

Business Plan



**green
packaging
retail**

Tutor de Proyecto

Miguel Somé

EOI EMBA 2019-2020

Grupo I

Marta Villalba

José Manuel Serrano

David Gómez

Pablo Hernández

Índice

1	Introducción.....	5
1.1	Presentación del Problema.....	5
1.2	Solución propuesta.....	5
2	Misión, Visión y Valores.....	8
3	Plan Estratégico de Green Packaging Retail.....	9
3.1	Objetivos del Plan Estratégico.....	9
3.2	Análisis del macroentorno.....	9
3.3	Análisis del microentorno.....	14
3.4	Factores claves de éxito.....	19
3.5	Matriz DAFO.....	19
3.6	Directrices del Plan Estratégico.....	21
4	Plan de Marketing.....	25
4.1	Objetivos generales del Plan de Marketing.....	25
4.1.1	Mercado Objetivo.....	25
4.1.2	Cuota de Mercado, volumen y rentabilidad.....	26
4.2	Estrategia de producto y servicios.....	27
4.2.1	Diseño del Producto - Proveedores.....	27
4.2.2	Marca.....	29
4.2.3	Diferenciación.....	31
4.3	Estrategia de precios.....	31
4.4	Comunicación y promoción.....	32
4.4.1	Posicionamiento digital.....	32
4.4.2	Posicionamiento off line.....	33
4.4.3	Métricas.....	34
5	Plan de Implantación - Expansión.....	36
5.1	Descripción general.....	36
5.2	Fortalezas exportables de la organización.....	36
5.3	Estrategia de implementación.....	36
5.4	Plan de acción y estimación de ventas e ingresos.....	37
6	Plan de Operaciones.....	46
6.1	Mapa de procesos.....	46
6.2	Desarrollo del plan de operaciones.....	49
6.2.1	Planificación de los trabajos.....	49
6.2.2	Proveedores.....	51
6.2.3	Aprovisionamiento.....	52
6.2.4	Almacenamiento.....	54
6.2.5	Logística.....	56
6.2.6	Servicio Postventa y garantías.....	56

6.2.7	Sistemas de Gestión Integrado.....	57
7	Recursos Humanos	58
7.1	Objetivos	58
7.2	Organigrama y estructura de la empresa	58
7.3	Descripción de los puestos	59
7.3.1	Equipo Green Packaging Retail.....	63
7.4	Política de Recursos Humanos	64
7.4.1	Pautas para la contratación	64
7.4.2	Pautas Retributivas	64
7.4.3	Pautas para la formación y desarrollo	65
8	Plan Jurídico - Mercantil	66
8.1	Forma Jurídica	66
8.2	Nombre de la Sociedad	66
8.3	Objeto Social	66
8.4	Capital social, socios y reparto de las acciones.....	67
8.5	Estatutos de Green Packaging Retail.....	67
8.6	Normas Jurídicas.....	68
9	Plan Financiero.....	71
9.1	Datos principales	71
9.1.1	Datos generales del proyecto	71
9.1.2	Cálculo de rentabilidad esperada por los inversores.....	72
9.2	Plan de inversiones	74
9.2.1	Necesidades de financiación de inversiones.....	74
9.2.2	Inversiones en Activos No Corrientes	74
9.2.3	Inversiones en Activos Corrientes.....	75
9.2.4	Otros gastos iniciales	75
9.2.5	Fuentes de financiación de inversiones	76
9.3	Estados Financieros	78
9.3.1	Balance	78
9.3.2	Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	80
9.3.3	Estado de Flujos de Efectivo	81
9.4	Detalle de costes de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	83
9.4.1	Costes Variables	83
9.4.2	Costes Fijos	84
9.4.3	Punto de Equilibrio	88
9.5	Previsiones mensuales de tesorería	89
9.6	Análisis de ratios.....	94
9.6.1	Liquidez.....	94
9.6.2	Gestión de Activos	94
9.6.3	Endeudamiento.....	95
9.6.4	Rentabilidad	95
9.6.5	Otros parámetros.....	96

9.7	Valoración de la empresa	97
9.8	Conclusiones del Plan Financiero	99
10	ANEXOS	100
10.1	ANEXO 1. Encuestas.	100
10.2	Anexo 2. Presupuesto Vegware.	103

1 Introducción

1.1 Presentación del Problema

Greenpeace afirma que “hasta **12 millones de toneladas de plásticos se vierten en los océanos cada año**, ahogando los ecosistemas, provocando daños en la fauna y entrando en la cadena alimentaria de esos animales”, que, en muchos casos, son consumidos por las personas. A su vez **50.000 partículas** de media es la cantidad de **plásticos que consume cada persona** en un solo año a las que se suma una cantidad similar que también se introduce en el organismo por la propia respiración. Es lo que explica un estudio publicado en la revista *Environmental Science & Technology*¹ en el que se recopilan datos de 26 estudios previos sobre las cantidades de plásticos presentes en pescados, mariscos, azúcar, sal, cerveza y agua, así como en el aire de diversas ciudades.

Este tipo de titulares están continuamente presentes hoy en día en las noticias. Personajes como Greta Thunberg, Leonardo DiCaprio, o Alejandro Sanz entre otros, hacen que esta preocupación por el medioambiente y el uso del plástico sea aún más visible.

Algo está cambiando en la sociedad, es un hecho. La conciencia medioambiental cada vez es más fuerte y el consumidor demanda actuaciones sostenibles: automóviles eléctricos, empleo de energías renovables, economía circular y reducción del empleo de plásticos. Cada año miles de toneladas de plásticos son abandonados en océanos, mares y vertederos incontrolados dañando los ecosistemas. El consumidor ha tomado conciencia y ha entablado una batalla contra el empleo de plásticos.

En mayo de 2019, el Consejo de la Unión Europea (UE) aprobó la Directiva relativa a la reducción del impacto de determinados productos de plástico en el medioambiente². Esta Directiva, encuadrada dentro del **Plan de Acción** de la UE para la Economía Circular que aprobó la Comisión Europea en diciembre de 2015, tiene como principal objetivo **luchar contra la basura marina en su origen**. Por ello, incluye dentro de su ámbito de aplicación los productos de plástico que más frecuentemente se encuentran en las playas. En particular, la Directiva persigue fundamentalmente lo siguiente:

- Reducir los residuos y la basura de plástico.
- Mejorar la rentabilidad y la calidad del plástico.
- Impulsar la inversión y la innovación para encontrar soluciones circulares.

Esta es una medida que se irá incorporando poco a poco en las diferentes industrias. Actualmente podemos ver cómo van surgiendo movimientos y planes a nivel global que paulatinamente van a impulsar este cambio. ONGs como Greenpeace³, el **Plan para los Objetivos de Sostenibilidad 2030 de la Unión Europea**⁴ o la **Estrategia Europea para Plásticos**⁵ son los que están impulsando que este cambio se efectúe con más rapidez.

1.2 Solución propuesta

De esta problemática surge **Green Packaging Retail (GPR)**, para sustituir el plástico usado en la actualidad de origen fósil y reducir los plásticos de un solo uso en los hábitos de consumo. Proponemos a nuestros clientes, usuarios de envases de plástico para sus productos, una **solución integral de búsqueda, asesoramiento, diseño, personalización y**

¹ <https://pubs.acs.org/doi/full/10.1021/acs.est.9b01517>

² <https://www.boe.es/doue/2019/155/L00001-00019.pdf>

³ <https://es.greenpeace.org/es/que-puedes-hacer-tu/peticiones/plasticos-supermercados/>

distribución de diferentes bioenvases, confeccionados con materiales de origen vegetal, alternativos al plástico de origen fósil. Envases con unas características físicas y técnicas que proporcionan a nuestros clientes la misma usabilidad que los actuales de plástico a un precio muy competitivo.

Para poder definir bien nuestro Mercado Objetivo, es fundamental para nosotros tener bien identificado el problema al que tratamos de dar respuesta, así como todos los factores que intervienen en el mismo.

De esta forma podemos decir que GPR trata de dar respuestas a las necesidades que surgen de las siguientes incógnitas:

- **Nueva legislación** que llevará a la implantación de medidas contra el uso del plástico en un corto/medio plazo y que generará una necesidad de adaptación a dichas normas.
- **Desconocimiento** generalizado de las propuestas de materiales alternativos al plástico.
- **Nuevos usos de productos** confeccionados con materiales alternativos al plástico que en la actualidad no están siendo comercializados con esos fines o para ese mercado objetivo.
- **Ausencia de envases adaptados** para dotar de diferenciación e imagen de altas prestaciones a determinados productos.
- Cada vez **mayor concienciación** por parte de los consumidores finales de sustitución del plástico por materiales alternativos.

Para aclarar algunas de las incógnitas expuestas anteriormente, en GPR hemos llevado a cabo un estudio específico con la participación de 581 consumidores finales de diferentes edades y rangos sociales.

Algunas de las conclusiones a las que hemos llegado nos confirman que al 77,6% de los encuestados le preocupa la contaminación medioambiental. Además, de estas 581 personas, el 71,1% estaría dispuesto a pagar más por productos envasados en materiales alternativos al plástico (desde un 5% hasta un 10% más):



Por tanto, el consumidor final es uno de los factores que empuja a la sustitución del plástico, mostrándose cada vez más concienciados con el medioambiente y la contaminación de plásticos que está sufriendo actualmente nuestro planeta.

⁴ <https://www.un.org/sustainabledevelopment/oceans/>

Teniendo en cuenta todo lo expuesto hemos decidido centrarnos en un mercado concreto y plantear una estrategia de crecimiento del proyecto acorde a las capacidades y recursos proyectados. Como detallamos más adelante, en la definición de nuestro mercado objetivo, hemos comenzado ofreciendo nuestros servicios y la distribución de los bioenvases a los productores y comercializadores de frutos rojos para, plantear nuestro crecimiento entrando en otros sectores como el de las frutas con hueso, comidas para llevar y hoteles entre otros.

¿Cómo lo conseguimos?

A través de nuestro equipo especializado proporcionamos a nuestros clientes un servicio integral de:

- **Búsqueda:** Desde GPR contamos con un equipo de compras que está en continua búsqueda de soluciones y alternativas de bioenvases alternativos al plástico de origen fósil.
- **Asesoramiento:** Ofrecemos un servicio gratuito de consultoría guiando a nuestros clientes entre las diferentes propuestas. Dentro de todas las posibles alternativas nuestro equipo define, aconseja y orienta a nuestro cliente a elegir las mejores soluciones para sus productos.
- **Personalización y diseño:** Somos una empresa de servicios que se adapta y personaliza cada petición de nuestros clientes con diseños únicos e innovadores para, de una forma fácil y ágil para ellos, ofrecerles las mejores soluciones que ofrece el mercado, ayudarles a diferenciarse y estar actualizados con las últimas novedades.
- **Distribución:** ofrecemos un servicio de puerta a puerta, haciéndole llegar los bioenvases a las instalaciones de nuestro cliente.

⁵https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/IP_18_5

2 Misión, Visión y Valores



Misión

Nuestra misión es poner a disposición de nuestros clientes un servicio integral de búsqueda, asesoramiento, personalización y diseño y distribución de envases fabricados con materiales alternativos al plástico y respetuosos con el medioambiente, colaborando con el establecimiento de una conciencia medioambiental y un valor diferencial ante el consumidor final.

Visión

Nuestra visión es ser líderes en el asesoramiento y suministro de envases respetuosos con el medioambiente. Contribuir con nuestra actividad a una mayor conciencia medioambiental, eliminando el uso del plástico en los envases de frutas y verduras.



Valores

- Nuestro convencimiento en colaborar en el mantenimiento del medioambiente.
- Trabajar para que el consumidor final pueda adquirir sus productos en envases libres de plástico de origen fósil.
- Diseño personalizado del producto cumpliendo las características exigidas por los consumidores como son la transparencia o la usabilidad de los mismos.
- Pensamos en nuestro cliente transmitiendo confianza y respeto.
- Trabajo íntegro ofreciendo seguridad en la calidad de los envases y de sus características.
- Fiabilidad en la entrega de los pedidos y cumplimiento de los acuerdos de suministros. Una de nuestras principales reglas.
- Innovación como motor de la mejora continua. Búsqueda continua de nuevas soluciones como alternativas al plástico.
- Fomentar la conciencia social sobre la importancia de eliminar el uso excesivo del plástico.

3 Plan Estratégico de Green Packaging Retail

Como ya se ha indicado, Green Packaging Retail (GPR) es una empresa de servicios que proporciona soluciones integrales de búsqueda de materiales y proveedores, asesoramiento, diseño, personalización y distribución continua, para dar respuesta a las necesidades de nuestros clientes respecto a los bioenvases alternativos al plástico. Todo ello utilizando una logística adecuada a las solicitudes de nuestros clientes y a un precio competitivo.

Hemos establecido contactos con una gran variedad de fabricantes de productos elaborados con diferentes materiales alternativos al plástico de origen fósil para identificar y ofrecer las mejores soluciones a nuestros clientes.

3.1 Objetivos del Plan Estratégico

Este plan está definido para los próximos cinco años en los que nos fijamos los siguientes objetivos:

- Posicionar la marca GPR y el servicio de búsqueda de materiales, asesoramiento, personalización y diseño y distribución continua, que ofrecemos como referente en la eliminación del plástico en los envases y como característica clave de su diferenciación respecto al consumidor final.
- Que GPR sea reconocida como una marca relacionada con el respeto al medioambiente, mediante la aportación que realizamos a la sostenibilidad medioambiental en nuestra actividad.
- Obtener la confianza de nuestros clientes dando a conocer los servicios que GPR presta y los bioenvases que suministra, además de la fiabilidad de éstos como una solución alternativa al envase de plástico.
- Como hemos definido en el Plan de Marketing, enfocarnos los dos primeros años al segmento de productores y comercializadores de frutos rojos, y en el tercer año escalar el modelo de negocio al segmento de productores y comercializadores de fruta con hueso (albaricoque, ciruela, nectarina, níspero, cerezas, etc.).
- Obtener rentabilidad del negocio a partir del segundo año mediante unos objetivos de ventas que permita un crecimiento estable de GPR.

3.2 Análisis del macroentorno

Analizamos el macroentorno donde opera GPR desde el punto de vista Político y Legal, Social y Cultural, Económico, Tecnológico y Ecológico.

En este análisis tenemos en cuenta los segmentos de mercado objetivo a los que nos dirigimos.

Político y Legal

En la actualidad la mayor parte de los plásticos que se utilizan (para envases, bolsas, envoltorios, etc.) son de origen fósil, y el excesivo uso de estos está creando un alto impacto en la contaminación medioambiental y favoreciendo el cambio climático.

Cada vez más gobiernos incluyen en sus planes medidas relacionadas con la reducción y eliminación de la contaminación ocasionada por el gran consumo de plásticos, sobre todo por su impacto notorio en los mares.

En la actualidad el gobierno de España, dentro del ámbito de la lucha contra el cambio climático está preparando una estrategia u "hoja de ruta" para establecer medidas y reducir el uso de plásticos, además de combatir la contaminación que generan estos residuos. Esta "hoja de ruta" tiene previsto incidir en la reducción del uso "excesivo" del plástico, en

eliminar los envases que sean innecesarios, en fomentar el plástico reciclado, en restringir los microplásticos añadidos en muchos productos y en el seguimiento de la basura marina y terrestre.

Existen también algunas comunidades autónomas, como Baleares o la Comunidad Valenciana, que han dado pasos en esta batalla, prohibiendo la comercialización de vasos de plástico, cubiertos, pajitas, palitos de chupa chups o cápsulas de café. No obstante, la líder es la comunidad de Navarra que mediante la Ley Foral de Residuos quiere «prevenir la generación de residuos, mejorar su gestión, avanzar en la economía circular y profundizar en la lucha contra el cambio climático».

A nivel de la Comunidad Europea (UE), encontramos el **Plan para los Objetivos de Sostenibilidad 2030 de la Unión Europea** y la **Estrategia Europea para Plásticos**.

En diciembre de 2019 se han adoptado por el Consejo de la UE una serie de decisiones ambiciosas para hacer frente a los desechos marinos procedentes de los 10 productos de plástico de un solo uso que se encuentran con más frecuencia en las playas.

Estas decisiones irán seguidas de Directivas que tendrán que trasponer a su Derecho nacional los Estados miembros en los dos años siguientes a su publicación.

Con estas medidas la UE se sitúa en la vanguardia de la lucha mundial contra los desechos marinos. Los productos de plástico de un solo uso (como cubiertos, platos y pajitas) no podrán comercializarse cuando haya alternativas fácilmente disponibles y asequibles. En el caso de otros productos, el objetivo consiste en la limitación de su uso mediante la reducción del consumo a escala nacional, la introducción de requisitos de diseño y etiquetado, y la imposición de obligaciones de gestión y limpieza de residuos a los productores.

Las nuevas normas de la UE introducirán:

- La prohibición de una selección de productos de plástico de un solo uso para los que existen alternativas en el mercado: bastoncillos de algodón, cubiertos, platos, pajitas, agitadores de bebidas, palitos de globos de plástico, vasos, recipientes para alimentos y bebidas de poliestireno expandido y todos los productos fabricados con plástico oxodegradable.
- Medidas encaminadas a reducir el consumo de recipientes para alimentos y vasos para bebidas hechos de plástico, y marcado y etiquetado específicos de determinados productos.
- Sistemas de responsabilidad ampliada del productor que cubren los costes de limpieza de las basuras aplicándose a productos como los filtros del tabaco y los artes de pesca.
- Un objetivo de recogida selectiva para las botellas de plástico del 90% de aquí a 2029, 77% para 2025, y la introducción de requisitos de diseño para unir los tapones a las botellas. Además de un objetivo para incorporar el 25% del plástico reciclado en las botellas PET a partir de 2025 y el 30% en todos los frascos de plástico a partir de 2030.

Por otra parte, dentro del seno de la Conferencia de Partes (COP25) celebrada en Madrid en diciembre de 2019, a la que asisten los países firmantes del Convenio Marco de Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, también se ha tratado la contaminación ocasionada por los plásticos y se están dando pasos para eliminarla.

Está claro que la guerra contra el plástico ha comenzado y marcará gran parte de la agenda ambiental de los próximos años. En España y Europa se están tomando medidas y decisiones hacia una economía circular para los próximos decenios, que apueste, además de por medidas legales, por una inversión en soluciones innovadoras que garanticen un futuro sin plásticos y un respeto al medioambiente de forma que se reduzca el impacto en el cambio climático.

En lo relativo a la legislación que deben cumplir los envases hay que decir que, en Europa, aún coexisten la legislación nacional y la legislación a nivel comunitario.

A nivel europeo existen dos reglamentos con los que, independientemente del material del que se trate, han de cumplirse:

- Reglamento (CE) 1935/2004, de 27 de octubre de 2004, del Parlamento Europeo y del Consejo, sobre los materiales y objetos destinados a entrar en contacto con alimentos y por el que se derogan las Directivas 80/590/CEE y 89/109/CEE, de manera que se garantiza que todos los materiales que se ponen en el territorio comunitario cumplen los mismos requisitos de calidad.
- Reglamento (CE) 2023/2006, de 22 de diciembre de 2006, de la Comisión, sobre buenas prácticas de fabricación de materiales y objetos destinados a entrar en contacto con alimentos.

En la legislación existente también se tiene presente requisitos específicos de los diecisiete materiales en contacto con alimentos individuales. Existe regulación para los siguientes materiales:

• Cerámica	Directiva 84/500/EEC, modificada por la Directiva, modificada por la Directiva 2005/31/EC de 2005
• Resinas epoxy	Reglamento (CE) nº 1895/2005 de la Comisión, de 18 de noviembre de 2005, sobre la restricción del uso de determinados derivados epoxídicos en materiales y artículos destinados a entrar en contacto con alimentos
• Película de celulosa regenerada	Directiva 2007/42 / CE de la Comisión, de 29 de junio de 2007, sobre materiales y artículos hechos de película de celulosa regenerada destinados a entrar en contacto con productos alimenticios
• Película de celulosa regenerada	Reglamento (CE) nº 282/2008 de la Comisión, de 27 de marzo de 2008, sobre materiales y artículos plásticos reciclados destinados a entrar en contacto con alimentos.
• Envase activo e inteligente	Reglamento (CE) nº 450/2009 de la Comisión, de 29 de mayo de 2009, sobre materiales y artículos activos e inteligentes destinados a entrar en contacto con alimentos.
• Plásticos	Reglamento (UE) nº 10/2011 de la Comisión, de 14 de enero de 2011 sobre materiales y artículos plásticos destinados a entrar en contacto con alimentos, modificado por el Reglamento (UE) 2016/1416 de la Comisión, de 24 de agosto de 2016.

A nivel nacional existe el Real Decreto 846/2011, de 17 de junio, por el que se establecen las condiciones que deben cumplir las materias primas a base de materiales poliméricos reciclados para su utilización en materiales y objetos destinados a entrar en contacto con alimentos. Este Real Decreto fue modificado por el Real Decreto 517/2013, de 5 de julio.

Posteriormente en 2015, el Real Decreto 846/2011 fue modificado nuevamente por el Real Decreto 1025/2015, de 13 de noviembre, por el que se modifica el Real Decreto 846/2011, de 17 de junio.

Existe otras legislaciones específicas relacionadas con los envases, como la del uso de bisfenol A, la relacionada con importación de plástico de poliamida y melanina para el menaje de cocina de China y Hong Kong y la que restringe el uso de determinadas resinas epoxy.

Desde el punto de vista político y legal el servicio integral de asesoramiento, cubriendo la búsqueda de materiales y proveedores, diseño, personalización y distribución continua de

los bioenvases por parte de GPR está enfocado a dar cumplimiento a toda la normativa mencionada, orientada a combatir la contaminación por plásticos y el cambio climático.

Social y Cultural

A nivel social existe una gran sensibilización respecto a la contaminación medioambiental y el cambio climático y, por tanto, por reducir y eliminar el plástico en el uso cotidiano. Existe una presión general de la sociedad e iniciativas de organizaciones no gubernamentales como el Fondo Mundial para la Naturaleza, conocido como WWF, Greenpeace, ONGs ecologistas, etc, para que se reduzca el uso del plástico en los envases y en otros productos.

Cada vez la sociedad es más consiente de la cantidad de plástico y microplásticos que existe en los mares y océanos por el uso incontrolado del plástico. Existen estudios hechos públicos que demuestran que los peces ingieren los microplásticos y que estos llegan al cuerpo humano mediante la ingesta de estos peces (como decíamos al inicio llegando a ingerir el cuerpo humano hasta 50.000 macropartículas de plástico al año).

Ante todo esto, **la sociedad está tomando conciencia y está dispuesta a reaccionar** al respecto según las conclusiones de la encuesta realizada por GPR a 581 consumidores finales de diferentes edades y rangos sociales. El resultado de esta encuesta se expone en el Anexo 1 de este Plan. A modo resumen se exponen algunas conclusiones:

- Al 77,6% de los encuestados le preocupa mucho la contaminación medioambiental.
- El 51,4% considera en su decisión de compra que el envase sea ecológico.
- Un 59,5% estaría dispuesto a cambiar de establecimiento de compra por otra que no utilice envases de plástico.
- El 71,1% estaría dispuesto a pagar más, hasta un 5% más del precio del producto final si el envase fuera de material ecológico.

El sobrecoste del 5% de más que estaría dispuesto a pagar el consumidor final por un producto que se encuentre envasado en un bioenvase es superior al propio coste del mismo. Esto podría hacer mejorar el margen de los productos que utilicen los bioenvases.

La Asociación de Empresarial de Fabricantes y Distribuidores AECOC, también realizó una encuesta⁴ entre los consumidores donde quedó patente que están sensibilizados con este problema confirmando las conclusiones obtenidas en la realizada por GPR.

EL MEDIO AMBIENTE PREOCUPA A 3 DE CADA 4 COMPRADORES

<p>La última edición del Barómetro AECOC Shopper View sobre hábitos del consumidor, elaborado en el 1º semestre de 2019, confirma que la sostenibilidad es uno de los conceptos que más preocupan al shopper:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Un 80% de consumidores cree que se deberían reducir los embalajes. > Al 73% le preocupa el calentamiento global y el cambio climático y por eso intenta consumir de forma más consciente. > Un 64% prefiere comprar productos de proximidad. > Un 57% estaría dispuesto a pagar más por un producto 	<p>envasado en material respetuoso con el medio ambiente.</p> <p>Los productos eco/bio y sostenibles</p> <ul style="list-style-type: none"> > Un 45% prefiere comprar productos eco/bio, con certificación ecológica. > Un 35% comprará más productos de droguería y limpieza sostenibles o naturales el próximo año. <p>La plataforma de estudios AECOC Shopper View está elaborando un nuevo estudio sobre qué percibe el shopper como productos, marcas y puntos de venta sostenibles.</p> <p>Más información: Xavier Cros (xcros@aecoc.es).</p>
--	---

⁴ Revista AECOC nº221 julio 2019

En este sentido, el servicio de asesoramiento integral y los bioenvases que GPR ofrece están en línea con lo que la sociedad está demandando, productos respetuosos con el medioambiente y que reduzcan el impacto en la contaminación y el cambio climático.

Económico

En las **entrevistas realizadas a clientes de nuestro mercado objetivo**, productores y comercializadores de frutos rojos, estos nos indican que:

- Son conscientes de que está llegando el momento del cambio y son las grandes cadenas de distribución las que están promoviendo este cambio influenciadas por los consumidores.
- Son conocedores de que el precio de los bioenvases será más caro que los envases fabricados con plástico de origen fósil que actualmente están utilizando.
- En la actualidad están estudiando posibles opciones para la eliminación del plástico de origen fósil en los envases y estos otros productos, buscando la especialización y la diferenciación respecto a sus competidores.
- Existen otros productores y comercializadores que están a la espera de que sus clientes se lo soliciten para incorporar el bioenvase.
- En campaña las empresas de mayor volumen pueden llegar a utilizar en torno a 50 millones de envases pagando en torno a 3 y 5 céntimos de euros. Esto significa que un productor o comercializador podría llegar a un gasto en envases en torno a unos 2 millones de euros por campaña.

También **las grandes cadenas de distribución**, como consecuencia de la escucha directa a sus clientes, **están adoptando medidas para reducir el uso del plástico** como son los siguientes casos:

- Carrefour, en junio de 2019 publica la noticia de que lanza un plan para eliminar el plástico en su sección de frutas y verduras de sus tiendas BIO o la sustitución del plástico y los alveolos en manzanas, peras y naranjas 'Calidad' y 'Origen' por materiales sostenibles.
- Mercadona, en agosto de 2019 publica que terminará de eliminar las bolsas de plástico de un solo uso en 2019.
- Lidl, en septiembre de 2019 publica que continúa avanzando en su objetivo de ser el supermercado más sostenible de España. Tras convertirse en el primer súper en eliminar las bolsas de plástico para la compra y para la fruta y la verdura, la cadena sigue poniendo en marcha distintas iniciativas para reducir el plástico en sus tiendas.

Por otra parte, podemos identificar otros sectores como hoteles y comidas para llevar que también motivados por la presión social y por incorporar unas políticas de responsabilidad social corporativa más respetuosas con el medioambiente, están en el estudio de cambiar los productos de uso cotidianos fabricados en plástico por otros fabricados con un material alternativo.

Desde el punto de vista económico la clave del cambio está en el aumento de precio que tenga el envase por ser respetuoso con el medioambiente. Recordemos que el consumidor final, en una gran proporción, estaría dispuesto a pagar hasta un 5% más del precio actual del producto.

A modo de ejemplo sobre lo comentado en el párrafo anterior, un consumidor que paga unos 3 € por una tarrina de frutos rojos (moras, frambuesas, arándanos o fresas), está dispuesto a pagar hasta 3,15 €. Las soluciones que GPR ofrece tienen un precio entre 0,02 € y 0,09 € más caros que los actuales envases de plástico. Este incremento representa respecto al precio del producto envasado un porcentaje mucho más pequeño que los 0,15 € del incremento del precio de dicho producto, por lo que podemos decir que aportamos valor al producto de nuestros clientes.

En definitiva, **estamos en el momento idóneo** para la comercialización de los envases fabricados con material alternativo al plástico (*time to market*) y la diferencia de precio no

tiene por qué llegar a ser un obstáculo ya que el consumidor final estaría dispuesto a asumirla.

Tecnológico

De la necesidad de utilizar un material sustitutivo al plástico de origen fósil están llegando diferentes alternativas como el almidón de maíz, fécula de patata, caña de azúcar, algas, caparzones de crustáceos, cascaras de naranja, bambú, cartón, tela, etc.

Para productos como los bastoncillos, platos vasos o cepillos de dientes empiezan a aparecer alternativas que son viables. Cuando tratamos el tema de envases la cosa se complica ya que a estos se le demandan las mismas características que el envase actual fabricado con plástico de origen fósil. Es decir, se le pide que sean transparentes, con buena presentación, que respeten al producto que contiene, que sean resistentes y cumplan con la legislación.

En la actualidad para el caso de envases de productos de clientes de nuestro mercado objetivo, productores y comercializadores de frutos rojos, o fruta con hueso en nuestra estrategia de crecimiento, no cuentan con una alternativa firme que satisfaga estos requisitos.

El servicio integral de asesoramiento, cubriendo la búsqueda de materiales y proveedores, diseño, personalización y distribución continua de los bioenvases de GPR está enfocado a dar cumplimiento a estas especificaciones que necesitan nuestros clientes.

Cabe destacar además que **las características del material de origen vegetal con el que se fabrican los bioenvases que ofrece GPR permite que se degraden 100 veces más rápido que los envases fabricados con plásticos de origen fósil.**

Ecológico

Según un informe sobre el ciclo de vida completo de **la producción mundial de plástico, los resultados ambientales a largo plazo son una catástrofe.** El informe del Centro para el Derecho Ambiental Internacional (CIEL) concluye que la producción de plásticos se convertirá en un importante impulsor del cambio climático. Los plásticos están fabricados o compuestos de combustibles fósiles, para cuya extracción del suelo se necesita energía, así como para procesarlos, enviarlos y, al final de sus vidas, deshacerse de ellos. Este informe, estima que las emisiones actuales de la producción, fabricación, transporte, incineración y degradación del plástico son más o menos equivalentes a las emisiones anuales de alrededor de 200 centrales eléctricas de carbón en un año. De mantenerse esta tendencia, se estima que para el año 2050, la contaminación por plásticos será equivalente a la producción anual de unas 600 centrales eléctricas de carbón.

A día de hoy el cambio climático y la contaminación del plástico de origen fósil es un problema. Alrededor de 12 millones de toneladas de plástico son vertidas en los océanos cada año, afectando la biodiversidad, la economía y potencialmente nuestra salud.

Estos plásticos en los mares y océanos con el tiempo se fragmentan y se convierten en micropartículas que son consumidas por los peces. La ingesta de estos peces hace que estas micropartículas lleguen al cuerpo humano afectando nuestra salud.

Estos desechos necesitan de 300 a 400 años para degradarse. Ya se está hablando del 7.º continente, también llamado Great Pacific Garbage Patch, el cual es una zona de convergencia de los desperdicios flotantes situada en el Pacífico Norte, entre California y Japón. Se estima que este podría contener entre 45 y 129 mil toneladas de basura.

El servicio integral de GPR está enfocado a la consecución de nuestro lema “NO MORE PLASTIC”.

3.3 Análisis del microentorno

Para el análisis del microentorno donde opera GPR utilizaremos las 5 fuerzas de Porter. Realizamos en primer lugar un breve análisis del sector y el mercado para, a continuación, analizar el poder de negociación de los proveedores, los competidores, el poder de negociación de los clientes, los productos sustitutivos y las barreras de entrada.

Análisis del sector y el mercado

En la actualidad en el mercado de envases de productos hortofrutícolas se está ofreciendo envases fabricados con plástico de origen fósil y en menor medida, como alternativa para ciertos tipos de productos, envases de cartón y madera.

