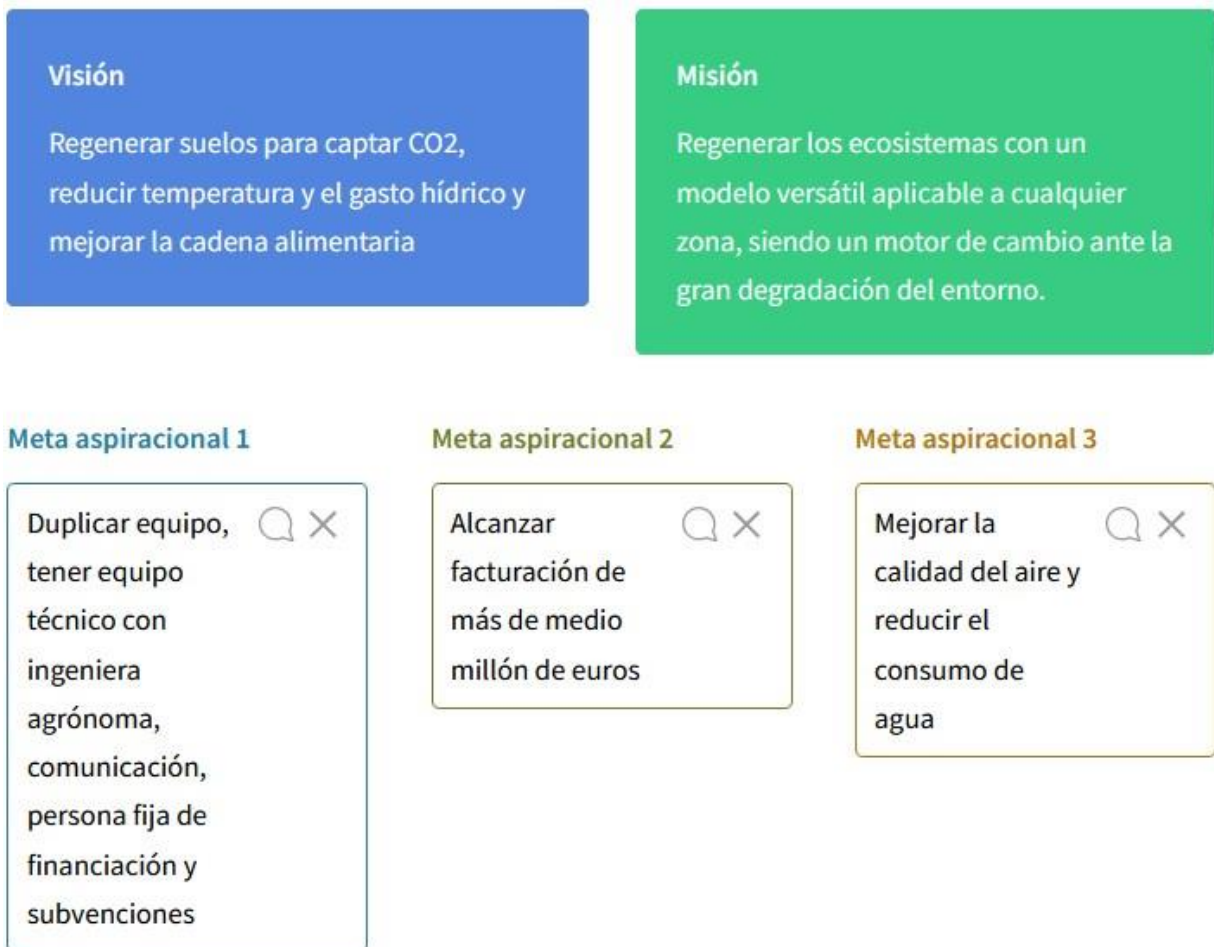


Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

Tras esta mirada al pasado, procedo a organizar el futuro y para la definición de las perspectivas a futuro de MR se tendrán en cuenta los siguientes conceptos: visión, misión, metas aspiracionales, hitos, objetivos estratégicos, objetivos tácticos (al corto plazo) y los KPIs.

Tras ello, como se ve en la siguiente Imagen 19 definimos la visión y misión de MR para concretar tres metas aspiracionales; estas últimas tienen largo plazo de entre tres a 5 años.

19. Visión, misión y metas aspiracionales de MR



Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

El siguiente paso fue definir cinco KPIs como se puede observar en la siguiente Imagen 20. Para su definición se tuvieron en cuenta aquellos resultados previamente descritos, siendo estos KPIs herramientas de medición para la obtención de los resultados.

20. Metas aspiracionales MR y KPIs.



Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

A tenor de los KPIs, determiné unos hitos para cada uno de ellos, es decir, concretar cuáles van a ser los pasos intermedios para esos objetivos a largo plazo. A nivel temporal, se reparten a lo largo de 3 años; teniendo que existir varios por cada año.

Imagen

21. Hitos y metas aspiraciones de MR

Meta aspiracional 1
Duplicar equipo, tener equipo técnico con ingeniera agrónoma, comunicación, persona fija de financiación y subvenciones

Meta aspiracional 2
Alcanzar facturación de más de medio millón de euros

Meta aspiracional 3
Mejorar la calidad del aire y reducir el consumo de agua

Hitos

Constituimos como empresa	Primer cliente
Poder estar los cuatro dados de alta para trabajar 15 horas a la semana cada uno	Tener un empleado a jornada completa
No tener pérdidas durante un año	Facturación con beneficios
Tener alguna jornada con el Aula de Sostenibilidad de Pozuelo	Poder mentorizar algún otro emprendimiento de sostenibilidad
Conseguir entrar en algún concurso con Administración Pública	Entrar en el plan de sostenibilidad con la UCM
Darnos a conocer en alguna feria o emprendimiento social	Alcanzar 1 tonelada de CO2 absorbida
Reducir en 1 tonelada el gasto hídrico en un cliente	Añade un hito

Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

Imagen 22. Hitos seleccionados por año para MR

De los últimos hitos que ha listado, ¿en cuáles te vas a centrar en el año 3?

Constituimos como empresa	Primer cliente
Poder estar los cuatro dados de alta para trabajar 15 horas a la semana cada uno	✓ Tener un empleado a jornada completa
No tener pérdidas durante un año	✓ Facturación con beneficios
Tener alguna jornada con el Aula de Sostenibilidad de Pozuelo	✓ Poder mentorizar algún otro emprendimiento de sostenibilidad
Conseguir entrar en algún concurso con Administración Pública	Entrar en el plan de sostenibilidad con la UCM
Darnos a conocer en alguna feria o emprendimiento social	✓ Alcanzar 1 tonelada de CO2 absorbida
Reducir en 1 tonelada el gasto hídrico en un cliente	

■ Hitos del Año 1 ■ Hitos del Año 2 ■ Hitos del Año 3

Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

Del mismo modo, no cabe una estrategia de trabajo a futuro sin una gestión de riesgo definida. Todos los proyectos de emprendimiento conllevan unos riesgos del entorno evidentes que no pueden ser controlados desde el equipo. Por ello, la estrategia de riesgos se refleja en la siguiente Imagen 23:

Imagen 23. Riesgos del negocio de MR

¿Cuáles son los principales riesgos en tu negocio? ¿Cómo piensas mitigarlos?

Ten una lluvia de ideas sobre riesgos en las siguientes categorías: Riesgos de Mercado, Riesgos Competitivos, Riesgos Tecnológicos y Operativos, Riesgos Financieros, Riesgos de las Personas, Riesgos Legales y Regulatorios, Riesgos Sistémicos

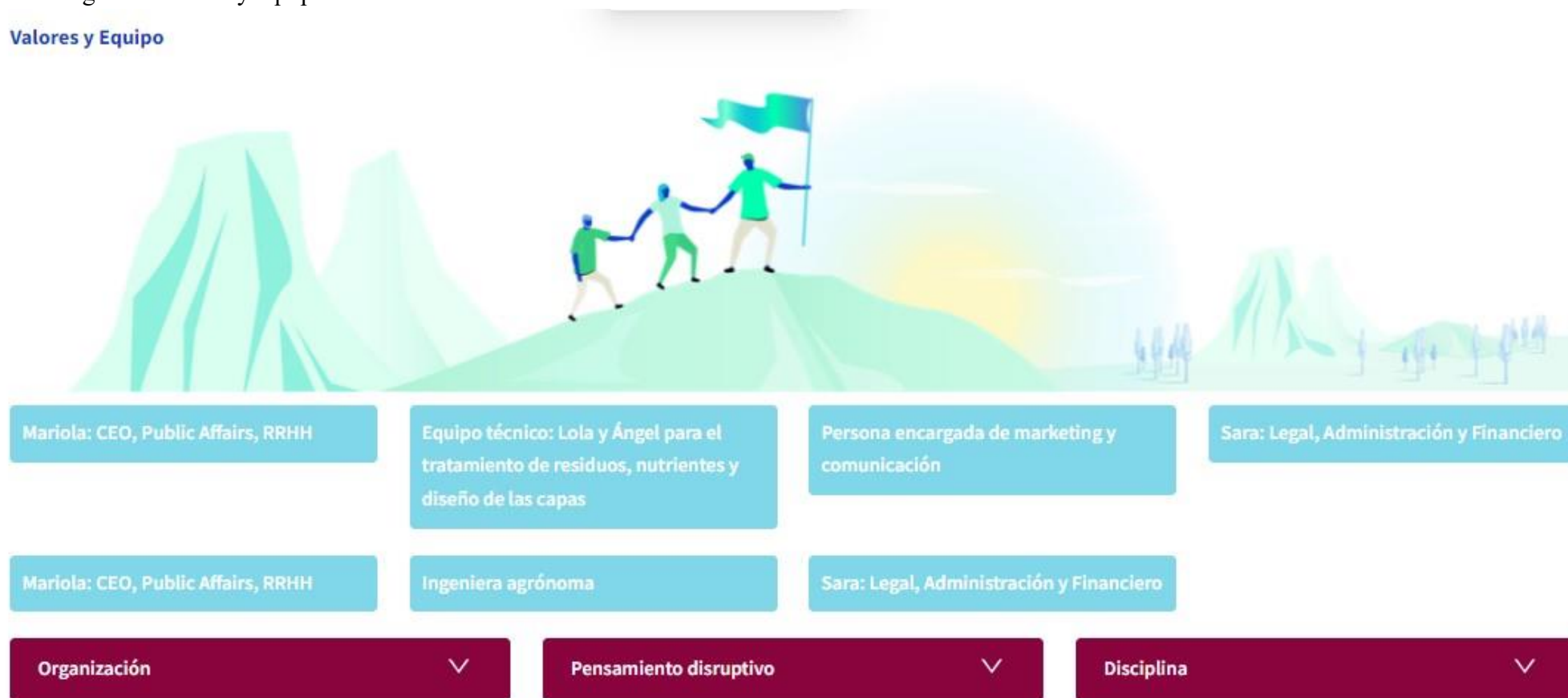
The image shows a digital interface for identifying and mitigating risks. It features four cards, each representing a different risk scenario. Each card includes a title, a category (e.g., 'Riesgo de Mercado', 'Riesgo Sistémico'), and a specific 'Estrategia de reducción' (mitigation strategy). The interface is clean and organized, with search and close icons on each card. The fourth card is a dashed box containing a form to add a new risk, with fields for 'Añade un riesgo', 'Elige una categoría de riesgo', and 'Describe la estrategia potencial de reducción'.

Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

En conclusión, por todo ello vuelvo a recordar el interés y la importancia que tiene para MR poder ser clasificada como SBIC. No obstante, al no existir aun normativa de desarrollo al respecto no se puede conocer si cumplirá con los requisitos para ello más allá de los esbozos planteados en el marco teórico de este TFG. Por otro lado, tras todo lo anterior quiero plasmar en un único vistazo de forma esquematizada en las siguientes imágenes el plan de crecimiento de MR de forma global para su resumen vidual.

Imagen 24. Visión y equipo MR

Valores y Equipo



Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

Imagen 25. Plan a futuro por 3 años y riesgos

Plan a 3 años con OKRs

Año 1	Año 2	Año 3
Constituirnos como empresa >	Estar los 4 dados de alta >	Tener un empleado a jornada completa >
Hacer balance 0 >	Conseguir entrar en algún concurso con Administración Pública >	Facturar con beneficios >
Atraer un cliente >	Entrar en el plan de sostenibilidad con la UCM >	Poder mentorizar algún otro emprendimiento de sostenibilidad >
Participar en el Aula de Sostenibilidad de Pozuelo >	Darnos a conocer en alguna feria o emprendimiento social >	Alcanzar una tonelada de CO2 >
	Reducir una tonelada de gasto hídrico >	

Gestión de Riesgos

No hay un mercado previo y definido antes de presentar nuestro servicio. <i>Riesgo de Mercado</i> ✓	Condiciones metereológicas y de cultivo que no podemos controlar <i>Riesgo Sistémico</i> ✓
Si el mayorista no pone precios justos a la producción, no deja mucho a los posibles clientes para contratarnos <i>Riesgo Sistémico</i> ✓	

Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

3. Resumen Ejecutivo del emprendimiento MR

MR es un **proyecto** basado en el uso del mulching (mantillo) de forma individualizada y personalizada tras un estudio del suelo con el fin de mejorar las propiedades del mismo. Así como, la creación de una red que conecte a los distintos interesados en el intercambio de residuos generados en el campo.

Nuestro **equipo** de fundadores: CLO con Sara, CEO con Mariola y CTOs Lola y Ángel.

El **cliente objetivo** es aquel agricultor que practique métodos de agricultura regenerativa, junto a horticultores y las administraciones públicas que se benefician de la propuesta para regenerar y mejorar las condiciones del suelo en terrenos de interés público. Al igual que, las cooperativas de agricultores.

Los principales **problemas** del sector son la desertificación de los suelos, escasez hídrica, mayores costes económicos y una bajo rendimiento de los cultivos. Por lo tanto, los resultados que desean obtener nuestros clientes se resumen en ahorrar agua, mejorar la fertilidad de los suelos, de forma que exista un mejor rendimiento de los cultivos, y que sea rentable económicamente. Por otro lado, generaremos una **alianza** con la administración pública, sociedad civil y las distintas entidades que desean apoyar al sector de la agricultura.

MR ofrece la aplicación de la técnica de forma individualizada y personalizada en función de las características del suelo tras su análisis en laboratorio. Nuestro **servicio** genera un aumento de la porosidad hídrica del suelo, fomento de la fauna basilar y fertilización del terreno, por tanto, los agricultores conseguirán ahorrar agua, mejorar la fertilidad del terreno y aumentar la productividad, lo que conlleva la generación de un importante ahorro económico.

La **innovación social** radica en el uso de residuos existentes que no tenían salida para el fomento de la biodiversidad. Diseñamos suelos resilientes frente a condiciones meteorológicas extremas, tales como sequías o lluvias torrenciales que deriven en inundaciones.

Actualmente estoy en búsqueda de **inversión y capital inteligente** de casi 10.000 euros para la permeación en el mercado y su crecimiento. Busco también subvenciones públicas con proyectos europeos e inversión privada para formalizarnos como startup y desarrollarnos

Existe una evidente **oportunidad de mercado**, dado el contexto social, económico y en gran medida legal de Europa. Junto al sector de la agricultura regenerativa son clientes potenciales también las cooperativas de agricultores y las administraciones por verse vinculadas con el Reglamento (UE) 2024/1991. Por otro lado, hay un trasfondo de carácter social con la sostenibilidad y la producción para autoconsumo con huertos urbanos o en pueblos.

La **escalabilidad** del negocio radica en la expansión del mismo con la creación de una red de residuos nacionales para la economía circular local por la compraventa de residuos. Generando un nuevo mercado complementario a nuestro Mulching Regenerativo en el que actores como industrias, ganaderos, viveros, agricultores... puedan vender sus residuos para la regeneración de entornos destinados tanto a la producción como a la captación de CO2 y protección de la biodiversidad.

Respecto a la declaración de **competencia**, nuestra principal competencia es el uso de fertilizantes industriales. Aunque esta medida es menos costosa y eficaz, tiene un impacto negativo sobre la salud del suelo, contribuyendo al deterioro progresivo de los suelos y la contaminación de las aguas.

Con Mulching Regenerativo se resuelve el problema de la **desertificación** por el aumento de la porosidad y retención de humedad en los suelos. Asimismo, se reduce la cantidad de agua necesaria para riego, lo cual impacta a nivel global en la cadena de suministros-

Del mismo modo, mejora la **fertilización** de estos de forma sostenible por la introducción paulatina de nutrientes a través de los residuos. Además, tal y como muestra el gráfico, nuestra empresa ofrece un mayor impacto social, una mayor eficacia y sostenibilidad a largo plazo que otras posibles soluciones. También fomentamos la biodiversidad y la salud del ecosistema, promoviendo prácticas agrícolas respetuosas con el medio ambiente.

Por otro lado, respecto a los **modelos de negocio y estrategia de marketing**, los ingresos se generan a través de la consultoría y el diseño multicapa del suelo, siendo nuestro producto

básico este. Existe un servicio superior, en el cual buscamos también los residuos a emplear con una comisión del 10% sobre el precio de compra de estos.

Finalmente, una **modalidad premium** en la que se añaden hoteles de biodiversidad, humus con lombrices y un seguimiento. El **precio base** son 1500 euros por hectárea, en el que se incluye el análisis de laboratorio. Otra fuente de ingresos son las subvenciones a través de la participación en concursos y licitaciones nacionales y por fuentes de financiación europeas. Quiero resaltar que nuestro principal fin económico es autosuficientes con los ingresos provenientes de clientes, sin tener que hacer uso de subvenciones para la subsistencia de la empresa. Por otro lado, para obtener más clientes acudiremos a ferias del sector, networking digital con partners, al igual que correos de venta en frío, actividades online a través de foros, notas de prensa y las cooperativas como agentes clave para el boca a boca.

En cuanto a la **previsión financiera**, con la formalización de la empresa será necesario cubrir gastos de constitución relativos a notaría y registro de la startup, la compra de licencia de software, seguro de responsabilidad civil y los gastos de mantenimiento. Por lo que para cubrir los costes de mantenimiento deberá realizarse mensualmente el diseño de 6 hectáreas como mínimo.

Consideramos que nuestra empresa alcanzará el umbral de rentabilidad a partir de los 5 meses de operaciones. Nuestro escenario se basa en nuestra entrada en el mercado contactando con agricultores individuales, consiguiendo la confianza de estos y aumentando el número de clientes a través del boca a boca e inclusión de cooperativas. En los próximos años, nos centraremos en el desarrollo de la plataforma en el plano de la escalabilidad, ya que no gestionamos ni movilizamos los recursos con los que se crea el mulch.

Tabla 4. Proyecciones a 2025-2027.

	2025	2026	2027
Ingresos	98.202,53€	172.845,6€	308.136€
Gastos	12.946,53€	68.782,36€	111.818,36€
Beneficios	85.256€	104.063,24€	196.317,64€
Partners sociales	2	5	10
Número de empleados	4	5	7

Kilos de residuos empleados	31.500	50.000	90.000
CO2 Captado por suelos regenerados	11.560 kg	18.350 kg	33.030 kg
Litros de agua ahorrados	77.500	125.000	225.000

Fuente: Elaboración propia.

Trabajamos ecosistemas con un modelo versátil aplicable a diversidad de entornos, comprometiéndonos a ser un motor de cambio ante la gran degradación de ecosistemas (ODS 12.2 y 12.5), ya que se puede replicar en zonas devastadas por incendios.

Además, conseguimos una mayor resiliencia, aumento de la porosidad del suelo; lo que disminuye el gasto hídrico necesario (ODS 13.1).

Por otro lado, el **plan de crecimiento** tiene como objetivos: poder constituirnos como empresa y obtener nuestro primer cliente, participar en el plan de sostenibilidad de la UCM y en el Aula de Educación Ambiental de Pozuelo, además de reducir residuos procedentes de la ganadería y agricultura como de la industria agroalimentaria. Nos comprometemos a disminuir 1 tonelada de gasto hídrico y a absorber 1 tonelada de CO₂.

Este plan es realista porque nuestras metas son alcanzables y están alineadas con la ambición de nuestro equipo. Contamos con dos técnicos experimentados y un equipo legal, administrativo y de marketing capacitado.

Es clave desarrollar una campaña publicitaria y de marketing sólida para poder atraer nuevos clientes y fomentar la participación activa de la comunidad y posibles nuevos colaboradores.

1. Constituirnos como empresa y conseguir nuestro primer cliente
2. Dar talleres de formación a través de distintos centros como el Aula de Educación Ambiental de Pozuelo
3. Alta de todos los miembros del equipo y formar parte del plan de sostenibilidad de la UCM
4. Reducir en 1 tonelada el gasto hídrico en un cliente

5. Tener un empleado a jornada completa y obtener una facturación con beneficios
6. Alcanzar 1 tonelada de CO2 absorbida

4. Conclusiones

Tal y como se describía al inicio de este TFG mi objetivo general era la presentación de MR como un negocio definido y real. De esta forma, se ha podido plantear con todo lujo de detalles el plan de negocio del proyecto tras la iteración previa durante el pasado 2024. Por otro lado, respecto a los objetivos específicos se encontraban como tal todos los apartados del plan de negocio. Todo lo anterior se ha visto satisfecho a lo largo de las anteriores páginas.