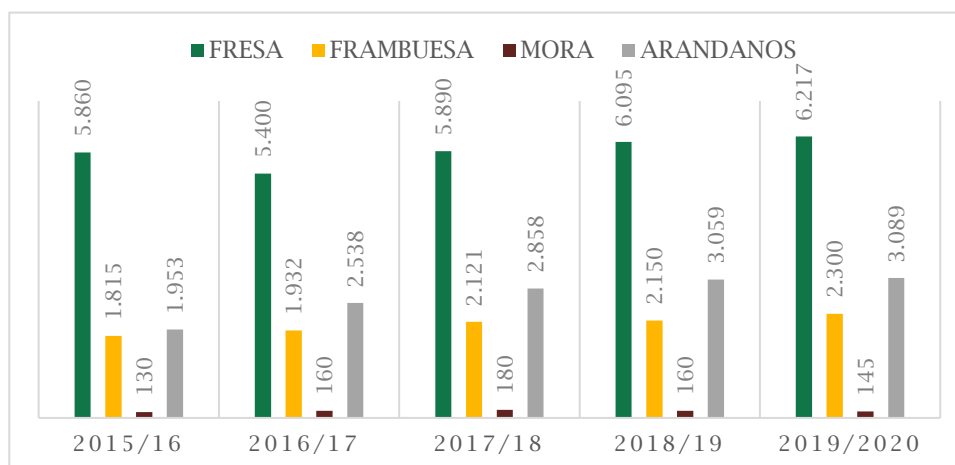
El sector de los fabricantes de envases de plástico de origen fósil es un sector donde existe una alta competencia en precio y en el que operan pocos suministradores de gran tamaño, siendo los más importantes Veripack (Grupo Guillin) e Infia. Es un mercado donde se suministra básicamente a demanda para las campañas con plazos prácticamente inmediatos.

Las empresas que operan en este sector actúan ofreciendo a los productores y comercializadores de frutos rojos y fruta de hueso las soluciones que ellos fabrican o comercializan. No hemos identificado empresas que desarrollen una solución integral de asesoramiento, búsquedas de alternativas al plástico, diseño y personalización de envases.

Cabe destacar que **el sector está demandando a los bioenvases las mismas características que actualmente les ofrece el envase de plástico de origen fósil**, es decir transparencia, resistencia, presencia, que mantenga la humedad de los alimentos y respecto con el producto que contiene. GPR pretende cubrir esta carencia.

Las grandes cadenas de distribución (supermercados) están en búsqueda de alternativas al plástico, pero para ello están pendientes de la entrada en vigor de una legislación que lo exija y de que las opciones existentes cumplan con todas las características que actualmente les ofrece el envase de plástico. Esto hace que **el suministro de bioenvases esté un momento idóneo para su comercialización** con la presión de la entrada en vigor de nuevas legislaciones.

Adicionalmente, si nos detenemos en algunos datos del mercado objetivo al que nos dirigimos, la evolución de las hectáreas dedicadas al cultivo de frutos rojos en la provincia de Huelva, que aglutina un 97% de la producción en España, evoluciona de forma creciente en las últimas campañas⁵.



⁵ Fuente: Mercasa "El boom de los frutos rojos en España"

Por otra parte, la exportación de frutos rojos en España ha ido creciendo también en los últimos años. A continuación, se presenta los datos en toneladas⁶.

	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018
FRESA	254.798	234.035	266.849	260.701	227.849
FRAMBUESA	23.910	28.973	35.483	42.651	46.973
MORA	1.065	1.527	2.059	4.008	3.647
ARÁNDANO	21.984	27.402	32.643	41.691	51.232
TOTAL	301.757	291.937	337.034	349.051	329.701

Por todo ello, se estima que es un mercado en crecimiento al ir continuamente aumentando la producción y las exportaciones, que en muchos casos está destinada a países (norte de Europa) donde la conciencia medioambiental de la sociedad provoca una mayor demanda de productos distribuidos en bioenvases, según nos han transmitido los productores y comercializadores entrevistados.

Respecto a otros sectores, como el de comida para llevar o los hoteles, el mercado con productos alternativos al plástico está más desarrollado existiendo también una alta competencia principalmente enfocada a precio. Ya en la cumbre mundial del turismo WTTC, celebrada en Sevilla en 2019, se trató este tema específicamente y en la actualidad hay grandes cadenas internacionales como Marriot que tienen como reto de empresa la eliminación total del plástico para 2025.

En este sector en la actualidad ya están apareciendo algunos suministradores que están ofreciendo estos productos alternativos al plástico.

El poder de negociación de los proveedores

Actualmente, según las **conclusiones a las que hemos llegado en los contactos mantenidos con clientes y proveedores**, el uso de bioenvases no está muy extendido y existen diferentes alternativas de materiales para la fabricación basadas en una variedad de materias primas como el almidón de maíz, la fécula de patata, la caña de azúcar, algas, el caparazón de crustáceos, cáscaras de naranja, bambú, cartón, papel, etc.

GPR ha solicitado información a unas 12 empresas, concluyendo de dichos contactos que solo algunas son susceptibles de considerarse soluciones reales. Entre estas se encuentran las empresas VEGWARE y AVANI.

Fruto de esos contactos es el preacuerdo al que hemos llegado con VEGWARE para distribuir en exclusiva sus productos en el sur de España. Este proveedor fabrica envases que son destinados a contener alimentos en fresco y cocinados. En el estudio realizado por GPR y en las respuestas obtenidas en las entrevistas con los productores y distribuidores hemos detectado que estos mismos envases pueden ser utilizados para otros fines como es el caso del envasado de frutos rojos y frutas de hueso.

La búsqueda de materiales y proveedores permite a GPR poder ofrecer el servicio integral de asesoramiento, diseño, personalización y distribución continua, y disponer de variedad de bioenvases, además de alcanzar un volumen que nos permite negociar los precios, producción y firmar contratos como distribuidores exclusivos en España de estos productos.

A continuación, se exponen todas las empresas a las que hemos solicitado información:

⁶ Fuente: FEPEX Federación Española de Asociaciones de Productores Exportadores de Frutas y Hortalizas. <https://www.fepex.es/datos-del-sector/exportacion-importacion-esp%C3%B1ola-frutas-hortalizas>

Nombre	País	Material	Web
VEGWARE	Reino Unido	Polímero de maíz	https://www.vegware.com/uk/
AVANI	Indonesia (Yakarta)	Caña de azúcar	https://www.avanieco.com/
Biofase	México	Semilla de aguacate	https://www.biofase.com.mx/
ECOSHELL	México	Fécula de maíz	https://www.ecoshell.com.mx/
Evoware	Indonesia	Algas	https://rethink-plastic.com/
CARAPAC	Australia (Sidney)	Crustáceos	https://carapac.co/
OJI FIBRE SOLUTIONS	Nueva Zelanda (Auckland) / Australia (Melbourne - Queensland)	Fibras vegetales / Papel - Cartón	https://www.ojifs.com/
CREAPAPER	Alemania (Hennef)	Papel de hierba fabricado con residuos de hierba o heno	https://www.creapaper.de/en/
TIPA	Israel	Envases de plástico a partir de biomateriales, que después de su uso se desintegran y se pueden compostar	https://tipa-corp.com/bio_plastic_technology/
FOX PACKAGING	EEUU	El material incorpora resinas de almidón ecológico, que afectan directa y positivamente a los factores de reducción de desechos a través de recursos agrícolas renovables	https://www.foxbag.com/
BORDEX PACKAGING	Holanda (Apeldoorn)	Cartón 100% reciclado	https://www.bordexpackaging.nl/
Shenzhen Lvyuan Packing Technology Co., Ltd.	China (Shenzhen)	Todos los productos pueden ser reciclados y cuentan con la certificación PET	http://www.lvyuansz.com/en/
Remmert Dekker Packaging	Holanda (Wormer)	Cartón	www.remmertdekker.nl
FELTWOOD	ESPAÑA (Zaragoza)	100% fibras vegetales, a partir de residuos agrícolas	https://www.feltwood.es/
EntrePalets	Andalucía	Caña de azúcar y almidones	https://entrepaletandalucia.es/inicio/bolsa-compostable-biodegradable-51.html

Los competidores

En el mercado objetivo al que nos dirigimos el coste de cambio de suministrador de envases es mínimo. Esto nos obliga a **diferenciarnos de los competidores mediante un servicio que proporcione soluciones integrales** de asesoramiento, cubriendo la búsqueda de materiales y proveedores, diseño, personalización y distribución continua, para cubrir las necesidades de nuestros clientes respecto a los bioenvases.

No existen grandes barreras de entrada a otros suministradores y se engloba dentro de una economía de escala.

En la actualidad **los principales competidores identificados** que suministran envases para los productos de los clientes del mercado objetivo identificado, productores y comercializadores de frutos rojos y frutas con hueso, **no lo hacen en el ámbito de actuación que se propone GPR:**



El poder de negociación de los clientes

Viene determinado principalmente por el tamaño de los pedidos que realicen los clientes de nuestro mercado objetivo.

Los clientes del mercado objetivo identificado se interesan por los bioenvases en busca de la especialización y diferenciación respecto a sus competidores.

Ante el cada vez mayor endurecimiento de la legislación, que, por la tendencia actual, acabará obligando a sustituir el plástico por otros materiales, es previsible que la necesidad de los clientes influya en su poder de negociación. Hay que tener presente que en este escenario no existen proveedores que le puedan ofrecer un servicio integral que cubra todas las características que ofrece el envase de plástico como es el caso del que ofrece GPR.

Por otra parte, movidos por la lucha contra el cambio climático y el respeto al medioambiente, están los consumidores finales, los cuales están interesados en el cambio de envases de plástico por bioenvases. Si bien estos no tienen un poder directo en la decisión del cambio de envases, sí pueden tener una influencia fundamental sobre las cadenas de distribución y los productores y comercializadores que envasan los productos.

Productos sustitutos

En la actualidad los productos sustitutos son los envases usados actualmente fabricados en plástico, cartón o madera hasta que no exista una legislación que prohíba, restrinja o

sancione el uso del plástico o hasta que se produzca un cambio de estrategia en los productores y comercializadores o en las cadenas de distribución. Recordemos el gráfico anterior de los competidores en el que se puede observar las características de los envases fabricados con plástico y los que no son fabricados con este material, los cuáles no son transparentes (característica fundamental para los frutos rojos que solicitan los productores y comercializadores).

Otra opción que pueda sustituir a los bioenvases es la venta a granel de los productos hortofrutícola. Esta opción es poco viable en algunos productos como son los frutos rojos.

Barreras de entrada

Analizado desde la perspectiva de lo que ofrece GPR, este servicio integral requiere una especialización y alcanzar acuerdos con los fabricantes que aporten materiales innovadores, inicialmente startups, que no son fáciles de conseguir, por lo que nos hace pensar que esto puede ser una barrera de entrada a la hora de copiar nuestro modelo.

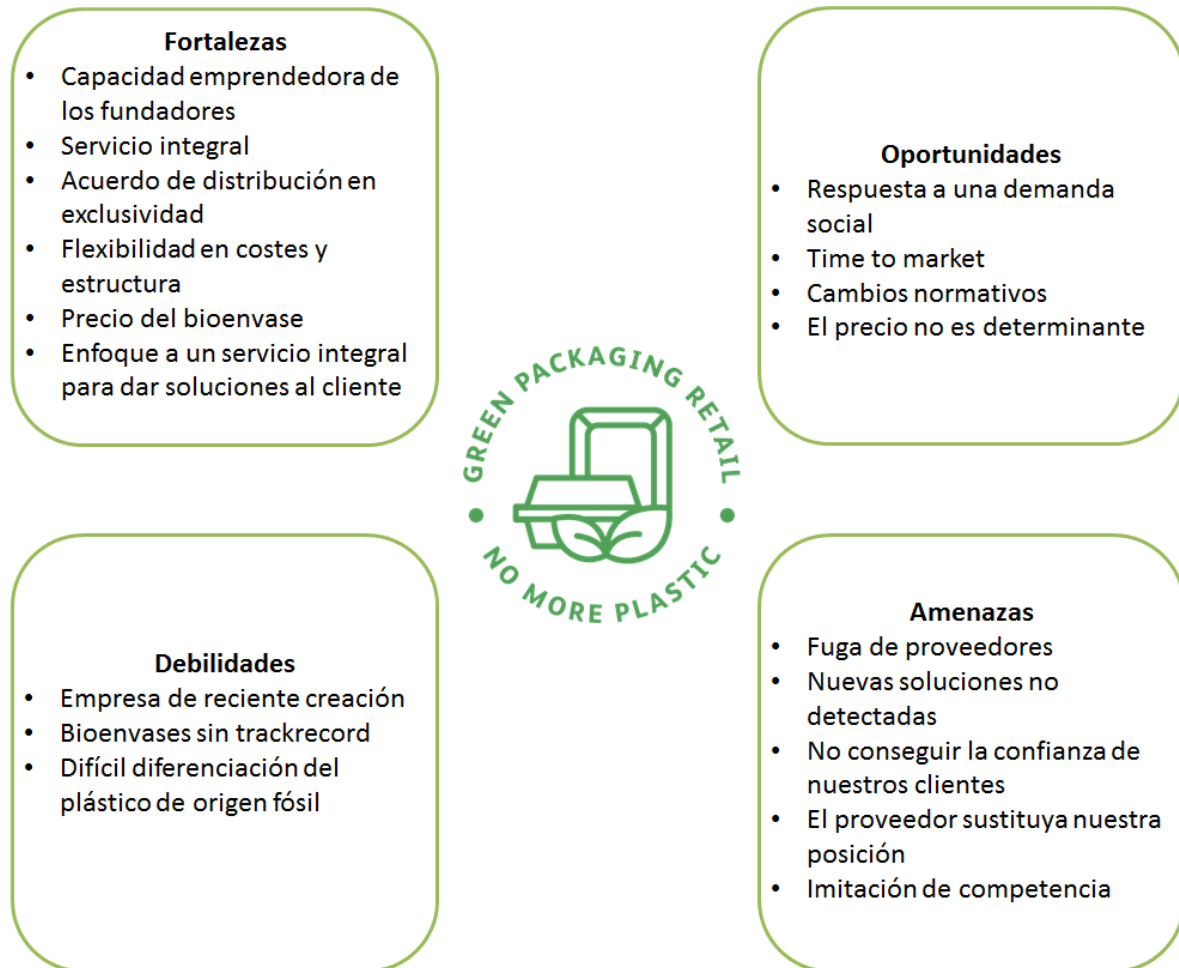
3.4 Factores claves de éxito

Los factores claves de éxito en los que se sustenta el plan estratégico de GPR son los siguientes:

- **Nos encontramos en el momento clave del cambio (time to market)**, existe cada vez más interés en alternativas que sustituyan al plástico de origen fósil y no hay alternativas que se impongan ofreciendo las mismas prestaciones que el envase de plástico. Los bioenvases que ofrece GPR si ofrecen las mismas prestaciones que el envase de plástico tradicional.
- **Bioenvases muy optimizados en precios.** En GPR nos hemos organizado con una estructura ágil y flexible para dar respuesta a nuestros clientes los cuales están concentrados en zonas delimitadas.
- **Los envases ofrecidos por GPR cumplen con los requisitos** mínimos solicitados por los productores y comercializadores, es decir, son transparentes, con buena presentación, respetan el producto que contiene, son resistentes y cumplen con la legislación.
- **Capacidad para adaptar el suministro a las necesidades de envasado de nuestros clientes:** podemos suministrar en menos de 24 horas.
- La posibilidad de **personalizar los envases** a la necesidad del cliente.
- **Búsqueda continua de materiales y proveedores.** Estar al día sobre las novedades respecto a materiales e iniciativas para sustituir al plástico.
- **Alianzas estratégicas** con proveedores y grandes clientes.

3.5 Matriz DAFO

A continuación, realizamos un análisis GPR desde el punto de vista interno (fortalezas y debilidades) y desde el punto de vista externo (oportunidades y amenazas), mediante una matriz DAFO.



Fortalezas

Capacidad emprendedora de los fundadores. Una de las fortalezas de GPR es el carácter emprendedor de las personas que lo componen. Es un equipo de profesionales con una alta experiencia laboral y cualificación en las áreas de las que son responsables.

Servicio integral. Cabe destacar que GPR no es un simple suministrador de bioenvases, la fortaleza principal de GPR es la capacidad de buscar nuevos productos para resolver las necesidades de los clientes y el enfoque a ofrecer un servicio integral de asesoramiento, cubriendo la búsqueda de materiales y proveedores, diseño, personalización y distribución continua.

Acuerdo de distribución en exclusividad. Otras cuestiones a destacar como fortaleza de GPR son los acuerdos de suministro que tenemos con los fabricantes de bioenvases que fabrican con diferentes materiales, biodegradable, con posibilidad de personalizarlos y cumpliendo con la legislación nacional y europea.

Flexibilidad en costes y estructura. Desde el punto de vista de la estructura en GPR estamos organizados con una estructura flexible y ágil para dar respuesta al segmento, siendo la mayoría del gasto de naturaleza variable.

Precio del bioenvase por debajo de lo que está dispuesto a pagar el consumidor final. De cara al consumidor final el precio de nuestro bioenvases, permite que el precio final de venta al público no tenga que aumentar más de un 5%. Recordemos que el consumidor final está dispuesto a pagar hasta un 5% más por el producto envasado en un bioenvase.

Debilidades

Empresa de reciente creación. GPR es una empresa de reciente creación no tenemos experiencia y no tenemos penetración en el mercado ni se nos conoce.

Nuestros bioenvases no tienen trackrecord para la finalidad para la que planteamos su uso. Si bien nuestros bioenvases están testeados para el envasado de alimentos fresco y alimentos cocinados no ha sido testeado para los frutos rojos y frutas de hueso. Esto nos obliga hacer pruebas piloto con nuestros clientes, con el consecuente coste asociado, tiempo y esfuerzo que conlleva.

Difícil diferenciación del plástico de origen fósil. Nuestros bioenvases en apariencia no se diferencian de los envases fabricados con plástico por lo que los usuarios no perciben que proceden de materiales de origen vegetal, razón por la que debemos etiquetarlos de forma adecuada para que sean reconocibles como bio.

Oportunidades

Respuesta a una demanda social. Los servicios y productos que ofrecen GPR, responden a una demanda muy potente de la sociedad relacionada con una gran sensibilización por eliminar el plástico en el uso cotidiano y la presión que está ejerciendo promovida también por iniciativas de organizaciones no gubernamentales. Estamos en el momento ya que nadie está dando un servicio y una solución a las necesidades de los productores y comercializadores como la nuestra.

“Time to market”. En estos momentos estamos al inicio del ciclo de vida de los bioenvases (time to market), y entre los bioenvases que ofrece GPR disponemos de uno que presenta las mismas características que ofrece los actuales envases de plástico y están demandando los envasadores.

Cambios normativos. Las nuevas legislaciones que están apareciendo y se están gestando a nivel de la Comunidad Europea y del Estado Español sobre la mejora del medioambiente y cambio climático, contemplan entre otras medidas la eliminación del plástico.

El precio no es determinante. De cara al consumidor final el precio de nuestros bioenvases no es determinante en la decisión de compra. Recordemos que el consumidor final está dispuesto a pagar hasta un 5% más por el producto envasado en un bioenvase.

Amenazas

Fuga de proveedores. Como principales amenazas tenemos el que los proveedores puedan formular acuerdos de suministros con otras empresas competidoras de GPR.

Nuevas soluciones no detectadas. La aparición de nuevos bioenvases fabricados con nuevos materiales que no detectemos es una amenaza ya que nos aleja de las necesidades de nuestros clientes.

No conseguir la confianza de nuestros clientes. No ser capaces de ganarnos la confianza de nuestros clientes pese al esfuerzo comercial.

Que el proveedor sustituya nuestra posición. Otra amenaza es que nuestro valor añadido no sea suficiente y que nuestros clientes y proveedores establezcan las relaciones comerciales pasando el proveedor a ocupar directamente nuestra posición.

Imitación de la competencia. Amenaza de que nos puedan imitar.

3.6 Directrices del Plan Estratégico

A continuación, se exponen las directrices y acciones asociadas a las mismas, objetivos y las métricas para el cuadro de mando.

Creación de marca		
Objetivo:	Dar a conocer GPR y el servicio de asesoramiento, búsqueda de materiales y proveedores, diseño, personalización y distribución continua, que ofrecemos.	
Acción nº 1:	Creación de una web corporativa.	Tenerla publicada y actualizada antes del

		26/02/2020.
Métrica:	Definida en el Plan de Marketing.	Revisión mensual.
Acción nº 2:	Estar presente en las redes sociales.	Antes del 26/02/2020.
Métrica:	Realizar al menos tres publicaciones semanales en LinkedIn, Facebook y Twitter.	Revisión mensual.

Dar a conocer los productos que ofrece GPR

Objetivo:	Dar a conocer a los productores y comercializadores de frutos rojos y de fruta de hueso los bioenvases que GPR dispone y la fiabilidad de estos como una solución alternativa al envase de plástico.	
Acción nº 1:	Incluir dentro el Plan de Marketing para los primeros años una acción comercial enfocada a los principales productores y comercializadores de frutos rojos y frutas con hueso con la finalidad que conozcan y prueben nuestro bioenvase.	Incluirlo en el primer Plan de Marketing.
Métrica:	Nº de productores y comercializadores que acceden a utilizar nuestros bioenvases.	Revisión mensual.
Acción nº 2:	Incluir dentro el Plan de Marketing para el primer año una acción comercial enfocada a que productores y comercializadores impulsen el uso de los bioenvases en las cadenas de distribución.	Incluirlo en el primer Plan de Marketing.
Métrica:	Nº de cadenas de distribución en las que estén presentes nuestros bioenvases.	Revisión mensual.

Diferenciar los bioenvases de GPR de los fabricados con plástico

Objetivo:	Que el consumidor pueda diferenciar fácilmente los bioenvases de los envases fabricados con plástico de origen fósil.	
Acción nº 1:	Incluir un imagotipo en los bioenvases que permita identificar fácilmente la condición bio y la relación con GPR.	Especificación en el contrato de compras de en GPR.
Métrica:	Todos los envases llevan el imagotipo.	
Acción nº2:	Dar a conocer nuestro imagotipo a los consumidores para que la asuma como bio.	Incluir en el primer Plan de Marketing y RRSS.
Métrica:	Encuestas.	

Mantener una estructura ágil y flexible		
Objetivo:	Mantener controlado los costes de forma que evolucionen con los objetivos de ventas y se puedan adaptar a posibles situaciones sobrevenidas.	
Acción nº 1:	Los socios fundadores asumen las responsabilidades de dirección de las diferentes áreas sin que supongan un coste para la empresa.	En los próximos 5 años.
Métrica:	---	
Acción nº 2:	Evolución de la contratación del personal comercial en función de los objetivos de volumen de ventas y de penetración en los mercados establecidos.	En los próximos 5 años.
Métrica:	2021:1 comercial / 2022:2 comerciales / 2023 y 2024 3 comerciales	
Acción nº 3:	Las labores de almacenamiento, recepción y reparto de materias se cubren a través de servicios de outsourcing.	En los próximos 5 años.
Métrica:	---	
Acción nº 4:	Los edificios para el almacenamiento (naves) serán alquilados.	En los próximos 5 años.
Métrica:		
Acción nº 5:	Los vehículos de reparto y maquinaria para manipulación de carga y almacenamiento serán alquilados.	En los próximos 5 años.
Métrica:		

Potenciar las acciones comerciales		
Objetivo:	Enfoque en la consecución de grandes volúmenes de ventas al menor coste posible.	
Acción nº 1:	Fijar objetivos de ventas para los comerciales.	Los objetivos de ventas se fijan en el Plan de Implantación.
Métrica:	Objetivos de ventas fijados en el Plan de Implantación.	Revisión mensual.
Acción nº 2:	Fijar en el salario del personal del Área Comercial una parte fija más otra en base a la consecución de los objetivos de ventas.	La remuneración variable se establece en el Plan de RRHH.
Métrica:	Objetivos de ventas fijados en el Plan de Implantación.	Revisión mensual

Búsqueda de materiales e iniciativa para sustituir al plástico		
Objetivo:	Mantener una actualización continua sobre los nuevos materiales que aparezcan en el mercado y que sean susceptibles de sustituir al plástico.	
Acción nº 1:	Configurar una alerta de Google sobre noticias respecto a materiales alternativos al plástico, sustitución del plástico, alternativas al plástico, etc.	
Métrica:	Número de alertas recibidas por este medio.	Revisión mensual.
Acción nº 2:	Suscribirse a un servicio de profesionales de vigilancia tecnológica sobre materiales sustitutivos al plástico.	
Métrica:	Nº de alertas recibidas por este medio.	Revisión mensual.
Acción nº 3:	Asistir a ferias y eventos del sector.	
Métrica:	Nº de nuevos productos	Revisión mensual.
Acción nº 4:	Analizar cualquier alternativa que se detecte.	
Métrica:	Informe mensual sobre nuevos productos detectados en el mes.	Revisión mensual.

Alianzas con proveedores		
Objetivo:	Establecer alianzas con proveedores con el objetivo de conseguir su distribución en exclusiva.	
Acción nº 1:	Concertar entrevista con cada proveedor de nuevo producto detectado en la búsqueda de materiales e iniciativas para sustituir al plástico.	
Métrica:	Nº de entrevistas.	Revisión mensual.
Acción nº 2:	Negociar contratos en exclusividad con el proveedor.	
Métrica:	Nº de contratos conseguido en exclusividad. Nº de contratos conseguidos sin exclusividad.	Revisión mensual.

4 Plan de Marketing

4.1 Objetivos generales del Plan de Marketing

4.1.1 Mercado Objetivo

Como hemos mencionado en la introducción, GPR nace para dar respuesta a diferentes incógnitas como la falta de bioenvases adaptados a las exigencias de los consumidores finales o la implantación de una nueva legislación que obligue a eliminar el plástico de origen fósil.

Además, optamos por un modelo de negocio B2B, que es susceptible de alcanzar unos mayores volúmenes de ventas y mayor escalabilidad.

Como punto de partida para exponer la selección del mercado objetivo podemos comenzar indicando que, en los últimos años la tendencia global, como hemos expuesto en la presentación del problema, ha favorecido el **desarrollo de nuevos materiales y la aparición de fabricantes de materiales alternativos al plástico**. Hay una parte importante de estos materiales que se han centrado en el menaje para el catering (platos, vasos, pajitas, cuencos, etc.), **dejando el segmento del envasado con una menor cobertura** al no potenciar la sustitución efectiva del plástico por otros materiales no respondiendo de forma concreta a dudas sobre las características del material y sus condiciones de conservación de los productos.

Hemos basado la selección del mercado objetivo en la identificación de un segmento de clientes que utilizan envases de plástico en la distribución de sus productos buscando la especialización y la diferenciación y que además sea abarcable en cuanto a su localización geográfica, configuración y concentración de volúmenes.

En base a todo lo mencionado el **mercado objetivo** que hemos definido inicialmente es el de los **productores y comercializadores de frutos rojos** (berries).

Hemos mantenido reuniones y contactos con algunas de las empresas y asociaciones que operan en este mercado y que personalizan a nuestros clientes potenciales con la finalidad de validar nuestra propuesta y entender las principales necesidades y comportamientos:



De estas reuniones las principales conclusiones que hemos obtenido son las siguientes:

- Hay un interés general de las grandes cadenas de distribución (supermercados) por eliminar el plástico de origen fósil.

- Hay una presión general de la sociedad e iniciativas de organizaciones no gubernamentales como WWF y de las autoridades a través del desarrollo de iniciativas como el Plan para los Objetivos de Sostenibilidad 2030 de la Unión Europea y la Estrategia Europea para Plásticos.
- Nadie les ha dado una solución en firme, existen diferentes propuestas en función de su uso y adecuación, como son: cartón, plástico reciclado, pulpa de restos vegetales prensados, etc.
- El tipo de envase, medidas y diseño lo definen las cadenas de distribución.
- Las cadenas de distribución (supermercados principalmente) tienen una fuerza importante en la decisión de sustituir los envases de plástico.
- Son conscientes de que el precio de estos envases es superior, en función del producto, material y enfoque comercial, por ello se estudia la respuesta/aceptación del cliente.
- El precio no es tan relevante como lo es el que el bioenvase cumpla las características que se necesitan (transparencia, presencia, respeto al producto que contiene, etc.)
- Los pedidos se suelen realizar en la campaña según la producción que está siendo envasada y requiere que estén disponibles de forma ágil.
- El contacto se produce a través de comerciales, ferias sectoriales y eventos especiales.

Además, como hemos comentado anteriormente, también hemos recabado opinión de los consumidores finales a través de la encuesta en la que participaron 581 personas de diferentes perfiles⁷.

4.1.2 Cuota de Mercado, volumen y rentabilidad

Una vez definido el segmento del mercado al que nos dirigimos, podemos valorar el tamaño de este.

La mayor parte de la **producción de frutos rojos en España** está enclavada en la provincia de **Huelva, aglutina un 97%** de la producción a nivel nacional, 436 mil toneladas en 2018⁸, por lo que se localiza geográficamente cercana a la ubicación de GPR.

La mayor parte de la producción, un 83%, está destinada al consumo en fresco, siendo el detalle por tipos de cultivo de frutos rojos el siguiente:

Cultivos	Producción Tm	Consumo en fresco	Transformación
Fresa y Fresón	344.679	270.009	73.435
Frambuesa	43.705	43.569	130
Arándano	43.516	43.435	80
Otras bayas (moras)	3.921	3.887	31
Total	435.821	360.900	73.676

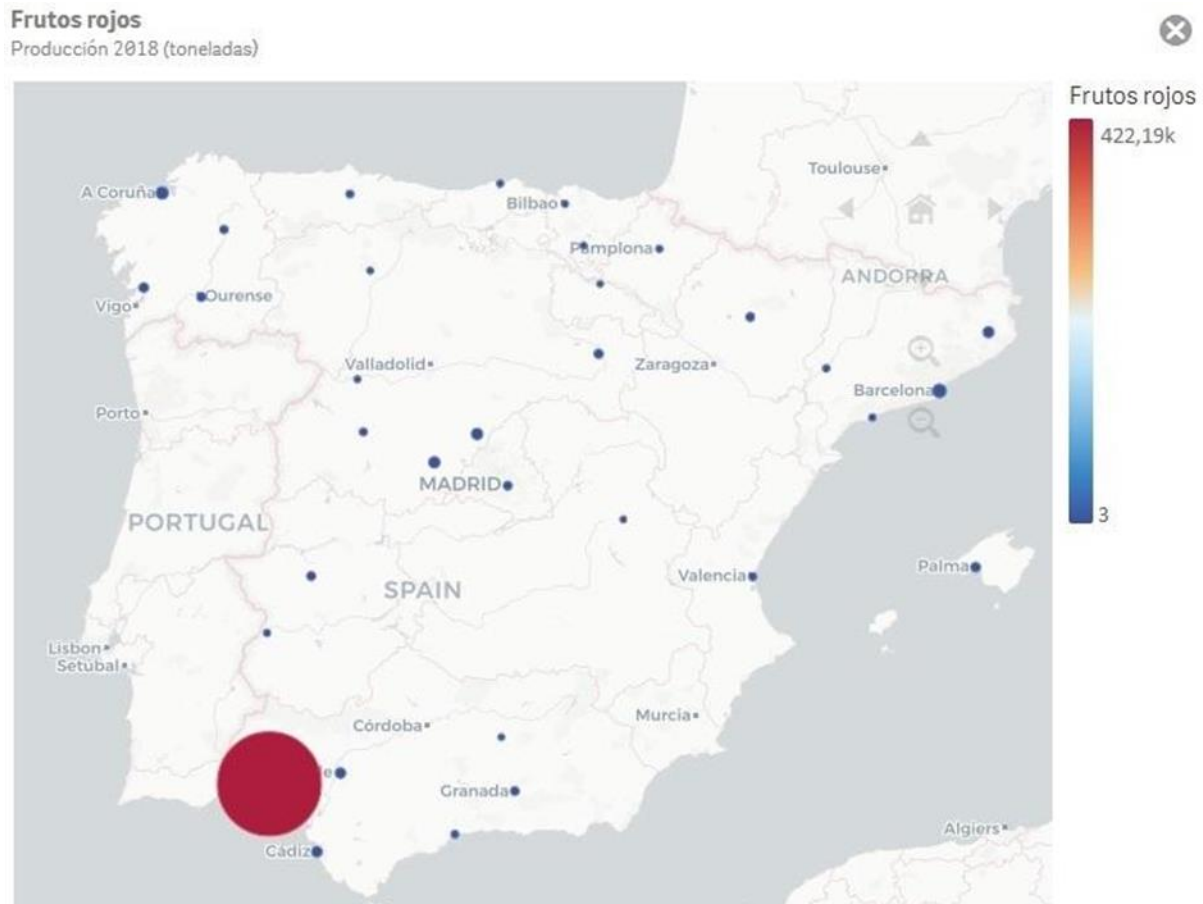
Por tanto, se trata de un **mercado fácilmente accesible y manejable al concentrarse grandes volúmenes en una zona geográfica delimitada.**

⁷ Encuesta completa en el Anexo 1

⁸ Fuente INE: Estadística Anual de Superficies y Producciones de Cultivos

<https://www.mapa.gob.es/es/estadistica/temas/estadisticas-agrarias/agricultura/superficies-producciones-anuales-cultivos/>

Podemos realizar una estimación del volumen del mercado de envases de frutos rojos en euros considerando los datos de la tabla anterior. Si, como vemos, de la producción total se destinan a consumo en fresco unas 361 mil toneladas, esta sería finalmente la producción total para la que se suministran envases. Si consideramos que el envase medio puede ser de 500 gramos y el coste medio es de 0,05 € el envase, según hemos conocido de las entrevistas mantenidas con los clientes mencionados, obtenemos un tamaño total del mercado de 721,8 millones de envases y unos 36 millones de €.



En el plan de implantación, detallamos más profundamente los objetivos de ingresos anuales, volúmenes y su evolución a lo largo de los cinco ejercicios proyectados.

4.2 Estrategia de producto y servicios

4.2.1 Diseño del Producto - Proveedores

Como hemos comentado anteriormente, GPR es una empresa de servicios que proporciona soluciones integrales de asesoramiento, cubriendo la búsqueda de materiales y proveedores, diseño, personalización y distribución continua, para dar respuesta a las necesidades de nuestros clientes sustituyendo los actuales envases de plástico de origen fósil por bioenvases.

Para poder llevar a cabo nuestro modelo de negocio nos hemos puesto en contacto con 12 posibles proveedores, pero, aunque todos ellos han dado con alguna solución alternativa al plástico tradicional, son escasas las empresas que están actualmente trabajando y cumplen con los requisitos que nuestro mercado objetivo nos pide.

Es por ello que contamos con la colaboración en exclusividad de una empresa especializada en este tipo de soluciones como principal proveedor, Vegware, y otras que nos ofrecen otro tipo de soluciones como AVANI y potencialmente Feltwood. De esta forma nos adaptamos a las necesidades de nuestros clientes y podemos ofrecerles diferentes alternativas, desde envases estándares, hasta la personalización y adaptación de los mismos según necesiten.

Las **características principales** de estos bioenvases son:

- Están fabricados con **materiales de origen vegetal**, lo cual le permite **biodegradarse 100 veces más rápido** que cualquier otro material de origen fósil. El ácido poliláctico (PLA), o el ácido polihidroxibutirato (PHA), están presentes en los seres vivos y su degradación en condiciones ambientales normales requiere de 3 a 4 años en lugar de los 400 años que se necesitan para degradar los plásticos de origen fósil como el Polietileno o el polipropileno.
- Son **compostables**, lo que permite someterlos a procesos fisicoquímicos para obtener abonos que facilitarán el cultivo de nuevos vegetales
- Son **reciclables** del mismo modo que lo pueden ser otros plásticos. Tras su uso pueden volver a someterse a procesos de extrusión y obtener materias primas para construir de nuevo envases.
- Pueden ser completamente **transparentes u opacos según las necesidades** del consumidor
- Presentan una buena **resistencia mecánica**, lo cual permite fabricar envases para almacenar productos con cierto peso.
- Son materiales que **permiten la personalización**, es decir, construir cualquier tipo de forma, añadir imago tipo, etc.
- **Cumplen** con las más rigurosas **normativas** europeas de materiales que pueden almacenar alimentos.

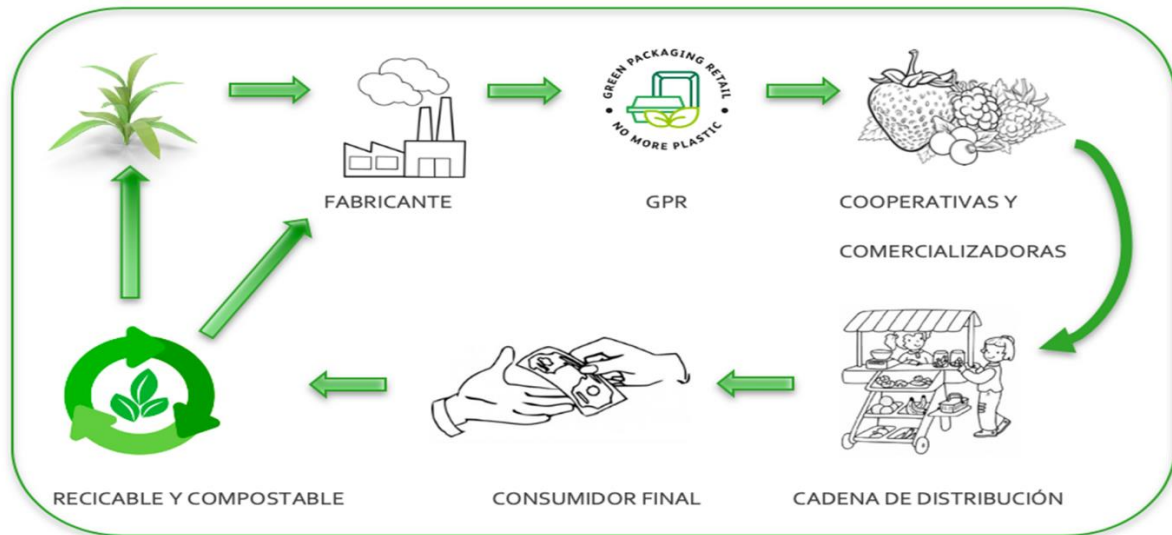


La característica fundamental de los bioenvases es que no se obtienen del petróleo sino de los vegetales. Durante un proceso de síntesis orgánica las moléculas de almidón de los vegetales se descomponen en otras más sencillas hasta conseguir un monómero vegetal que posteriormente se someten a polimerización hasta conseguir materiales naturales con los que se fabricarán los bioenvases.

Los bioenvases pueden ser empleados para sustituir los plásticos convencionales de un solo uso y tras desecharlo el consumidor final podrán ser reciclados para volverse a usar una y otra vez.

Finalmente, si tras varios usos los materiales pierden sus propiedades iniciales pueden compostarse, empleándose como abono, volviendo a la tierra de donde salieron al inicio del proceso.

Economía Circular. Todos los agentes que intervienen en el proceso de cultivo, fabricación, distribución, consumo y reciclado o compostado están interconectados. Los productos finales de cada uno de estos agentes son las materias primas de los siguientes contribuyendo a cerrar el ciclo.



4.2.2 Marca

GPR ha diseñado una **imagen de marca** joven y única, acorde al servicio que ofrece. **Fácilmente identificable** y con diferentes logotipos e imagotipos que se adaptan a los diferentes soportes necesarios tanto para los productos, como para la difusión de la marca en papelería, redes sociales o web.

Para definir nuestro diseño de marca era importante que fuera sencilla y fácil de identificar. Para ello tuvimos en cuenta:

- **Nombre:** describe nuestra actividad y está en inglés pensando en una utilización en mercados internacionales acompañando a las exportaciones de nuestros clientes. Además, apostamos por crear imagen de marca con las siglas, para simplificar en el mercado español.
- **Imagotipos:** aparecen diferentes tipos de envases y la hoja como símbolo del origen vegetal de nuestros bioplásticos.
- **Nuestro slogan:** para aquellas acciones donde queramos resaltar que no somos plástico de origen fósil, además hemos añadido nuestro slogan "NO MORE PLASTIC".

Con todo ello hemos creado el Manual de Identidad Corporativa con las diferentes opciones según los soportes que podamos utilizar para dar a conocer nuestra marca:



En cuanto a la estrategia de marca se buscan acciones encaminadas a **transmitir determinados valores como el respeto por el medioambiente o la innovación constante**. El objetivo de la estrategia de marca se dirige a:

- Diferenciarnos de los plásticos de origen fósil
- Darles valor a los productos que hay en el interior de nuestros bioenvases
- Aumentar la preferencia de los consumidores finales hacia los productos envasados con nuestros bioenvases
- Poder de adaptación según las exigencias de los consumidores finales, distribuidores y legislación mediante nuestras soluciones integrales de asesoramiento y búsqueda de nuevos materiales.

Identificar GPR como:

- Respetuoso con el medioambiente
- Sostenible
- Ayuda a la economía circular
- Reducción de emisiones de CO2
- Respetuosos con el producto

Por otro lado, es importante que nuestros envases vengan identificados con los símbolos que confirman que cumplen con la normativa europea de materiales que pueden emplearse para contener alimentos:

Reglamento CE 1935/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de octubre de 2004, sobre los materiales y objetos destinados a entrar en contacto con alimentos, lo cual se identifica con el símbolo:



Además de los símbolos del grupo de plásticos reciclables al que pertenecen:



GPR cuenta con la gran ventaja de poder ofrecer un producto que es valorado muy positivamente tanto por nuestros clientes como por los consumidores finales, y que a su vez responde a una necesidad de responsabilidad social, al ser productos sostenibles, cada vez más presente en las organizaciones.

Todo esto genera una imagen de marca diferenciadora, amigable, joven, no muy costosa, respetuosa, que reúne todas características de nuestra filosofía de empresa.

4.2.3 Diferenciación

Nuestros productos, asesoramiento por parte de los especialistas, la marca, nuestros diseños personalizados y la calidad en los procesos son los pilares de nuestra actividad. Para ello, **nuestra solución da una respuesta diferente a los productos existente actualmente en el mercado.** Es por eso por lo que, GPR apuesta por una estrategia de diferenciación donde nuestros productos son exclusivos en el mercado. La diferenciación es clave en nuestra propuesta de valor.

El mercado busca productos alternativos a los plásticos de origen fósil, que sean más sostenibles y respetuosos con el medioambiente, que sean transparentes para poder ver el contenido que hay en el interior y que mantengan las propiedades organolépticas de los alimentos. Con nuestros bioenvases damos respuesta a todas estas inquietudes.

Además, para ayudarnos a diferenciarnos fácilmente del resto de envases apostamos por una campaña de imagen de branding (desglosada en el apartado 4.4. Comunicación y promoción) para darnos a conocer. De forma que cuando alguien vaya a comprar, podrá fácilmente identificar nuestros productos, signo de confianza, calidad y sostenibilidad.

Nuestra apuesta diferencial ayuda, a su vez, a nuestros clientes a posicionarse de mejor manera frente a sus competidores, con el objetivo de conseguir más ventas, a través de productos más exclusivos, más atractivos, al cumplir con las necesidades medioambientales de los consumidores finales, y a un precio final que es aceptado por éstos últimos.

4.3 Estrategia de precios

Establecer el precio de nuestros productos y servicios es una decisión que no sólo está relacionada con los costes, sino que también influye en la estrategia comercial que vamos a desarrollar. GPR cuenta con una **estructura flexible para hacer nuestros productos más sostenibles** aún, adaptando los costes fijos a la evolución del crecimiento como veremos en el plan financiero más adelante.

GPR ofrece un servicio de asesoramiento a nuestros clientes totalmente gratuito. Esto hace que nuestros precios sean más competitivos y ofrece un valor añadido para nuestros clientes, pudiendo externalizar la búsqueda de nuevos envases a través de nosotros.

A la hora de definir el precio de nuestros productos hemos tenido en consideración varios factores:

- Nuestro mercado objetivo: como hemos visto anteriormente al preguntarle al consumidor final si estaría dispuesto a pagar más y cuánto, de los 581 encuestados:

- El 59,4% estaba dispuesto a pagar entre el 1-5% más del producto que actualmente consume en supermercados y grandes almacenes.
- El 8,8% estaba dispuesto a pagar entre el 6 y el 10%.
- El 3,6% estaba dispuesto a pagar más del 10%.
- Esto supone un incremento medio de 0,15 € por producto envasado.
- Precios actuales de envases de plástico: Tras las entrevistas personales con los principales productores y comercializadores de frutos rojos de España, pudimos confirmar que el precio medio actual de compra de los mismo es de 3-5 céntimos de euros.
- Costes del proveedor: a pesar de que la venta de este tipo de bioenvases es de unos 0,19 € de media, desde GPR hemos conseguidos unos precios muy competitivos (0,08 hasta 0,12 €/envase) muy próximo al coste actual que tienen los productores y comercializadores con sus proveedores actuales de envases de plástico de origen fósil. De esta forma no solo damos respuesta a esta megatendencia medioambiental, sino que nuestros productos aumentan exponencialmente su valor en el mercado y ayudan a nuestros clientes a diferenciarse de la competencia. Ver presupuesto en anexo 2.
- Costes de actividad: además de todo lo anteriormente descrito es importante para GPR tener en cuenta a la hora de calcular el PVP los costes de actividad como el transporte, el almacén, empleados, ...
- Asesoramiento: como valor añadido al producto el servicio de asesoramiento se ofrecerá de forma gratuita a nuestros clientes.

Teniendo en cuenta todos los factores expuestos anteriormente, y como se verá más detalladamente en el plan financiero, junto al margen de ventas esperadas se ha estimado que el precio de venta medio de nuestros bioenvases sea de 0,10 €.

4.4 Comunicación y promoción

Hay que tener en cuenta que nuestras acciones de promoción y comunicación irán enfocadas principalmente a productores y comercializadores de frutos rojos en un inicio, pero no podemos olvidar que quienes están empujando a este cambio son también los consumidores finales. Es por ello por lo que gran parte de nuestro posicionamiento de marca en el mercado irá enfocado a estos últimos. Para ello nuestros clientes serán quienes empujan a las cadenas de distribución a que esté nuestro logo en los lineales de venta como diferencial de los productos envasados en plásticos tradicionales y símbolo de conciencia medioambiental del distribuidor.

Para conseguir todo lo expuesto anteriormente en el plan de marketing vamos a centrarnos en diferentes vías de promoción y comunicación, tanto interna como externamente. Para ello es importante tener en cuenta que contamos con un presupuesto de 5.000 € en el primer año y 20.000 € en años posteriores.

Hemos planteado que el primer año realizaremos pruebas piloto y entrega de muestras de los bioenvases de forma gratuita a nuestros clientes objetivo para darnos a conocer y será a partir del segundo año cuando haremos campañas más agresivas de nuestra marca, con el objetivo impulsar el conocimiento de nuestra actividad.

4.4.1 Posicionamiento digital

Para el posicionamiento digital contrataremos a una empresa externa especializada. Las acciones digitales que ya estamos llevando a cabo son:

- Posicionamiento en Redes Sociales: principalmente para informar de nuestros avances, asistencia a ferias, innovaciones en el producto, noticias relevantes en el sector, etc.
 - LinkedIn: al ser un B2B esta será nuestra principal red de comunicación informal con nuestros clientes, así como darnos a conocer a clientes potenciales. Para ello parte de nuestro presupuesto en publicidad irá dirigido a anuncios específicos en esta red social a través de pagos por clic (CPM o CPV) [linkedin.com/in/gpr-green-packaging-retail-a3aab8195](https://www.linkedin.com/in/gpr-green-packaging-retail-a3aab8195)
 - Facebook: <https://www.facebook.com/gpr.greenpackagingretail.9>
 - Twitter: https://twitter.com/retail_green
 - Canal YouTube
- Página web propia: <https://greenpackagingretail.com/> donde se puede ver en detalle nuestra empresa, filosofía, nuestro catálogo de producto o ponerse en contacto con uno de nuestros asesores.
- Posicionamiento web: para conseguir que en buscadores como Google a través de palabras clave posicionar nuestra marca entre los principales resultados de búsqueda.
- Email Marketing: sin la finalidad de saturar los mails de nuestros clientes, utilizaremos esta vía de comunicación para dar a conocer promociones especiales o de lanzamiento de nuevos productos. Intentando de esta forma fidelizar a nuestros clientes o incluso buscar otros nuevos.
- Google Ads: para posicionar nuestra marca y darnos a conocer, pero de una forma más efectiva y dirigida a nuestro público objetivo a través de anuncios especializados.
- Video Corporativo Propio: <https://www.youtube.com/watch?v=GVMcUX0n8ZU> así como videos de los diferentes bioenvases y nuestras soluciones.

El desglose de gastos para estas actividades se dividirá de la siguiente forma:

Acción	2020	2021	2022	2023	2024
SEO (contenido RRSS, posicionamiento web, palabras clave)	1.150	3.000	2.000	2.300	2.300
SEM (google ads, publicidad en LinkedIn)	1.300	5.000	5.000	5.108	5.108
Videos Corporativos	900	500	400	400	400
Hosting	150	200	200	200	200
Desarrollo Web	500	1.000	100	100	0
TOTAL	4.000	9.700	7.700	8.108	8.008

4.4.2 Posicionamiento off line

Para nuestra actividad es muy importante posicionar nuestra marca de forma online para dar a conocer nuestro imago tipo y logo de forma que los consumidores finales puedan identificarnos fácilmente y demandar nuestro producto, pero más importante que eso, lo es aún nuestro plan de posicionamiento offline, ya que nuestra estrategia se centra en

darnos a conocer a productores y comercializadores para diferenciarnos de los proveedores que tienen actualmente.

Para ello nuestra campaña offline, se vuelca en nuestro equipo comercial, clave para el crecimiento de nuestra empresa. Este equipo comercial irá creciendo según vayamos ampliando mercado y diversificando nuestros productos.

Para ello nos centramos en programas de formación continua de todo el equipo de GPR, pero en especial del equipo comercial.

Aunque es cierto que nos dirigimos a un mercado que maneja unos volúmenes de producción muy alto, también lo es que estos se concentran en una zona geográfica concreta y es liderado por unas pocas grandes empresas.

Para llevar a cabo estas acciones la atención presencial y personalizada es clave en nuestro modelo de negocio. Y para ello tenemos desarrollado el siguiente plan:

- Formación continuada del equipo comercial: cursos sobre técnicas de venta, evaluación 360, etc.
- Participaciones en ferias del sector: como Fruit Logística en Berlín, Fruit Attraction en Madrid, Macfruit en Rímini, Sial en Paris, Salón Gourmet en Madrid o Alimentaria en Barcelona.
- Anuncios en revistas especializadas: al tratarse de un sector muy concentrado es necesario estar presentes en aquellos medio no digitales para acciones muy concretas.
- Material publicitario: como folletos, trípticos, cartelería, para que el equipo comercial se pueda apoyar en ellos en sus visitas y en los eventos que participe.
- Cuota de asociación de empresas especializadas como la Asociación de empresas de frutos rojos de Huelva

El desglose de gastos para estas actividades se dividirá de la siguiente forma:

Acción	2020	2021	2022	2023	2024
Formación equipo comercial		1.100	2.000	2.000	2.000
Participación en Ferias del sector	800	8.500	10.000	10.000	10.416
Anuncios en revistas especializadas		300	300	300	300
Material Publicitario	150	200	200	200	200
Cuota en Asociación de empresas		200	200	200	200
TOTAL	950	10.300	12.700	12.700	13.116

4.4.3 Métricas

Siguiendo la metodología SMART definimos las siguientes métricas:

Para las acciones online:

- Ratio de permanencia en la web <https://greenpackagingretail.com/>. Para medir del total de personas que visitan nuestra web, cuántas usuarios permanecen en ella más de un minuto. Considerando que aquellos usuarios que no hayan permanecido al menos 1 minuto no son clientes potenciales. Deducimos que esas visitas han sido

por error, o que debemos de revisar nuestro posicionamiento online. Aquellas visitas superiores a 1 minuto serán consideradas como clientes potenciales, indicando que las acciones tomadas han sido las correctas para nuestro público objetivo según sus preferencias de búsqueda en los buscadores.

- Indicador de conversión a través de posicionamiento SEM: a través de publicidad en RRSS sobre todo. Se establece que del total de personas que visiten nuestras RRSS al menos consigamos un 30% de seguidores y que de estos al menos el 10% solicite información adicional.
- Ratio de interés en los bioenvases GPR. Mide el número de visitas a la web y el número de usuarios que introducen sus datos para solicitar información adicional. Así pues, el cociente:

$$\frac{\text{Nº de usuarios que introducen sus datos}}{\text{Nº de visitas en la web}}$$

Nos indica el porcentaje de visitantes a la web que han solicitado información del total de visitas recibidas. De esta forma se establece que un tiempo de navegación inferior a un minuto es consecuencia de:

- Visita realizada por error
- Página web no intuitiva

Para las acciones off-line, las métricas utilizadas son:

- Ratio de visitas concertadas:

$$\frac{\text{Potenciales clientes que concertan una visita}}{\text{Potenciales clientes en base de datos propia}}$$

Se harán llamadas telefónicas o contacto vía mail para concertar las visitas a nuestros potenciales clientes. Una ratio por encima del 80% de contactos muestra que la labor del equipo comercial es la adecuada.

- Ratio de contactos en ferias especializadas: mide el número de nuevos clientes que se ponen en contacto con GPR para conocer los bioenvases y que finalmente comprar el producto. A estos se llegará a través de una labor comercial en ferias especializadas haciendo contactos y dejando información en los stands de mayor interés para GPR. Se establece que será una feria importante para GPR si se consigue al menos contacto de un 1% del total de asistentes a la feria. Además, si se consigue que al menos un 40% de esos contactos sean finalmente clientes de GPR, se considera que la labor del equipo comercial ha sido buena.
- Ratio de contactos a través de revistas especializadas: mide el número de lectores que contactan a través de anuncios insertados en éstas. Se considera válido la inversión en publicidad realizada cuando sobre el total de lectores de la publicación el porcentaje de potenciales clientes es del 10%.
- Ratio de ventas: proporción de ofertas conseguidas sobre ofertas presentadas.
- Importe medio de pedido: ticket medio.
- Penetración en el mercado: venta de clientes nuevos sobre el total de ventas.

Se determinará el grado de satisfacción de los clientes mediante visitas de los comerciales presencialmente y encuestas online. Las experiencias positivas de los clientes se publicarán en la web de la compañía, en RRSS y se utilizarán en presentaciones de la compañía para dar validez a nuestro negocio.

5 Plan de Implantación - Expansión

5.1 Descripción general

Hemos definido un plan de implantación-expansión prudente en el que consideramos afianzar nuestra posición en el mercado inicial antes de dar el salto a nuevas localizaciones o mercados. Este plan se desarrolla a lo largo de los 5 años de planificación 2020-2024 y tiene su punto de partida en la identificación del segmento de clientes al que nos dirigimos definido en el plan de marketing. Por tanto, este plan estará muy condicionado por el resultado de las distintas acciones definidas en el plan de marketing que permitan dar a conocer a la empresa y captar nuevos clientes.

Para el desarrollo de este plan hemos diseñado una **estructura que evoluciona durante el periodo proyectado adaptándose a los objetivos de crecimiento** que nos marcamos incorporando paulatinamente los recursos adicionales necesarios, siguiendo la estrategia de mantener una estructura ágil y flexible.

5.2 Fortalezas exportables de la organización

Las fortalezas exportables de GPR son:

- Solución integral para la búsqueda, asesoramiento y suministro de bioenvases alternativos al plástico.
- Logística adaptada a las necesidades de los clientes.
- Selección de proveedores nacionales o internacionales que cumplen los requisitos solicitados por los clientes.
- Distribución exclusiva de los bioenvases en las zonas con presencia.
- Concienciación medioambiental, actividad sostenible y RSC.
- Detección continua de nuevos materiales y proveedores para su incorporación al catálogo de productos.
- Relación con los clientes basada en la confianza, seguridad y fiabilidad.
- Servicio postventa en búsqueda de la fidelización de clientes tras la venta.
- Modelo de distribución contrastado.

5.3 Estrategia de implementación

La estrategia de implementación se basa en:

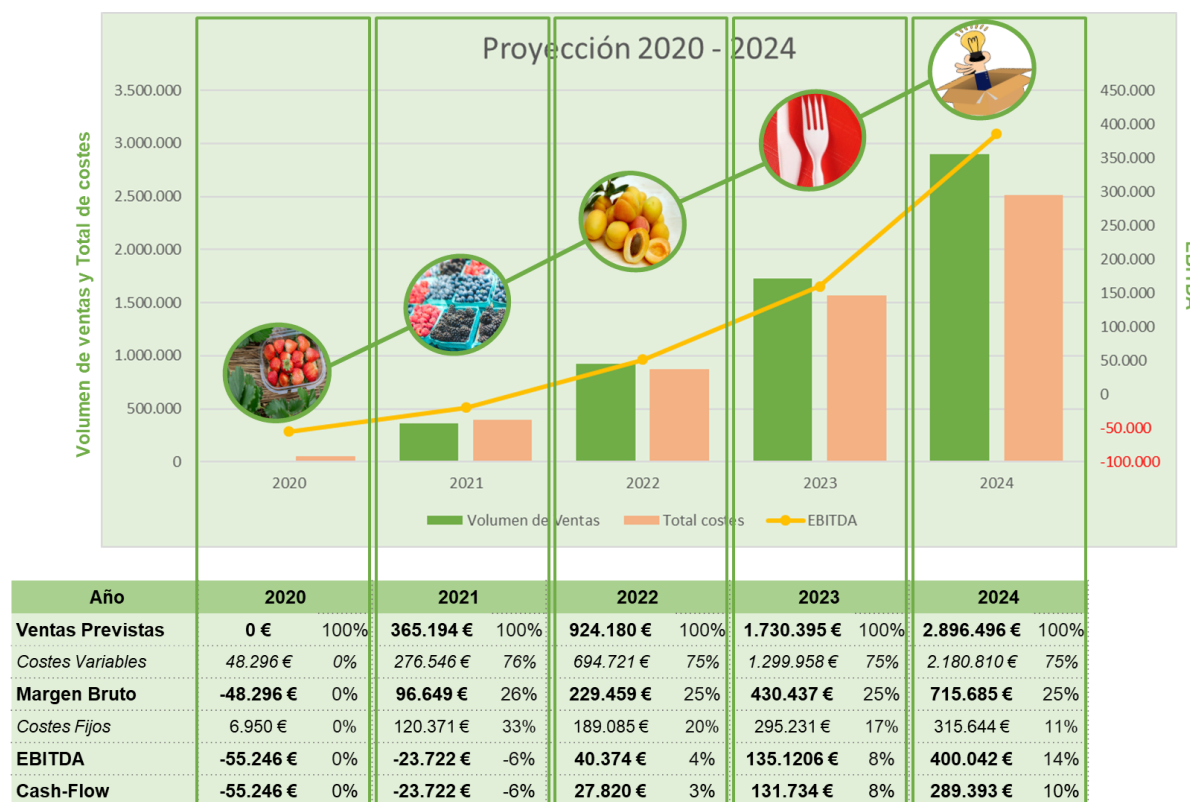
- Proximidad a los segmentos de mercado a los que nos dirigimos.
- Labor comercial continuada con profesionales con conocimientos de los sectores a los que nos dirigimos.
- Concentración de clientes en zonas geográficas concretas.
- Concentración de volumen en número reducido de clientes.
- Incorporación de nuevos formatos y materiales al catálogo de productos.
- Diversificación en sectores con impacto por la concienciación medioambiental que nos permita mantener los márgenes esperado.
- Actuación sobre actores que determinan la decisión de compra generando una conciencia medioambiental y un valor diferencial.

5.4 Plan de acción y estimación de ventas e ingresos

Como ya hemos expuesto en el apartado relativo al mercado, nuestro enfoque actual se centra en el segmento de los frutos rojos (berries) considerando como clientes potenciales a los productores (cooperativas) y comercializadores (distribuidores).

Una vez planteada la situación de partida pasamos a explicar nuestro plan de acción para los próximos cinco ejercicios entrando en el detalle que hemos definido como los objetivos y acciones concretas para cada ejercicio.

Gráficamente podemos representar el proceso de escalado como se muestra a continuación.



Ejercicio 2020

Partiendo de una estimación prudente hemos considerado que el primer ejercicio 2020 no obtenemos ingresos dado que nos centramos en continuar la labor comercial que ya hemos iniciado con las entrevistas dándonos a conocer entre los clientes del sector mediante la entrega de muestras de los bioenvases.

Para ello, hemos estimado que invertimos en la adquisición de 1.500 cajas de los productos PLA hinged deli container de 250ml, 360ml y 500ml y PLA rectangular deli container de 750ml y 1000ml, que son los bioenvases cuyo formato se adapta mejor a las características que solicitan los productores y comercializadores de frutos rojos para envasado.

Estas 1.500 cajas contienen 585.000 unidades en total, que forman el stock inicial de la empresa. Parte de ellas serán suministradas como muestras a nuestros clientes potenciales como parte de la labor comercial desarrollada en el plan de marketing con objeto de que estos conozcan las características de los productos y las posibilidades de diferenciación que les aportan respecto a las expectativas del consumidor final que hemos analizado en este plan.

Inversión en existencias 2020	Nº cajas	Nº udes.	Precio ud.	Total importe
250ml PLA hinged deli container	300	135.000	0,055	7.395
360ml PLA hinged deli container	300	135.000	0,062	8.410
500ml PLA hinged deli container	300	135.000	0,075	10.192
750ml PLA rectangular deli container	300	90.000	0,109	9.850
1000ml PLA rectangular deli container	300	90.000	0,124	11.199
Total Gastos Variables (euros)	1.500	585.000	0,080	47.046

Por otra parte, la acción fundamental de este ejercicio es el planteamiento de llevar a cabo una prueba piloto con dos de los clientes, Surexport y Royal, con los que, en las entrevistas mantenidas con ellos, ha surgido la posibilidad de testar la adecuación de los bioenvases en sus procesos de calidad y envasado. Ambos han mostrado interés por los bioenvases que les hemos mostrado dadas que las características de los mismos se pueden adecuar a las que requieren normalmente a envases que utilizan actualmente.

Por todo lo explicado anteriormente, aunque podríamos obtener algún ingreso por ventas, hemos considerado prudente no estimar ninguno.

Ejercicio 2021

En el segundo ejercicio de la proyección, 2021, el éxito de las muestras de los bioenvases, que mantendremos también durante este ejercicio, y de las pruebas llevadas a cabo con clientes nos permiten obtener los primeros ingresos por ventas. Estas se corresponderían con la proporción que los clientes, con los que hemos mantenido las entrevistas, exportan a los países del norte de Europa (Dinamarca, Suecia y Noruega) que supone entre un 1% y un 2% de su producción de frutos rojos.

Estos bioenvases les permitirían diferenciarse al tratarse de países con una mayor conciencia medioambiental, son los que en mayor medida preguntan por alternativas al plástico, enfocados en el valor añadido del producto y con poder adquisitivo alto.

Estaríamos proporcionando envases para un 0,37% de la producción de frutos rojos que se consume en fresco y un 1% de la cuota de mercado.

Por lo que, partiendo de la posibilidad de suministrar envases para un 1% de la producción de Surexport, Royal y Onubafruit obtenemos la estimación de ventas para 2021 que supondría alcanzar, con una facturación de 365 mil euros, una cuota de mercado de un 1% del importe total estimado en párrafos anteriores.