En primer lugar, la propuesta de valor se ha proyectado claramente con la trasposición del diagrama de propuesta y dolores de los clientes. Por otra parte, el mapa de competidores y grupos de interés se ha visto claramente desarrollado con los gráficos previamente adjuntados en los que se ha destacado el uso de fertilizantes y no hacer nada con respecto a las problemáticas. Tras ello, el modelo de negocio y la estrategia de marketing han sido expuestas con una lógica de mercado tras escuchar a los agricultores y asociaciones. En el caso del plan de difusión y captación se han detallado los tres sectores del embudo. Por parte de las proyecciones financieras, se han caracterizado todos los gastos planteados, conceptualizados en los distintos tipos como se ha descrito. Esto es crucial para la identificación de necesidades financieras, el conocimiento del umbral de rentabilidad y cuantificar la cantidad necesaria para el inicio de la actividad empresarial. Finalmente, respecto a la presentación del plan de crecimiento también se ha visto logrado el objetivo específico del mismo tras toda su explicación. En este último caso se han definido los hitos, metas y OKR en cinco años para su alcance modulado.

Tras el desarrollo de todo este texto, queda del mismo modo patente la importancia de la temática del TFG. La crisis climática en España es una realidad, lo cual nos plantea retos urgentes que demandan soluciones innovadoras y sostenibles. En este contexto, el emprendimiento social medioambiental no solo se erige como una herramienta de cambio, sino como un motor esencial para el desarrollo económico del Estado español a la par que como una solución para el reto demográfico por la ubicación de los suelos a regenerar. Esta regeneración de entornos, y concretamente de suelos encuentran una ventana de oportunidad legal gracias a haber formado parte de la agenda política europea reciente. El proyecto MR muestra cómo una startup y posterior SBIC, que puede trascender los objetivos de lucro económico para generar impacto medioambiental positivo y fortalecer el tejido socioeconómico rural, alineándose con las prioridades de

sostenibilidad y justicia social. Este enfoque no solo responde a las normativas actuales, sino que también impulsa la transición hacia un modelo agrícola resiliente, contribuyendo significativamente a los objetivos globales y europeos de restauración ambiental y ODS.

Los próximos pasos de MR se resumen brevemente en varios ejes: sobre el planteamiento teórico la finalización del concurso Hult Prize y el desarrollo del programa en el que se está acelerando el proyecto en la EOI de Madrid. Por parte económica y galardones, la resolución de los premios de pre incubadoras de la UCM e incentivos de la UCM de la mano del banco Santander y Compluemprende. Respecto a la actividad económica, conseguir el cierre del primer contrato con un agricultor o cooperativa para la puesta en marcha de la SL, lo que lleva aparejada la solicitud de startup a ENISA. Ello con el fin de acogernos a los beneficios de la normativa y los préstamos para emprendimientos agro de ENISA.

5. Bibliografía

- Boletín Oficial del Estado (1992). Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido. Recuperado de:
<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1992-28740> [Consulta: 13 de diciembre de 2024].
- Boletín Oficial del Estado (2006) Ley 35/2006, de 28 de noviembre, del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas. Recuperado de:
<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2006-20764> [Consulta: 11 de octubre de 2024].
- Boletín Oficial del Estado (2014) Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades. Recuperado de:
<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2014-12328> [Consulta: 13 de noviembre de 2024].
- Boletín Oficial del Estado (2022a). Ley 18/2022, de 28 de septiembre, de creación y crecimiento de empresas. Recuperado de:
<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2022-15818> [Consulta: 13 de octubre de 2024].
- Boletín Oficial del Estado (2022b). Ley 28/2022, de 21 de diciembre, de fomento del ecosistema de las empresas emergentes. Recuperado de:
<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2022-21739> [Consulta: 21 de diciembre de 2024].
- Comisión Europea (2020). *Estrategia de la UE sobre la biodiversidad de aquí a 2030 Reintegrar la naturaleza en nuestras vidas*. Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. Bruselas, 20 de mayo de 2020. Disponible en:
https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:a3c806a6-9ab3-11ea-9d2d01aa75ed71a1.0007.02/DOC_1&format=PDF [Consulta: 13 de diciembre de 2024].
- Conferencia de las Partes en el Convenio sobre la diversidad biológica (2022). *Decisión 15/4: Marco Mundial de Biodiversidad de Kunming-Montreal*.

Montreal. Disponible en:

https://www.miteco.gob.es/content/dam/miteco/es/biodiversidad/temas/conservacion-de-la-biodiversidad/cop-15-dec-04esmarcomundialdebiodiversidaddekunming-montreal_tcm30-552536.pdf

[Consulta: 5 de octubre de 2024].

- Ministerio de Transición Ecológica y Reto Demográfico (2023). *Retos para la implementación en las prácticas de agricultura regenerativa en español*.

Disponible en:

https://cop28.spainpavilion.es/events/challenges_in_the_implementation_of_regenerative_agriculture_practices/?occurrence=2023-12-10. [Consulta: 29 de

octubre de 2024].

- Mueller, Roland & Thoring, Katja (2012). *Design Thinking vs. Lean Startup: A comparison of two user-driven innovation strategies*. Disponible en:

[https://www.researchgate.net/publication/234066097_DESIGN_THINKING_V_S_LEAN_STARTUP_A_COMPARISON_OF_TWO_USER-](https://www.researchgate.net/publication/234066097_DESIGN_THINKING_V_S_LEAN_STARTUP_A_COMPARISON_OF_TWO_USER-DRIVEN_INNOVATION_STRATEGIES)

[DRIVEN_INNOVATION_STRATEGIES](https://www.researchgate.net/publication/234066097_DESIGN_THINKING_V_S_LEAN_STARTUP_A_COMPARISON_OF_TWO_USER-DRIVEN_INNOVATION_STRATEGIES) [Consulta: 3 de diciembre de 2024].

- Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea (2021). Reglamento (UE) 2021/2115 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 2 de diciembre de 2021, por el que se establecen normas en relación con la ayuda a los planes estratégicos que deben elaborar los Estados miembros en el marco de la política agrícola común (planes estratégicos de la PAC), financiada con cargo al Fondo Europeo Agrícola de Garantía (FEAGA) y al Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (Feader). Diario Oficial de la Unión Europea L 435, 1-186.

Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2021-81699>

[Consulta: 31 de octubre de 2024].

- Reglamento (UE) 2024/1991 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 24 de junio de 2024, relativo a la restauración de la naturaleza y por el que se modifica el Reglamento (UE) 2022/869. Recuperado de:

<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2024-81191> [Consulta: 13 de

octubre de 2024].

6. Anexo I sobre el listado de indicadores de biodiversidad aplicables a ecosistema agrícolas

Tabla 5. Indicadores biodiversidad

Indicadores de biodiversidad para los ecosistemas agrícolas	Descripción, unidades y metodología para determinar y supervisar el indicador
Índice de mariposas de pastizales	<p>Descripción: este indicador está compuesto por especies que se consideran características de los pastizales europeos y que existen en gran parte de Europa, y están cubiertas por la mayoría de los sistemas de seguimiento de mariposas. Se basa en la media geométrica de las tendencias de las especies.</p> <p>Unidad: índice.</p> <p>Metodología: la desarrollada y utilizada por Butterfly Conservation Europe, Van Swaay, C.A.M, <i>Assessing Butterflies in Europe – Butterfly Indicators 1990-2018</i>, Technical report, Butterfly Conservation Europe, 2020.</p>

<p>Reservas de carbono orgánico en suelos minerales de tierras de cultivo</p>	<p>Descripción: este indicador describe las reservas de carbono orgánico en suelos minerales de tierras de cultivo a una profundidad de 0 a 30 cm.</p> <p>Unidad: toneladas de carbono orgánico/ha.</p> <p>Metodología: tal como se establece en el anexo V del Reglamento (UE) 2018/1999, de conformidad con las Directrices del IPCC de 2006 para los inventarios nacionales de gases de efecto invernadero, y tal como confirma la Encuesta de EUROSTAT sobre el estado y la dinámica de cambios en los usos y las cubiertas del suelo en la Unión Europea (LUCAS), Jones A. et al., <i>LUCAS Soil 2022</i>, informe técnico del JRC, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, 2021.</p>
---	--

Proporción de superficie agraria con elementos paisajísticos de gran diversidad

Descripción: los elementos paisajísticos de gran diversidad, como las franjas de protección, los setos, los árboles aislados o en grupos, las hileras de árboles, las lindes de campo, las parcelas, las acequias, los arroyos, los humedales pequeños, las terrazas, los mojones, las cercas de piedra, los estanques pequeños y otros elementos culturales, son elementos de vegetación natural o seminatural permanente presentes en un contexto agrícola que prestan servicios ecosistémicos y apoyan la biodiversidad.

A tal fin, los elementos paisajísticos deben sufrir el menor número posible de perturbaciones externas negativas para aportar hábitats seguros a diversos taxones, y por ello deben cumplir las siguientes condiciones:

no pueden dedicarse a un uso agrícola productivo (incluido el pastoreo o la producción de forraje), salvo que tal uso sea necesario para la conservación de la biodiversidad, y

no deben recibir tratamientos con fertilizantes o plaguicidas, excepto en el caso de un tratamiento de bajos insumos con estiércol sólido.

Las tierras en barbecho, también temporalmente, pueden considerarse elementos paisajísticos de gran diversidad si cumplen los criterios establecidos en las letras a) y b) del párrafo segundo. Los árboles productivos que forman parte de sistemas agroforestales sostenibles o los árboles que formen parte de huertos frutales antiguos extensivos en pastos permanentes y los elementos productivos de los setos también pueden considerarse elementos paisajísticos de gran diversidad si cumplen el criterio

	<p>establecido en la letra b) del párrafo segundo, y si las cosechas solo tienen lugar cuando no se pongan en riesgo los altos niveles de biodiversidad.</p> <p>Unidad: porcentaje (porcentaje de superficie agraria utilizada).</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de Reglamento (UE) 2024/1991 anexo IV.

7. Anexo II: Lista de ejemplos de medidas de restauración contempladas en el artículo 14, apartado 16 Reglamento (UE) 2024/1991. (Reglamento (UE) 2024/1991 artículo 14, apartado 16).

“1) *Restaurar los humedales mediante la rehumectación de las turberas drenadas, la eliminación de las estructuras de drenaje de turberas o la eliminación de la excavación de turberas.*

2) *Mejorar las condiciones hidrológicas aumentando la cantidad, la calidad y la dinámica de las aguas superficiales y el nivel freático para los ecosistemas naturales y seminaturales.*

3) *Eliminar la invasión no deseada de matorrales o las plantaciones no autóctonas en pastizales, humedales, bosques y tierras con vegetación dispersa.*

(...)

14) *Utilizar modelos de silvicultura «cercana a la naturaleza» o de «cobertura continua»; introducir especies arbóreas autóctonas.*

15) *Mejorar el desarrollo de bosques autóctonos y masas forestales (por ejemplo, mediante el abandono de la explotación o una gestión activa que favorezca el desarrollo de sus funciones de autorregulación y una resiliencia adecuada).*

(...)

17) *Aumentar la superficie agrícola sujeta a modelos de gestión agroecológica, como la agricultura ecológica o la agrosilvicultura, el cultivo múltiple y la rotación de cultivos, la gestión integrada de plagas y nutrientes.*

18) *Reducir la intensidad del pastoreo o los regímenes de siega en los pastizales cuando proceda y restablecer el pastoreo extensivo con ganado doméstico y regímenes de siega extensiva en caso de abandono.*

19) *Detener o reducir el uso de plaguicidas químicos, así como de abonos químicos y de estiércol animal.*

20) Dejar de arar los prados e introducir semillas de gramíneas productivas.

21) Eliminar plantaciones en antiguos sistemas dinámicos de dunas interiores para reactivar las dinámicas eólicas naturales en favor de hábitats abiertos.

(...)

23) Permitir que los ecosistemas desarrollen su propia dinámica natural, por ejemplo, mediante el abandono de la explotación y la promoción de los hábitats y los espacios naturales.

(...)

33) Convertir zonas industriales abandonadas, antiguas zonas industriales y canteras en espacios naturales.

8. Anexo III. Sobre la propuesta de valor de MR

A continuación se presentan los dolores que presentan nuestros clientes tipo:

Imagen 26. Dolores de los agricultores en AR

Tener que aprender nuevas prácticas frente a lo que llevan haciendo años	Q X	Sensación de pérdida de tiempo	Q X
Costes económicos	Q X	Lentitud de resultados	Q X
Necesidad de múltiples herramientas	Q X	Burocratización	Q X
Falta de relevo generacional	Q X	Desertificación de los suelos	Q X

Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

Imagen 27. Dolores de las cooperativas

Tener que aprender nuevas prácticas frente a lo que llevan haciendo años	Q X	Costes económicos	Q X
Falta de relevo generacional	Q X	Lentitud de resultados	Q X
Desertificación de los suelos	Q X	Burocratización	Q X
Sensación de pérdida de tiempo	Q X	Necesidad de múltiples herramientas	Q X

Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

Imagen 28. Dolores de las Administraciones Públicas

Cierto aumento de trabajo al tener que aplicarlo	Q X	Poca concurrencia de propuestas privadas	Q X
Falta de concienciación	Q X	Desconocimiento de las prácticas	Q X
No recibir ayudas económicas	Q X	Imposición de regeneración de ecosistemas con la nueva Ley de regeneración	Q X

Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

Imagen 29. Dolores de los horticultores

Necesidad de múltiples herramientas	Q X	Lentitud de resultados	Q X
Desconocimiento en los amateurs	Q X	Describe el problema aquí	

Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

Tras esta identificación de puntos de dolor cuestioné cómo podría mejorar MR los puntos de dolor planteados. A continuación se muestra por cada cliente tipo cómo MR encaja en los problemas acorde con las necesidades y ODS.

Imagen 30. Propuestas para los agricultores en AR

Disminución de riesgo de incendios, como indica el objetivo 2.4 de los ODS	Q X	Ahorro de agua para el riego de sus cosechas, generando un aumento del uso eficiente de los recursos hídricos como determina el objetivo 6.4 de los ODS	Q X
Fertilización terrenos, en línea al objetivo 2 de los ODS	Q X	Renaturalización de los terrenos	Q X
Ahorro en fertilizantes en agua para el cultivo, de acuerdo al objetivo 12 de los ODS	Q X	Describe aquí los beneficios	

Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

Imagen 31. Propuestas para las cooperativas

Disminución de riesgo de incendios, como indica el objetivo 2.4 de los ODS	Q X	Ahorro de agua para el riego de sus cosechas, generando un aumento del uso eficiente de los recursos hídricos como determina el objetivo 6.4 de los ODS	Q X
Fertilización terrenos, en línea al objetivo 2 de los ODS	Q X	Renaturalización de los terrenos	Q X
Ahorro en fertilizantes en agua para el cultivo, de acuerdo al objetivo 12 de los ODS	Q X	Describe aquí los beneficios	

Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

Imagen 32. Propuestas para las Administraciones Públicas

Concienciación con regeneración suelos, como indica el objetivo 13 de los ODS	Q X	reducción costes a largo plazo para la regeneración de suelos, de acuerdo al objetivo 2.3 de los ODS	Q X
Creación de nuevos ciclos de economía con un enfoque sostenible y circular, como determina el objetivo 8.3 de los ODS	Q X	Uso de residuos y buenas prácticas	Q X
Renaturalización	Q X	Describe aquí los beneficios	

Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

Imagen 33. Propuestas para los horticultores

Disminución de riesgo de incendios, como indica el objetivo 2.4 de los ODS	Q X	Ahorro de agua para el riego de sus cosechas, generando un aumento del uso eficiente de los recursos hídricos como determina el objetivo 6.4 de los ODS	Q X
Fertilización terrenos, en línea al objetivo 2 de los ODS	Q X	Renaturalización de los terrenos	Q X
Ahorro en fertilizantes en agua para el cultivo, de acuerdo al objetivo 12 de los ODS	Q X	Describe aquí los beneficios	

Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

El siguiente paso, se seleccionan las acciones necesarias para solventar los problemas de los clientes tipo.

Imagen 34. Acciones necesarias para agricultores en AR



Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

Imagen 35. Acciones necesarias para Administraciones Públicas

Administraciones Públicas	<input type="radio"/> No aumentar el cliché de la burocracia	
	<input type="radio"/> No fomentar el estereotipo de pasividad	
	<input checked="" type="radio"/> Seguir recibiendo ayudas europeas	
	<input type="radio"/> útil para la transición ecológica	
	<input type="radio"/> Ejemplo frente a otras administraciones internacionales	
	<input type="radio"/> Ser vista como resiliente	
	<input checked="" type="radio"/> Ayuda al sector	
	<input type="radio"/> Pieza clave	

Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

Imagen 36. Acciones necesarias para horticultores

Horticultores	<input type="radio"/> Ahorrar en agua	
	<input checked="" type="radio"/> Mejorar la fertilidad de su suelo	
	<input checked="" type="radio"/> Mayor producción de cosechas	
	<input type="radio"/> Ayudados de forma eficiente	
	<input type="radio"/> resilientes	
	<input checked="" type="radio"/> autosuficientes	

Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

9. Anexo IV: Análisis de competencia de MR

Imagen 37. Soluciones ya implantadas seleccionados para agricultores de AR

Agricultores en AR

Mejorar la fertilidad de su suelo	
<input checked="" type="checkbox"/> Fertilizantes industriales	<input type="checkbox"/> LIFE Regenerate app
<input checked="" type="checkbox"/> no hacer nada	<input type="checkbox"/> dejar el residuo como está
<input type="checkbox"/> otras tecnologías alternativos	<input type="checkbox"/> otros emprendedores
<input type="checkbox"/> prender los residuos	<input type="checkbox"/> tutoriales
<input type="text"/> <i>Añade un competidor</i>	

Ahorrar en agua	
<input type="checkbox"/> Poner plásticos a los campos	<input type="checkbox"/> NaturPlás
<input type="checkbox"/> no hacer nada	<input checked="" type="checkbox"/> cultivo verticales o hidroponía
<input type="text"/> <i>Añade un competidor</i>	

resilientes	
<input type="checkbox"/> Invernaderos(ININSA	<input type="checkbox"/> fertilizantes
<input type="checkbox"/> no hacer nada	<input type="checkbox"/> otros emprendedores
<input type="checkbox"/> tutoriales	<input type="text"/> <i>Añade un competidor</i>

Rentables económicamente	
<input type="checkbox"/> hidroponía	<input type="checkbox"/> no hacer nada
<input type="checkbox"/> no hacer nada	<input type="checkbox"/> otros emprendedores
<input type="checkbox"/> tutoriales	<input type="checkbox"/> créditos de carbono
<input type="text"/> <i>Añade un competidor</i>	

Mayor producción de cosechas	
<input type="checkbox"/> no hacer nada	<input type="checkbox"/> tutoriales

resilientes

Invernaderos(ININSA)

fertilizantes

no hacer nada

otros emprendedores

tutoriales

Añade un competidor

Rentables económicamente

hidroponía

no hacer nada

no hacer nada

otros emprendedores

tutoriales

créditos de carbono

Añade un competidor

Mayor producción de cosechas

no hacer nada

tutoriales

autosuficientes

no hacer nada

Añade un competidor

Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

Imagen 38. Soluciones ya implantadas seleccionados para Administraciones Públicas

Administraciones Públicas

Ayuda al sector

<input type="radio"/> Inversiones privadas interesadas	<input type="radio"/> no hacer nada
<input type="text" value="Añade un competidor"/>	

Seguir recibiendo ayudas europeas

<input checked="" type="radio"/> Otros proyectos	<input type="radio"/> Otras administraciones
<input type="radio"/> Cultivos sostenibles	<input type="radio"/> no hacer nada

Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

Imagen 39. Soluciones ya implantadas seleccionados para cooperativas

cooperativas de agricultores

Mejorar la fertilidad de su suelo	
<input type="radio"/> fertilizantes quimicos	<input type="radio"/> no hacer nada
<input type="radio"/> tutoriales	<input type="radio"/> Añadir un competidor

Ahorrar en agua	
<input type="radio"/> no hacer nada	<input type="radio"/> tutoriales
<input type="radio"/> plásticos	<input type="radio"/> hacer puentes a los contadores
<input type="radio"/> hidroponía	<input type="radio"/> Añadir un competidor

Rentables económicamente	
<input type="radio"/> no hacer nada	<input type="radio"/> tutoriales
<input type="radio"/> hidroponía	<input type="radio"/> créditos de carbono

Mayor producción de cosechas	
<input type="radio"/> no hacer nada	<input type="radio"/> tutoriales
<input type="radio"/> plásticos	<input type="radio"/> hidroponía

Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

Imagen 40. Soluciones ya implantadas seleccionados para horticultores

Horticultores

Mejorar la fertilidad de su suelo

<input type="radio"/> no hacer nada Q X	<input type="radio"/> fertilizantes Q X
<input type="radio"/> videos de internet Q X	<input type="radio"/> productos químicos Q X