Producción de Surexport	millones de Kg	Tipo de tarrinas	Unidades	Cajas	Facturación 2021
Frambuesas	7,9	360ml PLA hinged deli container	232.200	516	20.576 €
Arándanos	8,3	250ml PLA hinged deli container	365.850	813	28.506 €
Fresas	30,2	500ml PLA hinged deli container	666.000	1.480	71.520 €
Mora	0,694	360ml PLA hinged deli container	20.250	45	1.794 €
Total			1.284.300	2.854	122.396 €

Producción de SAT Royal	millones de Kg	Tipo de tarrinas	Unidades	Cajas	Facturación 2021
Frambuesas		360ml PLA hinged deli container	0	0	0
Arándanos	9,5	250ml PLA hinged deli container	418.950	931	32.643 €
Fresas	1,4	500ml PLA hinged deli container	31.050	69	3.334 €
Mora	13,9	360ml PLA hinged deli container	408.600	908	36.208 €
Total			858.600	1.908	72.185 €

Producción de Onubafruit	millones de Kg	Tipo de tarrinas	Unidades	Cajas	Facturación 2021
Frambuesas	10	360ml PLA hinged deli container	293.850	653	26.039 €
Arándanos	17	250ml PLA hinged deli container	749.700	1.666	58.414 €
Fresas	36	500ml PLA hinged deli container	793.800	1.764	85.244 €
Mora	0,35	360ml PLA hinged deli container	10.350	23	917 €
Total			1.847.700	4.106	170.614 €

En base a lo anterior estimamos las ventas de los diferentes tipos de bioenvases por meses para el ejercicio 2021 teniendo en cuenta la distribución anual de la producción de frutos rojos.

Distribución del volumen de ventas (€) por meses

Producto	Ventas (€) /año	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
250ml PLA hinged deli container	119.562	5.978	17.934	17.934	17.934	11.956	11.956	5.978	5.978	5.978	5.978	5.978	5.978
360ml PLA hinged deli container	85.535	4.277	12.830	12.830	12.830	8.553	8.553	4.277	4.277	4.277	4.277	4.277	4.277
500ml PLA hinged deli container	160.097	8.005	24.015	24.015	24.015	16.010	16.010	8.005	8.005	8.005	8.005	8.005	8.005
750ml PLA rectangular deli container	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1000ml PLA rectangular deli container	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	365.194	18.260	54.779	54.779	54.779	36.519	36.519	18.260	18.260	18.260	18.260	18.260	18.260

Distribución de unidades vendidas por meses

Producto	Udes/año	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
250ml PLA hinged deli container	1.534.500	76.725	230.175	230.175	230.175	153.450	153.450	76.725	76.725	76.725	76.725	76.725	76.725
360ml PLA hinged deli container	965.250	48.263	144.788	144.788	144.788	96.525	96.525	48.263	48.263	48.263	48.263	48.263	48.262
500ml PLA hinged deli container	1.490.850	74.543	223.628	223.628	223.628	149.085	149.085	74.543	74.543	74.543	74.543	74.543	74.542
750ml PLA rectangular deli container	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1000ml PLA rectangular deli container	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	3.990.600	199.530	598.590	598.590	598.590	399.060	399.060	199.530	199.530	199.530	199.530	199.530	199.530

Ejercicio 2022

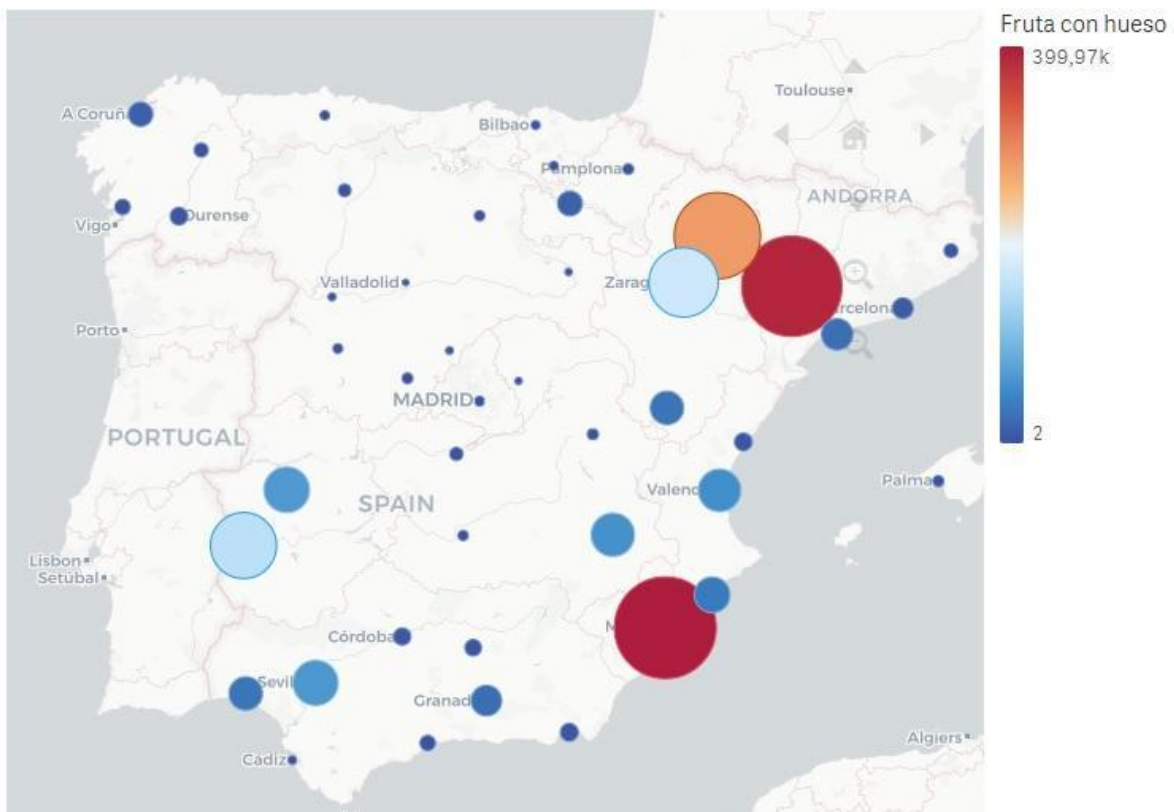
En el ejercicio 2022, nuestra intención es seguir creciendo en el sector de los frutos rojos, captando nuevos clientes con la entrega de muestras de bioenvases y ampliando la cuota de suministros de bioenvases a los clientes actuales. Para ello será fundamental continuar con una labor comercial proactiva.

El sector de los frutos rojos se caracteriza por la concentración de volúmenes de producción y comercialización elevados en unos pocos clientes, algunos de ellos son los que hemos mantenido entrevistas y plantemos realizar pruebas piloto. Por tanto, una vez que hemos comenzado a distribuirles bioenvases estimamos factible crecer de forma rápida con la ampliación de la cuota de suministro de envases.

Adicionalmente planteamos la entrada en otro sector como el de las frutas con hueso (albaricoque, ciruela, nectarina, níspero, melocotón, cerezas, ...). Este sector alcanza un volumen de producción en 2018 a nivel de España de 1,9 millones de toneladas destacando zonas como Murcia, Lleida y Huesca en las que se concentra. Para ello, incorporamos nuevos formatos de bioenvases de mayor tamaño, como son PLA rectangular deli container de 750ml y 1000ml, que cubran las necesidades de estos clientes.

Fruta con hueso

Producción 2018 (toneladas)



Para este ejercicio considerando prudentemente que suministramos bioenvases para un 0,1% de la producción frutas con hueso y junto con el crecimiento en frutos rojos hasta un 2% de la cuota de mercado y el suministro de envases para un 0,75% de la producción podemos estimar los siguientes ingresos.

Esto supone alcanzar un volumen de facturación de unos 924 mil euros.

Distribución del volumen de ventas (€) por meses

Producto	Ventas (€) /año	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
250ml PLA hinged deli container	243.189	12.159	36.478	36.478	36.478	24.319	24.319	12.159	12.159	12.159	12.159	12.159	12.159
360ml PLA hinged deli container	173.978	8.699	26.097	26.097	26.097	17.398	17.398	8.699	8.699	8.699	8.699	8.699	8.699
500ml PLA hinged deli container	325.638	16.282	48.846	48.846	48.846	32.564	32.564	16.282	16.282	16.282	16.282	16.282	16.282
750ml PLA rectangular deli container	62.326	3.116	9.349	9.349	9.349	6.233	6.233	3.116	3.116	3.116	3.116	3.116	3.116
1000ml PLA rectangular deli container	119.049	5.952	17.857	17.857	17.857	11.905	11.905	5.952	5.952	5.952	5.952	5.952	5.952
Total	924.180	46.209	138.627	138.627	138.627	92.418	92.418	46.209	46.209	46.209	46.209	46.209	46.209

Distribución de unidades vendidas por meses

Producto	Udes/año	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
250ml PLA hinged deli container	3.069.000	153.450	460.350	460.350	460.350	306.900	306.900	153.450	153.450	153.450	153.450	153.450	153.450
360ml PLA hinged deli container	1.930.500	96.525	289.575	289.575	289.575	193.050	193.050	96.525	96.525	96.525	96.525	96.525	96.525
500ml PLA hinged deli container	2.981.700	149.085	447.255	447.255	447.255	298.170	298.170	149.085	149.085	149.085	149.085	149.085	149.085
750ml PLA rectangular deli container	459.300	22.965	68.895	68.895	68.895	45.930	45.930	22.965	22.965	22.965	22.965	22.965	22.965
1000ml PLA rectangular deli container	771.600	38.580	115.740	115.740	115.740	77.160	77.160	38.580	38.580	38.580	38.580	38.580	38.580
Total	9.212.100	460.605	1.381.815	1.381.815	1.381.815	921.210	921.210	460.605	460.605	460.605	460.605	460.605	460.605

Ejercicio 2023

Para el ejercicio 2023, nuestro planteamiento es seguir creciendo en la cuota de suministro de los clientes del sector de frutos rojos alcanzando un 1,35% de la producción para la que suministramos bioenvases y un 3,77% de cuota de mercado, así como, en el sector de las frutas con hueso alcanzando un 0,2% de la producción para la que suministramos bioenvases. En base a ello consideramos que nuestro volumen puede crecer de forma importante durante este ejercicio estableciendo los siguientes objetivos de ingresos.

Distribución del volumen de ventas (€) por meses

Producto	Ventas (€) /año	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
250ml PLA hinged deli container	445.620	22.281	66.843	66.843	66.843	44.562	44.562	22.281	22.281	22.281	22.281	22.281	22.281
360ml PLA hinged deli container	318.797	15.940	47.820	47.820	47.820	31.880	31.880	15.940	15.940	15.940	15.940	15.940	15.940
500ml PLA hinged deli container	596.699	29.835	89.505	89.505	89.505	59.670	59.670	29.835	29.835	29.835	29.835	29.835	29.835
750ml PLA rectangular deli container	126.896	6.345	19.034	19.034	19.034	12.690	12.690	6.345	6.345	6.345	6.345	6.345	6.345
1000ml PLA rectangular deli container	242.383	12.119	36.357	36.357	36.357	24.238	24.238	12.119	12.119	12.119	12.119	12.119	12.119
Total	1.730.395	86.520	259.559	259.559	259.559	173.040	173.040	86.520	86.520	86.520	86.520	86.520	86.520

Distribución de unidades vendidas por meses

Producto	Udes/año	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
250ml PLA hinged deli container	5.524.200	276.210	828.630	828.630	828.630	552.420	552.420	276.210	276.210	276.210	276.210	276.210	276.210
360ml PLA hinged deli container	3.474.900	173.745	521.235	521.235	521.235	347.490	347.490	173.745	173.745	173.745	173.745	173.745	173.745
500ml PLA hinged deli container	5.367.060	268.353	805.059	805.059	805.059	536.706	536.706	268.353	268.353	268.353	268.353	268.353	268.353
750ml PLA rectangular deli container	918.600	45.930	137.790	137.790	137.790	91.860	91.860	45.930	45.930	45.930	45.930	45.930	45.930
1000ml PLA rectangular deli container	1.543.200	77.160	231.480	231.480	231.480	154.320	154.320	77.160	77.160	77.160	77.160	77.160	77.160
Total	16.827.960	841.398	2.524.194	2.524.194	2.524.194	1.682.796	1.682.796	841.398	841.398	841.398	841.398	841.398	841.398

Ejercicio 2024

Por último, en 2024 proyectamos un crecimiento de las ventas en base a una mayor penetración en los mercados en los que tenemos presencia, alcanzando un 2,16% de la producción de frutos rojos y 0,36% de la producción de fruta con hueso a la que suministramos bioenvases. Todo ello junto a la incorporación a nuestro catálogo de formatos y materiales que cubran las necesidades que nos transmitan los clientes. A lo largo de toda la proyección se incorporarán también productos destinados a otros sectores como la hostelería (comidas para llevar, restaurantes, catering, ...) o los hoteles, que también contribuirían a al aumento del volumen de facturación.

El proceso es continuo y no pararía en este último ejercicio de la proyección, seguiremos incorporando nuevos proveedores, materiales y clientes.

Distribución del volumen de ventas (€) por meses

Producto	Ventas (€) /año	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
250ml PLA hinged deli container	726.538	36.327	108.981	108.981	108.981	72.654	72.654	36.327	36.327	36.327	36.327	36.327	36.327
360ml PLA hinged deli container	519.767	25.988	77.965	77.965	77.965	51.977	51.977	25.988	25.988	25.988	25.988	25.988	25.988
500ml PLA hinged deli container	972.859	48.643	145.929	145.929	145.929	97.286	97.286	48.643	48.643	48.643	48.643	48.643	48.643
750ml PLA rectangular deli container	232.752	11.638	34.913	34.913	34.913	23.275	23.275	11.638	11.638	11.638	11.638	11.638	11.638
1000ml PLA rectangular deli container	444.579	22.229	66.687	66.687	66.687	44.458	44.458	22.229	22.229	22.229	22.229	22.229	22.229
Total	2.896.496	144.825	434.474	434.474	434.474	289.650	289.650	144.825	144.825	144.825	144.825	144.825	144.825

Distribución de unidades vendidas por meses

Producto	Udes/año	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
250ml PLA hinged deli container	8.838.720	441.936	1.325.808	1.325.808	1.325.808	883.872	883.872	441.936	441.936	441.936	441.936	441.936	441.936
360ml PLA hinged deli container	5.559.840	277.992	833.976	833.976	833.976	555.984	555.984	277.992	277.992	277.992	277.992	277.992	277.992
500ml PLA hinged deli container	8.587.296	429.365	1.288.094	1.288.094	1.288.094	858.730	858.730	429.365	429.365	429.365	429.365	429.365	429.365
750ml PLA rectangular deli container	1.653.480	82.674	248.022	248.022	248.022	165.348	165.348	82.674	82.674	82.674	82.674	82.674	82.674
1000ml PLA rectangular deli container	2.777.760	138.888	416.664	416.664	416.664	277.776	277.776	138.888	138.888	138.888	138.888	138.888	138.888
Total	27.417.096	1.370.855	4.112.564	4.112.564	4.112.564	2.741.710	2.741.710	1.370.855	1.370.855	1.370.855	1.370.855	1.370.855	1.370.855

Las unidades vendidas y los volúmenes de ventas estimados en las páginas anteriores se obtienen a partir de una política de precios que busca obtener un margen adecuado para cubrir los costes y obtener un resultado positivo. Dado el pequeño margen unitario de este tipo de productos nuestro modelo busca alcanzar volúmenes de venta elevados. Este aspecto parece factible dado que solo una empresa del sector como Royal utiliza entre 50 y 60 millones de envases al año, según nos han comentado ellos mismos en la entrevista que hemos mantenido. Además, se trata de un sector, con las características ya indicadas, en el que pocas empresas concentran grandes volúmenes.

En base a ello hemos establecido unos márgenes que nos permiten cubrir los costes y obtener beneficios:

Datos de ventas	2020	2021	2022	2023	2024
Nº unidades vendidas	-	3.990.600	9.212.100	16.827.960	27.417.096
Nº cajas vendidas	-	8.868	21.839	40.131	65.850
Volumen de Ventas (euros)	0	365.194	924.180	1.730.395	2.896.496
Precio de venta medio (euros)	0,000	0,092	0,100	0,103	0,106
Precio de compra medio (euros)	0,080	0,067	0,074	0,076	0,078
Margen medio (%)	-	38%	36%	35%	35%

6 Plan de Operaciones

En los siguientes apartados se detallan los **aspectos técnicos y organizativos de todas las actividades que se llevarán a cabo dentro de GPR** que permitirán llevar al cliente la mejor solución técnica-económica. Además, se describe la estructura e implementación de todos los procesos de forma pormenorizada, lo cual permite un exhaustivo análisis de costes de un modo eficaz.

6.1 Mapa de procesos

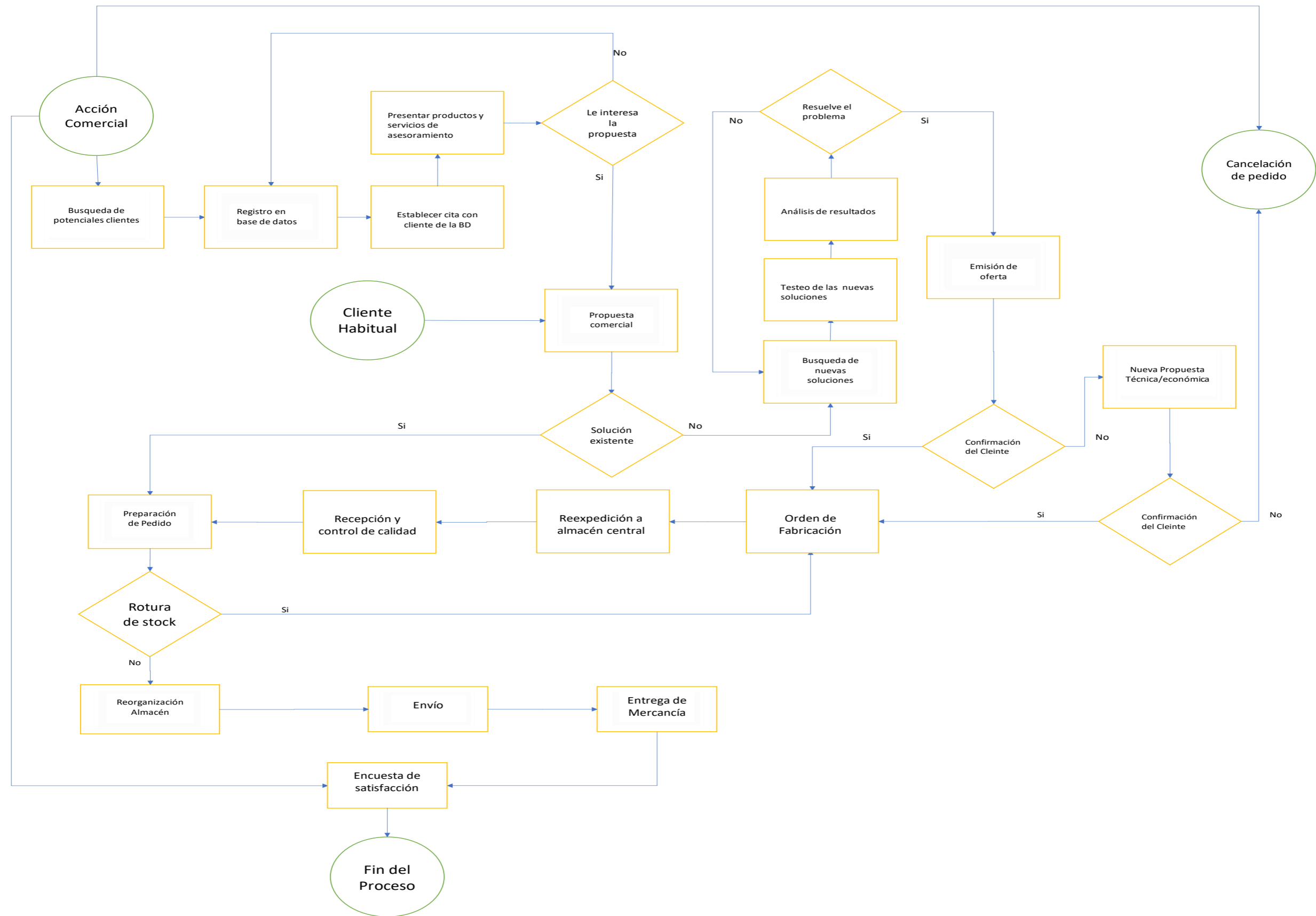
A continuación, se detallan las actividades y recursos que permitirán a GPR tanto desarrollar su actividad comercial, como adquirir productos manufacturados cuyas características cubrirán las necesidades de los diferentes clientes, tramitar pedidos, gestionar el almacén para reducir costes y reexpedir los bienes a clientes en el tiempo necesario, garantizando de este modo la calidad y puntualidad en cada uno de los pedidos:

- a. La acción comercial comprende el conjunto de actividades encaminadas a la búsqueda de clientes, asesoramiento, seguimiento de los pedidos y atención postventa. Los comerciales buscarán clientes potenciales por su zona de influencia rellenando una base de datos con la información obtenida de su actividad. Periódicamente organizarán visitas a clientes donde mostrará los servicios que GPR puede ofrecerles. Si el cliente no está interesado en los productos o servicios ofrecidos, se registrará igualmente la visita indicando los motivos por los que no se cerró un acuerdo para que a futuro se intente retomar el contacto. Las soluciones que pueden aportar la red comercial no solo se centran en envases estándar de material que sustituyen a los plásticos actuales de un solo uso, sino también soluciones personalizadas adaptadas para cada cliente como envases de cualquier geometría, color, densidad, resistencia mecánica, con tapa o sin ella, con logotipo, etc.
- b. Si la propuesta le interesa al cliente, se emitirá una Orden de Producción que recepcionará el departamento de Operaciones. Del mismo modo, cualquier cliente fidelizado registrado en el sistema, podrá realizar pedidos directamente vía telefónica o a través de la web.
- c. La solución que necesita el cliente puede estar en el catálogo de productos y servicios de GPR, en cuyo caso se emitirá una oferta comercial que el cliente deberá aceptar antes de preparar el pedido. En caso de que la oferta no se acepte por algún motivo técnico-económico, se enviará una segunda propuesta revisada. En caso de desestimar esta segunda propuesta, se cancelará la Orden de Producción y se registrará en la base de datos para que en el futuro el comercial vuelva a concretar una cita con el cliente tratando de explorar otras soluciones.
- d. GPR contará con un técnico de compras que se moverá por toda la geografía internacional, asistiendo a eventos como ferias, exposiciones, plantas de fabricación de nuevos materiales, etc. permitiéndole estar al día de las últimas novedades. Si un cliente necesita una solución que no está en el catálogo de GPR buscará entre sus proveedores una alternativa, la cual será testada para posteriormente evaluar si la alternativa hallada cubre las necesidades del cliente.
- e. Una vez el cliente ha confirmado el pedido el departamento de Operaciones lo preparará y acordará una fecha de entrega con el cliente. El pedido será reexpedido en palets, los cuales se cargarán en trailers subcontratados.
- f. Tras el envío de la mercancía la operación se graba en el sistema de gestión de la empresa, el cual indicará si se ha producido rotura de stock. En caso afirmativo se generará una Orden de Fabricación que gestionará el Técnico de Compras, para controlar que se cumplen los plazos de entrega.
- g. Cualquier pedido recibido se someterá a un proceso de verificación de calidad, según se recoge en los procedimientos internos, en el cual se comprobarán las

especificaciones indicadas en la Orden de Fabricación. Ente otros se medirán parámetros como la opacidad, densidad, estado físico en el que llega el envase etc. Del mismo modo, el Técnico de Compras auditará los procesos de fabricación de modo periódico, visitando las instalaciones de proveedores y comprobando que los procesos se desarrollan de acuerdo a las políticas de calidad acordadas.

- h. Finalizado un pedido se grabará en el sistema y pasará a la base de datos. El departamento Comercial de modo periódico revisará los pedidos y establecerá visitas para conocer la opinión del cliente del servicio prestado. En caso de encontrar un cliente insatisfecho levantará en el sistema una No Conformidad para tratar de corregir en envíos futuros aquella desviación que motivó la incidencia.

En el siguiente diagrama de flujo se resumen todas las actividades detalladas anteriormente.



6.2 Desarrollo del plan de operaciones

En los siguientes apartados se detallarán los aspectos que definirá el plan de operaciones, tales como mano de obra directa, diseño del almacén, proveedores, etc.

6.2.1 Planificación de los trabajos

A continuación, se describirán las funciones y responsabilidad de cada una de las direcciones de la empresa.

6.2.1.1 Dirección Comercial

La red comercial tiene como objetivo la captación de nuevos clientes, dar a conocer los servicios y productos de la empresa, así como prestar atención al cliente durante todo el proceso de pedido y entrega de bienes y servicios.

Los meses de alta demanda de productos, meses comprendidos entre febrero y junio, los comerciales centrarán sus esfuerzos en conseguir que los clientes tramiten sus pedidos sin ningún problema, comprobando que las entregas se realizan puntualmente, gestionando eficazmente cualquier incidencia que ocurra en un pedido y ofreciendo soluciones a problemas inesperados que le pueda surgir al cliente. Realizarán encuestas de satisfacción y organizarán reuniones para obtener el feedback de servicio prestado.

Los meses de baja demanda, además de centrar sus esfuerzos en cerrar acuerdos con clientes habituales para próximas campañas, los comerciales realizarán captación de nuevos clientes visitando los diferentes productores y comercializadores distribuidos por su área de acción, a los que asesorarán sobre los mejores envases para sus productos, ofreciéndoles una gama completa de materiales alternativos al plástico de origen fósil. Los comerciales mostrarán las diferentes soluciones con las que cuenta GPR y dejarán muestras para que los nuevos clientes realicen pruebas. Además, el equipo comercial trasladará que todas las soluciones son personalizables y pueden diseñarse conforme a las exigencias del cliente.

6.2.1.2 Dirección de Operaciones:

Dado que la actividad de GPR presenta un fuerte carácter estacional, marcado por las campañas de frutos rojos y frutas con hueso, se vuelve fundamental contar con una estructura flexible que permita atender las puntas de trabajo, así como mantener una plantilla mínima en periodos valles, consiguiéndose de este modo un riguroso control del coste de personal.

Para realizar el dimensionamiento de la plantilla requerida los primeros años se calcularán el número de camiones recepcionados y el de camiones reexpedidos. Para ello se tendrá en cuenta que para optimizar el transporte desde fábrica hasta almacén se planificarán camiones completos. Del mismo modo, se define el pedido medio en unos 200.000 envases, equivalente a consumo máximo de un día de las cooperativas más importantes; es decir, un 75% de la capacidad de un tráiler.

Teniendo en cuenta la previsión de ventas establecida en el plan financiero, el número de camiones que entrarán y saldrán del almacén será:

Business Plan

Entrada de Trailers	Entrada Mensualizadas												
	Camiones/año	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Año 2021	17	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1
Año 2022	37	2	5	5	5	4	4	2	2	2	2	2	2
Año 2023	60	3	9	9	9	6	6	3	3	3	3	3	3
Año 2024	100	5	15	15	15	10	10	5	5	5	5	5	5

Salida de Trailers	Salida Mensualizadas												
	Camiones/año	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Año 2021	20	1	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1
Año 2022	52	3	7	7	7	5	5	3	3	3	3	3	3
Año 2023	80	4	12	12	12	8	8	4	4	4	4	4	4
Año 2024	125	6	19	19	19	13	13	6	6	6	6	6	6

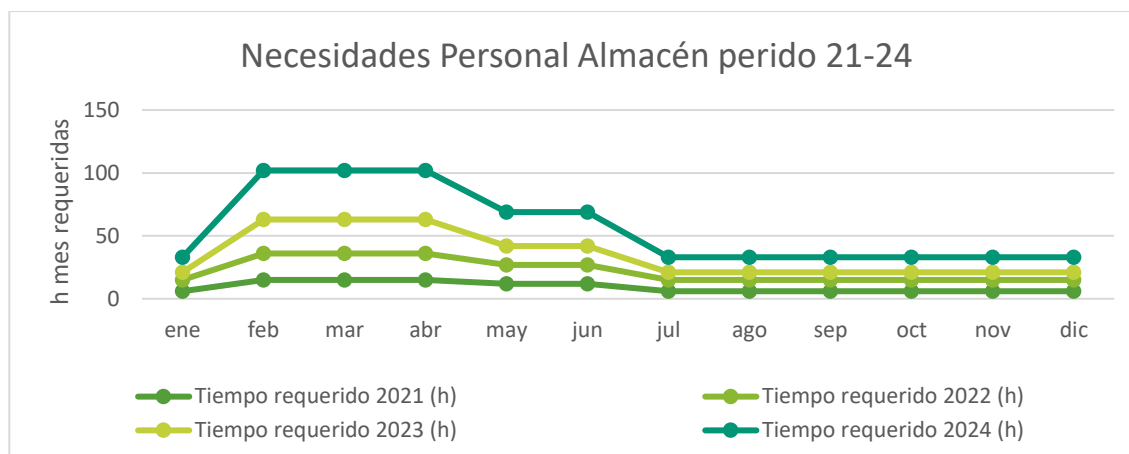
Para la descarga de camiones, organización del almacén, preparación de pedido y carga se contará con un peón especialista, ya que requerirá formación y conocimiento en el manejo de carretillas elevadoras.

Las actividades a realizar en el almacén serán:

Operación	Tiempo requerido (h)
<i>Preparar entradas</i>	
Descarga de camiones	1,0
Organización de carga en estanterías	1,0
Grabar entrada	0,5
<i>Preparar salidas</i>	
Preparar pedido	1,0
Carga de camiones	1,0
Grabar salida	0,5
Limpieza de almacén	0,5

De modo que las horas hombre para cubrir estas funciones son:

	horas año	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Tiempo requerido 2021 (h)	111	6	15	15	15	12	12	6	6	6	6	6	6
Tiempo requerido 2022 (h)	267	15	36	36	36	27	27	15	15	15	15	15	15
Tiempo requerido 2023 (h)	420	21	63	63	63	42	42	21	21	21	21	21	21
Tiempo requerido 2024 (h)	675	33	102	102	102	69	69	33	33	33	33	33	33



El Director de Operaciones verificará las solicitudes y pedidos diariamente, preparará semanalmente el planning de trabajos de almacén y trasladará a la empresa de Outsourcing las necesidades de personal. Por tanto, no será necesario presencia permanente de personal en las instalaciones.

Del mismo modo el Técnico de Compras verificará diariamente el ERP del almacén para verificar si se ha producido rotura de stock de alguno de los productos, en cuyo caso realizará un pedido a Fábrica. A todos los pedidos recibidos se le realizará una cata para verificar que la muestra representativa tomada cumple con las exigencias requeridas.

En caso de que un cliente requiera una solución no incluida en el portfolio de GPR, el Técnico de Compras lanzará a sus proveedores una Orden de Fabricación un lote de prueba. EL Técnico de Compras podrá visitar la fábrica cuando sea necesario para diseñar la nueva propuesta o directamente mantener teleconferencias con los responsables de fabricación. Una vez recibido el lote de muestra, se entregará al cliente y se realizará un seguimiento exhaustivo para comprobar los resultados. Si el cliente da el visto bueno a la propuesta se procederá a la fabricación del pedido completo, en caso contrario, se volverá a rediseñar la solución y a fabricar otro lote de prueba.

6.2.2 Proveedores

Los proveedores claves para GPR que permitirán el correcto desempeño de nuestra actividad se engloban en proveedores de materiales y empresas de transporte.