Mayor producción de cosechas

<input type="radio"/> no hacer nada Q X	<input type="radio"/> tutoriales Q X
<input type="radio"/> productos químicos Q X	<input type="radio"/> hidroponía Q X

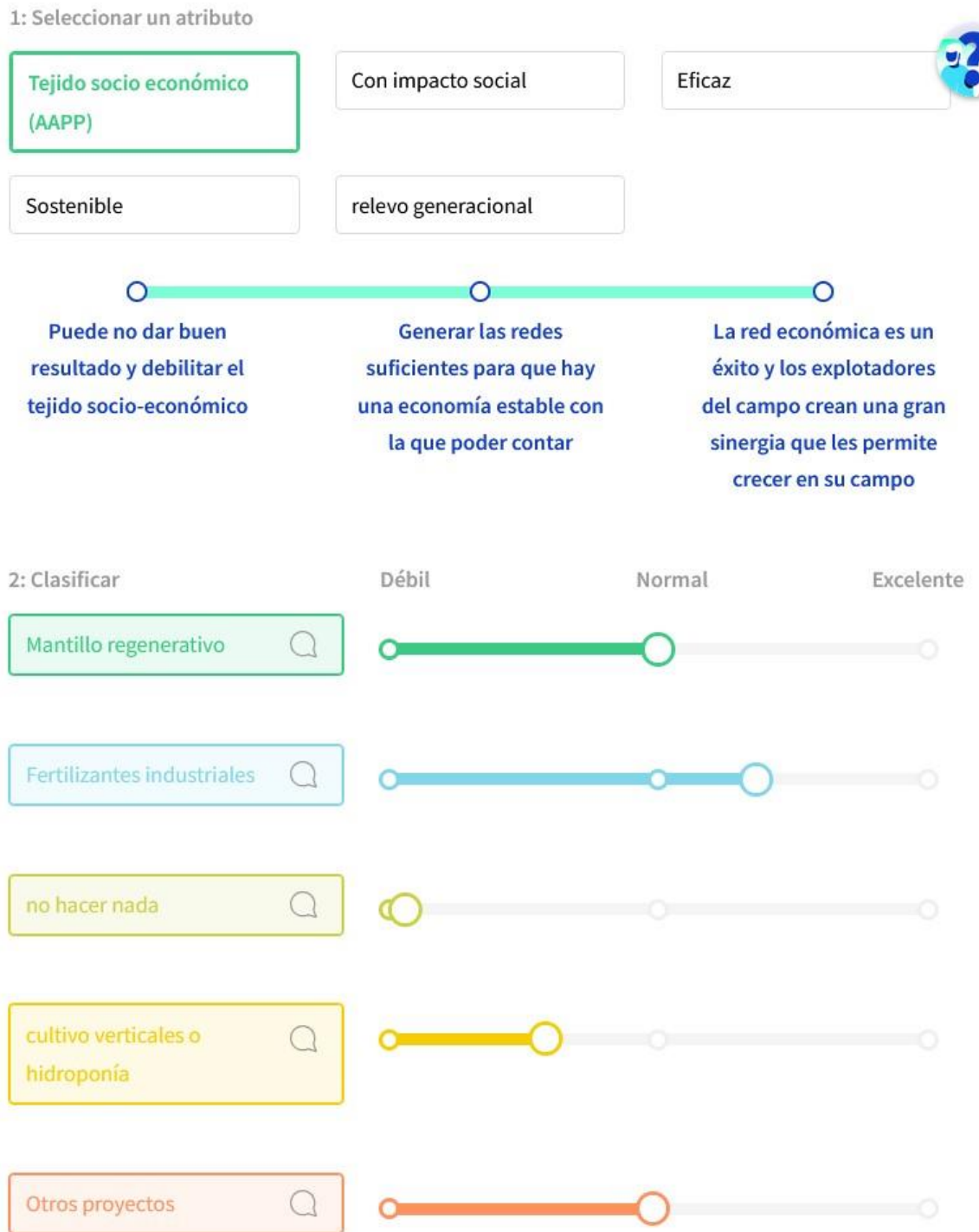
autosuficientes

<input type="radio"/> no hacer nada Q X	<input type="radio"/> comprar en supermercados Q X
<input type="radio"/> hidroponía Q X	<input type="button" value="Añade un competidor"/>

Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

Se muestran a continuación los cinco atributos seleccionados para MR en su propuesta de valor.

Imagen 41. Atributo tejido socioeconómico para Administraciones Públicas



Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

Imagen 42. Atributo impacto social



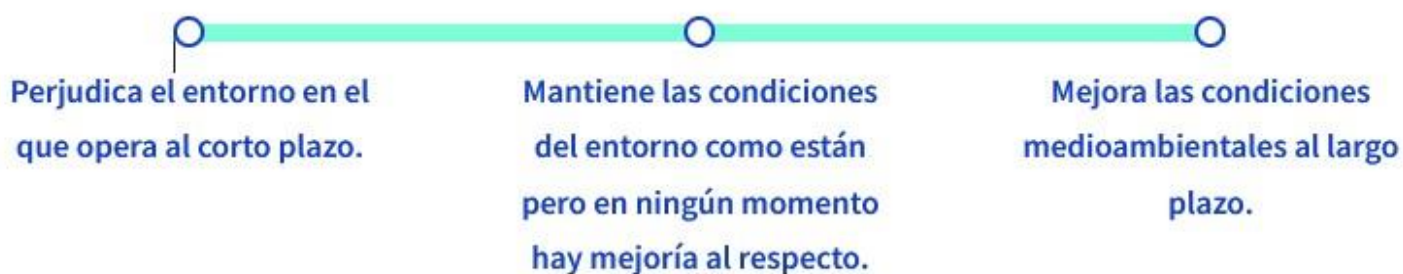
Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