6.2.2.1 Proveedores de materiales:

GPR suministrará siempre a sus clientes la mejor solución técnica económica que les permitan cubrir cualquier necesidad que les surjan. Todas las soluciones se basan en bioenvases fabricados con materiales 100% compostables, reciclables y biodegradables, cuya velocidad de degradación es 100 veces superior a la de materiales fósiles. Para ello contará con la colaboración de los fabricantes más importantes de estos materiales:

- **AVANI:** Fabricante de recipientes y envases de usos alimenticios (vasos, bolsas, cubiertos, etc.) basados en PLA procedente de la digestión del almidón del maíz o la caña de azúcar. AVANI se encuentra en Indonesia y sirve pedidos mediante contenedores marítimos y permiten la personalización de los mismos.
- **VegWare:** Ubicados en Edimburgo, suministran envases y recipientes de PLA vía trailers. El plazo de entrega estándar es menor de 1 mes desde la fecha de pedido. Permiten personalización de envases incorporación de logotipos etc. Señalar que con este proveedor se ha negociado un contrato de exclusividad ser la única empresa en el sur de España que comercializa sus productos, reduciéndose de este modo posibles competidores.

Business Plan

Todos nuestros fabricantes permiten personalización de envases e inclusión de imatipos, lo cual permitirá a nuestros clientes y consumidores finales reconocer nuestra marca.

6.2.2.2 Empresas de transporte:

Para GRP es fundamental cumplir siempre con sus compromisos de entrega evitando cualquier perjuicio a sus clientes. Para ello colaborará con las empresas de transporte más puntuales a nivel local e internacional.

- **XPO Logistic:** Aunque en la compra de materiales se engloba el suministro hasta el Almacén Central, como plan de contingencia se cuenta con la colaboración de la empresa de ámbito multinacional XPO Logistic. Ante una posible rotura de stock motivada por cualquier incidencia con el transporte de Fábrica, XPO se haría cargo de la recogida y entrega en almacén en un plazo inferior a 5 días hábiles.
- **Transroman:** De ámbito nacional, la empresa de Transporte Transroman se encargará de las entregas de grandes volúmenes a nivel nacional los primeros años e internacional cuando se lancen las exportaciones.

6.2.2.3 Recursos Humanos:

Las actividades relacionadas con la recepción, descarga de camiones, organización de almacén y reexpedición será subcontratadas con empresas de Outsourcing, garantizándose de este modo tener abierto el almacén sin incidencias todos los días laborables, sin tener que preocuparnos del absentismo, formación, vacaciones de personal, etc.

- **Crit Procesos Auxiliares:** El grupo Crit cubrirá el servicio de almacén en régimen de Outsourcing empleando un operario Carretillero todos los días laborables del año.
- **Randstad:** Como plan de contingencia, ante una posible indisponibilidad del servicio ofertado por Crit, se contará con la colaboración del grupo Randstad.

6.2.3 Aprovisionamiento

De cara a conseguir una gestión eficiente de los envases, evitando situaciones de roturas de stock y minimizar los costes de inmovilizados, es preciso definir claramente los stocks de seguridad. Para ello se emplearán las previsiones de ventas mensualizadas, así como los plazos de entrega negociados con Fábrica. Este colchón de seguridad permitirá hacer frente a imprevistos, evitando cualquier perjuicio al cliente.

Para el cálculo del stock de seguridad se definen las siguientes variables:

1. Plazo máximo de entrega de Fábrica: PMax
2. Plazo de entrega medio de Fábrica: PMedio
3. Demanda media mensual, según previsiones. DM

Teniendo en cuenta que el plazo medio de entrega de fábrica es de 3 semanas (PMedio=0,75 meses), que el envío puede demorarse en dos semanas más, a las cuales se le suma una semana extra para cubrir cualquier pedido imprevisto (PMax= 1,5 meses) y las previsiones de ventas recogida en el Plan Financiero, el stock de seguridad se calculará mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Stock de Seguridad} = (P_{\text{Max}} - P_{\text{Medio}}) \times DM$$

Stock de seguridad mensualizados para el periodo 2021-2024

Stock de Seguridad	Total	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21
250ml PLA hinged deli container	1.150.875	57.544	172.631	172.631	172.631	115.088	115.088	57.544	57.544	57.544	57.544	57.544	57.544
360ml PLA hinged deli container	723.941	36.197	108.591	108.591	108.591	72.394	72.394	36.197	36.197	36.197	36.197	36.197	36.197
500ml PLA hinged deli container	1.118.141	55.907	167.721	167.721	167.721	111.814	111.814	55.907	55.907	55.907	55.907	55.907	55.907
750ml PLA rectangular deli container	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1000ml PLA rectangular deli container	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Stock de Seguridad	Total	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22
250ml PLA hinged deli container	2.301.750	115.088	345.263	345.263	345.263	230.175	230.175	115.088	115.088	115.088	115.088	115.088	115.088
360ml PLA hinged deli container	1.447.875	72.394	217.181	217.181	217.181	144.788	144.788	72.394	72.394	72.394	72.394	72.394	72.394
500ml PLA hinged deli container	2.236.275	111.814	335.441	335.441	335.441	223.628	223.628	111.814	111.814	111.814	111.814	111.814	111.814
750ml PLA rectangular deli container	344.475	17.224	51.671	51.671	51.671	34.448	34.448	17.224	17.224	17.224	17.224	17.224	17.224
1000ml PLA rectangular deli container	578.700	28.935	86.805	86.805	86.805	57.870	57.870	28.935	28.935	28.935	28.935	28.935	28.935

Stock de Seguridad	Total	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23
250ml PLA hinged deli container	4.143.150	207.158	621.473	621.473	621.473	414.315	414.315	207.158	207.158	207.158	207.158	207.158	207.158
360ml PLA hinged deli container	2.606.175	130.309	390.926	390.926	390.926	260.618	260.618	130.309	130.309	130.309	130.309	130.309	130.309
500ml PLA hinged deli container	4.025.295	201.265	603.794	603.794	603.794	402.530	402.530	201.265	201.265	201.265	201.265	201.265	201.265
750ml PLA rectangular deli container	688.950	34.448	103.343	103.343	103.343	68.895	68.895	34.448	34.448	34.448	34.448	34.448	34.448
1000ml PLA rectangular deli container	1.157.400	57.870	173.610	173.610	173.610	115.740	115.740	57.870	57.870	57.870	57.870	57.870	57.870

Stock de Seguridad	Total	ene-24	feb-24	mar-24	abr-24	may-24	jun-24	jul-24	ago-24	sep-24	oct-24	nov-24	dic-24
250ml PLA hinged deli container	6.629.040	331.452	994.356	994.356	994.356	662.904	662.904	331.452	331.452	331.452	331.452	331.452	331.452
360ml PLA hinged deli container	4.169.880	208.494	625.482	625.482	625.482	416.988	416.988	208.494	208.494	208.494	208.494	208.494	208.494
500ml PLA hinged deli container	6.440.473	322.024	966.071	966.071	966.071	644.048	644.048	322.024	322.024	322.024	322.024	322.024	322.024
750ml PLA rectangular deli container	1.240.110	62.006	186.016	186.016	186.016	124.011	124.011	62.006	62.006	62.006	62.006	62.006	62.006
1000ml PLA rectangular deli container	2.083.320	104.166	312.498	312.498	312.498	208.332	208.332	104.166	104.166	104.166	104.166	104.166	104.166

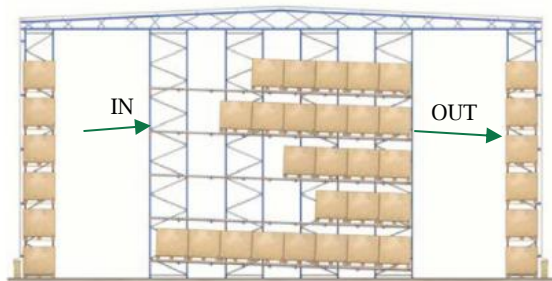
Una vez definido el stock de seguridad, puede además dimensionarse las instalaciones, es decir, el área destinada a almacenar los envases. Para ello se escogerá la situación más crítica desde el punto de vista operativa, es decir, el año 2024, en los meses febrero, marzo y abril.

Hay que tener en cuenta que, mientras la previsión de ventas en los meses de mayor actividad (ver Plan Financiero periodo feb-abr 2024) asciende a unas 4.000.000 unidades, el stock necesario en planta es de unas 3.000.000 unidades.

6.2.4 Almacenamiento

La nave se encuentra dividido en varias áreas; Recepción, Expediciones, Almacén y Oficinas. En la zona de almacenamiento se emplearán estanterías y se distribuirá el material para seguir sistema FIFO (First In-First Out), de modo que se reducirá sustancialmente la superficie de almacenamiento, evitar que los pallets se depositen directamente en el suelo, protegiéndolos de la humedad, y manteniendo una rotación adecuada.

Mediante el sistema FIFO se instalarán calles de hasta 20 metros de profundidad a 4 niveles. En cada nivel de carga se almacena una sola referencia de envase, lo que permitirá un fácil acceso a la mercancía y un excelente control del stock.



Como se ha detallado en el apartado de Aprovisionamiento, la superficie necesaria para el almacenaje viene determinada por el stock de seguridad a mantener para cada una de las tipologías de envases. Para su cálculo se tendrá el stock de seguridad del periodo febrero 2024, los envases contenidos por pallets y los pallets que pueden ser almacenados en estanterías.

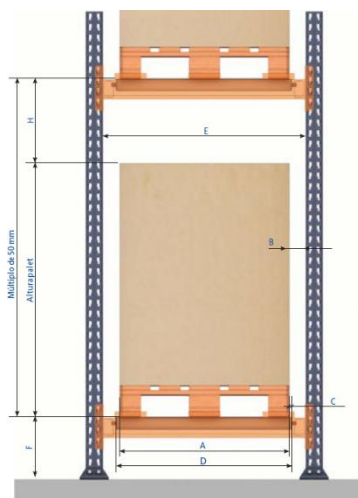
Los pallets empleados para el transporte desde fábrica al Almacén Central, así como a los clientes serán europeos, es decir, de 1,2 x 0,8 m. Según las dimensiones de las cajas de cada envase y teniendo en cuenta que un pallet no puede contener más de 28 cajas, se calcula el número de envases/pallet. A modo de ejemplo, se muestra a continuación el cálculo de envases que contendrá un pallet de un determinado envase:

250ml PLA hinged deli container		
Dimensiones de Caja		
Caja	450	unidades
Largo	0,467	m
Ancho Caja	0,364	m
Alto	0,28	m
Disposición del Pallet		
Largo Pallet	1,2	m
Ancho Pallet	0,8	m
Cajas ancho	2	unidades
Cajas largo	3	unidades
Nº de cajas por niveles	6	unidades
Niveles	4	alturas
Cajas por pallet	24	unidades
Envases por pallet	10.800	Unidades

Repetiendo el proceso para todos los tipos de envases se obtiene la siguiente tabla:

Tipo	Envase por pallet	Alto de pallet (m)	Stock seguridad	Nº de pallets
250ml PLA hinged deli container	10.800	1,1	994.356	92
360ml PLA hinged deli container	10.800	1,1	625.482	58
500ml PLA hinged deli container	7.200	1,1	966.071	134
750ml PLA rectangular deli container	7.200	1,5	186.016	26
1000ml PLA rectangular deli container	7.200	1,5	312.498	43

Una vez calculado el número de pallets por tipología, se procede al cálculo de la altura y superficie necesaria para su almacenamiento.



A	B	C	D	E*	F	H**
800	80	15	830	960	284	400
1.000	80	15	1.030	1.160	284	400
1.200	80	15	1.230	1.360	284	400

Según la tabla adjunta, la altura máxima de un pallet será de 1,5 metros y se almacenará a 4 alturas. Las alturas F y H están normalizadas siendo F=0,284 mm y H≥0,400mm, de modo que la altura mínima de la zona de acopio será de:

$$Altura = 0,284 + 4 \times 1,5 + 4 \times 0,4 = 8 \text{ metros}$$

Teniendo en cuenta que los pallets empleados son europeos, es decir, A= 0,8 metros, la anchura de estantería será de 0,960 m por 20 m de largo en los casos de los envases VKD-08,12 y 26, y de 10 metros en los casos de VKD-24 y 16 se obtiene las necesidades de almacenamiento:

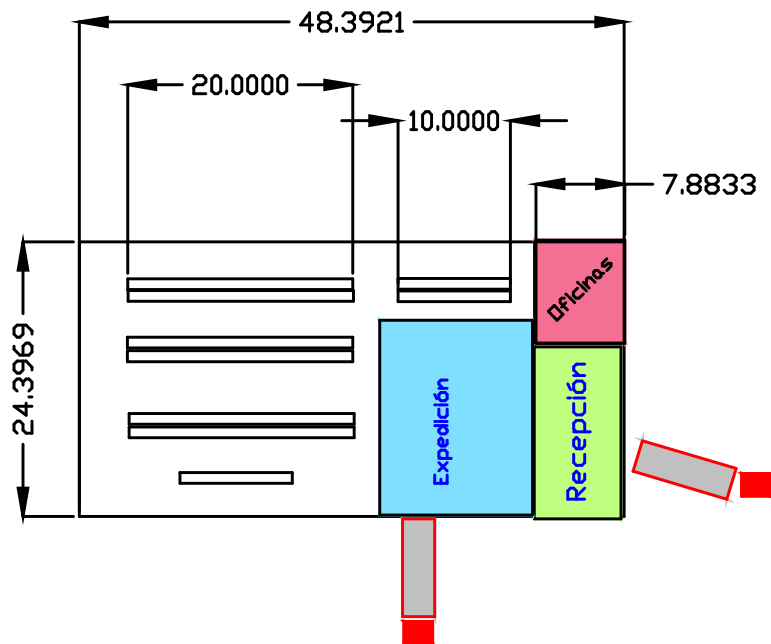
Tipo	ml totales	ml por niveles	Largo Estantería	Estanterías necesarias	Unidades reales
250ml PLA hinged deli container	110	28	20	1,38	2,00
360ml PLA hinged deli container	69	17	20	0,87	1,00
500ml PLA hinged deli container	161	40	20	2,01	3,00
750ml PLA rectangular deli container	31	8	10	0,78	1,00
1000ml PLA rectangular deli container	52	13	10	1,30	2,00

Por otro lado, la anchura de los pasillos será el de la carretilla elevadora aumentada en 1 metro⁹ según aconseja el INSHT, es decir 1,6 m + 1 m = 2,6 metros.

Finalmente, añadir que la nave contará además con una zona de expedición, otra de recepción y finalmente unas oficinas.

De este modo se diseña una nave de al menos 1.200 m² y 8 metros de altura, cuya distribución se indica a continuación:

⁹ NTP 298: Almacenamiento en estanterías y estructuras.



Tanto las operaciones de descarga, recolocación en estanterías, preparación para expedición y carga de camiones se llevará a cabo mediante carretilla elevadora eléctrica, evitando la presencia de gases en el interior de la nave.

6.2.5 Logística

A fin de optimizar los costes unitarios de adquisición de productos, las Órdenes de Fabricación se realizarán de modo que el transporte de mercancía complete totalmente el volumen de los trailers desde nuestros proveedores hasta las instalaciones del almacén central ubicado en La Palma del Condado. Fábrica trabaja bajo pedido, con un plazo de entrega medio es de 3 semanas, pudiéndose retrasar hasta dos semanas más.

Como plan de contingencia, en caso de que fallase el envío organizado por fábrica, se cuenta con la empresa de transporte internacional *XPO Logistic* quien se encargaría de realizar la recogida y entrega en las instalaciones centrales evitando cualquier rotura de stock que pueda perjudicar a nuestros clientes.

GPR contará con un camión de 2 ejes, en régimen de alquiler, con capacidad para transportar hasta 18 pallets, equivalente a unos 194.000 envases.

Para pedido más grandes, GPR contará con la colaboración de la empresa de transportes local *Transroman* a la que se subcontratarán el transporte con trailers, cuya capacidad es de 33 pallets, unas 360.000 unidades/porte.

6.2.6 Servicio Postventa y garantías

La red comercial con la que cuenta GPR se encargará del servicio postventa de la empresa, visitando periódicamente a sus clientes, compartiendo experiencias con las nuevas soluciones aportadas y asesorando de modo activo para cada solución.

Según el sistema de Calidad a cada partida recibida de Fábrica se le aplicará un desmuestre para comprobar que cumplen con los parámetros mínimos recogidos en la ficha de

producto (opacidad, peso, dimensiones, densidad, etc.). Ante cualquier incumplimiento de calidad de los productos serán devueltos a fábrica para su reproceso.

Del mismo modo, tal y como se recoge en nuestro Sistema Integrado de Gestión, de modo anual se enviarán encuestas de satisfacción a todos nuestros clientes, donde se recabará una valiosa información que permitirá corregir y mejorar nuestros procesos. Paralelamente, el sistema permite conocer cualquier incidencia en el momento que se produzca sin esperar a las encuestas de satisfacción o la visita de un comercial. Un cliente no satisfecho podrá abrir una No Conformidad, sobre la cual se trabajará para evitar que vuelva a aparecer en el futuro.

6.2.7 Sistemas de Gestión Integrado

Durante el primer año GPR implantará un sistema de gestión integrado constituido por la ISO 9.001 (Sistema de calidad), 45.001 (seguridad), 14.001 (Medioambiente) y 50.001 (Gestión energética)

Todos los procesos de GPR será auditados por estos sistemas, buscando en nuestra actividad el reto de accidentabilidad 0, cumpliendo los mejores estándares medioambientales y controlando minuciosamente los servicios y bienes prestados a nuestros clientes. Todos los pedidos recibidos serán revisados y se planificarán auditorías a los fabricantes para mayor control de la calidad de nuestros productos.

Además, dado que la actividad principal de GPR se basa en el transporte, todos los años se calculará la Huella de Carbono asociada a nuestra actividad, buscando su reducción con la ayuda de la ISO 50.0001.

Tal y como recoge el SIG, nuestros proveedores deberán cumplir con los estándares de calidad que GPR ofrece a su vez a sus clientes. Para ello se programarán auditorías periódicas a Fábrica lo que permitirá comprobar in situ que todo el proceso de fabricación no solo cumple con los requisitos requeridos, sino también con las mejores técnicas disponibles que permitan reducir su huella de carbono.

7 Recursos Humanos

7.1 Objetivos

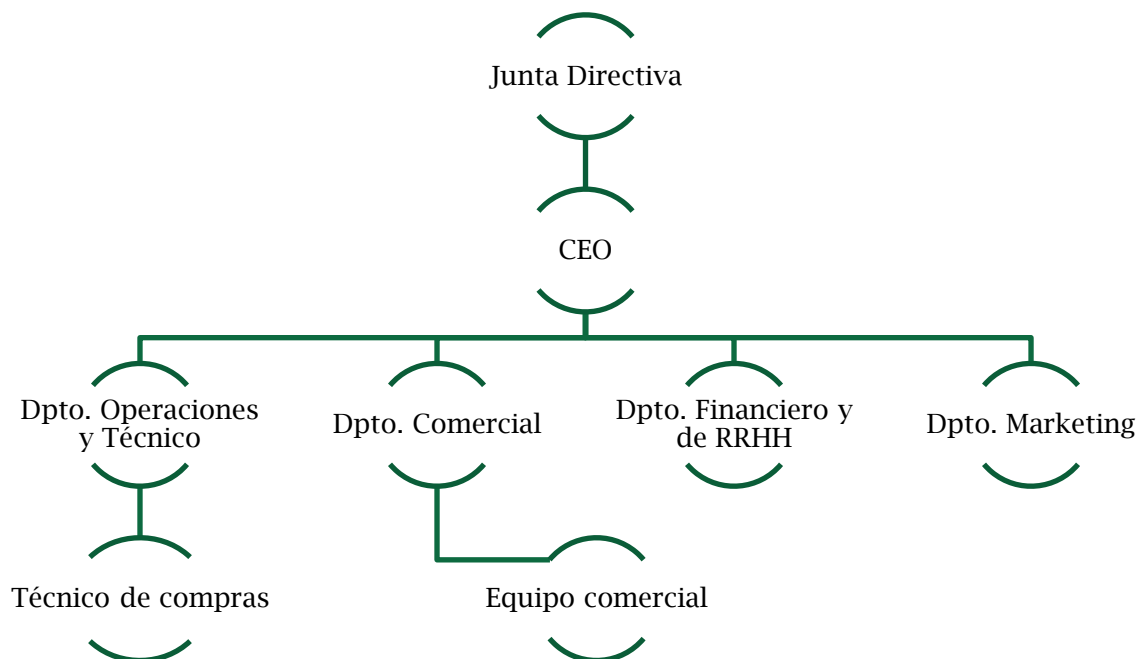
El objetivo del Departamento de Recursos Humanos es definir y compartir con todas las personas implicadas en la organización una serie de factores esenciales para el correcto funcionamiento de nuestra actividad, entre las cuales nos encontramos con:

- Organigrama y estructura de la empresa
- Perfiles necesarios
- Mecanismo de selección de personal adecuado
- Tipos de contrato y las obligaciones laborales que conllevan
- Políticas salariales
- Formación y desarrollo

El convenio al cual se debe adscribir GPR es el convenio colectivo del sector de Intermediarios del Comercio de Productos Diversos. Es necesario a la hora de realizar los contratos para establecer las condiciones mínimas de los mismos.

7.2 Organigrama y estructura de la empresa

Teniendo en cuenta la actividad de GPR y la formación de sus creadores se ha definido el siguiente organigrama y funciones que se describen a continuación:



7.3 Descripción de los puestos

Según el organigrama presentado en el punto anterior, se describen a continuación los perfiles necesarios para llevar a cabo la actividad de GPR.

Chief Executive Officer (CEO)

Es el cargo con mayor responsabilidad de la empresa:

- Informar de los objetivos, gestión y logros de la empresa.
- Toma de decisiones estratégica empresarial.
- Cumplir funciones de líder como: motivar y asesorar a los empleados que tenga a su cargo.
- Promotor y cara visible de la empresa hacia el exterior.
- Presidir el comité de dirección.
- Hacer ejecutar las políticas y decisiones que emanen del consejo de administración.

El perfil requerido para este puesto necesita cumplir con los siguientes requisitos:

- Mínimo 5 años de experiencia en un puesto de alto cargo directivo.
- Habilidades demostradas de liderazgo y gestión de equipos.
- Habilidades de comunicación y negociación.
- Idiomas mínimos: español e inglés C1. Se valora de forma positiva un tercer idioma.
- Control del estrés.

Director/a de Operaciones

El Director/a de Operaciones es el responsable de las siguientes funciones dentro de la empresa:

- Supervisar la logística de los aprovisionamientos y el control de costes
- Dirige el aprovisionamiento de materiales.
- Establece los procedimientos y procesos de la empresa en lo referente a la compra de materiales y productos.
- Coordina los sistemas de información de las áreas de compras y almacenes que permitan una gestión eficaz del conjunto.
- Coordina el flujo de los materiales y productos en almacén y los plazos de entrega con nuestros clientes.
- Gestiona los stocks de material.
- Desarrolla y controla el inventario de existencias con la finalidad de planificar las compras necesarias. (en coordinación con el departamento de compras)
- Ejecutar las actividades del área que le sea asignada.

Además, será el encargado de definir la política de compras de productos o servicios de la empresa de acuerdo con la estrategia adoptada por la empresa, y asegura el cumplimiento de los objetivos en términos de:

- Búsqueda, supervisa y dirige el proceso de selección de los proveedores potenciales y actuales.
- Dirige los planes y las acciones de reducción de costos y de mejora de proveedores
- Realiza los pedidos en coordinación con el departamento comercial.
- Analiza las condiciones del mercado y los cambios que pueden afectar sustancialmente a la marcha de la empresa.
- Búsqueda continua de mejorar la calidad de los productos (en coordinación con el departamento técnico)
- Precio (ajustados para ser competitivos en el mercado)
- Determina el campo de aplicación de la cooperación logística en lo que se refiere a los proveedores.

- Establece los criterios que se deben cumplir los proveedores en cuanto a calidad, capacidad tecnológica, capacidad de entrega y gestión directiva en coordinación con el departamento técnico y la directiva.
- Determina la política de negociación en términos de aprovisionamiento y establece las condiciones del contrato con los proveedores.
- Atiende las reclamaciones de los proveedores y analiza las causas para encontrar soluciones.

El perfil requerido para este puesto cumplirá los siguientes requisitos:

- Licenciado o diplomado.
- Experiencia en gestión de procesos productivos, logísticos y almacén.
- Habilidades demostradas liderazgo y gestión de equipos.
- Habilidades de comunicación y negociación.
- Capacidades analíticas y creativas.

Técnico de compras

El responsable de las compras deberá cumplir las siguientes funciones:

- Prospección, búsqueda y negociación de/con proveedores.
- Analizar periódicamente los precios de las materias primas, componentes o materiales.
- Control de calidad de las materias primas y componentes.
- Controlar toda la gestión documental que acompaña a cada compra.
- Información a tiempo real del stock de la organización.
- Diseñar el área de compras.
- Búsqueda continua de nuevas soluciones para ofrecer a nuestros quienes.

El perfil requerido para este puesto cumplirá los siguientes requisitos:

- Licenciado o diplomado.
- Experiencia de al menos 2 años en puesto similar.
- Idiomas: inglés nivel B2-C1 escrito y hablado. Se valorará positivamente un segundo idioma.
- Paquete ofimático.
- Manejo de ERP a nivel medio alto.

Director/a Técnico

Responsable del área técnica de la empresa con las siguientes funciones:

- Elaboración y coordinación de propuestas de ingeniería.
- Coordinación del proceso de I+D de la empresa.
- Conocimiento de los diferentes materiales, soluciones y alternativas al plástico.
- Establece los criterios que se deben cumplir los proveedores en cuanto a calidad y capacidad tecnológica en coordinación con la directiva y las necesidades de los clientes.
Ejecutar las actividades del área que le sea asignada.

El perfil requerido para este puesto cumplirá los siguientes requisitos:

- Licenciado en Ingeniería.
- Experiencia en el sector del reciclaje.
- Habilidades demostradas liderazgo y gestión de equipos.
- Habilidades de comunicación y negociación.

Director/a Comercial

Cargo responsable de las actividades comerciales de la empresa con las siguientes funciones:

- Prospección de mercado, captación y apertura de nuevas carteras de clientes.
- Planificar y coordinar la actividad comercial, realizando un seguimiento de las ofertas, avances, y los resultados obtenidos.
- Coordinación con el departamento de compras.
- Realización de reportes comerciales, confección de previsiones y su posterior seguimiento.
- Gestión y formación del equipo de comercial.
- Trato personalizado con los clientes.
- Servicio postventa.
- Realizar informe sobre las necesidades de los clientes.
- Ejecutar las actividades del área que le sea asignada.

El perfil requerido para este puesto cumplirá los siguientes requisitos:

- Diplomado o licenciado.
- Experiencia de al menos 3 años en puesto similar.
- Conocimiento del sector del reciclaje y experiencia en puestos similares.
- Habilidades de comunicación y negociación.
- Gestión de equipos.

Equipo comercial

Las personas que formarán el equipo comercial deberán contar con una clara vocación de servicio, orientación comercial, inteligencia emocional y buena organización. El **Responsable comercial** será seleccionado de otra empresa con actividad similar. Para cubrir este puesto con garantías, se ofrece una remuneración atractiva detallada en los sueldos y salarios previstos en las pautas de retribución. Entre sus funciones:

- Enfocado a la venta y negociaciones.
- Hábil para persuadir a otras personas positivamente.
- Rasgos de liderazgo.
- Sin miedo al cambio. Importantísimo que pueda desenvolverse en cualquier medio.
- Tomar riesgos y asumir responsabilidades comerciales en busca de los objetivos de la empresa.
- Trabajar bajo presión.
- Orientación hacia cumplir los objetivos.
- Habilidad para prospectar. Muy importante, que sepa tocar puertas y abrirlas, investigar y tener iniciativa.
- Capacidad de trabajar en equipo y de forma autónoma.
- Analizar datos y seguimiento de procedimientos que permitan gestionar bien su trabajo y avances.
- Manejo de programas como CRM´s o Softwares de Ventas, Caja o Marketing.
- Redacción de informes, reportes y control de la información. Así como seguimiento de los mismos.
- Alto nivel de organización y seguimiento.
- Asesoramiento a nuestros clientes de las diferentes alternativas que ofrece GPR.
- Registro de las reclamaciones de clientes.
- Conocer las diferentes alternativas que ofrece GPR.
- Detección de necesidades de los clientes.

Director/a Financiero

El Director/a Financiero es el encargado de coordinar todas las tareas contables, administrativas y financieras de la empresa. Dentro de sus funciones está:

- Realización de la contabilidad y auditorías internas.
- Controlar el efectivo: realizar una adecuada previsión de pagos y cobros para que exista suficiente liquidez, además, debe supervisar las estrategias de gestión de efectivo.
- Administrar informes financieros, carteras de inversión, la contabilidad y todo tipo de análisis financiero de la empresa.
- Lograr financiación.
- Analizar la política de inversiones en coordinación con el comité directivo de la empresa.
- Control presupuestario.
- Coordinar con la asesoría la gestión de impuestos, presentación de cuentas anuales, libros, etc.
- Controlar los costes.
- Controlar las compras.
- Conocimiento de los mercados alternativos de financiación.
- Coordinar política de inversiones.
- Ejecutar las actividades del área que le sea asignada.

El perfil requerido para este puesto cumplirá los siguientes requisitos:

- Licenciado en finanzas y contabilidad.
- Experiencia específica en alguno de los siguientes sectores: consultoría financiera, banca de empresa / corporativa, mercados bursátiles u otros de capitales externos.
- Capacidad organizativa.
- Habilidades de comunicación y negociación.

Director/a de Recursos Humanos

El director/ de Recursos Humanos es el responsable del reclutamiento de empleados para la empresa en sus diferentes áreas y entre sus funciones se encuentran:

- Organización y planificación del personal.
- Reclutamiento.
- Selección.
- Definir los planes de carrera y desarrollo profesional.
- Formación.
- Evaluación del desempeño y control del personal.
- Clima y satisfacción laboral.
- Administración del personal.
- Relaciones laborales.
- Prevención de Riesgos laborales.
- Ejecutar las actividades del área que le sea asignada.
- Ejecutar las políticas salariales.

El perfil requerido para este puesto cumplirá los siguientes requisitos:

- Diplomado o licenciado.
- Experiencia en puestos de dirección y/o gestión de personal previa de al menos 2 años.
- Capacidad organizativa.
- Habilidades de comunicación y negociación.

Director/a de Marketing

El director/a de Marketing es responsable de la dirección y estrategias del departamento de marketing con las siguientes funciones:

- Diseño, implementación y control de las estrategias de marketing.

- Coordinación y evaluación del equipo de marketing.
- Elaboración de campañas offline y online.

El perfil requerido para este puesto cumplirá los siguientes requisitos:

- Diplomado o licenciado.
- Experiencia en desarrollo de campañas de marketing online y offline.
- Habilidades demostradas liderazgo y gestión de equipos.
- Habilidades de comunicación y negociación.
- Capacidades analíticas y creativas.

7.3.1 Equipo Green Packaging Retail

En la actualidad, GPR cuenta con un equipo de 4 personas que desarrollaron la idea de negocio, así como las estrategias a seguir para posicionar la marca en el mercado y optimizar los procesos para obtener un margen de beneficios rentable.



David Gómez José Manuel Serrano Pablo Hernández Marta Villalba
Operaciones y Técnico Área Comercial Financiero y RRHH CEO y Marketing

David Gómez: responsable del Departamento de Operaciones y el Área Técnica.

Ingeniero Químico e industrial. Es actualmente el director de producción en Recilec. Además, cuenta con una gran experiencia como jefe de operaciones en plantas químicas de refinería.

José Manuel Serrano: responsable del Área Comercial.

Cuenta con más de 25 años de experiencia en el sector comercial. Actualmente es Coordinador de Metrología en VEIASA.

Pablo Hernández: Responsable Financiero y Recursos Humanos.