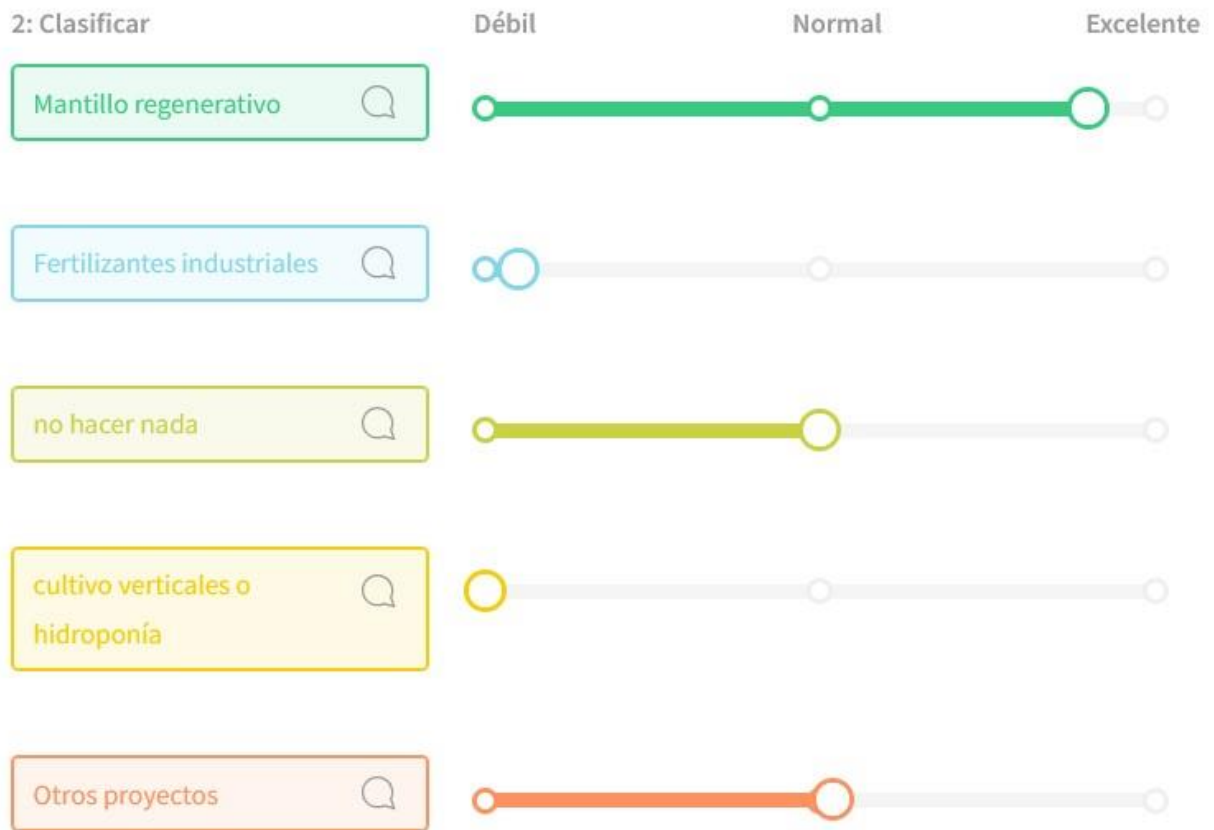
Imagen 43. Atributo eficaz



Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

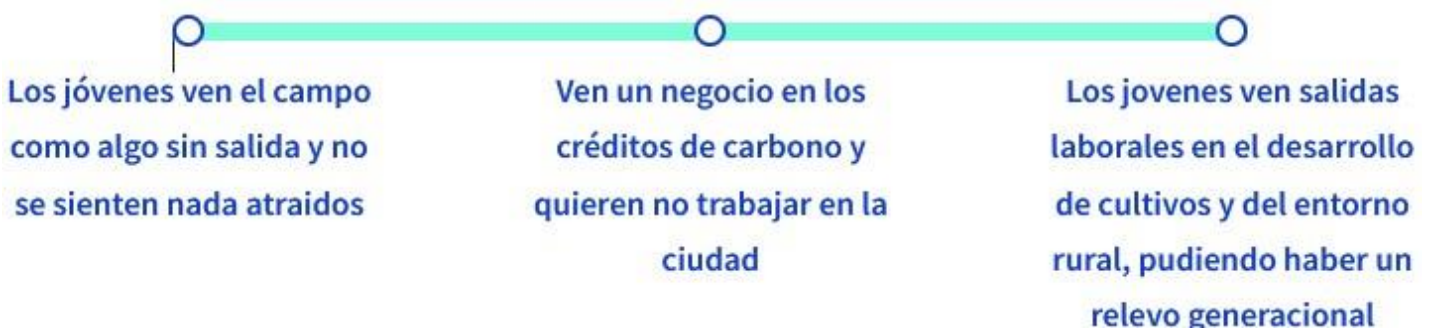
Imagen 44. Atributo sostenible

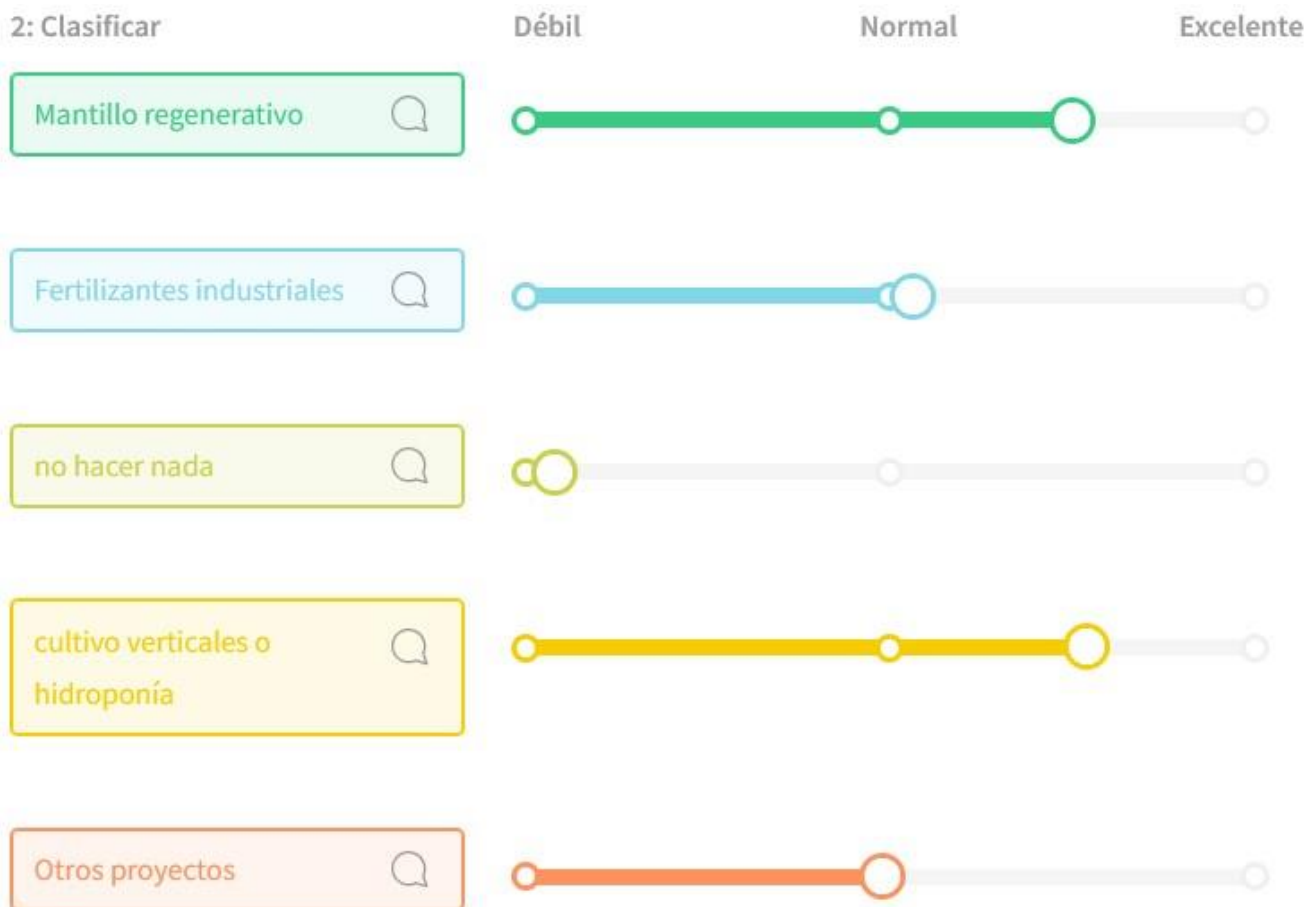




Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

Imagen 45. Atributo relevo generacional



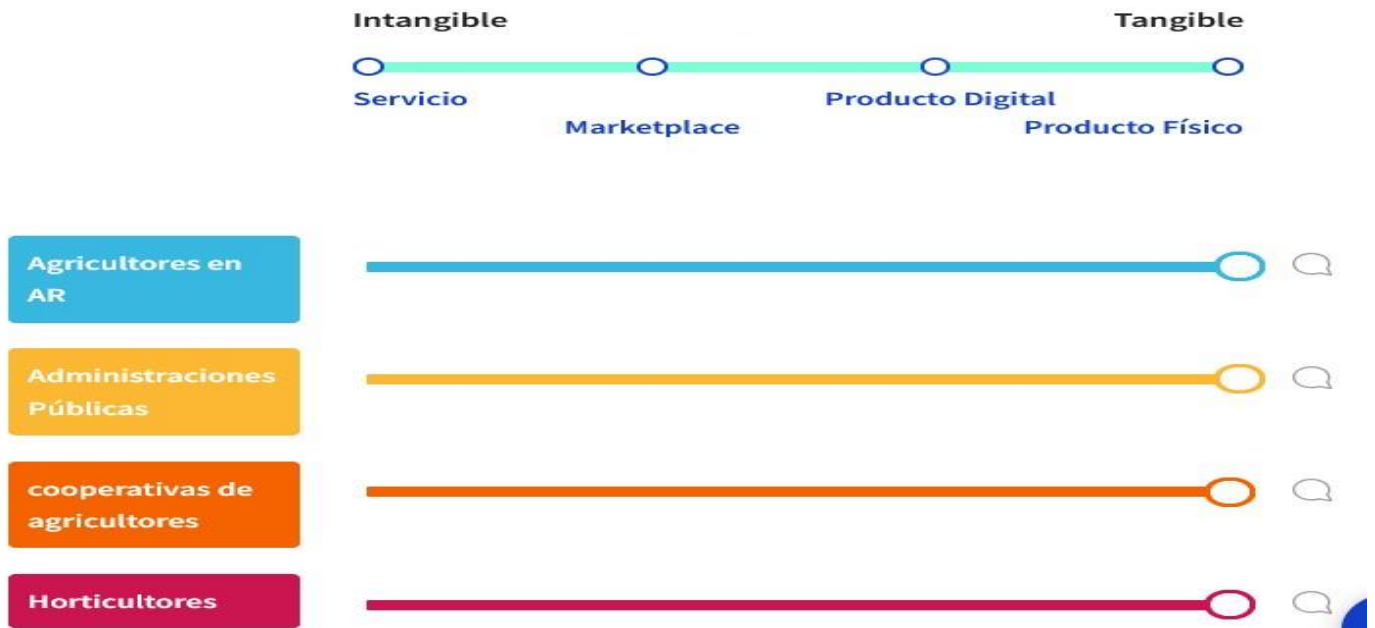


Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

10. Anexo V: plan de negocio y marketing MR

Imagen 46. Tangibilidad del servicio MR

¿Cómo de tangible es Mantillo regenerativo?



Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

Imagen 47. Segmentos de mercado consumidores del servicio

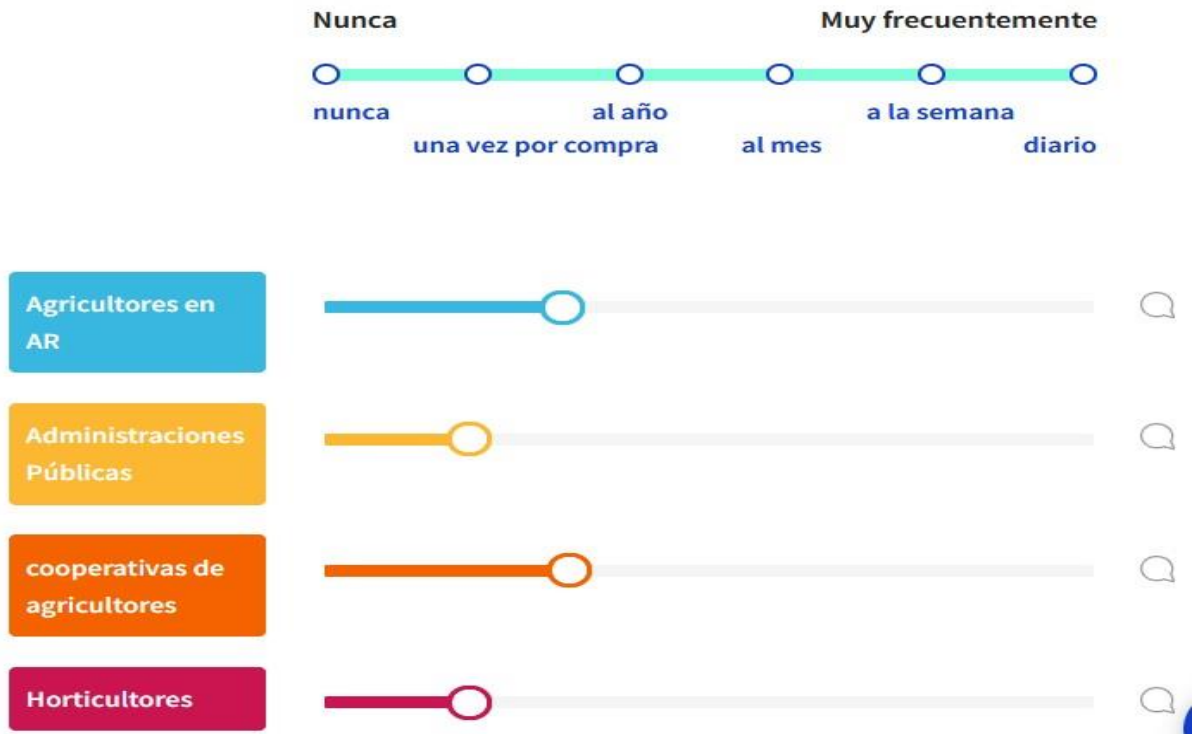
¿Este segmento de mercado paga por Mantillo regenerativo?



Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

48. Frecuencia pago por servicio de MR

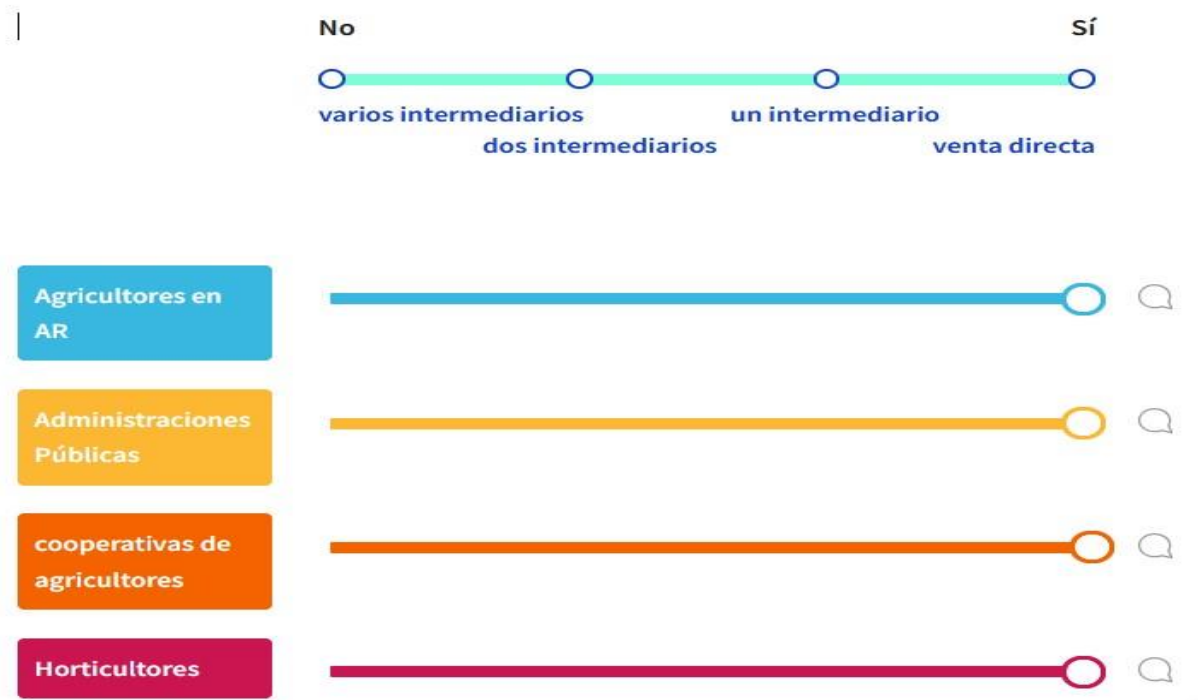
¿Con qué frecuencia paga este segmento por Mantillo regenerativo?



Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

Imagen 49. Venta directa o intermediaria del servicio

¿Vendes directamente a este segmento de mercado?



Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

Imagen

Por otro lado, se adjuntan los modelos de negocio propuestos tal y como se expone en el texto de este TFG. En ellos, se elaboró una breve descripción del interés en casa modelo para el servicio de MR.

Imagen 50. Modelo venta directa y pay as you go

El diagrama muestra dos modelos de negocio presentados en tarjetas con descripciones y detalles. El primer modelo, 'Ventas Directas', se describe como un modelo sin intermediarios que vende directamente a los consumidores finales. El segundo modelo, 'Modelo "Pay as You Go"', se describe como un modelo de pago por consumo. Cada tarjeta incluye un botón de 'Ver más' y un ícono de comentario.

Modelo	Descripción	Detalle
Ventas Directas	No hay intermediarios y vendes tu producto o servicio directamente a los consumidores finales.	Nos permite contactar directamente con los agricultores o la cooperativa para hacer el modelo personalizado del mulching.
Modelo "Pay as You Go"	Por Consumo. Usas tanto y pagas tanto.	El presupuesto del diseño depende de la extensión de la tierra, ya que la cantidad del material para hacer el mulching dependerá de la cantidad de suelo a regenerar o si es autoconsumo por cooperativa.

Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

51. Modelo low-touch y venta de datos

Modelos "Low-Touch"

Compartes con el cliente parte de la elaboración del producto o servicio final, permitiéndote tener precios mas bajos (conocido como Modelo IKEA)

> [Ver más](#)

El coste del agricultor puede verse reducido si dispone de los productos previamente por autoconsumo. Además, no nos encargamos de realizar el mulching en sí mismo, sino que solo les damos las instrucciones.

Modelo de Datos

Vendes información sobre tus consumidores a organizaciones interesadas.

> [Ver más](#)

Podemos vender los datos de los proveedores y los datos del suelo de cada uno de los consumidores.

Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

Imagen 52. Modelo producto como servicio

Producto como Servicio

En vez de vender el producto en sí, vendes el servicio o la experiencia que el producto ofrece. (Por ejemplo, Alquiler de Coches)

> [Ver más](#)

El producto es el mulching pero vendemos la receta para realizar ese mulching.

Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

Siguiendo el orden de escritura del TFG a continuación adjunto las imágenes que describen la metodológica empleada para el diseño del embudo de marketing de MR en todos sus segmentos y para todos los clientes tipo.

Imagen 53. TOFU para agricultores de AR

TOFU: Escribe las actividades que planeas realizar para que cada segmento de clientes conozca tu producto/servicio.

Comienza a construir la parte superior de tu embudo con las principales maneras en las que piensas atraer clientes en las primeras etapas.

The screenshot shows a grid of activity options for the segment 'Agricultores en AR'. Each activity is represented by a card with a magnifying glass icon, a close 'X' icon, and a progress indicator (e.g., 24/250). The activities include:

- Correos de venta en frío (24/250)
- Notas de prensa genéricas (25/250)
- Actividades online en foros, grupos, cuestionarios... (53/250)
- Promociones en ferias comerciales y patrocinios (47/250)
- Menciones en newsletter de otros socios (39/250)
- Página de inicio y blogging (27/250)
- Contenido cocreado (18/250)
- Eventos y conferencias (22/250)
- Documentación digital gratuita (30/250)
- Infografías (11/250)
- Cobertura de prensa y noticias orgánica (39/250)
- Podcast y videos para aprender (30/250)

Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

Imagen 54. TOFU para Administraciones Públicas

The screenshot shows a grid of activity options for the segment 'Administraciones Públicas'. Each activity is represented by a card with a magnifying glass icon, a close 'X' icon, and a progress indicator. The activities include:

- Correos de venta en frío (24/250)
- Notas de prensa genéricas (25/250)
- Actividades online en foros, grupos, cuestionarios... (53/250)
- Promociones en ferias comerciales y patrocinios (47/250)
- Menciones en newsletter de otros socios (39/250)
- Página de inicio y blogging (27/250)
- Contenido cocreado (18/250)
- Eventos y conferencias (22/250)
- Documentación digital gratuita (30/250)
- Infografías (11/250)
- Cobertura de prensa y noticias orgánica (39/250)
- Podcast y videos para aprender (30/250)
- Concurso público (11/250)
- Describe la actividad aquí (Placeholder)

Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

Imagen

55. TOFU para cooperativas y horticultores

The image displays two sections of TOFU ideas. The first section, titled 'cooperativas de agricultores' (orange header), includes: 'Correos de venta en frío' (24/250), 'Notas de prensa genéricas' (25/250), 'Promociones en ferias comerciales y patrocinios' (47/250), 'Página de inicio y blogging' (27/250), 'Menciones en newsletter de otros socios' (39/250), 'Eventos y conferencias' (22/250), and a placeholder 'Describe la actividad aquí' (0/250). The second section, titled 'Horticultores' (pink header), includes: 'Correos de venta en frío' (24/250), 'Página de inicio y blogging' (27/250), 'Menciones en newsletter de otros socios' (39/250), 'Podcast y videos para aprender' (30/250), 'Cobertura de prensa y noticias orgánica' (39/250), and 'Actividades online en foros, grupos, cuestionarios...' (53/250).

Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

Imagen 56. MOFU para agricultores en AR y Administraciones Públicas

Elaborar ideas para el centro del embudo con las principales formas en las que planeas "enganchar" a tus visitantes y hacer que se interesen por tu producto/servicio.

The image displays two sections of MOFU ideas. The first section, titled 'Agricultores en AR' (blue header), includes: 'Reuniones y consultas finales' (29/250), 'Recordatorios y seguimiento' (27/250), 'Correos electrónicos a contactos objetivo' (41/250), 'Consultas' (9/250), 'Estimaciones' (12/250), 'Video demostrando las características del producto' (50/250), 'Comparativas de productos' (25/250), and a placeholder 'Describe la actividad aquí' (0/250). The second section, titled 'Administraciones Públicas' (orange header), includes: 'Reuniones y consultas finales' (29/250), 'Recordatorios y seguimiento' (27/250), 'Correos electrónicos a contactos objetivo' (41/250), 'Consultas' (9/250), 'Estimaciones' (12/250), 'Video demostrando las características del producto' (50/250), 'Comparativas de productos' (25/250), 'Pliego de concurso' (18/250), and a placeholder 'Describe la actividad aquí' (0/250).

Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

Imagen

57. MOFU para cooperativas y horticultores

The image shows a user interface for MOFU (Middle of Funnel) for two categories: 'cooperativas de agricultores' (orange header) and 'Horticultores' (pink header). Each category has a grid of activity cards. Each card contains the activity name, a magnifying glass icon, an 'X' icon, and a progress indicator (e.g., 29/250). The 'cooperativas de agricultores' section includes: 'Reuniones y consultas finales' (29/250), 'Recordatorios y seguimiento' (27/250), 'Correos electrónicos a contactos objetivo' (41/250), 'Consultas' (9/250), 'Estimaciones' (12/250), and a dashed box 'Describe la actividad aquí' (0/250). The 'Horticultores' section includes: 'Correos electrónicos a contactos objetivo' (41/250), 'Video demostrando las características del producto' (50/250), and 'Comparativas de productos' (25/250).

Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

Imagen 58. BOFU para agricultores en AR y Administraciones Públicas

The image shows a user interface for BOFU (Bottom of Funnel) for two categories: 'Agricultores en AR' (blue header) and 'Administraciones Públicas' (orange header). A blue banner at the top reads: 'BOFU: Escribe las actividades que planeas hacer para convertir a todos tus clientes potenciales en clientes reales.' Below the banner, each category has a grid of activity cards. Each card contains the activity name, a magnifying glass icon, an 'X' icon, and a progress indicator (e.g., 29/250). The 'Agricultores en AR' section includes: 'Campaña de publicidad directa' (29/250), 'Campañas de correo electrónico' (30/250), 'Foros online, grupos, comentarios' (33/250), 'Hubs' (4/250), 'Eventos a medida' (16/250), 'Newsletter de tu empresa' (24/250), 'Folletos' (8/250), 'Casos de estudio, testimonios' (29/250), and a dashed box 'Describe la actividad aquí' (0/250). The 'Administraciones Públicas' section includes: 'Folletos' (8/250), 'Casos de estudio, testimonios' (29/250), 'Hubs' (4/250), 'Eventos a medida' (16/250), 'Campaña de publicidad directa' (29/250), and 'Pliego de concurso' (18/250). There is also a dashed box 'Describe la actividad aquí' at the bottom of the 'Administraciones Públicas' section.

Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

Imagen 59. BOFU para cooperativas y horticultores

The image shows a user interface for BOFU (Bottom of Funnel) for two categories: 'cooperativas de agricultores' (orange header) and 'Horticultores' (pink header). Each category has a grid of activity cards. Each card contains the activity name, a magnifying glass icon, an 'X' icon, and a progress indicator (e.g., 8/250). The 'cooperativas de agricultores' section includes: 'Folletos' (8/250), 'Campaña de publicidad directa' (29/250), 'Campañas de correo electrónico' (30/250), 'Hubs' (4/250), 'Casos de estudio, testimonios' (29/250), and a dashed box 'Describe la actividad aquí' (0/250). The 'Horticultores' section includes: 'Foros online, grupos, comentarios' (8/250), 'Folletos' (8/250), and a dashed box 'Describe la actividad aquí' (0/250).

Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

11. Anexo VI: Plan de impacto y crecimiento MR

En este Anexo se complementará el plan de impacto descrito con anterioridad. El primer apartado corresponde con los hitos y OKRs definidos del primer año de vida de MR:

- Construirnos como empresa
- No tener pérdidas durante 1 año
- Primer cliente
- Tener alguna jornada en el Aula de Sostenibilidad de Pozuelo

Imagen 60. Hito constitución de empresa

The image shows a digital form interface for defining key results and initiatives. At the top, there is a search bar with the text 'Constituirnos como empresa' and a dropdown arrow. Below this, a question asks: '¿Cuáles son los Resultados Claves que te ayudarán a saber si has llegado a tu objetivo? (máx. 5)'. There are three input fields with the following text: 'Estar dados de alta los 4', 'Tener el NIF', and 'Tener el número de identificación fiscal'. Each field has a search icon and a close icon. Below these is a dashed box with the text 'Añade un resultado clave'. The next section asks: '¿Qué harás para llegar ahí?'. There are two input fields with the text: 'Registrarnos como empresa' and 'Poder tener la solvencia necesaria para constituirse'. Each field has a search icon and a close icon. Below these is a dashed box with the text 'Añade una iniciativa'.

Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

Imagen

61. Hito balance económico cero

Hacer balance 0

¿Cuáles son los Resultados Claves que te ayudarán a saber si has llegado a tu objetivo? (máx. 5)

- No usar el crédito para ser solventes
- No usar el crédito para ser solventes
- Tener varios clientes pagadores

Añade un resultado clave

¿Qué harás para llegar ahí?

- Que los clientes hagan cierto pago anticipado
- Asegurarnos que los clientes son solventes
- Atraer clientes

Añade una iniciativa

Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

Imagen 62. Hito atraer un cliente

Atraer un cliente

¿Cuáles son los Resultados Claves que te ayudarán a saber si has llegado a tu objetivo? (máx. 5)

- Tener hecha la transferencia del pago
- Tener el contrato cerrado

Añade un resultado clave

¿Qué harás para llegar ahí?

- Mentorización de marketing
- Buena campaña de marketing

Añade una iniciativa

Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

63. Hito participar en el Aula de Sostenibilidad de Pozuelo

The image shows a digital form interface with a light blue background. At the top, there is a title bar with the text 'Participar en el Aula de Sostenibilidad de Pozuelo' and a search icon. Below this, the first section is titled '¿Cuáles son los Resultados Claves que te ayudarán a saber si has llegado a tu objetivo? (máx. 5)'. It contains three input fields: 'Tener firmado la participación en una serie de conferencias o actividades relacionadas', 'Poder participar en un evento', and a dashed border box labeled 'Añade un resultado clave'. The second section is titled '¿Qué harás para llegar ahí?' and contains four input fields: 'Planificación', 'Reunión con la encargada', 'Firmar el acceso de voluntarias', and 'Ponernos en comunicación con ellos'. A dashed border box labeled 'Añade una iniciativa' is located at the bottom of this section.

Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

El siguiente apartado corresponde con los hitos y OKRs definidos del segundo año de vida de MR:

- Poder estar los cuatro dados de alta para trabajar 15 horas a la semana cada uno
- Entrar en el plan de sostenibilidad con la UCM
- Reducir en 1 tonelada el gasto hídrico en un cliente
- Conseguir entrar en algún concurso con Administración Pública
- Darnos a conocer en alguna feria o emprendimiento social
- Constituirnos como empresa

Imagen

64. Hito estar de alta en la Seguridad Social los cuatro miembros a media jornada

The image shows two goal tracking cards from the Bridge for Billions platform. Each card has a title bar with a search icon and a close icon. Below the title bar is a question: '¿Cuáles son los Resultados Claves que te ayudarán a saber si has llegado a tu objetivo? (máx. 5)'. The first card, titled 'Estar los 4 dados de alta', has two input fields containing 'Estar los 4 pagando IRPF' and 'Estar los cuatro pagando la Seguridad Social', and a dashed box for 'Añade un resultado clave'. The second card, titled 'Conseguir entrar en algún concurso con Administración Pública', has one input field containing 'Darnos a conocer con distintas entidades' and a dashed box for 'Añade un resultado clave'.

Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

Imagen 65. Hito formar parte del Plan de Sostenibilidad de la UCM

The image shows a goal tracking card from the Bridge for Billions platform. The title bar contains the goal 'Entrar en el plan de sostenibilidad con la UCM' and search/close icons. Below the title bar is the question: '¿Cuáles son los Resultados Claves que te ayudarán a saber si has llegado a tu objetivo? (máx. 5)'. The card has three input fields containing 'Firmar un acuerdo con la UCM', 'Firmar un acuerdo con la UCM', and 'Participar en actividades de sostenibilidad de la UCM', each with a search icon. At the bottom is a dashed box for 'Añade un resultado clave'.

Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

66. Hito reducción de una tonelada de gasto hídrico

¿Cuáles son los Resultados Claves que te ayudarán a saber si has llegado a tu objetivo? (máx. 5)

Participar en concursos de emprendimiento social y hacer networking

Acudir a una feria y tener la posibilidad de dar a conocer nuestro proyecto

Añade un resultado clave

Reducir una tonelada de gasto hídrico

¿Cuáles son los Resultados Claves que te ayudarán a saber si has llegado a tu objetivo? (máx. 5)

Reducir el riego y su frecuencia

Reducir en muchos casos la mitad de gasto hídrico por hectárea

Añade un resultado clave

Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

El último apartado corresponde con los hitos y OKRs definidos del tercer año de vida de MR:

- Tener un empleado a jornada completa
- Poder mentorizar algún otro emprendimiento de sostenibilidad
- Facturación con beneficios
- Alcanzar 1 tonelada de CO2 absorbida

Imagen

67. Hitos tener un empleado a jornada completa y facturar con beneficios

The image shows two sections of a goal-tracking interface. The first section is titled 'Tener un empleado a jornada completa' and asks for key results to track progress. Three results are listed: 'Tener el trabajo suficiente para que un trabajador pueda trabajar a jornada completa', 'Tener solvencia suficiente para poder tener a un empleado a jornada completa', and 'Tener un empleado trabajando 35 horas'. The second section is titled 'Facturar con beneficios' and asks for key results. Two results are listed: 'Tener una cartera suficiente de clientes' and 'Facturar 200 000 euros'. Each result is in a white box with a magnifying glass icon and an 'x' to delete it. Below each list is a dashed box labeled 'Añade un resultado clave'.

Tener un empleado a jornada completa

¿Cuáles son los Resultados Claves que te ayudarán a saber si has llegado a tu objetivo? (máx. 5)

Tener el trabajo suficiente para que un trabajador pueda trabajar a jornada completa

Tener solvencia suficiente para poder tener a un empleado a jornada completa

Tener un empleado trabajando 35 horas

Añade un resultado clave

Facturar con beneficios

¿Cuáles son los Resultados Claves que te ayudarán a saber si has llegado a tu objetivo? (máx. 5)

Tener una cartera suficiente de clientes

Facturar 200 000 euros

Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

Imagen 68. Hito de mentorización a un proyecto de emprendimiento de sostenibilidad

The image shows two sections of a goal-tracking interface. The first section is titled 'Poder mentorizar algún otro emprendimiento de sostenibilidad' and asks for key results to track progress. Two results are listed: 'Ser seleccionado para un programa de emprendimiento' and 'Participar en algún programa de emprendimiento como mentora'. The second section is titled 'Alcanzar una tonelada de CO2' and asks for key results. Two results are listed: 'Métrica de CO2 en el suelo' and 'Aumentar el número de residuos empleados y que no se quemarán'. Each result is in a white box with a magnifying glass icon and an 'x' to delete it. Below each list is a dashed box labeled 'Añade un resultado clave'.

Poder mentorizar algún otro emprendimiento de sostenibilidad

¿Cuáles son los Resultados Claves que te ayudarán a saber si has llegado a tu objetivo? (máx. 5)

Ser seleccionado para un programa de emprendimiento

Participar en algún programa de emprendimiento como mentora

Añade un resultado clave

Alcanzar una tonelada de CO2

¿Cuáles son los Resultados Claves que te ayudarán a saber si has llegado a tu objetivo? (máx. 5)

Métrica de CO2 en el suelo

Aumentar el número de residuos empleados y que no se quemarán

Añade un resultado clave

Imagen

Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.

Finalmente, se exponen los riesgos del negocio y las propuestas de mitigación de los mismos.

Imagen 69. Riesgos del negocio y estrategia para ellos

¿Cuáles son los principales riesgos en tu negocio? ¿Cómo piensas mitigarlos?

Ten una lluvia de ideas sobre riesgos en las siguientes categorías: Riesgos de Mercado, Riesgos Competitivos, Riesgos Tecnológicos y Operativos, Riesgos Financieros, Riesgos de las Personas, Riesgos Legales y Regulatorios, Riesgos Sistémicos

<p>No hay un mercado previo y definido antes de presentar nuestro servicio.</p> <p>Riesgo de Mercado</p> <p>Estrategia de reducción</p> <p>Buscar posibles clientes potenciales antes de presentarlo al mercado, buscar colaboradores y asociaciones dedicadas a actividades similares</p>	<p>Condiciones meteorológicas y de cultivo que no podemos controlar</p> <p>Riesgo Sistémico</p> <p>Estrategia de reducción</p> <p>Creación de ecosistemas locales y que fomenten la lluvia periódica y no torrencial y el sistema multicapa que fomente las escorrentías y mejore la porosidad del agua</p>
<p>Si el mayorista no pone precios justos a la producción, no deja mucho a los posibles clientes para contratarnos</p> <p>Riesgo Sistémico</p> <p>Estrategia de reducción</p> <p>Tener un campo con mayor resiliencia</p>	<p>Añade un riesgo</p> <p>Elige una categoría de riesgo</p> <p>Estrategia de reducción</p> <p>Describe la estrategia potencial de reducción</p>

Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma de Bridge for Billions.