Licenciado en LADE. Cuenta con máster en economía bancaria y estrategia de inversión y gestión de riesgos financieros. Lleva trabajando más de 16 años en Caja Rural en diferentes proyectos, siendo actualmente encargado del Control Global de Riesgos.

Marta Villalba: CEO y responsable de Departamento de Marketing.

Diplomada en Turismo y diversos masters en marketing y dirección de empresas. Cuenta con más de 12 años de experiencia en mercados internacionales. En la actualidad lidera a nivel nacional las operaciones de City Expert, del grupo City Sightseeing.

7.4 Política de Recursos Humanos

7.4.1 Pautas para la contratación

GPR cuenta en su etapa inicial con sus cuatro socios fundadores como parte estratégica de la empresa (liderando los departamentos anteriormente expuestos), aunque estos no repercutirán en la cuenta de resultados de la empresa ya que, aunque los socios son responsables de dichas áreas, no son personal laboral de la empresa. Su retribución se limitará al reparto de dividendos, asumiendo de este modo cualquier tipo de riesgo.

Además del equipo directivo, GPR contará con:

- Un equipo comercial encargado de cerrar acuerdos con las diferentes cooperativas y los diferentes canales de venta.
- Un equipo de compras encargado principalmente de la búsqueda continua de las mejores soluciones y diseño de los bioenvases

Para la captación de nuevos talentos se hará uso de recomendaciones personales y plataformas online como LinkedIn e Infojobs, donde se publicarán ofertas de empleo con los perfiles necesarios para la empresa, así como las aptitudes y requerimientos para el puesto. Siguiendo esta estrategia, se conseguirá una bolsa de candidatos para analizar. El reclutamiento será primero por teléfono para descartar los CV seleccionados, posteriormente los seleccionados harán una dinámica de grupo, para finalmente pasar una entrevista personal para poder comentar aspectos más individuales de su situación personal y laboral. En la selección el candidato tendrá que demostrar conocimientos suficientes para el puesto, que comparta los valores de la empresa y mantenga una actitud positiva en el desempeño de sus actividades.

Por último, aunque los mozos de almacén serán contratados a través de una empresa de outsourcing, es importante para GPR que las personas que se incorporen al equipo compartan la filosofía de la empresa y entienda nuestra misión, visión y valores.

7.4.2 Pautas Retributivas

Hemos considerado un tipo medio de cotización a la Seguridad Social de los trabajadores de un 33% y un tipo de retención medio estimado del IRPF del 10%.

Los costes derivados del personal siguen la misma línea del conjunto de costes en relación con la adaptación paulatina a los objetivos de crecimiento marcados a lo largo de los cinco ejercicios proyectados en este plan.

En el ejercicio 2020, según lo ya explicado anteriormente respecto a las pruebas piloto, no incurrimos en costes de personal. Es a partir de 2021 cuando comenzamos a incurrir en estos costes con la contratación de un Responsable Comercial. Para este puesto buscaremos un perfil con experiencia comercial en el sector de los envases y packaging entre los profesionales en activo en las empresas que desarrollan estas actividades. Estableceremos para este profesional una remuneración y una proyección suficientemente atractiva con objeto de atraerlo a nuestro proyecto, siendo relevante la parte variable de la misma.

Para el ejercicio 2022, según el objetivo de crecimiento y la entrada en nuevos sectores planteada incorporamos a un comercial junto con el Responsable. La localización y el

tamaño de las empresas del sector de los frutos rojos y de frutas con hueso nos permite considerar que podemos llevar a cabo la labor comercial con estos recursos.

En 2023 incorporamos a 1 persona en la labor comercial y un técnico de compras para reforzar la labor de búsqueda de las soluciones que requieren nuestros clientes.

Mantenemos la plantilla en 2024, la concentración y el tamaño de las empresas de frutos rojos y frutas con hueso permite considerar que los comerciales pueden abarcarlas sin problemas y además dirigir los esfuerzos hacia otros sectores como la restauración o los hoteles con una plantilla de 3 personas en labores comerciales y una en compras.

Salario (euros)	2020		2021		2022		2023		2024	
	Nº Personas	Salario Bruto	Nº Personas	Salario Bruto	Nº Personas	Salario Bruto	Nº Personas	Salario Bruto	Nº Personas	Salario Bruto
Resp. Comercial			1	40.956	1	49.084	1	51.977	1	56.167
Comercial 1					1	29.621	1	30.691	1	32.093
Comercial 2							1	30.691	1	32.093
Técnico compras							1	28.961	1	30.065
Total			1	40.956	2	78.704	4	142.320	4	150.417

Respecto a la estructura salarial hay que destacar la importancia de la remuneración variable en el salario de los comerciales. Para que el proyecto se desarrolle conforme a lo planificado es necesario captar a los clientes y alcanzar el volumen de pedidos que establecemos como objetivo, por ello hemos establecido un peso importante de la remuneración variable en el total del salario bruto.

% Salario variable	2020	2021	2022	2023	2024
Resp. Comercial		26,75%	37,66%	39,95%	43,32%
Comercial 1			15,60%	16,91%	18,95%
Comercial 2				16,91%	18,95%
Comercial 3				11,95%	13,49%
Total		26,75%	29,36%	24,32%	26,96%

7.4.3 Pautas para la formación y desarrollo

Para el cumplimiento de la consecución de objetivos con éxito y expansión de la empresa, detallamos a continuación las pautas de formación y desarrollo de nuestro activo más importante, nuestro equipo.

Para ello hemos definido los siguientes mecanismos de formación:

- Formación inicial en el puesto de trabajo y visita a nuestros clientes
- Curso de técnicas de ventas y gestión comercial

Dentro del Plan de Expansión de la empresa se recopilan las necesidades de formación anual para la elaboración de un plan de formación, donde contamos con formaciones especializadas (MBAs) para el desarrollo de talentos dentro de la empresa entre otros.

8 Plan Jurídico - Mercantil

Para decidir el tipo de sociedad adecuada para constituir GPR, teniendo presente todo lo descrito en este plan de negocio, hemos consultado la siguiente legislación:

- Código de Derecho de Sociedades, publicado en el Boletín Oficial del Estado (B.O.E.)
https://www.boe.es/biblioteca_juridica/codigos/codigo.php?id=106_Codigo_de_De_recho_de_Sociedades&modo=2
- Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.
<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2010-10544>
- Real Decreto-ley 13/2010, de 3 de diciembre, de actuaciones en el ámbito fiscal, laboral y liberalizadoras para fomentar la inversión y la creación de empleo.
<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-18651>
- Ley 25/2011, de 1 de agosto, de reforma parcial de la Ley de Sociedades de Capital y de incorporación de la Directiva 2007/36/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 11 de julio, sobre el ejercicio de determinados derechos de los accionistas de sociedades cotizadas.
<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2011-13240>
- Ley 44/2015, de 14 de octubre, de Sociedades Laborales y Participadas.
<https://boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11071>
- Ley 7/2003, de 1 de abril, de la sociedad limitada Nueva Empresa por la que se modifica la Ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada.
<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2003-6586>

A continuación, detallamos el plan jurídico de GPR.

8.1 Forma Jurídica

El tipo de sociedad al que nos acogemos para crear GPR será el de Sociedad mercantil de responsabilidad limitada regulado por Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital

8.2 Nombre de la Sociedad

En el punto 1 del artículo 6 “Indicación del tipo social” del Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, para la denominación de la sociedad establece:

“1. En la denominación de la sociedad de responsabilidad limitada deberá figurar necesariamente la indicación «Sociedad de Responsabilidad Limitada», «Sociedad Limitada» o sus abreviaturas «S.R.L.» o «S.L.».”

Siguiendo estas directrices el nombre de la sociedad será **Green Packaging Retail, S.R.L.**

8.3 Objeto Social

Green Packaging Retail, S.R.L. tendrá por objeto social proporcionar soluciones integrales de asesoramiento, cubriendo la búsqueda de materiales y proveedores, diseño, personalización y distribución continua, para dar respuesta a las necesidades de las empresas y usuarios respecto a los bioenvases alternativos al plástico.

8.4 Capital social, socios y reparto de las acciones

En el momento de la constitución de GPR, se llevará a cabo una aportación inicial al Capital Social por importe de 60.000 euros que será aportada por los socios a partes iguales, quedando la distribución accionarial inicial de la siguiente forma:

Socios	Aportación inicial		Nº acciones
Marta Villalba	15.000 €	25,00%	250
José Manuel Serrano	15.000 €	25,00%	250
David Gómez	15.000 €	25,00%	250
Pablo Hernández	15.000 €	25,00%	250
Total	60.000 €	100,00%	1.000

Al año siguiente de su constitución, en 2021 está previsto una ampliación de capital de 60.000€. De estos, 15.000€ son aportados por los socios y 45.000€ por inversores externos. Esta ampliación está descrita de forma más extensa en el plan financiero.

Tras la ampliación de capital planteada para 2021, la distribución accionarial quedaría de la siguiente forma:

Socios	Capital Social 2021		Nº acciones
Marta Villalba	20.000 €	16,67%	333 €
José Manuel Serrano	20.000 €	16,67%	333 €
David Gómez	20.000 €	16,67%	333 €
Pablo Hernández	20.000 €	16,67%	333 €
Otros socios	40.000 €	33,33%	667 €
Total	120.000 €	100,00%	2.000

Por tanto, con la entrada de inversores externos el 66,7% correspondería a los socios fundadores y el 33,3% restante quedaría en manos de los inversores.

8.5 Estatutos de Green Packaging Retail

GPR dispondrá de una nave industrial alquilada para su sede social ubicada en Carretera Circunvalación, s/n, de La Palma del Condado de (Huelva).

Si existiese la necesidad de cambiar la ubicación de la sede, crear delegaciones o sucursales por cuestiones estratégicas o de otra índole, esta decisión será tomada y aprobada por el órgano de administración, tal como establece el artículo 11 del Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio.

Por otra parte, se seguirá lo indicado en este mismo Real Decreto para la constitución de los estatutos de GPR. En estos se establecerán que los acuerdos sociales se adoptarán por mayoría de los votos válidamente emitidos, siempre que representen, al menos, un tercio de los votos correspondientes a las participaciones sociales en que se divide el capital social, no computándose los votos en blanco. No obstante, y por excepción a lo dispuesto en el apartado anterior, se requerirá el voto favorable:

- De más de la mitad de los votos correspondientes a las participaciones en que se divide el capital social, para los acuerdos referentes al aumento o reducción de capital social, o, cualquier otra modificación de los estatutos sociales para los que no se requiera la mayoría cualificada que se indica en el apartado siguiente.
- De al menos dos tercios de los votos correspondientes a las participaciones en que se divide el capital social, para los acuerdos referentes al aumento de capital social por encima del límite máximo establecido en el artículo 135 de la Ley, a la transformación, fusión o escisión de la sociedad, a la supresión del derecho de preferencia en los aumentos de capital, a la exclusión de socios, a la autorización a los administradores para que puedan dedicarse, por cuenta propia o ajena, al mismo, análogo o complementario género de actividad que constituya el objeto social.

La administración de la sociedad se realiza mediante un órgano pluripersonal no colegiado compuesto por los cuatro socios fundadores, en quienes recaen por igual el poder de representación de GPR. Esta forma de administración ha sido adoptada por los socios fundadores y corresponderá a la junta general, por mayoría cualificada y sin que implique modificación estatutaria, la facultad de optar con posterioridad por otro modo de organizar la administración de la GPR.

Para ser nombrado administrador se requerirá la condición de socio. Estos ejercerán su cargo por tiempo indefinido, salvo que la Junta general, con posterioridad a la constitución, determine su nombramiento por plazo determinado.

Inicialmente los administradores no serán retribuidos y será la Junta General la que podrá acordar con posterioridad que el cargo de administrador sea retribuido, así como la forma y cuantía de la retribución.

8.6 Normas Jurídicas

Las diferentes legislaciones que son de aplicación en la actividad de GPR se pueden clasificar en dos grandes bloques.

Legislación técnica aplicable a los envases

La legislación que deben cumplir los envases es la que se nombra a continuación:

- Reglamento (CE) 1935/2004, de 27 de octubre de 2004, del Parlamento Europeo y del Consejo, sobre los materiales y objetos destinados a entrar en contacto con alimentos y por el que se derogan las Directivas 80/590/CEE y 89/109/CEE, de manera que se garantiza que todos los materiales que se ponen en el territorio comunitario cumplen los mismos requisitos de calidad.
<https://www.boe.es/doue/2004/338/L00004-00017.pdf>
- Reglamento (CE) 2023/2006, de 22 de diciembre de 2006, de la Comisión, sobre buenas prácticas de fabricación de materiales y objetos destinados a entrar en contacto con alimentos.
<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2006-82723>
- Reglamento (UE) nº 10/2011 de la Comisión, de 14 de enero de 2011 sobre materiales y artículos plásticos destinados a entrar en contacto con alimentos, modificado por el Reglamento (UE) 2016/1416 de la Comisión, de 24 de agosto de 2016.
<https://www.boe.es/doue/2011/012/L00001-00089.pdf>
<https://www.boe.es/doue/2016/230/L00022-00042.pdf>
- Real Decreto 846/2011, de 17 de junio, por el que se establecen las condiciones que deben cumplir las materias primas a base de materiales poliméricos reciclados para su utilización en materiales y objetos destinados a entrar en contacto con alimentos. Este Real Decreto fue modificado por el Real Decreto 517/2013, de 5 de julio
<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2011-11827>

https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2013-8013

- Real Decreto 1025/2015, de 13 de noviembre, por el que se modifica el Real Decreto 846/2011, de 17 de junio.

https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-12931

Los bioenvases que comercializa GPR cumplen con la legislación antes indicada.

Legislación tributaria y fiscal

La norma marco del Sistema Tributario Español es la Ley 58/2003, de 17 de diciembre, General Tributaria (<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2003-23186>).

A continuación, relacionamos las diferentes obligaciones tributarias a las que está obligada GRP en su actividad:

Impuesto de Sociedades

Se tributará al 25% para la base imponible de cada periodo salvo que se cumpla lo indicado en el artículo 7 del Capítulo II del Real Decreto-ley 4/2013, de 22 de febrero (<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2013-2030>).

Si se cumple lo indicado artículo 7 de la legislación antes indicada, GPR en el primer período impositivo en que la base imponible resulte positiva y en el siguiente, con arreglo a la siguiente escala, excepto si, de acuerdo con lo previsto en el artículo 28 de la Ley del Impuesto sobre Sociedades, deban tributar a un tipo diferente al general:

- a) Por la parte de base imponible comprendida entre 0 y 300.000 euros, al tipo del 15 por ciento.
- b) Por la parte de base imponible restante, al tipo del 20 por ciento.

Impuesto sobre el valor añadido - IVA

Al no ser la actividad de GPR una de las actividades establecidas como especiales por la Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido (<https://www.boe.es/eli/es/1/1992/12/28/37>), en adelante IVA), la actividad de GPR está incluida dentro del régimen general.

Por una parte, los proveedores (de bienes y servicios) nos repercutirán el IVA correspondiente a las compras que realice GPR. A la suma del IVA pagado a los proveedores se le denomina IVA soportado.

A su vez GPR emitirá facturas por las ventas a sus clientes repercutiéndoles el IVA del 21% sobre la base imponible de las ventas. A la suma del IVA recaudado a los clientes se le denomina IVA repercutido.

Mensual o trimestralmente, según corresponda se presenta la declaración-liquidación del IVA y se realiza el ingreso por la diferencia entre el IVA repercutido y el IVA soportado siempre que el IVA repercutido sea superior al soportado.

La declaración-liquidación se presenta mediante los siguientes modelos oficiales y plazos:

- Modelo 303 (Autoliquidación trimestral): De forma general se presenta trimestralmente en los siguientes plazos
 - Primer trimestre: del 1 al 20 de abril
 - Segundo trimestre: del 1 al 20 de julio
 - Tercer trimestre: del 1 al 20 de octubre
 - Cuarto trimestre: del 1 al 30 de enero
- Modelo 303 (Autoliquidación mensual): Se puede optar a realizar la declaración-liquidación de forma mensual, en el plazo del 1 al 20 del mes siguiente, excepto en el mes de julio que se puede realizar desde 1 de agosto al 20 de septiembre y el mes de diciembre que se puede realizar desde 1 al 30 de enero. Para realizar la autoliquidación mensualmente es necesario inscribirse en el Registro de devolución mensual.
- Modelo 390 (Declaración Resumen Anual): El modelo 390 es el modelo tributario anual de IVA y complementa al 303. Se trata de un modelo en el que se detalla un resumen del año fiscal. Al ser un resumen anual, el plazo de presentación es del 1 al 30 de enero del siguiente año.

Inscripción en la Seguridad Social

La inscripción de las empresas y la afiliación, alta, bajas y variaciones de datos de los trabajadores está regulada por el Real Decreto 84/1996, de 26 de enero, por el que se aprueba el Reglamento General sobre inscripción de empresas y afiliación, altas, bajas y variaciones de datos de trabajadores en la Seguridad Social (<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1996-4447>).

Para ellos disponemos del portal de la Seguridad Social (<http://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet>).

Impuesto de Actividades Económicas (IAE)

El impuesto sobre Actividades Económicas (IAE) es un impuesto gestionado por los ayuntamientos. El IAE se devenga por el mero ejercicio de actividad profesional, económica o artística, se ejerza o no en local determinado.

Para darse de alta hay que elegir el epígrafe que más se adecua al trabajo o actividad que GPR va a realizar dentro del <http://www.epigrafesia.com/>. El epígrafe más acorde a la actividad de GPR es el 617.9, perteneciente a la sección 1, división 6 agrupación 61 y grupo 617.

El alta en la agencia tributaria se realizará mediante el modelo 036 (ó 037),

Clasificación Nacional de Actividades Económicas

Según la Clasificación Nacional de Actividades Económica de 2009 (CNAE 2009) la actividad que desarrollara GPR corresponde al CNAE 4690.- Comercio al por mayor no especializado.

9 Plan Financiero

9.1 Datos principales

En este apartado desarrollamos el Plan Financiero de GPR incorporando en el mismo los inputs que se desprenden de los distintos planes y apartados expuestos con anterioridad.

A modo de resumen inicial para la mejor comprensión del Plan Financiero destacamos las siguientes premisas sobre los que se asientan las bases del mismo:

- El modelo de GPR se basa en proporcionar a nuestros clientes un servicio integral de búsqueda, asesoramiento, diseño, personalización y distribución de bioenvases alternativos al plástico de origen fósil. Somos una empresa de servicios que se adapta y personaliza cada petición de nuestros clientes para, de una forma fácil y ágil para ellos, ofrecerles las mejores soluciones que ofrece el mercado, ayudarles a diferenciarse y estar actualizados con las últimas novedades, por lo que **los ingresos provienen de la venta de dichos productos a nuestros clientes estableciendo un margen sobre el precio pagado a nuestros proveedores.**
- En función del tipo de bioenvase (diferentes formatos y materiales) y el nivel de personalización requerido por los clientes dicho **margen** variará. En el mismo se **incluye el transporte** que GPR realiza para poner el pedido en la puerta del Cliente.
- Buscamos alcanzar **volúmenes elevados** dado el pequeño margen unitario de este tipo de productos, aspecto que, teniendo en cuenta el tamaño del mercado al que nos dirigimos, resulta factible. Recordar que solo una empresa del mercado como Royal utiliza entre 50 y 60 millones de envases al año según ellos mismos nos han comentado en la entrevista mantenida.
- La puesta en marcha del proyecto **no requiere una gran inversión en activos fijos.** Los costes vienen dados por las actividades y recursos clave. El margen que hemos establecido permite cubrir esos costes y obtener un beneficio.
- Una **estructura ágil y flexible** diseñada con objeto de **controlar los costes**, en la que los socios no suponemos una carga de gastos de personal para la empresa, y **que evoluciona con los objetivos de crecimiento marcados**, pudiendo además adaptarse fácilmente a situaciones sobrevenidas sin generarnos una carga importante que tengamos que seguir soportando sin necesidad.

9.1.1 Datos generales del proyecto

La fecha de arranque de la actividad se ha establecido en enero de 2020, siendo el ejercicio 2020 el primer año de planificación financiera. Hemos desarrollado proyecciones financieras para cinco ejercicios, comprendiendo los mismos de 2020 a 2024.

En relación a los datos fiscales, hemos considerado un tipo de IVA del 21%, tanto para el soportado en las inversiones, compras y gastos de estructura, como para el repercutido en los ingresos. Consideramos un tipo impositivo medio del Impuesto de Sociedades del 25% y un tipo de retención medio del IRPF del 10%.

Respecto a la Seguridad Social, hemos considerado un tipo medio de cotización de los trabajadores del 33%.

La política de reparto de dividendos y capitalización de beneficios que hemos establecido contempla un reparto de dividendos del 40% del beneficio a partir del ejercicio siguiente al de la superación del punto de equilibrio, permitiendo que el primer resultado positivo sea

destinado en su totalidad a compensar pérdidas de ejercicios anteriores. En la proyección de este plan el reparto de dividendos se produce en los ejercicios 2023 y 2024.

Por otra parte, considerando las campañas productivas de los clientes para los que planteamos la distribución de los bioenvases, expuesto en los apartados anteriores relativos al mercado y los segmentos a los que nos dirigimos, hemos estimado una distribución mensual de los ingresos y gastos variables teniendo en cuenta que las principales campañas de frutos rojos tienen la siguiente distribución:

- Campaña de fresas/fresón de enero a junio
- Campaña de frambuesas de octubre a abril
- Campaña de arándanos de febrero a mayo
- Campaña de moras de abril a julio

En base a ello, la distribución mensual de ingresos y gastos variables que hemos estimado queda de la siguiente manera:

Distribución mensual de ingresos y gastos												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Ingresos	5,00%	15,00%	15,00%	15,00%	10,00%	10,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Gastos variables	5,00%	15,00%	15,00%	15,00%	10,00%	10,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%

9.1.2 Cálculo de rentabilidad esperada por los inversores

Para estimar la rentabilidad esperada por inversores vamos a considerar el concepto de WACC, de las siglas en inglés Weighted Average Cost of Capital, también denominado coste promedio ponderado del capital (CPPC). Es la tasa de descuento que se utiliza para descontar los flujos de caja futuros a la hora de valorar un proyecto de inversión.

Si el WACC es inferior a la rentabilidad sobre el capital invertido se habrá generado un valor económico agregado (EVA) para los accionistas.

Tal y como su propio nombre indica, el WACC pondera los costos de cada una de las fuentes de capital, independientemente de que estas sean propias o de terceros, siendo su fórmula la siguiente:

$$\text{WACC} = K_e E/(E+D) + K_d (1-t) D/(E+D)$$

Donde:

K_e : Coste de los Fondos Propios - Cost of Equity

K_d : Coste de la Deuda Financiera

E : Fondos Propios

D : Deuda Financiera

t : Tasa impositiva

Para estimar el coste del patrimonio (K_e) generalmente se utiliza una versión modificada del Capital Asset Pricing Model, o CAPM. Este modelo sirve para calcular el precio de un activo o una cartera de inversión y supone la existencia de una relación lineal entre el riesgo y la rentabilidad financiera del activo, donde:

$$K_e = R_f + \beta [E(R_m) - R_f] + \text{Riesgo país}$$

Donde:

- K_e : tasa de rentabilidad esperada de un activo.

- Rf: la tasa libre de riesgo está asociada a la rentabilidad de un bono emitido por un Banco Central. Se puede tomar como referencia la tasa de rentabilidad de un bono a 5 años o una obligación a 10 años emitidos por el Tesoro Público.
- Beta de un activo financiero: la sensibilidad del activo respecto a su Benchmark, el mercado. Tras realizar una búsqueda en sitios web de análisis financiero, dada la complejidad de estimar la beta de una empresa no cotizada, hemos obtenido el dato de un estudio¹⁰ del profesor Aswath Damodaran según el sector que queramos estudiar, en nuestro caso hemos considerado el sector “Retail (Distributors)” para el que la beta es de 1,28.
- E(Rm): La rentabilidad esperada del mercado requiere obtener una estimación de la rentabilidad de las empresas que componen el mercado o sector a estudiar. En el caso de realizar un análisis del mercado, consideraríamos la tasa de retorno promedio anual de dicho mercado para un periodo de tiempo de al menos 10 años¹¹.
- Asimismo, es recomendable tener en cuenta el riesgo país, el cual no se incluye en la fórmula del CAPM.

Para determinar el coste de deuda (Kd) haya que tener en cuenta que el coste del pasivo de una empresa se establece a partir del coste de un activo sin riesgo más un spread de mercado para operaciones de financiación.

La principal ventaja del WACC es que determina el coste de la inversión independientemente de las fuentes de financiación para así poder determinar una tasa de rendimiento superior a la WACC y que, por tanto, genere valor agregado para los accionistas.

En base a lo comentado anteriormente, el cálculo del WACC sería el siguiente:

Concepto	Importes	%
Fondos Propios E/ (D+E)	120.000 €	73%
Endeudamiento D/ (D+E)	45.000 €	27%

Tasa libre de riesgo (Rf)	2%
Prima de mercado [E(Rm) - Rf]	6%
Beta β	1,28
Riesgo país	1%
Tasa impositiva	25%

Coste de los fondos propios	10,68%
-----------------------------	--------

$$K_e = R_f + \beta [E(R_m) - R_f] + \text{Riesgo país}$$

Coste de la deuda	10,00%
-------------------	--------

$$K_d = R_f + \text{spread}$$

WACC = $K_e E/(E+D) + K_d (1-t) D/(E+D)$	9,81%
--	-------

¹⁰ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

¹¹ <https://ahorrainvierte.com/expectativas-de-rentabilidad-para-los-proximos-10-anos-2019-2029/>

9.2 Plan de inversiones

9.2.1 Necesidades de financiación de inversiones

La puesta en marcha del proyecto no requiere una inversión importante en activos fijos. Para ello hemos diseñado una estructura ágil y flexible, con objeto de controlar los costes, que evoluciona con los objetivos de crecimiento y que se puede adaptar fácilmente a las situaciones sobrevenidas sin generarnos una carga importante que tengamos que seguir soportando sin necesidad.

A continuación, exponemos la distribución y la evolución de las inversiones en activos corrientes y no corrientes y las fuentes de financiación del pasivo a lo largo de los ejercicios proyectados (2020 a 2024) que detallaremos en los siguientes apartados en mayor profundidad:

A Inicio de Actividad:	Apertura Ejerc. 2020	Cierre Ejerc. 2020	Cierre Ejerc. 2021	Cierre Ejerc. 2022	Cierre Ejerc. 2023	Cierre Ejerc. 2024
Inversión en Inmovilizado (Activo No Corriente)	0,00% 0 €	0,00% 0 €	12,12% 9.150 €	4,87% 10.050 €	2,70% 10.700 €	1,60% 13.100 €
Inversión en Circulante (Activo Corriente)	100,00% 60.000 €	100,00% 3.619 €	87,88% 66.359 €	95,13% 196.498 €	97,30% 385.329 €	98,40% 804.916 €
INVERSIÓN TOTAL (Inmovilizado + Circulante)	100,0% 60.000 €	100,0% 3.619 €	100,0% 75.509 €	100,0% 206.548 €	100,0% 396.029 €	100,0% 818.016 €
FINANCIACIÓN TOTAL (Propia + Ajena)	100,0% 60.000 €	100,0% 3.619 €	100,0% 75.509 €	100,0% 206.548 €	100,0% 396.029 €	100,0% 818.016 €
Recursos Propios (Patrimonio Neto)	100,00% 60.000 €	100,00% 3.619 €	49,39% 37.297 €	30,15% 62.266 €	30,34% 120.152 €	36,48% 298.378 €
Recursos Ajenos (Pasivo No Corriente + Pasivo Corriente)	0,00% 0 €	0,00% 0 €	50,61% 38.212 €	69,85% 144.282 €	69,66% 275.877 €	63,52% 519.639 €

9.2.2 Inversiones en Activos No Corrientes

Como ya hemos comentado, la estructura que hemos diseñado no requiere una inversión importante en activos fijos dotando de flexibilidad al proyecto en función de las necesidades sobrevenidas.

En el primer ejercicio 2020 no llevamos a cabo ninguna inversión. La inversión inicial en Activos No Corrientes se realiza a principios del ejercicio 2021 cuando la empresa comienza a facturar y suministrar pedidos a los clientes. Los activos que se adquieren son los imprescindibles para poder desarrollar la actividad obteniendo el uso del resto a través de su arrendamiento.

Incorporamos el detalle de los mismos:

INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS (euros)		Vida útil	2021	2022	2023	2024
*	Intangible		6.000			
-	Aplicaciones informáticas (*)	3 años	6.000			
*	Material		5.750	3.750	3.750	3.750
-	Instalaciones (estanterías nave)	15 años	3.750	3.750	3.750	3.750
-	Mobiliario de oficina	10 años	1.000			
-	Equipamientos informáticos	4 años	1.000			
TOTAL INVERSIONES			11.750	3.750	3.750	3.750

(*) Software ERP, aplicaciones informáticas para la gestión de pedidos, facturación y logística.

9.2.3 Inversiones en Activos Corrientes

Las inversiones en Activos Corrientes vienen definidas por la política de circulante de la empresa en la que hemos establecido un plazo en torno a los 30 días de rotación de las existencias en el almacén y como periodo medio de cobro a clientes y pago a proveedores.

NECESIDADES DE CIRCULANTE (euros)	2020	2021	2022	2023	2024
- Mercaderías		23.045	57.893	108.330	181.734
- Clientes		36.824	93.188	174.482	292.063
- H. P. deudora por I.V.A. soportado	2.900				
TOTAL	2.900	59.869	151.082	282.811	473.797

RECURSOS CIRCULANTES (euros)	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024
- Acreedores comerciales		34.530	78.562	141.762	231.554
- Dividendos a pagar				38.590	118.817
- H.P. acreedora por I.V.A. repercutido		1.194	7.615	17.036	31.505
- H.P. acreedora por Impuesto sobre beneficios			8.323	32.159	99.014
- H.P. acreedora por retención IRPF.		1.362	2.617	4.732	5.001
- Organismos de la S.S. acreedores		1.126	2.164	3.914	4.136
- Otras cuentas a pagar no financieras					
TOTAL		38.212	99.282	238.193	490.028

FONDO DE ROTACIÓN (euros)	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024
- Necesidades / Recursos	2.900	21.657	51.800	44.619	(16.231)
- Variación positiva Fondo de Rotación	2.900	18.757	30.143		
- Variación Negativa Fondo de Rotación				(7.181)	(60.850)

9.2.4 Otros gastos iniciales

Gastos iniciales (euros)	2020
Notaría	350
Certificado negativo del nombre	35
Registro Mercantil, BORME	250
ITP (Impto. Transmisiones Patrimoniales)	500
Gastos de constitución	1.135

9.2.5 Fuentes de financiación de inversiones

Teniendo en cuenta las inversiones mencionadas en los puntos anteriores las necesidades de financiación y las fuentes de financiación consideradas se detallan a continuación:

	PARTIDAS (euros)	2020	2021	2022	2023	2024
* Inversiones en activos no corrientes			11.750	3.750	3.750	3.750
* Variaciones positivas del Fondo de Rotación		2.900	18.757	30.143		
* Pérdidas del ejercicio u otras disminuciones del Patrimonio Neto		55.246	26.322			
* Amortizaciones financieras					7.315	8.075
TOTAL NECESIDADES FINANCIERAS		58.146	56.829	33.893	11.065	11.825
* Desinversiones en activos no corrientes						
* Variaciones negativas del Fondo de Rotación					7.181	60.850
* Autofinanciación						
- Dotaciones a la amortización			2.600	2.850	3.100	1.350
- Resultado del ejercicio				24.970	57.885	178.226
* Financiación externa						
- Capital		60.000	60.000			
- Prima de emisión						
- Reservas iniciales		(1.135)				
- Otros fondos propios						
- Subvenciones de capital recibidas						
- Préstamos a largo plazo				45.000		
- Otras deudas a largo plazo						
- Otras deudas a corto plazo						
TOTAL RECURSOS FINANCIEROS		58.865	62.600	72.820	68.166	240.426
SUPERÁVIT/DÉFICIT		719	5.771	38.927	57.101	228.601
SUPERÁVIT/DÉFICIT ACUMULADO		719	6.490	45.416	102.518	331.119

Como se aprecia en el cuadro anterior, la financiación inicial que necesita el proyecto no es elevada y se circunscribe al periodo 2020-2022, donde no se alcanza todavía la capacidad para generar flujos de efectivo suficientes con los que desarrollar la operativa normal del negocio.

Pasamos a explicar el detalle de la financiación planteada:

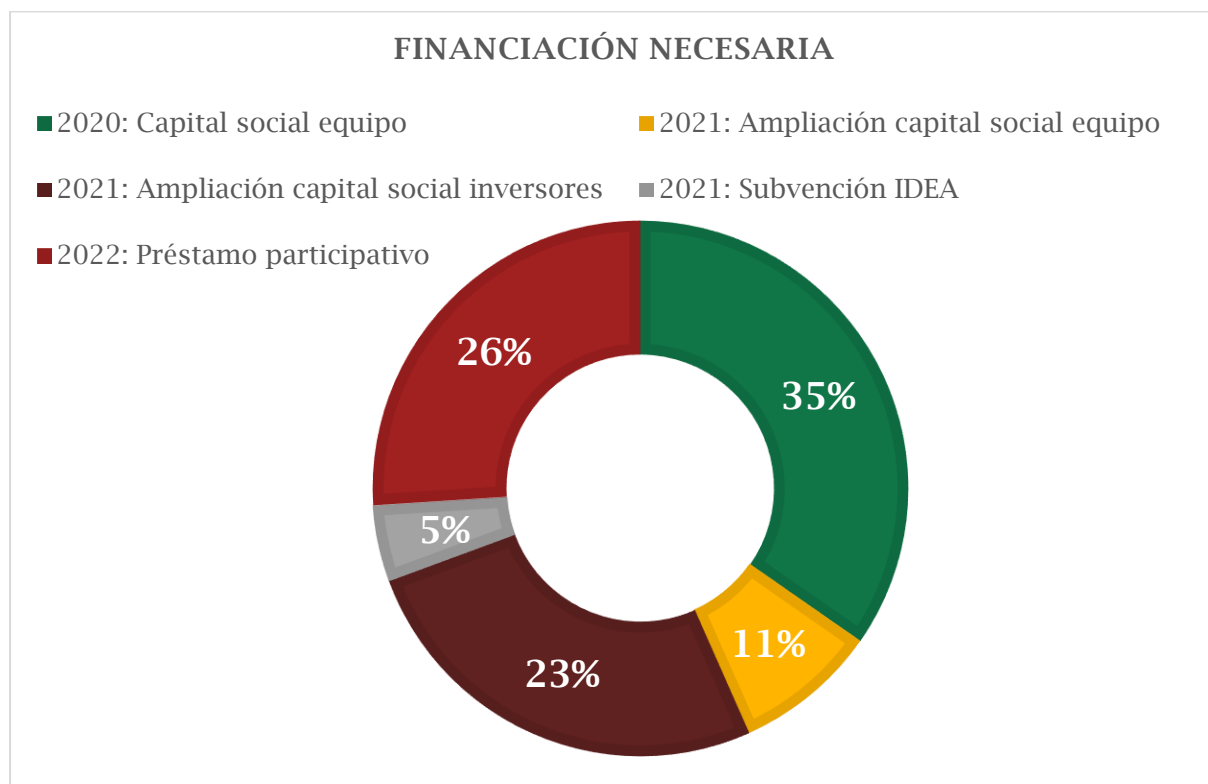
- **Ejercicio 2020**
 - o **60.000 € de aportación inicial al Capital Social** para iniciar la actividad por parte de los cuatro socios a partes iguales, como ya hemos comentado anteriormente en el plan jurídico-mercantil.
- **Ejercicio 2021**
 - o **8.000 € de subvención a fondo perdido de la Agencia IDEA** para hacer frente a la inversión en Activos No Corrientes explicada en apartados anteriores. La solicitud se realiza en el marco de los programas de Subvenciones para el desarrollo industrial, la mejora de la competitividad, la transformación digital y la creación de empleo PYMES¹².

¹²<https://www.juntadeandalucia.es/organismos/economiaconocimientoempresasyuniversidad/idea/areas/subvenciones-ayudas-financiacion/desarrollo-industrial.html>

- 60.000 € de ampliación de capital de los que 20.000 € son aportados por los socios y 40.000 € por inversores externos.
- Ejercicio 2022
 - 45.000 € obtenidos a través de financiación ajena en forma de préstamos pudiendo dividirse en dos opciones o quedar agrupado como una sola operación. En el caso de dividirse en varias operaciones:
 - Una parte a través de **préstamo de ENISA** dentro de su Línea de Financiación a Emprendedores¹³.
 - Otra parte obtenida en una entidad financiera con la garantía aportada por una SGR, en este caso Garantía en el marco de su **línea “ECO Garantía”**¹⁴ especialmente diseñada para proyectos que favorecen la sostenibilidad medioambiental y con mejores condiciones que el resto de las líneas de garantía normales.

Tras este esquema de financiación que planteamos, la participación en el capital de los socios con la entrada de inversores externos en el ejercicio 2021 ascendería al 66,7% del mismo quedando el 33,3% restante en manos de los inversores.

El total de la financiación planteada asciende a 173.000 €, de los que los socios aportan el 46%, los inversores un 23% y el 31% restante corresponde a la financiación ajena obtenida mediante subvenciones y préstamos.



¹³<https://www.enisa.es/es/financia-tu-empresa/lineas-de-financiacion/d/emprendedores>

¹⁴<http://sgrgarantia.es/2019/09/11/ecogarantia-nueva-linea-especial-de-financiacion-sostenible-para-las-empresas-de-la-region/>

9.3 Estados Financieros

9.3.1 Balance

BALANCE (euros)	2020		2021		2022		2023		2024	
* ACTIVO NO CORRIENTE			9.150	12,12%	10.050	4,87%	10.700	2,70%	13.100	1,60%
- Intangible			6.000	7,95%	6.000	2,90%	6.000	1,52%	6.000	0,73%
- (Fondo de amortización)			(2.000)	(2,65%)	(4.000)	(1,94%)	(6.000)	(1,52%)	(6.000)	(0,73%)
- Material			5.750	7,62%	9.500	4,60%	13.250	3,35%	17.000	2,08%
- (Fondo de amortización)			(600)	(0,79%)	(1.450)	(0,70%)	(2.550)	(0,64%)	(3.900)	(0,48%)
- Inv. empresas del grupo y asociadas										
- Financiero										
- Activos por impuesto diferido										
* ACTIVO CORRIENTE	3.619	100,00%	66.359	87,88%	196.498	95,13%	385.329	97,30%	804.916	98,40%
- Existencias			23.045	30,52%	57.893	28,03%	108.330	27,35%	181.734	22,22%
- Clientes			36.824	48,77%	93.188	45,12%	174.482	44,06%	292.063	35,70%
- H. P. deudora por I.V.A. soportado	2.900	80,15%								
- Otras cuentas a cobrar										
- Tesorería	719	19,85%	6.490	8,59%	45.416	21,99%	102.518	25,89%	331.119	40,48%
TOTAL ACTIVO	3.619	100,00%	75.509	100,00%	206.548	100,00%	396.029	100,00%	818.016	100,00%

BALANCE (euros)	2020		2021		2022		2023		2024	
* PATRIMONIO NETO	3.619	100,00%	37.297	49,39%	62.266	30,15%	120.152	30,34%	298.378	36,48%
- Capital	60.000	1657,95%	120.000	158,92%	120.000	58,10%	120.000	30,30%	120.000	14,67%
- Prima de emisión										
- Reservas	(1.135)	(31,36%)	(1.135)	(1,50%)	(1.135)	(0,55%)	(1.135)	(0,29%)	(1.135)	(0,14%)
- Resultados ejercicios anteriores			(55.246)	(73,17%)	(81.568)	(39,49%)	(56.599)	(14,29%)	1.287	0,16%
- Resultados del ejercicio	(55.246)	(1526,59%)	(26.322)	(34,86%)	24.970	12,09%	57.885	14,62%	178.226	21,79%
- Otros Fondos Propios										
- Subvenciones y donaciones										
* PASIVO NO CORRIENTE					37.685	18,25%	29.610	7,48%	20.697	2,53%
- Deudas con entidades de crédito					37.685	18,25%	29.610	7,48%	20.697	2,53%
- Otras deudas a largo plazo										
* PASIVO CORRIENTE			38.212	50,61%	106.597	51,61%	246.267	62,18%	498.941	60,99%
- Otras deudas financieras a c/p					7.315	3,54%	8.075	2,04%	8.913	1,09%
- Acreedores comerciales			34.530	45,73%	78.562	38,04%	141.762	35,80%	231.554	28,31%
- Dividendos a pagar							38.590	9,74%	118.817	14,53%
- H.P. acreedora I.V.A. repercutido			1.194	1,58%	7.615	3,69%	17.036	4,30%	31.505	3,85%
- H.P. acreedora I.S.					8.323	4,03%	32.159	8,12%	99.014	12,10%
- H.P. acreedora retenciones IRPF			1.362	1,80%	2.617	1,27%	4.732	1,19%	5.001	0,61%
- Organismos de la S.S. acreedores			1.126	1,49%	2.164	1,05%	3.914	0,99%	4.136	0,51%
- Otras cuentas a pagar no financieras										
TOTAL PASIVO + NETO	3.619	100,00%	75.509	100,00%	206.548	100,00%	396.029	100,00%	818.016	100,00%

9.3.2 Cuenta de Pérdidas y Ganancias

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS (euros)	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos por ventas		365.194 100,00%	924.180 100,00%	1.730.395 100,00%	2.896.496 100,00%
+ Subvenciones explotación		8.000 2,19%			
- Costes variables unidades vendidas	(48.296)	(276.546) (75,73%)	(694.721) (75,17%)	(1.299.958) (75,12%)	(2.180.810) (75,29%)
= MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	(48.296)	96.649 26,46%	229.459 24,83%	430.437 24,88%	715.685 24,71%
- Servicios exteriores	(6.950)	(65.900) (18,05%)	(84.408) (9,13%)	(105.945) (6,12%)	(115.589) (3,99%)
- Gastos de personal		(54.471) (14,92%)	(104.677) (11,33%)	(189.285) (10,94%)	(200.055) (6,91%)
= RESULTADO BRUTO (E.B.I.T.D.A.)	(55.246)	(23.722) (6,50%)	40.374 4,37%	135.206 7,81%	400.042 13,81%
- Amortizaciones y otras depreciaciones		(2.600) (0,71%)	(2.850) (0,31%)	(3.100) (0,18%)	(1.350) (0,05%)
= BENEFICIOS ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (E.B.I.T.)	(55.246)	(26.322) (7,21%)	37.524 4,06%	132.106 7,63%	398.692 13,76%
- Gastos financieros			(4.231) (0,46%)	(3.472) (0,20%)	(2.634) (0,09%)
= BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS (B.A.T.)	(55.246)	(26.322) (7,21%)	33.293 3,60%	128.634 7,43%	396.058 13,67%
- Impuesto sobre beneficios			(8.323) (0,90%)	(32.159) (1,86%)	(99.014) (3,42%)
= BENEFICIO NETO	(55.246)	(26.322) (7,21%)	24.970 2,70%	96.476 5,58%	297.043 10,26%
- Dividendos a socios				(38.590) (2,23%)	(118.817) (4,10%)
= BENEFICIO RETENIDO	(55.246)	(26.322) (7,21%)	24.970 2,70%	57.885 3,35%	178.226 6,15%

9.3.3 Estado de Flujos de Efectivo

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO (euros)	2020	2021	2022	2023	2024
RESULTADO DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTOS	(55.246)	(26.322)	33.293	128.634	396.058
Ajustes del resultado		2.600	7.081	6.572	3.984
+ Amortizaciones del período		2.600	2.850	3.100	1.350
- Trabajos realizados para el propio inmovilizado					
- Imputación de subvenciones					
+ Gastos financieros			4.231	3.472	2.634
Cambios en el capital circulante	(2.900)	(18.757)	(38.466)	(55.245)	(86.233)
- (+) Variación de Existencias		(23.045)	(34.848)	(50.436)	(73.404)
- (+) Variación de Deudores y otras cuentas a cobrar	(2.900)	(33.923)	(56.364)	(81.293)	(117.582)
- (+) Variación Clientes		(36.824)	(56.364)	(81.293)	(117.582)
- (+) Variación Otras cuentas a cobrar	(2.900)	2.900			
+ (-) Variación de Acreedores y otras cuentas a pagar		38.212	52.746	76.485	104.753
+ (-) Variación Proveedores		34.530	44.032	63.200	89.792
+ (-) Variación Administraciones Públicas corrientes		3.682	8.714	13.285	14.961
+ (-) Variación Otras cuentas a pagar					
Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación			(4.231)	(11.795)	(34.792)
- Pagos de intereses			(4.231)	(3.472)	(2.634)
- (+) Pagos/cobros por el Impuesto sobre beneficios				(8.323)	(32.159)
= FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN	(58.146)	(42.479)	(2.323)	68.166	279.016

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO (euros)	2020	2021	2022	2023	2024
+ Cobros por desinversiones					
- Pagos por inversiones		(11.750)	(3.750)	(3.750)	(3.750)
= FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		(11.750)	(3.750)	(3.750)	(3.750)
+ Aportaciones de los accionistas	60.000	60.000			
+ (-) Otras variaciones del Patrimonio Neto	(1.135)				
+ Subvenciones de capital					
+ Captación de capitales ajenos			45.000		
- Amortización de préstamos y otras deudas financieras				(7.315)	(8.075)
- Pagos de dividendos					(38.590)
= FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	58.865	60.000	45.000	(7.315)	(46.665)
= AUMENTO/DISMINUCIÓN NETA DEL EFECTIVO	719	5.771	38.927	57.101	228.601
+ (-) Saldo inicial de Tesorería y otras disponibilidades líquidas		719	6.490	45.416	102.518
= SALDO FINAL DE TESORERÍA	719	6.490	45.416	102.518	331.119

9.4 Detalle de costes de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias

9.4.1 Costes Variables

Los costes variables de GPR vienen dados por la compra de los bioenvases a los proveedores para distribuirlos a nuestros clientes, por lo que el volumen de los mismos varía en función de las previsiones u objetivos de ventas expuestos en apartados anteriores.

Hemos tenido en cuenta un aumento de los costes variables de entre el 1,6% y el 1,9% entre 2021 y 2024 en línea con las previsiones de inflación de los próximos años.

El volumen de los costes variable a lo largo de los ejercicios proyectados es el siguiente:

Resumen Gastos Variables (euros)	2020	2021	2022	2023	2024
250ml PLA hinged deli container	7.645	86.901	177.206	323.300	527.206
360ml PLA hinged deli container	8.660	62.096	126.520	230.962	376.512
500ml PLA hinged deli container	10.442	116.355	237.349	433.714	706.649
750ml PLA rectangular deli container	10.100	5.254	52.938	107.247	196.210
1000ml PLA rectangular deli container	11.449	5.939	100.707	204.736	374.233
Total Gastos Variables (euros)	48.296	276.546	694.721	1.299.958	2.180.810
Nº de unidades totales	585.000	4.080.600	9.212.100	16.827.960	27.417.096

En función del tipo de envase (diferentes formatos y materiales) y el nivel de personalización requerido por los clientes, el margen que se aplica al precio de compra variará. En el mismo se incluye el transporte que GPR realiza para poner el pedido en la puerta del cliente. Para ello, a partir del objetivo de ventas establecido en cada ejercicio hemos estimado el número de cajas y pallets. Considerando que en un camión podemos transportar de media unos 22 pallets, obtenemos el número de camiones que necesitaríamos para transportar los pedidos. En base a la información que hemos recabado de compañías de transporte, el coste del mismo ascendería a unos 250€ para el tipo de trayecto que se llevaría a cabo.

De forma agregada podemos ver la evolución de estos costes en el siguiente cuadro con el detalle de precios de compra medio y márgenes:

Datos de gastos variables	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024
Nº Unidades	585.000	4.080.600	9.212.100	16.827.960	27.417.096
Nº Cajas	1.500	9.168	21.839	40.131	65.850
Nº de pallets	69	451	1.048	1.921	3.141
Precio de compra medio (euros)	0,080	0,067	0,074	0,076	0,078
Margen medio (%)		38%	36%	35%	35%
Costes Variables (euros)	48.296	276.546	694.721	1.299.958	2.180.810
<i>De los que transporte:</i>	1.250	5.000	13.000	20.000	31.250

9.4.2 Costes Fijos

El detalle de los costes fijos considerados a lo largo de los ejercicios proyectados es el siguiente:

GASTOS FIJOS O DE ESTRUCTURA	2020		2021		2022		2023		2024	
	Importe	Variación	Importe	Variación	Importe	Variación	Importe	Variación	Importe	
SERVICIOS EXTERIORES	6.950		65.900		84.408		105.945		115.589	
Arrendamientos	1.000	2,00%	29.340	22,45%	35.927	35,73%	48.765	2,00%	49.741	
Conservación y mantenimiento		2,00%	3.600	2,00%	3.672	2,00%	3.745	2,00%	3.820	
Servicios profesionales independientes		2,00%	1.450	2,00%	3.487	57,30%	5.485	60,71%	8.816	
Seguros		2,00%	500	2,00%	510	2,00%	520	2,00%	531	
Publicidad y promoción	4.950	50,00%	20.000	2,00%	20.400	2,00%	20.808	2,00%	21.224	
Dietas y gastos de viaje	1.000	30,00%	3.000	50,00%	4.500	100,00%	9.000	50,00%	13.500	
Suministros		2,00%	3.600	2,00%	3.672	2,00%	3.745	2,00%	3.820	
Teléfono		2,00%	1.200	2,00%	1.224	100,00%	2.448	2,00%	2.497	
Comisiones bancarias										
Otros gastos fijos		2,00%	3.210	2,00%	11.016	2,00%	11.428	2,00%	11.640	
SUELDOS, SALARIOS Y S.S.			54.471		104.677		189.285		200.055	
AMORTIZACIONES			2.600		2.850		3.100		1.350	
Amortización inm. intangible			2.000		2.000		2.000			
Amortización inm. material			600		850		1.100		1.350	
GASTOS FINANCIEROS					4.231		3.472		2.634	
Nueva financiación					4.231		3.472		2.634	
Otros gastos/ingresos financieros										
TOTALES	6.950		122.971		196.166		301.803		319.627	

9.4.2.1 Servicios Exteriores

Como hemos comentado en apartados anteriores la estructura de costes que hemos diseñado busca facilitar un control adecuado de los mismos y una evolución adaptada a los objetivos de crecimiento que se marca la empresa sin que una desviación del objetivo nos obligue a seguir soportando una carga innecesaria. Por ello, planteamos incurrir en costes a partir del ejercicio 2021 cuando la actividad de la empresa haya arrancado con impulso total y optamos en algunas cuestiones importantes por el arrendamiento como una opción flexible ante la proyección planteada para GPR.

	2020	2021			2022			2023			2024					
	Importe anual	Importe	Nº veces año	Importe anual	% Variación	Importe	Nº veces año	Importe anual	% Variación	Importe	Nº veces año	Importe anual	% Variación	Importe	Nº veces año	Importe anual
Servicios Exteriores	6.950	28.095	0	65.900		32.605		84.408		40.705		105.945		49.060		115.589
Arrendamiento de nave	0	1.150	12	13.800	2%	1173	12	14.076	2%	1.196	12	14.358	2%	1.220	12	14.645
Arrendamiento de vehículos	1.000	500	12	6.000	102%	1.010	12	12.120	102%	2.040	12	24.482	2%	2.081	12	24.972
Arrendamiento de maquinaria	0	795	12	9.540	2%	810,9	12	9.731	2%	827,118	12	9.925	2%	843,66	12	10.124
Conservación y mantenimiento	0	300	12	3.600	2%	306	12	3.672	2%	312,12	12	3.745	2%	318,362	12	3.820
Servicios profesionales independientes	0	1.450	1	1.450	2%	3.487	1	3.487	2%	5.485	1	5.485	2%	8.816	1	8.816
Seguros	0	500	1	500	2%	510	1	510	2%	520	1	520	2%	531	1	531
Publicidad y promoción	4.950	20.000	1	20.000	2%	20.400	1	20.400	2%	20.808	1	20.808	2%	21.224	1	21.224
Dietas y gastos de viaje	1.000	3.000	1	3.000	50%	4.500	1	4.500	100%	9.000	1	9.000	50%	13.500	1	13.500
Suministros (electricidad y agua)	0	300	12	3.600	2%	306	12	3.672	2%	312,12	12	3.745	2%	318,362	12	3.820
Comunicaciones (teléfono y adsl)	0	100	12	1.200	2%	102	12	1.224	100%	204	12	2.448	2%	208,08	12	2.497
Comisiones bancarias	0	0	0	0	2%	0	0	0	2%	0	0	0	2%	0	0	0
Otros gastos fijos	0			3.210				11.016				11.428				11.640
<i>Huella de carbono</i>	0	2.710	1	2.710	2%	1.530	1	1.530	2%	1.561	1	1.561	2%	1.592	1	1.592
<i>Auditorías de certificación SIG</i>	0	0	1	0	2%	8.874	1	8.874	2%	9.051	1	9.051	2%	9.233	1	9.233
<i>Sistema PRL externo</i>	0	500	1	500	2%	612	1	612	2%	816	1	816	2%	816	1	816

Detallamos a continuación la planificación de los principales gastos por servicios exteriores.

Arrendamiento de nave

En el arranque del proyecto en 2020 consideramos que no es necesario incurrir en el alquiler de la nave, dado que nos encontramos en una fase de desarrollo de pruebas piloto con nuestros clientes.

Planteamos alquilar una nave en el ejercicio 2021 para la recepción, preparación y distribución de los pedidos. Las características que ha de reunir de la nave son las que se han definido en el Plan de Operaciones y su ubicación será cercana a la zona geográfica en la que se encuentra nuestro segmento de clientes. El importe del alquiler considerado es resultado de un muestreo realizado entre inmuebles que cumplen las características requeridas.

Arrendamiento de vehículos

Hemos considerado la opción del renting ya que, siguiendo la línea indicada de flexibilidad y control de costes, no vamos a adquirir los vehículos que se pondrán a disposición de los comerciales para la realización de sus visitas. Por tanto, las cuotas se contabilizan íntegramente como gastos siguiendo la normativa contable vigente y no se reflejan en el Balance de la empresa.

Hemos considerado incrementar paulatinamente el número de vehículos en alquiler pasando de 1 inicialmente a 2 en 2022 y 4 en 2023 y 2024, en función del número de comerciales y técnicos con los que contamos en cada ejercicio, aplicando una cuota mensual media de unos 500 euros por vehículo.

Arrendamiento de maquinaria

Al igual que hemos planteado en el caso de los vehículos también llevamos a cabo el alquiler de la carretilla elevadora necesaria para la recepción y la preparación de los pallets y cajas de pedidos por parte de los mozos de almacén.

Según los presupuestos consultados el arrendamiento mensual alcanzaría un importe de 795 euros.

Servicios profesionales independientes

Esta partida incluye a los mozos de almacén contratados a través de empresa de servicios de outsourcing. Este personal es el encargado de la recepción y preparación de los pedidos para transportarlos a los clientes.

El cálculo de este se realiza conforme a la planificación de carga de trabajo realizada en el Plan de Operaciones en función de las horas necesarias para recibir y preparar los pedidos.

Publicidad y promoción

Incluye los gastos que se detallan en el Plan de Marketing.

Dietas y gastos de viaje

Son los gastos presupuestados para el desarrollo de la labor comercial y de representación de la fuerza de ventas planificada.

9.4.2.2 Plan de amortizaciones

En este apartado incorporamos el detalle de la amortización prevista de los Activos No Corrientes adquiridos explicados en apartado anterior. Como ya expusimos en dicho apartado los activos se adquieren en 2021, por lo que es partir de este ejercicio cuando se inicia el plan de amortización.

Cuotas anuales de amortización (euros)		Importe	Plazo	2020	2021	2022	2023	2024
Intangible		6.000			2.000	2.000	2.000	
	Aplicaciones informáticas	6.000	3 años		2.000	2.000	2.000	
Material		17.000			600	850	1.100	1.350
	Instalaciones (estanterías)	15.000	15 años		250	500	750	1.000
	Mobiliario de oficina	1.000	10 años		100	100	100	100
	Equipamientos informáticos	1.000	4 años		250	250	250	250
Total amortizaciones		23.000			2.600	2.850	3.100	1.350

9.4.2.3 Previsión de gastos financieros

Los gastos financieros derivados de la financiación ajena obtenida mediante préstamos se han calculado considerando el importe establecido de 45.000 €, a un tipo de interés del 10% y un plazo de amortización de 5 años a partir de su formalización en el ejercicio 2022. En base a estas condiciones financieras el cuadro de amortización es el siguiente:

Trimestres importes en €	Anualidad	Intereses	Cuota	Capital pendiente	Capital amortizado
2022.T1	2.887	1.125	1.762	43.238	1.762
2022.T2	2.887	1.081	1.806	41.433	3.567
2022.T3	2.887	1.036	1.851	39.582	5.418
2022.T4	2.887	990	1.897	37.685	7.315
Total año 2022	11.546	4.231	7.315		
2023.T1	2.887	942	1.944	35.740	9.260
2023.T2	2.887	894	1.993	33.747	11.253
2023.T3	2.887	844	2.043	31.704	13.296
2023.T4	2.887	793	2.094	29.610	15.390
Total año 2023	11.546	3.472	8.075		
2024.T1	2.887	740	2.146	27.464	17.536
2024.T2	2.887	687	2.200	25.264	19.736
2024.T3	2.887	632	2.255	23.009	21.991
2024.T4	2.887	575	2.311	20.697	24.303
Total año 2024	11.546	2.634	8.913		
TOTALES	34.639	10.337	24.303		

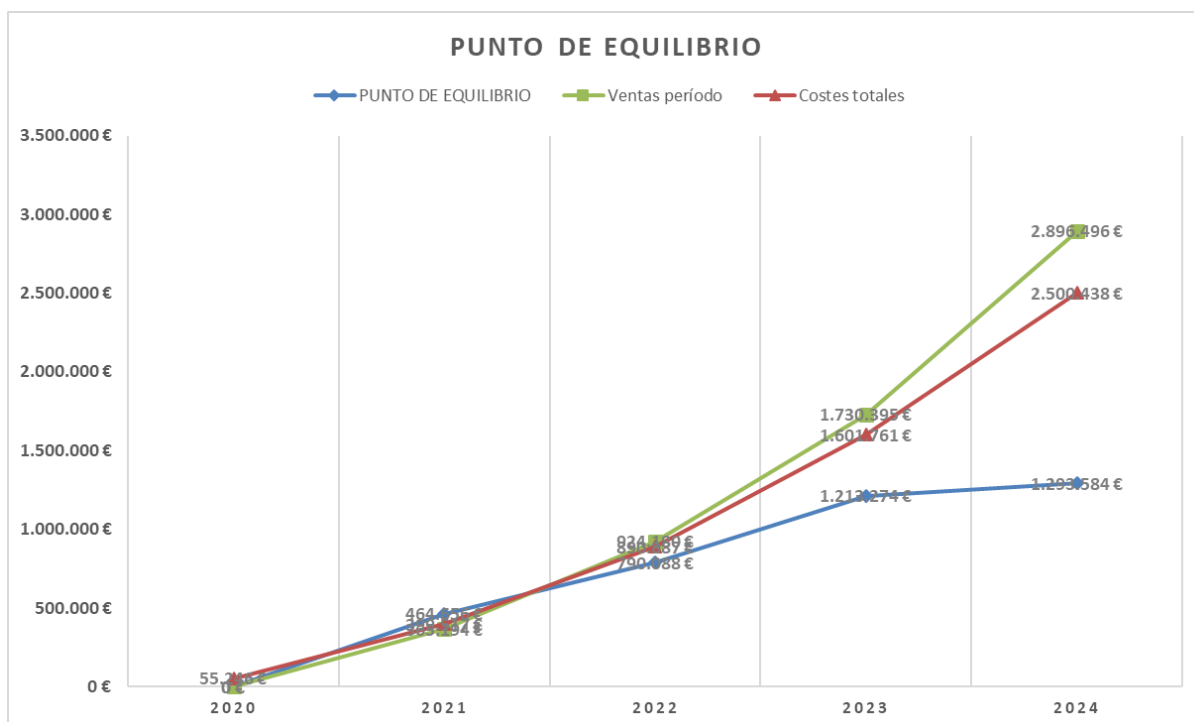
9.4.3 Punto de Equilibrio

Con la información de ingresos por ventas y costes que hemos expuesto en los apartados anteriores podemos obtener el punto de equilibrio y la distancia respecto al mismo para cada ejercicio proyectado:

	2020	2021	2022	2023	2024
Costes de estructura	6.950 €	122.971 €	196.166 €	301.803 €	319.627 €
Margen de contribución	(48.296 €)	96.649 €	229.459 €	430.437 €	715.685 €
Margen de contribución en %		26,46%	24,83%	24,88%	24,71%
PUNTO DE EQUILIBRIO		464.656 €	790.088 €	1.213.274 €	1.293.584 €
Ventas período		365.194 €	924.180 €	1.730.395 €	2.896.496 €
Costes totales	55.246 €	399.517 €	890.887 €	1.601.761 €	2.500.438 €
Distancia al Punto de equilibrio		(99.461 €)	134.092 €	517.121 €	1.602.911 €

Con los objetivos de ingresos proyectados y la estructura de costes diseñada superamos el punto de equilibrio en el ejercicio 2022, a partir del cual nos situamos muy por encima en los restantes ejercicios de la proyección.

Ello es posible gracias al volumen de ingresos que nos marcamos como objetivo, según las estimaciones explicadas en apartado anterior, y a la estructura de costes que hemos diseñado y que permite controlar los mismos con objeto de que el margen establecido sobre el precio de compra de los bionevases nos permita alcanzar un resultado positivo.



9.5 Previsiones mensuales de tesorería

Para comprobar que con el planteamiento definido no se producen tensiones de liquidez que provoquen una ruptura de la tesorería hemos desarrollado la estimación de las previsiones mensuales de tesorería de los cinco ejercicios proyectados.

2020	TOTAL AÑO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
FLUJOS NETOS POR ACTIVIDADES CORRIENTES	(58.146)	(3.501)	(9.345)	(9.345)	(7.411)	(6.423)	(6.423)	(1.567)	(3.501)	(3.501)	(1.567)	(3.501)	(2.060)
Cobros de clientes													
Pagos a proveedores	(59.898)	(2.922)	(8.766)	(8.766)	(8.766)	(5.844)	(5.844)	(2.922)	(2.922)	(2.922)	(2.922)	(2.922)	(4.381)
Pagos al personal													
Pagos a H. P. x IVA	11.602				2.900			2.900			2.900		2.900
Pagos a H. P. x retenciones IRPF	(2.900)				(967)			(967)			(967)		
Pagos a O. S. S.													
Otros cobros/pagos	(6.950)	(579)	(579)	(579)	(579)	(579)	(579)	(579)	(579)	(579)	(579)	(579)	(579)
Pagos del ejercicio Impuesto al Resultado													
Pagos de intereses													
FLUJOS NETOS POR ACTIVIDADES NO CORRIENTES	58.865	58.865											
Cobros por desinversiones													
Pagos por adquisición de activos fijos													
Aportaciones de los socios	60.000	60.000											
Prima de emisión													
Otras variaciones del Patrimonio Neto	(1.135)	(1.135)											
Subvenciones de capital													
Captación de capitales ajenos													
Pagos de dividendos													
Amortización de préstamos a largo plazo													
Reembolso de otros capitales ajenos a l/p													
Variación neta de los préstamos a corto plazo y otras cuentas a cobrar/pagar													
VARIACIÓN DE LA TESORERÍA EN EL PERÍODO	719	55.364	(9.345)	(9.345)	(7.411)	(6.423)	(6.423)	(1.567)	(3.501)	(3.501)	(1.567)	(3.501)	(2.060)
Saldo de Tesorería inicial			55.364	46.019	36.674	29.263	22.840	16.417	14.849	11.348	7.847	6.280	2.779
SALDO FINAL DE LA TESORERÍA	719	55.364	46.019	36.674	29.263	22.840	16.417	14.849	11.348	7.847	6.280	2.779	719

2021	TOTAL AÑO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
FLUJOS NETOS POR ACTIVIDADES CORRIENTES	(40.011)	(4.461)	(4.519)	3.419	3.331	3.419	(3.086)	(3.106)	(4.519)	(4.519)	(7.075)	(4.519)	(14.379)
Cobros de clientes	405.061		22.094	66.283	66.283	66.283	44.189	44.189	22.094	22.094	22.094	22.094	7.365
Pagos a proveedores	(336.975)		(18.125)	(54.376)	(54.376)	(54.376)	(36.251)	(36.251)	(18.125)	(18.125)	(18.125)	(18.125)	(10.720)
Pagos al personal	(35.509)	(2.536)	(2.536)	(2.536)	(2.536)	(2.536)	(5.073)	(2.536)	(2.536)	(2.536)	(2.536)	(2.536)	(5.073)
Pagos a H. P. x IVA	1.785	2.900			1.273			(1.194)			(1.194)		(0)
Pagos a H. P. x retenciones IRPF	(4.085)				(1.362)			(1.362)			(1.362)		
Pagos a O. S. S.	(12.389)		(1.126)	(1.126)	(1.126)	(1.126)	(1.126)	(1.126)	(1.126)	(1.126)	(1.126)	(1.126)	(1.126)
Otros cobros/pagos	(57.900)	(4.825)	(4.825)	(4.825)	(4.825)	(4.825)	(4.825)	(4.825)	(4.825)	(4.825)	(4.825)	(4.825)	(4.825)
Pagos del ejercicio Impuesto al Resultado													
Pagos de intereses													
FLUJOS NETOS POR ACTIVIDADES NO CORRIENTES	45.783	45.783											
Cobros por desinversiones													
Pagos por adquisición de activos fijos	(14.218)	(14.218)											
Aportaciones de los socios	60.000	60.000											
Prima de emisión													
Otras variaciones del Patrimonio Neto													
Subvenciones de capital													
Captación de capitales ajenos													
Pagos de dividendos													
Amortización de préstamos a largo plazo													
Reembolso de otros capitales ajenos a l/p													
Variación neta de los préstamos a corto plazo y otras cuentas a cobrar/pagar													
VARIACIÓN DE LA TESORERÍA EN EL PERÍODO	5.771	41.322	(4.519)	3.419	3.331	3.419	(3.086)	(3.106)	(4.519)	(4.519)	(7.075)	(4.519)	(14.379)
Saldo de Tesorería inicial	719	719	42.040	37.522	40.941	44.272	47.691	44.605	41.499	36.981	32.462	25.387	20.869
SALDO FINAL DE LA TESORERÍA	6.490	42.040	37.522	40.941	44.272	47.691	44.605	41.499	36.981	32.462	25.387	20.869	6.490

2022	TOTAL AÑO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
FLUJOS NETOS POR ACTIVIDADES CORRIENTES	(1.536)	(14.444)	(1.152)	20.219	11.891	21.336	3.607	(670)	(2.212)	(3.248)	(12.444)	(2.212)	(22.207)
Cobros de clientes	1.061.893	18.412	74.325	167.739	167.739	167.739	111.826	111.826	55.913	55.913	55.913	55.913	18.638
Pagos a proveedores	(849.154)	(17.265)	(61.404)	(132.417)	(132.417)	(132.417)	(88.278)	(88.278)	(44.139)	(44.139)	(44.139)	(44.139)	(20.123)
Pagos al personal	(68.237)	(4.874)	(4.874)	(4.874)	(4.874)	(4.874)	(9.748)	(4.874)	(4.874)	(4.874)	(4.874)	(4.874)	(9.748)
Pagos a H. P. x IVA	(23.252)	(1.194)			(6.828)			(7.615)			(7.615)		(0)
Pagos a H. P. x retenciones IRPF	(9.213)	(1.362)			(2.617)			(2.617)			(2.617)		
Pagos a O. S. S.	(24.934)	(1.126)	(2.164)	(2.070)	(2.079)	(2.078)	(2.078)	(2.078)	(2.078)	(2.078)	(2.078)	(2.078)	(2.950)
Otros cobros/pagos	(84.408)	(7.034)	(7.034)	(7.034)	(7.034)	(7.034)	(7.034)	(7.034)	(7.034)	(7.034)	(7.034)	(7.034)	(7.034)
Pagos del ejercicio Impuesto al Resultado													
Pagos de intereses	(4.231)			(1.125)			(1.081)			(1.036)			(990)
FLUJOS NETOS POR ACTIVIDADES NO CORRIENTES	40.463	40.463		67			23			(22)			(68)
Cobros por desinversiones													
Pagos por adquisición de activos fijos	(4.538)	(4.538)											
Aportaciones de los socios													
Prima de emisión													
Otras variaciones del Patrimonio Neto													
Subvenciones de capital													
Captación de capitales ajenos	45.000	45.000											
Pagos de dividendos													
Amortización de préstamos a largo plazo	(7.315)			(1.762)			(1.806)			(1.851)			(1.897)
Reembolso de otros capitales ajenos a l/p													
Variación neta de los préstamos a corto plazo y otras cuentas a cobrar/pagar	7.315			1.829			1.829			1.829			1.829
VARIACIÓN DE LA TESORERÍA EN EL PERÍODO	38.927	26.019	(1.152)	20.286	11.891	21.336	3.630	(670)	(2.212)	(3.270)	(12.444)	(2.212)	(22.276)
Saldo de Tesorería inicial	6.490	6.490	32.509	31.357	51.643	63.534	84.870	88.500	87.830	85.618	82.348	69.904	67.692
SALDO FINAL DE LA TESORERÍA	45.416	32.509	31.357	51.643	63.534	84.870	88.500	87.830	85.618	82.348	69.904	67.692	45.416

2023	TOTAL AÑO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
FLUJOS NETOS POR ACTIVIDADES CORRIENTES	68.954	(25.500)	8.747	46.472	23.659	47.414	14.717	(119)	1.434	590	(20.334)	1.434	(29.559)
Cobros de clientes	2.012.485	46.594	151.283	314.067	314.067	314.067	209.378	209.378	104.689	104.689	104.689	104.689	34.896
Pagos a proveedores	(1.582.435)	(39.281)	(120.980)	(245.097)	(245.097)	(245.097)	(163.398)	(163.398)	(81.699)	(81.699)	(81.699)	(81.699)	(33.293)
Pagos al personal	(123.391)	(8.814)	(8.814)	(8.814)	(8.814)	(8.814)	(17.627)	(8.814)	(8.814)	(8.814)	(8.814)	(8.814)	(17.627)
Pagos a H. P. x IVA	(57.935)	(7.615)			(16.248)			(17.036)			(17.036)		(0)
Pagos a H. P. x retenciones IRPF	(16.813)	(2.617)			(4.732)			(4.732)			(4.732)		
Pagos a O. S. S.	(45.216)	(2.164)	(3.914)	(3.914)	(3.914)	(3.914)	(3.914)	(3.914)	(3.914)	(3.914)	(3.914)	(3.914)	(3.914)
Otros cobros/pagos	(105.945)	(8.829)	(8.829)	(8.829)	(8.829)	(8.829)	(8.829)	(8.829)	(8.829)	(8.829)	(8.829)	(8.829)	(8.829)
Pagos del ejercicio Impuesto al Resultado	(8.323)	(2.774)			(2.774)			(2.774)					
Pagos de intereses	(3.472)			(942)			(894)			(844)			(793)
FLUJOS NETOS POR ACTIVIDADES NO CORRIENTES	(11.853)	(4.538)		(1.755)			(1.803)			(1.853)			(1.904)
Cobros por desinversiones													
Pagos por adquisición de activos fijos	(4.538)	(4.538)											
Aportaciones de los socios													
Prima de emisión													
Otras variaciones del Patrimonio Neto													
Subvenciones de capital													
Captación de capitales ajenos													
Pagos de dividendos													
Amortización de préstamos a largo plazo	(8.075)			(1.944)			(1.993)			(2.043)			(2.094)
Reembolso de otros capitales ajenos a l/p													
Variación neta de los préstamos a corto plazo y otras cuentas a cobrar/pagar	759			190			190			190			190
VARIACIÓN DE LA TESORERÍA EN EL PERÍODO	57.101	(30.038)	8.747	44.717	23.659	47.414	12.913	(119)	1.434	(1.263)	(20.334)	1.434	(31.463)
Saldo de Tesorería inicial	45.416	45.416	15.379	24.125	68.842	92.501	139.915	152.829	152.710	154.144	152.881	132.547	133.981
SALDO FINAL DE LA TESORERÍA	102.518	15.379	24.125	68.842	92.501	139.915	152.829	152.710	154.144	152.881	132.547	133.981	102.518

2024	TOTAL AÑO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
FLUJOS NETOS POR ACTIVIDADES CORRIENTES	279.804	(38.989)	32.134	92.750	47.052	93.490	44.630	7.406	15.774	15.142	(20.732)	15.774	(24.627)
Cobros de clientes	3.387.178	87.241	262.479	525.714	525.714	525.714	350.476	350.476	175.238	175.238	175.238	175.238	58.413
Pagos a proveedores	(2.646.667)	(70.881)	(207.261)	(409.140)	(409.140)	(409.140)	(272.760)	(272.760)	(136.380)	(136.380)	(136.380)	(136.380)	(50.065)
Pagos al personal	(130.412)	(9.315)	(9.315)	(9.315)	(9.315)	(9.315)	(18.630)	(9.315)	(9.315)	(9.315)	(9.315)	(9.315)	(18.630)
Pagos a H. P. x IVA	(110.764)	(17.036)			(30.718)			(31.505)			(31.505)		0
Pagos a H. P. x retenciones IRPF	(19.736)	(4.732)			(5.001)			(5.001)			(5.001)		
Pagos a O. S. S.	(49.415)	(3.914)	(4.136)	(4.136)	(4.136)	(4.136)	(4.136)	(4.136)	(4.136)	(4.136)	(4.136)	(4.136)	(4.136)
Otros cobros/pagos	(115.589)	(9.632)	(9.632)	(9.632)	(9.632)	(9.632)	(9.632)	(9.632)	(9.632)	(9.632)	(9.632)	(9.632)	(9.632)
Pagos del ejercicio Impuesto al Resultado	(32.159)	(10.720)			(10.720)			(10.720)					
Pagos de intereses	(2.634)			(740)			(687)			(632)			(575)
FLUJOS NETOS POR ACTIVIDADES NO CORRIENTES	(51.202)	(10.969)	(6.432)	(8.369)	(6.432)	(6.432)	(8.422)			(2.045)			(2.102)
Cobros por desinversiones													
Pagos por adquisición de activos fijos	(4.538)	(4.538)											
Aportaciones de los socios													
Prima de emisión													
Otras variaciones del Patrimonio Neto													
Subvenciones de capital													
Captación de capitales ajenos													
Pagos de dividendos	(38.590)	(6.432)	(6.432)	(6.432)	(6.432)	(6.432)	(6.432)						
Amortización de préstamos a largo plazo	(8.913)			(2.146)			(2.200)			(2.255)			(2.311)
Reembolso de otros capitales ajenos a l/p													
Variación neta de los préstamos a corto plazo y otras cuentas a cobrar/pagar	838			210			210			210			210
VARIACIÓN DE LA TESORERÍA EN EL PERÍODO	228.601	(49.958)	25.702	84.381	40.620	87.058	36.208	7.406	15.774	13.097	(20.732)	15.774	(26.729)
Saldo de Tesorería inicial	102.518	102.518	52.559	78.261	162.643	203.262	290.321	326.529	333.935	349.709	362.806	342.074	357.848
SALDO FINAL DE LA TESORERÍA	331.119	52.559	78.261	162.643	203.262	290.321	326.529	333.935	349.709	362.806	342.074	357.848	331.119

9.6 Análisis de ratios

9.6.1 Liquidez

Los indicadores de liquidez de los ejercicios proyectados reflejan una situación positiva a lo largo de la planificación desarrollada que permite considerar que el proyecto cuenta con capacidad suficiente para atender los compromisos generados a corto plazo.

Liquidez	Cierre Ejerc. 2020	Cierre Ejerc. 2021	Cierre Ejerc. 2022	Cierre Ejerc. 2023	Cierre Ejerc. 2024
Saldo de Tesorería (% s/ Total Activo)	719 € 20%	6.490 € 9%	45.416 € 22%	102.518 € 26%	331.119 € 40%
Fondo de Maniobra	3.619 €	28.147 €	89.901 €	139.062 €	305.975 €
N.O.F.	-	22.851 €	67.738 €	132.404 €	233.106 €
Corriente	-	1,74	1,84	1,56	1,61
Test Ácido	-	1,13	1,30	1,12	1,25
Efectivo	-	17%	43%	42%	66%

Fondo de Maniobra = AC - PC

Necesidades Operativas de Fondos (N.O.F.) = Ex + Cl - Pr - HP - OSS

Corriente = AC/PC

Test Ácido = (AC-Ex)/PC

Efectivo = Tesorería/PC

9.6.2 Gestión de Activos

La gestión de activos busca una rotación elevada de las existencias en línea con la búsqueda de volúmenes elevados.

Gestión de activos	Cierre Ejerc. 2020	Cierre Ejerc. 2021	Cierre Ejerc. 2022	Cierre Ejerc. 2023	Cierre Ejerc. 2024
Rotación de almacén	-	12,00	12,00	12,00	12,00
Días en almacén	0,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Rotación de clientes	-	12,00	12,00	12,00	12,00
Días de cobro	0,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Rotación de proveedores	-	12,00	12,00	12,00	12,00
Días de pago a proveedores	0,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Rotación de activos	0,00	4,84	4,47	4,37	3,54

9.6.3 Endeudamiento

Los indicadores de endeudamiento muestran que el proyecto tiene capacidad para hacer frente a sus compromisos a largo plazo y mantiene un equilibrio entre recursos propios y ajenos a lo largo el periodo proyectado.

Endeudamiento	Cierre Ejerc. 2020		Cierre Ejerc. 2021		Cierre Ejerc. 2022		Cierre Ejerc. 2023		Cierre Ejerc. 2024	
Endeudamiento	0,0%		50,6%		69,9%		69,7%		63,5%	
Crédito	0,0%		0,0%		21,8%		9,5%		3,6%	
Cobertura del interés	0,00		0,00		8,87		38,05		151,38	
Cobertura del efectivo	0,00		0,00		9,54		38,94		151,89	
Multiplicador de Equity	1,00		2,02		3,32		3,30		2,74	
Recursos Propios	3.619 €	100%	37.297 €	49%	62.266 €	30%	120.152 €	30%	298.378 €	36%
(% s/ Total Patrim. Neto + Pasivo)										

$Endeudamiento = (PNC + PC)/PT$

$Crédito = (Deudas l/p + Deudas c/p)/PT$

$Cobertura del interés = EBIT/G \text{ Fros.}$

$Cobertura del efectivo = EBITDA/G \text{ Fros.}$

$Multiplicador de Equity = AT/PN$

9.6.4 Rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad muestran que el proyecto comienza a presentar una rentabilidad positiva a partir del ejercicio 2022 cuando se sobrepasa el punto de equilibrio.

Rentabilidad	Cierre Ejerc. 2020	Cierre Ejerc. 2021	Cierre Ejerc. 2022	Cierre Ejerc. 2023	Cierre Ejerc. 2024
ROE	0,0%	-70,6%	40,1%	80,3%	99,6%
ROA	0,0%	-34,9%	12,1%	24,4%	36,3%
Margen de beneficio	0,0%	-7,2%	2,7%	5,6%	10,3%
Cash Flow	(55.246)	(23.722)	27.820	131.734	298.393
Coeficiente de Seguridad (Ventas/Punto de Equilibrio)	-	0,79	1,17	1,43	2,24

$ROE \text{ (Return on Equity)} = BN/PN$

$ROA \text{ (Return on Assets)} = BN/AT$

9.6.5 Otros parámetros

Plazo Recuperación de la Inversión **3,81 años**

Personal	Cierre Ejerc. 2020	Cierre Ejerc. 2021	Cierre Ejerc. 2022	Cierre Ejerc. 2023	Cierre Ejerc. 2024
Comerciales	-	1	2	3	3
Técnico de compras	-	-	-	1	1
Operarios de almacén	-	1	1	1	1
Total	-	2	3	5	5

9.7 Valoración de la empresa

CÁLCULO DE LOS FLUJOS NETOS DE CAJA (FNC) (euros)	2020	2021	2022	2023	2024
NOPAT = EBIT*(1-T)	(41.435)	(19.742)	28.143	99.080	299.019
Ajustes del resultado		2.600	7.081	6.572	3.984
+ Amortizaciones del período		2.600	2.850	3.100	1.350
- Trabajos realizados para el propio inmovilizado					
- Imputación de subvenciones					
+ Gastos financieros			4.231	3.472	2.634
= FLUJOS DE CAJA OPERATIVOS (CFO)	(41.435)	(17.142)	35.224	105.651	303.002
- (+) Variación de Existencias		(23.045)	(34.848)	(50.436)	(73.404)
- (+) Variación de Deudores y otras cuentas a cobrar	(2.900)	(33.923)	(56.364)	(81.293)	(117.582)
- (+) Variación Clientes		(36.824)	(56.364)	(81.293)	(117.582)
- (+) Variación Otras cuentas a cobrar	(2.900)	2.900			
- (+) Variación de Tesorería	(719)	(5.771)	(38.927)	(57.101)	(228.601)
+ (-) Variación de Acreedores y otras cuentas a pagar		38.212	52.746	76.485	104.753
+ (-) Variación Proveedores		34.530	44.032	63.200	89.792
+ (-) Variación Administraciones Públicas corrientes		3.682	8.714	13.285	14.961
+ (-) Variación Otras cuentas a pagar					
+ (-) Variación de H.P. acreedora I.S.			8.323	23.835	66.856
+ (-) Variación de Dividendos a pagar				38.590	80.227
= INVERSIONES EN EL CAPITAL CIRCULANTE	(3.619)	(24.528)	(69.070)	(49.920)	(167.752)
+ Desinversiones					
- Nuevas inversiones		(14.218)	(4.538)	(4.538)	(4.538)
= INVERSIONES EN FIJO (CAPEX)		(14.218)	(4.538)	(4.538)	(4.538)
= FLUJOS NETOS DE CAJA (FNC)	(45.053)	(55.887)	(38.383)	51.194	130.713

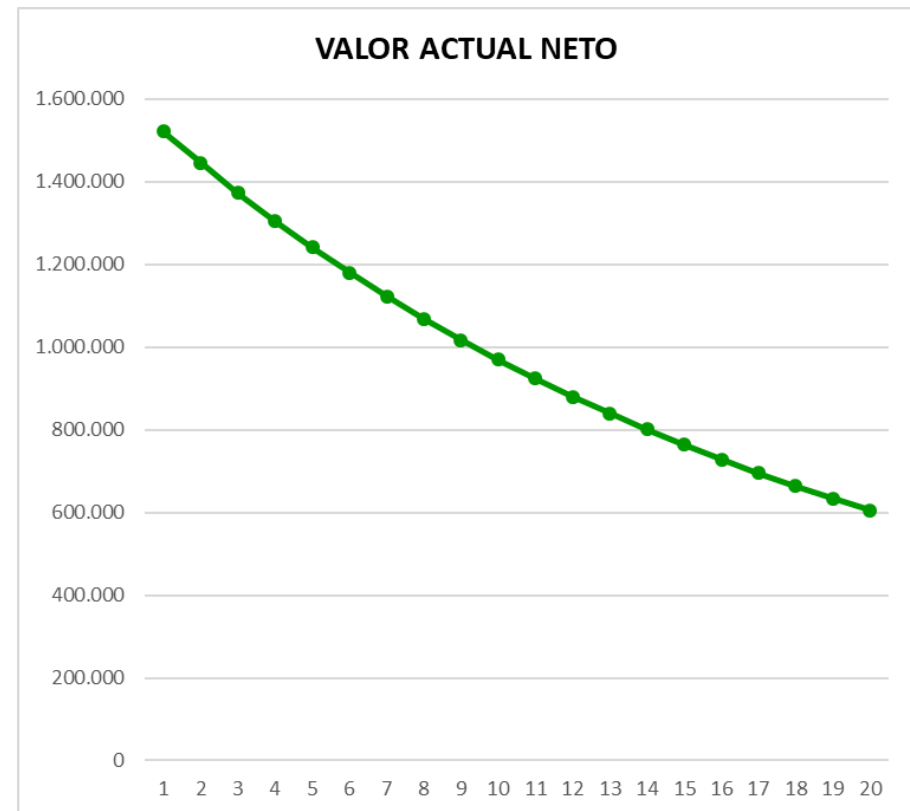
TASA DE CRECIMIENTO INDEFINIDO g , A PARTIR DEL 5º AÑO = **1,50%**

VALOR RESIDUAL (VR) = **1.560.872**

TASA DE DESCUENTO k , A PARTIR DEL 5º AÑO = **10,00%**

TASA INTERNA DE RETORNO (TIR): **118,87%**

PARA $k=$	VAN
1%	1.522.034
2%	1.445.360
3%	1.373.116
4%	1.305.007
5%	1.240.763
6%	1.180.132
7%	1.122.881
8%	1.068.794
9%	1.017.670
10%	969.325
11%	923.583
12%	880.286
13%	839.284
14%	800.436
15%	763.614
16%	728.697
17%	695.572
18%	664.134
19%	634.284
20%	605.931



9.8 Conclusiones del Plan Financiero

- Basamos el Plan Financiero en **estimaciones prudentes en base a los objetivos marcados** para el proyecto. De los cinco ejercicios proyectados 2020-2024, los dos primeros son ejercicios de arranque de la actividad con el desarrollo de pruebas piloto y labor comercial.
- La **estructura de costes** que hemos definido **evoluciona junto a los objetivos** de crecimiento que hemos marcado para el proyecto, **no incurriendo en costes innecesarios** y permitiendo su adaptación a las circunstancias sobrevenidas que pudieran acontecer.
- El proyecto **no requiere una inversión importante en activos fijos**, pero si requiere de una **gestión adecuada del circulante y la tesorería**. Cómo se puede apreciar en las previsiones mensuales no se producen tensiones de efectivo.
- El **punto de equilibrio** o volumen de ventas necesarias para cubrir los costes fijos y variables de la empresa **se alcanza en el ejercicio 2022**, tercer año de la proyección con una facturación de 924.180 €. En los años posteriores la proyección de ventas permite cubrir los costes y obtener beneficios, alcanzando una facturación de 2.896.496 € en el ejercicio 2024, como se aprecia en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias.
- El Cash-Flow generado en los dos primeros ejercicios es negativo (-55.246 € en 2020 y -23.722 en 2021). El capital inicial de 60.000 € aportado por los socios en el ejercicio 2020 y la **ampliación de capital** de otros 60.000 € **abierta a inversores** prevista en 2021, permitirán compensar las pérdidas reflejadas en ambos ejercicios. La financiación requerida se completa con préstamos por importe de 45.000 € en 2022, ejercicio en el que la empresa comienza a obtener beneficios.
- Las ratios de liquidez, gestión de activos, endeudamiento y rentabilidad muestran una **evolución favorable de la empresa a lo largo de los ejercicios proyectados** permitiendo considerar que, si se cumplen los hitos establecidos, **el proyecto puede hacer frente a los compromisos a corto y largo plazo** (manteniendo una proporción de efectivo sobre el Pasivo Corriente de un 40% de media), desarrolla una gestión adecuada del activo y obtiene una **rentabilidad positiva alcanzado un ROE del 99%** en 2024.
- De acuerdo a la valoración de la empresa tras los primeros 5 años de gestión, el **Valor Actual Neto (VAN) obtenido es positivo**, lo cual refleja la **viabilidad financiera** del proyecto. Por otra parte, la **TIR** (tasa interna de retorno) obtenida del 119% es muy superior a la rentabilidad mínima esperada fijada en el 10%, por lo que resulta **muy favorable para los socios e inversores**. Finalmente, de acuerdo al análisis efectuado se estima que **la inversión** de los accionistas **se recuperará antes del cuarto año** (3 años y 9 meses aproximadamente).

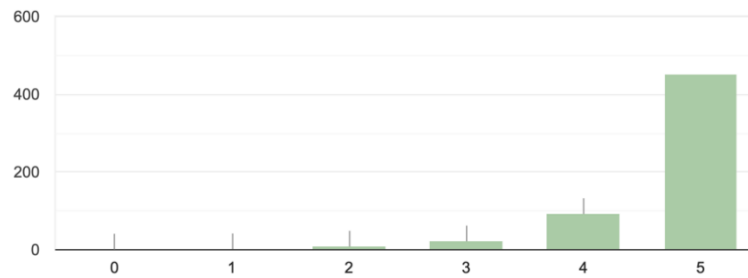
10 ANEXOS

10.1 ANEXO 1. Encuestas.

Respuestas a las encuestas realizadas a 581 consumidores finales:

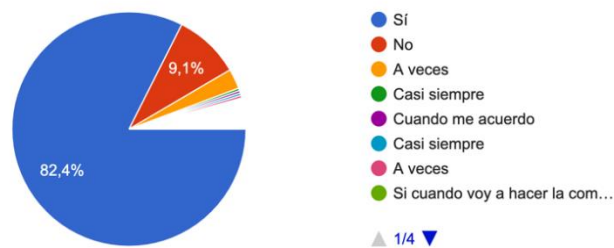
¿Le preocupa la contaminación medioambiental actual? (siendo 0 nada y 5 mucho)

581 respuestas



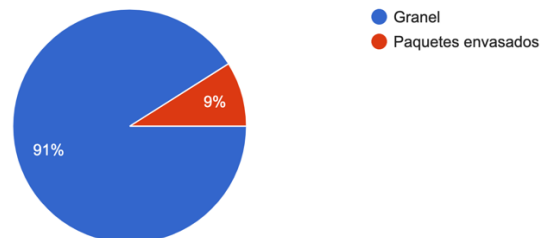
Cuando hace la compra, ¿lleva sus propias bolsas reutilizables?

581 respuestas

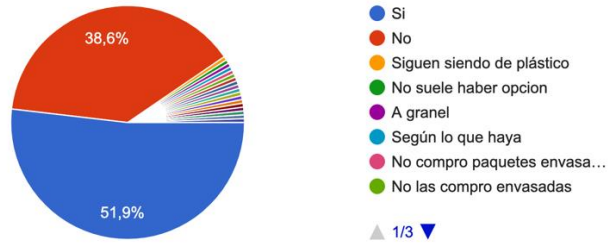


Cuando compra fruta y/o verdura en el supermercado, ¿las compra a granel o en paquetes envasados?

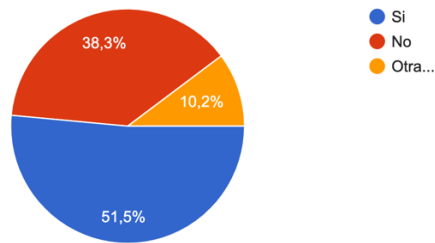
581 respuestas



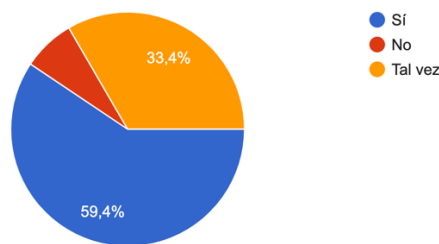
Si la pregunta anterior fue paquetes envasados: ¿Son estos de plástico?
189 respuestas



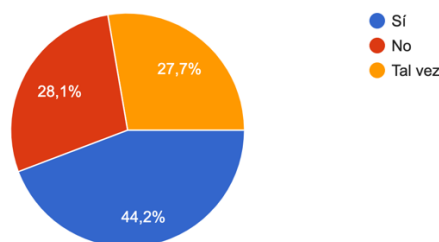
En su decisión de compra, ¿considera que el material del envase sea ecológico?
577 respuestas



¿Estaría dispuesto a cambiar su establecimiento habitual por otro que haya eliminado los envases de plástico?
581 respuestas

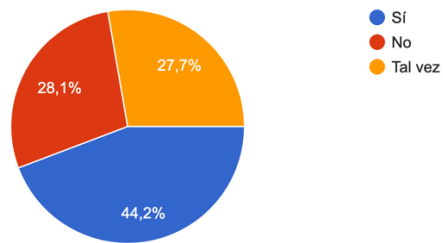


¿Estaría dispuesto a comprar frutas y verduras en envases transparentes?
581 respuestas



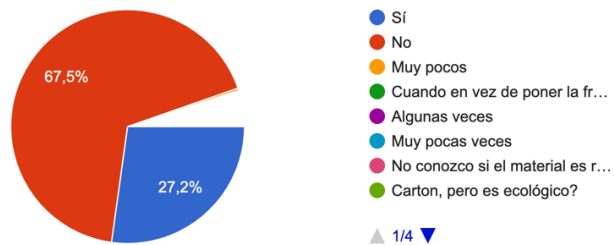
¿Estaría dispuesto a comprar frutas y verduras en envases no transparentes?

581 respuestas



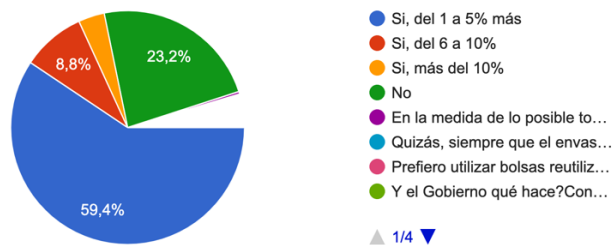
¿Está usted encontrando productos envasados con materiales ecológicos/distintos al plástico?

581 respuestas



¿Estaría dispuesto a pagar más por comprar estos productos envasados en materiales ecológicos?

581 respuestas



10.2 Anexo 2. Presupuesto Vegware.



Quotation

Supplier: Vegware Ltd, 39 Melville Street, Edinburgh, UK, EH3 7JF, 0330 223 0400
Sales Quote: SQ-016214
Customer: Green Packaging Retail
Issued: Maria Florencia Spinetta
Date: 08/11/2019
Payment: Credit subject to approval
Delivery: Incoterms 2010: DDP Spain, 41870
Validity: 60 days. Where goods are purchased pricing will not be varied with a minimum of 60 days notice. Where no goods are purchased, pricing will expire automatically and is subject to reconfirmation.
Pricing Terms: All pricing is subject to change due to any effects of Brexit, or a change of more than 3% in exchange rate or material costs
Term: All pricing per CASE and exclusive of VAT if applicable
Note: Plain PLA marked product no branding , custom version will take longer to quote if required

Product: Rectangular deli containers (same dimensions as current Vegware stockline product)
Lead time: 16-18 weeks for delivery of first order, continuous supply thereafter based on forecasts
Note: Prices quoted below are subject to an MOQ of 1 full truck per order - volumes detailed below.

Code	Description	MOQ (Units)	Case count	No. of Cases	Case Price	Unit Price	Euro Pallet count
VHD-08	8oz PLA rectangular deli container	356,400	450	792	€ 24.65	€ 0.055	24
VKD-32	32oz PLA rectangular deli container	178,200	300	594	€ 37.33	€ 0.124	18